

RESSALVA

Atendendo a solicitação da autora, o texto completo deste documento será disponibilizado somente a partir de 22/03/2027.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÍDIA E TECNOLOGIA
CURSO DE DOUTORADO

ANGÉLICA APARECIDA PARREIRA LEMOS RUIZ

**TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO UNIVERSITÁRIO:
DIAGNÓSTICO DAS UNIVERSIDADES ESTADUAIS PAULISTAS
EM DIÁLOGO COM A EXPERIÊNCIA ESPANHOLA**

BAURU-SP

2025

ANGÉLICA APARECIDA PARREIRA LEMOS RUIZ

**Teletrabalho no serviço público universitário:
diagnóstico das universidades estaduais paulistas em diálogo
com a experiência espanhola**

**Telework in the public university sector:
a diagnosis of São Paulo State Universities in dialogue
with the spanish experience**

**Teletrabajo en el servicio público universitario:
diagnóstico de las universidades estatales paulistas
en diálogo con la experiencia española**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia, da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), como requisito parcial para a obtenção do título de doutora em Mídia e Tecnologia, sob a orientação da professora Ass. Angela Maria Grossi.

R934t	Ruiz, Angélica Aparecida Parreira Lemos Teletrabalho no serviço público universitário: : diagnóstico das universidades estaduais paulistas em diálogo com a experiência espanhola / Angélica Aparecida Parreira Lemos Ruiz. -- Bauru, 2025 240 p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Bauru Orientadora: Angela Maria Grossi 1. Teletrabalho. 2. Tecnologias digitais. 3. Gestão da Comunicação. 4. Transformação Digital. I. Título.
-------	---

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Dados fornecidos pelo autor(a).

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA TESE DE DOUTORADO DE ANGÉLICA APARECIDA PARREIRA LEMOS RUIZ, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÍDIA E TECNOLOGIA, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN.

Aos 21 dias do mês de março do ano de 2025, às 9h, no(a) CDeP3 - Coordenadoria de Desenvolvimento Profissional e Práticas Pedagógicas/Campus Unesp Bauru, realizou-se a defesa de TESE DE DOUTORADO de ANGÉLICA APARECIDA PARREIRA LEMOS RUIZ, intitulada **Teletrabalho no serviço público universitário: diagnóstico das universidades estaduais paulistas em diálogo com a experiência espanhola**. A Comissão Examinadora foi constituída pelos seguintes membros: Professora Associada ANGELA MARIA GROSSI (Participação Presencial) do(a) Departamento de Jornalismo / Faculdade de Arquitetura Artes Comunicação e Design - FAAC - UNESP - Bauru/SP, Professora Doutora SONIA APARECIDA CABESTRÉ (Participação Presencial) do(a) Centro de Ciências Sociais Aplicadas / Universidade do Sagrado Coração, Bauru, Professor Doutor HERMES MORETTI RIBEIRO DA SILVA (Participação Presencial) do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Unesp - Faculdade de Engenharia de Bauru. Após a exposição pela doutoranda e arguição pelos membros da Comissão Examinadora que participaram do ato, de forma presencial e/ou virtual, a discente recebeu o conceito final: APROVADA _____. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelo(a) Presidente(a) da Comissão Examinadora.



Professora Associada ANGELA MARIA GROSSI

IMPACTO POTENCIAL DA PESQUISA

Com base no propósito e nos resultados obtidos pela tese, é possível afirmar que seu impacto significativo para a sociedade se deve à relevância social do tema abordado, que possui o potencial de promover o desenvolvimento e o bem-estar social. Em primeiro lugar, a pesquisa preenche lacunas sobre o uso do conceito de teletrabalho, oferecendo *insights* valiosos. Além disso, os resultados apresentados são de grande relevância social, pois fornecem ferramentas que permitem, à sociedade e ao poder público, o debate, a discussão e o estabelecimento de diretrizes e regulações sobre o tema, impactando concretamente as relações sociais, especialmente as laborais. No âmbito econômico, os achados da pesquisa podem auxiliar as instituições de empregabilidade a reavaliarem modalidades de trabalho, produtividade, desempenho profissional, o que é capaz de resultar em impactos socioeconômicos significativos, como a melhoria na prestação de serviços, na geração de rendas e na inserção da população no mundo do trabalho, com vistas à redução das desigualdades e à promoção da cidadania. Ademais, o estudo está em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, reforçando sua importância para o alcance de metas globais, em especial nos objetivos: 8 (Trabalho decente e crescimento econômico); 9 (Indústria, inovação e infraestrutura); 11 (Cidades e comunidades sustentáveis); e 16 (Paz, justiça e instituições eficazes). Assim, a pesquisa não apenas contribui para o avanço de diversos ODS, mas também demonstra um impacto social capaz de subsidiar políticas públicas afirmativas relacionadas a esta modalidade global de trabalho, colaborando efetivamente com a Agenda 2030 da ONU.

POTENTIAL IMPACT OF THE RESEARCH

Based on the purpose and the results achieved by this thesis, it is possible to affirm that its significant impact on society stems from the social relevance of the topic addressed, which holds the potential to foster development and social well-being. Firstly, the research fills important gaps regarding the use of the concept of telework, offering valuable insights. Furthermore, the findings presented are of great social relevance, as they provide tools that enable society and public authorities to engage in debate, discussion, and the establishment of guidelines and regulations on the subject, thereby concretely impacting social relations, especially those related to labor. From an economic perspective, the research findings may assist employability institutions in reassessing work modalities, productivity, and professional performance, which can lead to significant socio-economic impacts, such as improvements in service delivery, income generation, and the inclusion of the population in the labor market, contributing to the reduction of inequalities and the promotion of citizenship. Moreover, the study aligns with the United Nations 2030 Agenda for Sustainable Development Goals (SDGs), reinforcing its importance in achieving global targets, particularly in relation to Goals: 8 (Decent Work and Economic Growth); 9 (Industry, Innovation and Infrastructure); 11 (Sustainable Cities and Communities); and 16 (Peace, Justice and Strong Institutions). Thus, the research not only contributes to the advancement of various SDGs, but also demonstrates a social impact capable of supporting affirmative public policies related to this global work modality, thereby effectively contributing to the UN 2030 Agenda.

IMPACTO POTENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

A partir del propósito y de los resultados obtenidos por esta tesis, es posible afirmar que su impacto significativo en la sociedad se debe a la relevancia social del tema abordado, el cual posee el potencial de fomentar el desarrollo y el bienestar social. En primer lugar, la investigación llena vacíos existentes en torno al uso del concepto de teletrabajo, aportando conocimientos valiosos. Asimismo, los resultados presentados revisten una notable relevancia social, ya que ofrecen herramientas que permiten tanto a la sociedad como a los poderes públicos entablar el debate, la reflexión y el establecimiento de directrices y regulaciones sobre el tema, lo que repercute concretamente en las relaciones sociales, especialmente en las laborales. Desde una perspectiva económica, los hallazgos de la investigación pueden ayudar a las instituciones vinculadas al empleo a replantear modalidades de trabajo, productividad y desempeño profesional, lo que podría traducirse en impactos socioeconómicos relevantes, tales como la mejora en la prestación de servicios, la generación de ingresos y la inclusión de la población en el mercado laboral, con el objetivo de reducir las desigualdades y promover la ciudadanía. Además, el estudio se encuentra alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la ONU, lo que refuerza su importancia para el logro de metas globales, en particular los objetivos: 8 (Trabajo decente y crecimiento económico); 9 (Industria, innovación e infraestructura); 11 (Ciudades y comunidades sostenibles) y 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas). De este modo, la investigación no solo contribuye al avance de diversos ODS, sino que también demuestra un impacto social capaz de fundamentar políticas públicas afirmativas vinculadas a esta modalidad global de trabajo, colaborando de manera efectiva con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

ANGÉLICA APARECIDA PARREIRA LEMOS RUIZ

**TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO UNIVERSITÁRIO:
DIAGNÓSTICO DAS UNIVERSIDADES ESTADUAIS PAULISTAS
EM DIÁLOGO COM A EXPERIÊNCIA ESPANHOLA**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia, da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), como requisito parcial para a obtenção do título de doutora em Mídia e Tecnologia.

Área de Concentração: Ambientes Midiáticos e Tecnológicos
Linha de Pesquisa 1: Gestão Midiática e Tecnológica

Banca examinadora

Angela Maria Grossi – FAAC/Unesp/Bauru (Orientadora)

Hermes Moretti Ribeiro da Silva - FE/Unesp/Bauru (Examinador)

Sonia Aparecida Cabestré - Unisagrado/Bauru (Examinadora)

Resultado: Aprovada

Bauru-SP, 21 de março de 2025.

DEDICATÓRIA

À minha mãe, **Maria Regina Parreira** (*in memoriam*), cuja ausência física jamais apagará sua presença constante em meus pensamentos, sentimentos e memórias. Sua força e exemplo seguem sendo a luz que guia minhas conquistas, impulsiona minhas superações e inspira cada passo da minha jornada.

Ao meu companheiro, **Maurício Ruiz**, meu maior apoio e cúmplice de sonhos. Por estar ao meu lado em cada desafio, celebrar comigo cada vitória e lembrar-me, todos os dias, do amor e da admiração que nos unem. Por ser minha fortaleza e meu incentivo para seguir sempre em frente, evoluindo e crescendo em todas as esferas da vida.

À **Unesp**, instituição que representa força e potência, não apenas pelo que simboliza, mas, sobretudo, pelas pessoas que a constroem diariamente. Minha homenagem por ser um espaço vibrante de diversidade, onde diferentes pensamentos e formas de expressão coexistem e se enriquecem mutuamente. Um ambiente que estimula a criatividade, impulsiona a busca pelo conhecimento e mantém viva a essência do saber e da transformação.

AGRADECIMENTOS

A presente tese foi concebida em um momento de grande transformação global, inicialmente no contexto da pandemia da Covid-19 e, posteriormente, em um cenário de reestruturação social e institucional, quando as universidades e os espaços de trabalho ainda buscavam ressignificar suas práticas e dinâmicas após uma crise sanitária global. Ao longo dessa trajetória, muitas pessoas foram fundamentais para que esta pesquisa se concretizasse, e a cada uma delas expresso minha mais profunda gratidão.

À minha orientadora, **Professora Angela Grossi**, dedico um agradecimento especial. Sua orientação foi um farol que me guiou não apenas nas complexidades da pesquisa, mas também no aprimoramento do meu olhar crítico e na construção de minha identidade acadêmica. Com generosidade inabalável e um acolhimento singular, soube reconhecer minhas potencialidades, amparar-me nas dificuldades e incentivar-me a buscar sempre novos desafios. Mais do que uma pesquisadora brilhante e comprometida, você é uma mentora que inspira pela ética e dedicação, além da forma humana e respeitosa com que conduz suas relações acadêmicas. Nossos diálogos, suas palavras precisas e sua confiança depositada em mim foram alicerces sólidos para que este trabalho ganhasse forma. Minha admiração, gratidão e o desejo sincero de que nossa parceria acadêmica se mantenha como um laço perene de amizade e afeto.

À **Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design (Faac) da Unesp**, expresso meu reconhecimento pela colaboração, incentivo e apoio ao longo desta jornada. Em especial aos colegas de trabalho e amigos **Keity de Brito Prado, Bruna de Brito Prado, Caroline Etane Bolla Ruggeri, Ana Paula Cardoso da Silva Lima, Rodrigo Antonio Botton e Silvio Carlos Decimone**. Agradeço também à Professora **Fernanda Henriques**, diretora da Faac no período de 2020-2024, por proporcionar as condições institucionais que me permitiram trilhar este caminho na investigação científica. Sou grata pelo ambiente acolhedor e pelas trocas enriquecedoras que tornaram essa caminhada mais leve e significativa.

Aos profissionais da **Seção Técnica de Pós-Graduação da Faac**, agradeço pelo suporte sempre eficiente, pela paciência e pela atenção diante de cada dúvida e necessidade. Da mesma forma, registro minha gratidão à **Coordenação do**

Programa de Pós-graduação em Mídia e Tecnologia – Curso de Doutorado, cuja disponibilidade e apoio foram essenciais para minha trajetória acadêmica.

Aos colegas de turma e aos docentes dos Programas de Pós-graduação da Faac, agradeço pelas provocações, questionamentos e críticas que ampliaram meus horizontes e me estimularam a aprofundar reflexões e a construir novas perspectivas. Cada interação, debate e aprendizado foram peças fundamentais na tessitura desta pesquisa.

Ao **Grupo de Pesquisa LECOTEC – Laboratório de Estudos em Comunicação, Tecnologia, Educação e Criatividade**, expresso minha profunda gratidão por ter sido um espaço de aprendizado, troca e crescimento intelectual. O LECOTEC me proporcionou um ambiente fértil para o desenvolvimento da minha pesquisa, onde pude compartilhar ideias e *feedbacks* enriquecedores, além de poder amadurecer academicamente. Agradeço aos colegas de grupo pelas discussões instigantes, pelo apoio mútuo e pelas contribuições valiosas que ajudaram a lapidar este trabalho.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), expresso minha imensa gratidão pelo financiamento do Programa de Doutorado Sanduíche, que viabilizou minha experiência acadêmica na Universidade de Sevilha, na Espanha. Essa vivência foi um divisor de águas na minha trajetória, permitindo-me um contato mais profundo com abordagens metodológicas e referenciais teóricos que enriqueceram significativamente esta pesquisa. Mais do que um incentivo financeiro, este suporte reflete o compromisso da Capes com a internacionalização do conhecimento e a excelência científica, pilares fundamentais para a construção de uma sociedade mais crítica, inovadora e comprometida com o futuro.

Agradeço à **Universidade de Sevilha** e aos meus supervisores, **Professores Francisco Sierra Caballero e Manuel Jesús Sabariego Gomez**, por sua acolhida, apoio e orientações durante minha estadia de pesquisa. Foram meses de intenso aprendizado, nos quais pude ampliar minha compreensão teórica e experienciar, na prática, os desafios e as potencialidades do teletrabalho em um contexto internacional. Mesmo diante das dificuldades, foi um período transformador, que deixou marcas indeléveis em minha formação acadêmica e pessoal.

A vivência em Sevilha também me proporcionou um laço de amizade profundo e verdadeiro com **Andressa da Silva Fernandes**, minha companheira de

jornada. Foram dez meses compartilhando um lar no apartamento 3B, período em que nos apoiamos mutuamente, celebramos conquistas, enfrentamos desafios e consolidamos uma parceria que sei que resistirá ao tempo e à distância. Obrigada por ser meu alicerce em tantos momentos, por sua companhia generosa, pela leveza e força que tornaram essa experiência ainda mais especial.

Aos meus familiares, sou grata pelo amor, pelo carinho que me sustenta e pela compreensão diante das ausências e dos desafios desta caminhada. Em especial, **às minhas irmãs, Débora, Tatiana e Mariana, minha sogra Bia Ruiz**, que são minha fortaleza, minha raiz e meu refúgio seguro, e que sempre estiveram ao meu lado, prontas a oferecer acolhimento e apoio inabaláveis.

Por fim, meu mais profundo agradecimento **ao meu amado Maurício**. Sua presença foi e sempre será um sopro de ânimo e coragem em minha trajetória. Obrigada por me incentivar a acreditar em meu potencial, por respeitar meus sonhos e minhas escolhas, por me ensinar a argumentar, refletir, questionar e enxergar a beleza nas pequenas conquistas do cotidiano. Obrigada por estar ao meu lado nos momentos de êxito e, principalmente, nos dias difíceis, quando o peso dos desafios parecia insustentável. Sua parceria, seu olhar cuidadoso e seu amor incondicional tornaram essa jornada extremamente rica, significativa e feliz. Que possamos continuar compartilhando histórias, sonhos e aprendizados, de braços dados, sempre.

A todos e todas que, de alguma forma, contribuíram para que esta tese se tornasse realidade, meu mais sincero e profundo muito obrigada!

“A alma é o cenário onde os pensamentos caminham.
Os pensamentos que não caminham ficam doentes,
à semelhança do corpo que não caminha”.
Rubem Alves, *Cenas da Vida*, 1997.

“Quando os ventos de mudança sopram, umas
pessoas levantam barreiras,
outras constroem moinhos de vento”.
Érico Veríssimo.

RESUMO

A presente pesquisa investiga a institucionalização do teletrabalho nas universidades estaduais paulistas (USP, Unesp e Unicamp), com ênfase nas características dessa modalidade laboral sobre a gestão universitária, a comunicação organizacional e as condições de trabalho dos servidores técnico-administrativos. Inserida no contexto das transformações aceleradas pela pandemia de Covid-19 e da digitalização, a pesquisa adota uma abordagem quanti-qualitativa, de natureza descritiva, com aplicação de questionários e realização de entrevistas em profundidade no Brasil e na Espanha (Universidade de Sevilha), incorporando subsídios dessa experiência internacional ao diálogo analítico. Os resultados apontam para a necessidade de regulamentação institucional clara e participativa, investimentos em infraestrutura tecnológica, políticas de comunicação eficaz e ações voltadas à saúde mental e ao bem-estar dos trabalhadores. Evidenciaram-se ainda riscos associados à intensificação do controle, à sobrecarga digital e à fragmentação da cultura organizacional, caso o teletrabalho seja adotado sem planejamento e sem garantias institucionais adequadas. A principal contribuição científica da tese reside na construção de um referencial analítico próprio, ancorado na articulação entre diagnóstico empírico, análise crítica das políticas institucionais e incorporação da perspectiva dos trabalhadores. A originalidade da pesquisa está em transcender os enfoques técnicos predominantes, ao propor uma abordagem que integra dimensões organizacionais, comunicacionais e sociopolíticas do trabalho remoto. A inclusão da experiência espanhola ampliou a compreensão das múltiplas variáveis envolvidas, além dos desafios estruturais comuns a diferentes universidades públicas. Nos planos social e gerencial, a pesquisa oferece subsídios para políticas mais inclusivas e alinhadas à diversidade das trajetórias laborais. As diretrizes propostas contribuem para a modernização da gestão pública e o fortalecimento da autonomia universitária. Do ponto de vista prático, destacam-se como mais viáveis e prioritárias a regulamentação participativa, a institucionalização de políticas de comunicação integrada e o desenvolvimento de mecanismos de suporte técnico e emocional. A pesquisa sustenta que o teletrabalho, quando planejado com responsabilidade institucional, pode configurar uma alternativa sustentável e emancipadora de organização do trabalho, desde que orientado por compromissos com a valorização do trabalhador e a missão pública da universidade.

Palavras-chave: Teletrabalho; Tecnologias digitais; Gestão da Comunicação; Transformação Digital.

ABSTRACT

The present study aims to investigate the institutionalization of telework at state public universities of São Paulo (USP, Unesp, and Unicamp), with an emphasis on the characteristics of this work modality in relation to university management, organizational communication, and the working conditions of technical-administrative staff. Framed within the context of transformations accelerated by the Covid-19 pandemic and ongoing digitalization, the research adopts a quantitative and qualitative descriptive approach, combining the application of questionnaires with in-depth interviews conducted both in Brazil and in Spain (at the University of Seville), incorporating insights from the international experience into the analytical dialogue. The findings highlight the need for clear and participatory institutional regulation, investment in technological infrastructure, effective communication policies, and initiatives focused on mental health and workers' well-being. The study also reveals potential risks associated with increased managerial control, digital overload, and the fragmentation of organizational culture, particularly if telework is implemented without proper planning and institutional safeguards. The main scientific contribution of this dissertation lies in the construction of a unique analytical framework, grounded in the articulation between empirical diagnosis, critical analysis of institutional policies, and the inclusion of workers' perspectives. The originality of the research resides in its effort to transcend predominantly technical approaches by proposing a perspective that integrates organizational, communicational, and sociopolitical dimensions of remote work. The inclusion of the Spanish experience broadened the understanding of the multiple variables involved, in addition to the structural challenges common to different public universities. From both social and managerial standpoints, the study provides valuable input for the formulation of more inclusive policies that are aligned with the diversity of work trajectories. The proposed guidelines contribute to the modernization of public management and the strengthening of university autonomy. From a practical perspective, the most feasible and urgent measures include participatory regulation, the institutionalization of integrated communication policies, and the development of technical and emotional support mechanisms. The study further argues that telework, when planned with institutional responsibility, can represent a sustainable and emancipatory alternative for work organization, provided it is guided by a commitment to the valorization of workers and the public mission of the university.

Keywords: Telework; Digital Technologies; Communication Management; Digital Transformation.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la institucionalización del teletrabajo en las universidades públicas del estado de São Paulo (USP, Unesp y Unicamp), con énfasis en las características de esta modalidad laboral en relación con la gestión universitaria, la comunicación organizacional y las condiciones laborales del personal técnico-administrativo. Enmarcado en el contexto de las transformaciones aceleradas por la pandemia de la Covid-19 y por los procesos de digitalización, el estudio adopta un enfoque cuantitativo-cualitativo, de carácter descriptivo, que combina la aplicación de cuestionarios con la realización de entrevistas en profundidad en Brasil y en la España (Universidad de Sevilla), incorporando aportaciones de esta experiencia internacional al análisis comparado. Los resultados señalan la necesidad de una regulación institucional clara y participativa, inversiones en infraestructura tecnológica, políticas de comunicación eficaces y acciones orientadas a la salud mental y al bienestar de las personas trabajadoras. También se evidencian riesgos vinculados a la intensificación del control, la sobrecarga digital y la fragmentación de la cultura organizacional, en caso de que el teletrabajo sea implementado sin planificación ni garantías institucionales adecuadas. La principal aportación científica de esta tesis radica en la construcción de un marco analítico propio, sustentado en la articulación entre el diagnóstico empírico, el análisis crítico de las políticas institucionales y la incorporación de la perspectiva de las personas trabajadoras. La originalidad del estudio reside en su capacidad para trascender los enfoques técnicos predominantes, al proponer una perspectiva que integra las dimensiones organizativas, comunicativas y sociopolíticas del trabajo a distancia. La inclusión de la experiencia española sirvió para ampliar la comprensión de las múltiples variantes envueltas, además de los desafíos estructurales comunes a las diferentes universidades públicas. En el plano social y de la gestión, la investigación ofrece insumos para el diseño de políticas más inclusivas y alineadas con la diversidad de trayectorias laborales. Las directrices propuestas contribuyen a la modernización de la gestión pública y al fortalecimiento de la autonomía universitaria. Desde una perspectiva práctica, se destacan como más viables y prioritarias la regulación participativa, la institucionalización de políticas de comunicación integrada y el desarrollo de mecanismos de apoyo técnico y emocional. El estudio sostiene, además, que el teletrabajo, cuando es planificado con responsabilidad institucional, puede configurarse como una alternativa sostenible y emancipadora de organización del trabajo, siempre que esté orientado por compromisos firmes con la valorización del trabajo y con la misión pública de la universidad.

Palabras clave: Teletrabajo; Tecnologías digitales; Gestión de la Comunicación; Transformación Digital.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões da transformação digital (Albertin e Albertin)	29
Figura 2 - Percurso temporal do governo brasileiro em relação à transformação digital	33
Figura 3 - Eixos estratégicos da comunicação organizacional	40
Figura 4 - Linha temporal da evolução do teletrabalho	54
Figura 5 - Etapas das investigações realizadas	97
Figura 6 - Abordagem quanti-qualitativa	98
Figura 7 - Gênero dos respondentes	105
Figura 8 - Nível de formação dos respondentes	107
Figura 9 - Faixa etária dos respondentes	108
Figura 10 - Relação entre estado civil e composição familiar	109
Figura 11 - Representação gráfica do tempo de atuação na instituição	110
Figura 12 - Representação gráfica sobre forma de deslocamento ao trabalho	111
Figura 13 - Grau de familiaridade do respondente com o teletrabalho	112
Figura 14 - Categorias de respostas positivas sobre o teletrabalho	116
Figura 15 - Categorias de aspectos negativos sobre o teletrabalho	117
Figura 16 - Categorias analíticas transversais	128
Figura 17 - Dimensões e fatores críticos para implantação do teletrabalho	193

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de transformação digital segundo autores selecionados	30
Quadro 2 - Elementos centrais da transformação digital nos serviços públicos	34
Quadro 3 - Elementos estratégicos da comunicação em ambientes digitais	41
Quadro 4 - Síntese das abordagens sobre o teletrabalho	55
Quadro 5 - Dimensões críticas do teletrabalho segundo a literatura especializada	62
Quadro 6 - Aspectos conceituais da gestão em ambientes de transformação digital	72
Quadro 7 - Conceitos-chave da revisão de literatura	101
Quadro 8 - Aspectos positivos do teletrabalho por categorias	118
Quadro 9 - Aspectos negativos do teletrabalho por categorias	120
Quadro 10 - Dados dos entrevistados nas universidades públicas paulistas	127
Quadro 11 - Síntese das categorias analíticas e fundamentações	129
Quadro 12 - Dados dos entrevistados na Universidade de Sevilha - Espanha	156
Quadro 13 - Síntese comparativa das percepções dos gestores da Espanha	170
Quadro 14 - Síntese comparativa das percepções dos gestores paulistas	185
Quadro 15 - Convergências e divergências entre Brasil e Espanha	191

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
2 A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	26
2.1 Transformação digital	26
2.1.1 A transformação digital nos serviços públicos	31
2.2 A gestão da comunicação nos ambientes corporativos em cenários de transformação digital	37
3 TELETRABALHO: FUNDAMENTOS E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS	44
3.1 Histórico, conceitos e concepções	44
3.2 Alterações no regime de teletrabalho advindas da pandemia da covid-19	56
4 A GESTÃO E O TELETRABALHO	64
4.1 As mudanças nos cenários organizacionais	64
4.2 O teletrabalhador: características e perspectivas	73
4.3 A gestão organizacional do teletrabalho	79
4.3.1 O teletrabalho na gestão pública	82
4.3.2 O teletrabalho na administração direta e autárquica do Estado de São Paulo	89
5 INVESTIGAÇÕES DO ESTUDO: MÉTODOS, APLICAÇÕES E RESULTADOS	96
5.1 A primeira fase: revisão narrativa	98
5.1.1 Etapas da revisão narrativa e articulação com os instrumentos de pesquisa	100
5.2 A segunda fase: a pesquisa quantitativa com servidores administrativos	102
5.2.1 Instrumento de coleta de dados	103
5.2.2 O trabalho de campo e coleta amostral	103
5.2.3. Tabulação dos dados e resultados	104
5.2.3.1 Resultados provenientes das questões fechadas	105
5.2.3.2 Resultados referentes as questões abertas	115
5.3 A terceira fase – entrevistas com gestores das universidades paulistas	124
5.3.1 Resultados e análises das entrevistas com gestores de São Paulo	126

5.4 A quarta fase – entrevistas com gestores da Universidade de Sevilha	154
5.4.1 Resultados e análises das entrevistas com gestores da Espanha	155
6 DISCUSSÃO, DIAGNÓSTICO E DIRETRIZES CONDUTORAS	172
6.1 Discussão e triangulação dos dados	173
6.1.1 Reflexões sobre os dados coletados nas universidades estaduais paulistas	175
6.1.1.1 Síntese transversal dos dados coletados nas universidades paulistas	183
6.1.2 Discussão dos dados coletados na Universidade de Sevilha	186
6.1.3 Articulação dos dados: uma perspectiva Brasil-Espanha	189
6.2 Diagnóstico e diretrizes condutoras para regulamentação do teletrabalho	194
7 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	200
REFERÊNCIAS	204
APÊNDICE A	215
APÊNDICE B	220
APÊNDICE C	223
APÊNDICE D	226

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital constitui um dos vetores mais significativos das mudanças sociais, econômicas e organizacionais nas sociedades contemporâneas. Trata-se de um fenômeno que ultrapassa a simples adoção de tecnologias, promovendo alterações profundas na forma como instituições e indivíduos operam, se relacionam e constroem seus fluxos de informação e decisão. A incorporação das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) em larga escala tem reconfigurado modelos de negócios, dinâmicas de trabalho, práticas educacionais e estruturas de governança pública, introduzindo novas lógicas de agilidade, conectividade e automação nos processos institucionais.

No Brasil, esse movimento foi oficialmente impulsionado por diretrizes como o Decreto nº 9.319/2018, posteriormente atualizado pelo Decreto nº 10.332/2020, que instituiu a estratégia brasileira para a transformação digital. A proposta se desdobrou em dois grandes eixos: a transformação digital da economia, com vistas à competitividade e à produtividade, e a transformação digital do Estado, orientada pela ampliação do governo digital e pela prestação de serviços públicos mais eficientes e acessíveis. Entretanto, a consolidação dessa política enfrenta limites concretos, entre os quais se destacam a desigualdade de acesso às tecnologias, a rigidez de estruturas administrativas e a ausência de regulamentações atualizadas nos diferentes níveis da administração pública.

É nesse cenário que se insere o tema desta pesquisa: o teletrabalho, entendido como uma modalidade laboral estruturada a partir de meios digitais e plataformas tecnológicas, realizada de forma remota e descentralizada. Embora não seja um fenômeno recente, o teletrabalho adquiriu centralidade inédita no debate público a partir da pandemia de Covid-19, em 2020.

A necessidade de distanciamento social levou milhares de instituições a adotarem, de maneira emergencial, essa modalidade de trabalho, muitas vezes sem planejamento, normatização ou capacitação adequada de seus quadros. No setor público, esse processo revelou tanto a urgência da digitalização administrativa quanto as fragilidades estruturais que ainda marcam grande parte dos serviços estatais.

Nas universidades públicas do estado de São Paulo – USP, Unesp e Unicamp –, a adoção do teletrabalho foi marcada por improvisações e respostas rápidas à

crise sanitária. A ausência de políticas institucionais previamente consolidadas, a falta de regulamentação interna e a carência de infraestrutura tecnológica adequada impuseram desafios significativos aos servidores técnico-administrativos e aos gestores universitários. Entre os principais obstáculos, destacam-se: a dificuldade de adaptação às novas plataformas digitais; os limites na gestão da comunicação organizacional e das equipes remotas; a sobreposição entre tempo de trabalho e vida pessoal; e os impactos na saúde mental dos trabalhadores. Ainda assim, o período pandêmico também evidenciou o potencial do teletrabalho como alternativa viável para determinadas funções administrativas, apontando para a necessidade de sua análise mais aprofundada e sua eventual institucionalização.

Diante desse cenário, a presente pesquisa tem como problema investigar a implementação do teletrabalho nas universidades estaduais paulistas, analisando os impactos gerados na gestão universitária, na comunicação organizacional e nas condições de trabalho dos servidores técnico-administrativos, além de buscar avaliar a sustentabilidade dessa modalidade de trabalho. Com base no contexto empírico da pandemia e das experiências vivenciadas nas universidades públicas paulistas, buscou-se compreender os desafios enfrentados, as estratégias adotadas, os limites percebidos e as possibilidades de avanço que surgiram nesse novo ambiente laboral.

Para direcionar essa investigação, foram formuladas, no início do estudo, algumas perguntas condutoras que visaram aprofundar a compreensão do tema: Como o teletrabalho foi implementado nas universidades públicas paulistas? Quais os impactos observados na gestão, na comunicação e nas condições de trabalho dos servidores técnico-administrativos? É viável considerar a institucionalização do teletrabalho como uma política pública permanente nesse contexto?

Em lugar de hipóteses tradicionais, a pesquisa apoiou-se em pressupostos analíticos. Com base na revisão narrativa da literatura e na observação empírica, considerou-se: que o teletrabalho representa uma transformação estrutural irreversível nas formas de organização do trabalho; que sua implementação nas universidades ocorreu, durante a pandemia, sem planejamento nem diretrizes normativas adequadas; que havia carência de infraestrutura tecnológica e estratégias de comunicação; que a ausência de políticas articuladas comprometeria direitos dos trabalhadores e a qualidade dos serviços; e que experiências

internacionais, como a da Universidade de Sevilha (Espanha), poderiam oferecer subsídios relevantes para sua regulamentação e aprimoramento.

A partir desses pressupostos, a pesquisa teve como objetivo geral descrever como o teletrabalho foi implementado nas universidades estaduais paulistas, identificando seus impactos na gestão, na comunicação organizacional e nas condições de trabalho dos servidores técnico-administrativos, com vistas à avaliação de sua viabilidade como política institucional permanente.

Para isso, foram definidos como objetivos específicos: analisar o cenário do teletrabalho nas universidades estaduais paulistas, explorando os conceitos teóricos e as discussões relevantes que fundamentam essa prática; mapear as práticas e percepções dos servidores técnico-administrativos sobre o teletrabalho; analisar seus impactos na gestão e na comunicação interna das universidades; avaliar as condições estruturais, tecnológicas e normativas para sua implementação; e incorporar aportes da experiência da Universidade de Sevilha como referência teórico-prática para a formulação de diretrizes aplicáveis ao contexto paulista.

A tese defendida sustenta que o teletrabalho constitui uma modalidade laboral irreversível nas universidades públicas paulistas. No entanto, sua implementação institucional só será viável e socialmente justa se for acompanhada de regulamentação clara e participativa, infraestrutura adequada, comunicação eficaz, modelos híbridos bem definidos, avaliação contínua baseada em resultados e políticas voltadas ao bem-estar e à valorização do trabalho. Sua adoção sem esses elementos pode intensificar desigualdades, precarizar vínculos laborais e comprometer a missão pública das universidades.

A relevância desta tese que investiga a implementação do teletrabalho nas universidades estaduais paulistas é multifacetada e se insere em um contexto contemporâneo de transformação nas relações de trabalho, especialmente em instituições públicas. Alguns pontos que evidenciam sua importância são:

a) Adaptação às novas realidades laborais, que após a pandemia de Covid-19, acelerou a adoção do teletrabalho em diversas esferas, incluindo o setor público. Destaca-se que levantar como essa modalidade foi implementada nas universidades estaduais paulistas foi determinante para avaliar seu potencial e sustentabilidade a longo prazo, contribuindo para a adaptação das instituições a novas realidades laborais.

b) Impactos na gestão e comunicação organizacional. A análise dos impactos do teletrabalho na gestão e na comunicação interna das universidades permite identificar oportunidades e desafios enfrentados pelos servidores técnico-administrativos, avaliação essa, fundamental para aprimorar processos organizacionais, promover uma cultura de transparência e colaboração e garantir que a comunicação flua de maneira eficaz, mesmo em ambientes remotos.

c) Condições de trabalho dos servidores. A verificação das condições estruturais, tecnológicas, relacionais e normativas para a implementação do teletrabalho é essencial para garantir que os servidores técnico-administrativos tenham um ambiente de trabalho adequado e produtivo. A pesquisa de campo com esse segmento de público pode contribuir para a formulação de políticas que assegurem direitos e bem-estar aos trabalhadores, promovendo um equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

d) Contribuições para a literatura nacional sobre o tema, que ainda carece de estudos sistemáticos, especialmente em contextos públicos educacionais e debates internacionais sobre o futuro do trabalho, seja para o desenvolvimento de políticas institucionais mais estruturadas, socialmente justas e compatíveis com a missão pública das universidades, ou para estudos de relevância teórica que integrem aspectos referenciais de diferentes campos do conhecimento.

e) Viabilidade como política institucional permanente. O referido estudo traz subsídios para a formulação de diretrizes que garantam a continuidade e a funcionalidade do teletrabalho, alinhando-se às demandas contemporâneas que exigem mudanças e inovação nas práticas laborais.

f) Oferecimento de subsídios concretos para o debate sobre políticas públicas de trabalho remoto no setor público, com potencial para influenciar práticas institucionais, regulamentações e decisões administrativas no plano social.

g) Obtenção de dados e diretrizes para subsidiar a elaboração de políticas mais sustentáveis, democráticas e coerentes no plano institucional das universidades públicas paulistas.

Por fim, destaca-se o item h – “Referência teórica e prática” –, uma vez que o estudo incorporou a experiência da Universidade de Sevilha como base analítica com valor teórico e prático. Essa incorporação enriqueceu a investigação ao integrar perspectivas internacionais por meio do diálogo com uma instituição de ensino superior situada na Espanha, país que possui um marco jurídico consolidado para o

teletrabalho, formalizado durante a pandemia de Covid-19 por meio da Lei nº 10/2021. Tal referência contribuiu para a análise crítica de diretrizes já consolidadas em outros contextos institucionais, possibilitando a reflexão sobre modelos regulatórios mais avançados, que conferem maior segurança jurídica à adoção dessa modalidade laboral. Com isso, o estudo amplia sua profundidade ao considerar as tendências contemporâneas de reorganização do trabalho em contextos digitais e transnacionais.

Em suma, esta tese não apenas aprofunda a compreensão sobre o teletrabalho nas universidades estaduais paulistas, como também oferece uma base teórica e empírica consistente para a formulação de políticas institucionais voltadas à promoção de ambientes laborais mais adaptáveis, eficientes e humanizados, em consonância com as necessidades e expectativas dos servidores técnico-administrativos.

A metodologia adotada no estudo foi de natureza quanti-qualitativa, iniciando-se pela primeira etapa de revisão narrativa bibliográfica, a fim de trazer aportes teóricos para descrever e discutir o estado atual dos temas como: a transformação digital e a comunicação (Westerman *et al.*, 2011; Berghaus e Back, 2016; Vial, 2019; Albertin e Albertin, 2021); o teletrabalho (Castells, 2007; Gajendran e Harrison, 2007; Rosenfield e Alves, 2011; Wajcman e Rose, 2011; Fonseca *et al.*, 2017; Rocha e Amador, 2017; Fincato e Lemonje, 2019; Leite *et al.*, 2019; Dornelas, 2020; Silva, 2020; França *et al.*, 2021; Oliveira e Duarte, 2021; Corleta, 2023); e a gestão com foco nos atores envolvidos e nas transformações organizacionais (Marques, 2019; Valente, 2019).

A segunda etapa refere-se à pesquisa de campo quantitativa amostral, não probabilística voluntária – via questionários aplicados *online* junto aos servidores técnico-administrativos. A terceira traz um estudo exploratório qualitativo com entrevistas semiestruturadas, com gestores das três universidades paulistas; e a quarta etapa, as entrevistas em profundidade, presenciais, realizadas na Universidade de Sevilha, na Espanha. Nesta última fase do estudo, a Universidade de Sevilha foi selecionada como instituição de referência como interlocutora desse diálogo por sua natureza pública, ampla diversidade de áreas de formação e destacada trajetória acadêmica, sobretudo no campo da comunicação, em que é amplamente reconhecida em níveis nacional e internacional. Sua inclusão no campo empírico permitiu ampliar o olhar da pesquisa, enriquecendo o debate com

elementos interculturais e institucionais sobre os desafios e possibilidades da adoção do teletrabalho em universidades públicas.

Os dados obtidos no levantamento amostral foram analisados por meio de estatística descritiva. Na abordagem qualitativa, utilizou-se a análise de conteúdo, cuja aplicação não se restringiu à contagem e mensuração de elementos específicos presentes nas entrevistas com os gestores – como a frequência de determinadas palavras, temas ou categorias –, mas priorizou, sobretudo, a compreensão dos significados, interpretações e nuances contidas nos relatos (Bardin, 2011; Minayo, 2010). Por exemplo, ao examinar as entrevistas com os servidores sobre suas experiências com o teletrabalho, essa abordagem permitiu captar como eles percebem essa modalidade laboral, bem como suas preocupações e expectativas.

Essa combinação metodológica permitiu a triangulação entre os achados empíricos e os referenciais teóricos que fundamentaram o estudo. A experiência da Universidade de Sevilha, na Espanha, foi mobilizada como referência teórico-prática, alavancando reflexões, críticas e diálogos interculturais, a partir dos contextos das universidades públicas paulistas e da instituição espanhola.

Para fins de acompanhamento e melhor compreensão do percurso investigativo, a tese está estruturada em sete seções, organizadas de forma lógica e articulada.

A “Introdução” é a Seção 1, que traz o tema e o contexto da pesquisa, bem como as perguntas condutoras, os pressupostos analíticos formulados no início do estudo, os objetivos (geral e específicos), a tese defendida, os procedimentos metodológicos adotados e a descrição da estrutura do trabalho.

A Seção 2 – “A transformação digital e a comunicação organizacional” – discute os fundamentos teóricos da transformação digital e analisa seus efeitos sobre os processos comunicacionais em ambientes institucionais e organizacionais, contextualizando o fenômeno no cenário das mudanças contemporâneas. Já a Seção 3 – “Teletrabalho: fundamentos e desafios contemporâneos” – aborda as concepções teóricas, a evolução histórica e os marcos legais do teletrabalho, com ênfase nos impactos da pandemia de Covid-19 sobre sua adoção e consolidação, especialmente no setor público.

“A gestão e o teletrabalho” é a denominação da Seção 4, que analisa a relação entre o teletrabalho e a gestão universitária, com foco nos atores envolvidos,

nas transformações organizacionais e nos desafios enfrentados pelas universidades públicas paulistas durante o período pandêmico.

A Seção 5 apresenta “Investigações do estudo: métodos, aplicações e resultados”, detalhando os aspectos metodológicos das investigações empreendidas, apresentando a abordagem quanti-qualitativa utilizada, os instrumentos de coleta de dados, os públicos investigados, os critérios de amostragem e os métodos de análise adotados.

A Seção 6, intitulada “Discussão, diagnóstico e diretrizes condutoras”, dedica-se à interpretação e discussão dos dados coletados nas pesquisas de campo. Trata-se de uma abordagem metodológica versátil, que pode ser adaptada para atender a diferentes objetivos investigativos, ao permitir tanto uma compreensão profunda e contextualizada (qualitativa), quanto uma avaliação sustentada por dados mensuráveis (quantitativa), articulando os achados empíricos aos referenciais teóricos. Ressalta-se, ainda, que a utilização de multimétodos representa uma estratégia relevante para o avanço do conhecimento científico, na medida em que oferece ao pesquisador a possibilidade de, por meio da triangulação, mobilizar distintas abordagens e perspectivas analíticas, ampliando a capacidade de apreensão da complexidade da realidade social. Ademais, com base nos resultados obtidos, a seção também se dedica à elaboração e sistematização de um conjunto de diretrizes voltadas à institucionalização do teletrabalho nas universidades estaduais paulistas, com vistas à sua adoção de forma sustentável, participativa e socialmente justa.

E, por fim, a Seção 7, denominada “Conclusão e considerações finais”, apresenta as principais contribuições teóricas, institucionais e sociais da pesquisa, além de oferecer sugestões para investigações futuras que possam dar continuidade e aprofundamento à temática.

Concluída esta seção introdutória, que apresentou a tese, delineou o panorama da pesquisa e descreveu o percurso metodológico adotado, passa-se à fundamentação teórica do estudo, na qual se abordam os conceitos e implicações da transformação digital nas organizações e seus efeitos sobre a comunicação institucional no setor público.

7 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral compreender como o teletrabalho foi aplicado nas universidades estaduais paulistas, analisando seus impactos sobre a gestão universitária, a comunicação organizacional e as condições de trabalho dos servidores técnico-administrativos, com vistas à avaliação de sua viabilidade como política institucional permanente. Para alcançar esse propósito, adotou-se uma abordagem metodológica consistente, articulando dados qualitativos e referenciais teórico-práticos, incluindo o estudo da experiência da Universidade de Sevilha como contraponto internacional e fonte complementar de análise comparativa.

Com base nas perguntas que conduziram esta investigação – como o teletrabalho foi aplicado nas universidades públicas paulistas? Quais foram seus impactos na gestão, na comunicação e nas condições de trabalho? É possível sua institucionalização como política pública permanente? –, os resultados obtidos permitem afirmar que o objetivo proposto foi plenamente cumprido. As evidências empíricas revelam que o teletrabalho foi adotado de forma emergencial e não estruturada, evidenciando limitações tecnológicas, normativas e organizacionais. Sua implementação, em grande parte reativa, refletiu a carência de planejamento institucional e a fragilidade das estruturas administrativas diante de um cenário de excepcionalidade.

Apesar dessas limitações, o estudo demonstrou que a experiência vivenciada durante a pandemia abriu espaço para uma reflexão crítica sobre a reconfiguração das práticas laborais nas universidades públicas. Os dados coletados e triangulados indicam a necessidade de revisar modelos de gestão centrados exclusivamente na presencialidade e em estruturas hierárquicas rígidas, sinalizando a pertinência de desenhar novos arranjos institucionais que considerem a complexidade do trabalho universitário, respeitem a diversidade das funções desempenhadas e preservem a missão pública da educação superior. A análise empírica desenvolvida nas Seções 5 e 6, aliada à formulação de diretrizes na Seção 7, consolida a tese de que o teletrabalho, longe de representar uma solução temporária, constitui uma modalidade com potencial de institucionalização, desde que orientado por princípios de equidade, regulação participativa e valorização do trabalho acadêmico e técnico-administrativo.

A tese sustentada por esta pesquisa – de que o teletrabalho configura uma modalidade laboral com potencial de institucionalização nas universidades públicas paulistas, desde que implementado de forma responsável, participativa e orientada por princípios de valorização do trabalho – foi confirmada ao longo das análises. A adoção de diretrizes claras, associada a políticas de suporte, estratégias de comunicação eficaz e mecanismos de avaliação contínua, revela-se condição indispensável para que o teletrabalho seja incorporado de maneira equitativa e eficiente ao cotidiano institucional, sem prejuízo à qualidade das atividades acadêmicas e administrativas.

Ressalta-se que, quando planejado com base na escuta qualificada dos trabalhadores e orientado por compromissos éticos com suas condições de trabalho, o teletrabalho não configura uma forma de precarização. Pelo contrário, representa uma oportunidade concreta de reorganização das práticas laborais em sintonia com as transformações do mundo contemporâneo, desde que sua adoção não se restrinja a lógicas tecnocráticas ou metas produtivistas, mas esteja inserida em um projeto institucional comprometido com a valorização do trabalho humano.

Uma das contribuições centrais desta pesquisa consiste em oferecer um referencial crítico e aplicado para a formulação de políticas públicas que assegurem que novas formas de organização do trabalho, como o regime remoto, contribuam efetivamente para a promoção de relações laborais mais humanas, inclusivas e emancipatórias.

No contexto universitário, isso implica evitar a adoção desregulada e tecnocrática do teletrabalho, que pode intensificar desigualdades, fragilizar vínculos e aprofundar processos de alienação. O estudo evidencia que o teletrabalho, quando concebido como prática institucional comprometida com a valorização do trabalhador, com o bem-estar coletivo e com a democratização das relações de trabalho, pode constituir uma alternativa emancipadora, capaz de integrar transformações contemporâneas aos princípios fundantes da universidade pública.

A principal contribuição científica desta tese reside na construção de um referencial analítico próprio, ancorado na articulação entre diagnóstico empírico, análise crítica das políticas institucionais e incorporação da perspectiva dos trabalhadores. A originalidade da pesquisa consiste em transcender os enfoques predominantemente técnicos ou operacionais que caracterizam boa parte da literatura sobre o tema, ao propor uma abordagem que integra dimensões

organizacionais, comunicacionais e sociopolíticas. A inclusão da experiência internacional como base comparativa ampliou a compreensão das múltiplas variáveis envolvidas no processo de institucionalização do teletrabalho, demonstrando que os desafios não são exclusivos do contexto brasileiro, mas partilham elementos estruturais comuns a diferentes modelos de universidade pública. Essa abordagem teórico-metodológica permitiu, portanto, avançar na construção de uma agenda crítica e propositiva sobre o trabalho remoto no setor público universitário.

Nos planos social e gerencial, a pesquisa contribui para a construção de políticas mais inclusivas e comprometidas com a diversidade das trajetórias laborais. As diretrizes formuladas podem orientar a regulamentação do teletrabalho em outras instituições de ensino superior, contribuindo para a modernização da gestão pública e para o fortalecimento da autonomia universitária.

Do ponto de vista prático, destacam-se como mais viáveis e prioritárias, segundo os dados empíricos, a regulamentação participativa, a institucionalização de políticas de comunicação integrada e o desenvolvimento de mecanismos de suporte tecnológico e emocional aos trabalhadores. Essas diretrizes foram apontadas por gestores e servidores como passos urgentes para a superação das lacunas estruturais e organizacionais reveladas durante a experiência emergencial do trabalho remoto.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o fato de que a maior parte das experiências analisadas se deu em um contexto atípico – a pandemia de Covid-19 –, o que influencia as percepções dos participantes e pode restringir a aplicabilidade dos resultados em contextos futuros. A delimitação geográfica da pesquisa, centrada nas universidades estaduais paulistas, constitui outro fator que limita a generalização dos achados. Ainda assim, os dados coletados e a diversidade das fontes analisadas conferem consistência e validade científica ao estudo, permitindo inferências analíticas relevantes.

A partir dessas reflexões, abrem-se possibilidades para pesquisas futuras. Recomenda-se o aprofundamento de estudos comparativos entre instituições públicas e privadas, a análise das especificidades de gênero no teletrabalho – considerando a expressiva participação feminina nas respostas desta pesquisa –, e investigações sobre os impactos do trabalho remoto em dimensões específicas como a docência, a pesquisa e a extensão. Outros desdobramentos relevantes

incluem o estudo das relações entre digitalização, soberania tecnológica e autonomia institucional, especialmente diante da crescente dependência de plataformas comerciais por parte das universidades públicas.

Embora a pesquisa tenha adotado uma abordagem metodológica sólida e criteriosamente planejada, é importante reconhecer algumas delimitações inerentes ao desenho do estudo. A utilização de amostragem não probabilística, comum em investigações de natureza exploratória em contextos institucionais complexos, não visa à generalização estatística, mas sim à construção de análises aprofundadas e situadas. Do mesmo modo, o uso de instrumentos de autorrelato, como questionários e entrevistas, implica desafios relacionados à subjetividade das percepções e memórias individuais. Esses aspectos, no entanto, foram cuidadosamente considerados por meio de estratégias de mitigação, como a triangulação de fontes e métodos, o anonimato dos participantes e a condução ética e reflexiva em todas as fases da pesquisa, conferindo solidez e confiabilidade aos resultados alcançados.

Sugere-se que outros estudos possam ser encaminhados a partir deste, pois o teletrabalho, quando concebido como política institucional estruturada, regulada de forma democrática e integrada à cultura organizacional, pode contribuir significativamente para a modernização da gestão universitária.

As evidências apresentadas nesta tese apontam para a necessidade de consolidar um novo paradigma de organização do trabalho nas universidades públicas, centrado no compromisso com a valorização do servidor, na eficiência institucional e na responsabilidade social.

Mais do que uma resposta emergencial, o teletrabalho pode se tornar um dispositivo estratégico para reinventar o serviço público universitário, desde que sua implementação seja orientada por valores de equidade, transparência e compromisso com o bem comum. Ao propor diretrizes sustentadas por evidências e articuladas às especificidades do setor universitário, esta pesquisa oferece uma contribuição original para o avanço das políticas públicas no campo da educação superior. Em um cenário de transformações tecnológicas e institucionais aceleradas, sua contribuição reside não apenas na análise crítica do presente, mas também na abertura de caminhos para o futuro das relações de trabalho nas universidades públicas brasileiras.

REFERÊNCIAS

- ACADEMIA INTERNACIONAL DE TRANSFORMACIÓN DEL TRABAJO. **Capítulo América Latina y el Caribe - Primeiro Relatório sobre o Estado do Teletrabalho na América Latina e no Caribe**. São Paulo: Italcac, 2017. Disponível em: <https://www.ita-lac.org/wp-content/uploads/2019/ITALAC-INFORME-ESTADO-DEL-T-ELETRABAJO-EN-LATINO-AMER%C3%8DCA-2017.pdf>. Acesso em: jan. 2023.
- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, p. 511-533, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rhyjxT5KWZgwQDDp4pqbdFN/>. Acesso em: out. 2023.
- ADERALDO, C. V. L. **Teletrabalho, temporalidades e espacialidades**: produção de subjetividades dos teletrabalhadores. 2023. 148 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Humanidades, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/71295>. Acesso em: out. 2023.
- ALBERTIN, A. L. ; DE MOURA ALBERTIN, R. M. . Transformação digital: gerando valor para o "novo futuro". **GV-EXECUTIVO**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 26–29, 2021.DOI: 10.12660/gvexec.v20n1.2021.83455. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/83455>. Acesso em: abr. 2023.
- ANTLOGA, C. S.; MAIA, M. Gênero e qualidade de vida no trabalho: quais as diferenças? **Em Aberto**, v. 27, n. 92, p. 99-113, 2014. Disponível em: <https://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/download/2506/2244>. Acesso em: 11 dez. 2024.
- ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão**: O novo proletariado de serviços na era digital. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2020.
- ANTUNES, R. O trabalho, sua nova morfologia e a era da precarização estrutural. **Theomai Journal**: Estudios sobre Sociedad y Desarrollo, Ciudad de Buenos Aires, n. 19, p. 47-57, jan./jun. 2009. Disponível em: <https://lostrabajadoresenargentina.files.wordpress.com/2013/09/antunes-o-trabalho-sua-nova-morfologc3ada-e-a-era-da-precarizac3ao-estructural.pdf>. Acesso em: 20 out. 2023.
- BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. **Journal of Organizational Behavior**, [s.l.], v. 23, n. 4, p. 383-400, 2002. DOI: 10.1002/job.144. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.144>. Acesso em: abr. 2024.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGHAUS, S.; BACK, A. Stages in digital business transformation: results of an empirical maturity study. In: **TENTH MEDITERRANEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (MCIS)**, MCIS 2016, Proceedings. 22. Paphos: AISel, 2016. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/mcis2016/22>. Acesso em: abr. 2024.

BITTENCOURT, E. L. **Percepção geral dos servidores do Instituto Federal de Minas Gerais - Câmpus Ouro Preto sobre a implantação temporária, em caráter emergencial, do teletrabalho em tempos de pandemia do Covid-19**. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais (FACE), Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2021. Disponível em: https://repositorio.fumec.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/901/Elcy_Bittencourt_mes_adm_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: jul. 2023.

BLOOM, N.; LI, L.; ROBERTS, J.; YING, Z. J. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. **The Quarterly Journal of Economics**, [s.l.], v. 130, n. 1, p. 165-218, 2015. DOI: 10.1093/qje/qju032. Acesso em: abr. 2024.

BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 2, n. 4, 2002. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/104>. Acesso em: jan. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018**. Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelece a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9319.htm. Acesso em: abr. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 10.332, de 28 de setembro de 2020**. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10332.htm. Acesso em: abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977**. Altera o Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho, relativo à segurança e medicina do trabalho e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6514.htm. Acesso em: abr. 2020.

BRASIL. **Lei nº 7.064, de 6 de dezembro de 1982**. Dispõe sobre a situação de trabalhadores contratados ou transferidos para prestar serviços no exterior. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7064.htm. Acesso em: abr. 2020.

BRASIL. **Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022**. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/l14442.htm. Acesso em: dez. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011.** Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Diário Oficial da União, Brasília, 16 dez. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 24 mai. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, nº 8.036, de 11 de maio de 1990, e nº 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário Oficial da União, Brasília, 14 jul. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 24 mai. 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.** Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União, Brasília, 9 ago. 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 24 mai. 2023.

BRIDI, M. A. *et al.* O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia Covid-19. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, **Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade**, 2020. Disponível em: https://www3.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/RELATRIO_DE_DIVULGAO_DA_PESQUISA_SOBRE_O_TRABALHO_REMOTO.pdf. Acesso em: fev. 2024.

BROGNOLI, T. S.; FERENHOF, H. A. Transformação digital no governo brasileiro: desafios, ações e perspectivas. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 10, p. 73, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7774794>. Acesso em: jun. 2023.

CABALLERO, F. S. **Ciudadanía, tecnología y cultura.** Sevilha: Editorial Gedisa, 2013. E-book. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=JDUIBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=CABALLERO,+Francisco+Sierra.+Ciudadan%C3%ADa,+tecnolog%C3%ADa+y+cultura.+Sevilha:+Editorial+Gedisa,+2013&ots=jwH1LNNG7T&sig=zK4vDz9cyrIPnpk47Kmi8SRslGw#v=onepage&q=CABALLERO%2C%20Francisco%20Sierra.%20Ciudadan%C3%ADa%2C%20tecnolog%C3%ADa%20y%20cultura.%20Sevilha%3A%20Editorial%20Gedisa%2C%202013&f=false>. Acesso em: fev. 2024.

CARNEIRO, R.; CARDOSO, M. A hiperconectividade e seus impactos no teletrabalho docente. **Revista Educação & Pesquisa**, v. 49, 2023. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ep/article/view/214432/196627>. Acesso em: 4 fev. 2025.

CASTELLS, M. **Comunicación y Poder.** Madrid: Alianza Editorial, 2009.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CASTELLS, M. La estructura social de la era de la información: la sociedad red. *In*: TEZANOS, J. F.; SÁNCHEZ, R. (Org.). **Tecnología y sociedad en el nuevo siglo.** Madrid: Sistema, 1998. p. 11-23.

COMISIÓN EUROPEA. **Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo.** 16 jul. 2002. Disponível em: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_02_1057. Acesso em: mai. 2020.

CORLETA, M. **Comunicação institucional e teletrabalho: desafios da hiperconectividade na administração pública**. 2023. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) – FACOM, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2023. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/279622>. Acesso em: 4 fev. 2025.

COSTA, G. O papel da comunicação interna em organizações virtualizadas e o uso das plataformas digitais. **Blog CreateLab**. 9 ago. 2021. Disponível em: <https://createlab.pt/o-papel-da-comunicacao-interna-em-organizacoes-virtualizadas-e-o-uso-das-plataformas-digitais/>. Acesso em: out. 2023.

CRISTÓVAM, J. S. da S.; SAIKALI, L. B.; SOUSA, T. P. de. Governo Digital na Implementação de Serviços Públicos para a Concretização de Direitos Sociais no Brasil. **Sequência**, Florianópolis, n. 84, p. 209–242, jan. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/seq/a/f9mk84ktBCQJFzc87BnYgZv/#>. Acesso em: abr. 2020.

DANIELS, K.; LAMOND, D.; STANDEN, P. Teleworking: frameworks for organizational research. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 8, p. 1151-1185, 2001. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-6486.00279>. Acesso em: 23 mar. 2022.

DA CUNHA, M. R. F. **A passagem de trabalho presencial para teletrabalho: GAP de competências digitais**. 2021. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2021. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/21639>. Acesso em: out. 2023.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho**. 7. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2015.

DIAS, P. C.; OLIVEIRA, H. M. Novas perspectivas da administração pública em tempos de governo digital. **Revista do TCU**, Brasília, v. 1, n. 151, p. 94-120, 2023. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1940>. Acesso em: 23 jan. 2024.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. *In*: BARROS, A.; DUARTE, J. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 62-63.

ESTRADA, M. M. P. Teletrabalho: conceitos e a sua classificação em face dos avanços tecnológicos. **Revista Fórum Trabalhista**, Belo Horizonte, v. 3, n. 14, p. 117-133, set./out. 2014. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/194733>. Acesso em: out. 2023.

FERRARI, A.; PUNIE, Y.; REDECKER, C. Understanding digital competence in the 21st century: An analysis of current frameworks. **European Conference on Technology Enhanced Learning**. Berlin, Heidelberg, p. 79-92, 2012. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-33263-0_7. Acesso em: out. 2023.

FERREIRA, A. V.; KUNSCH, M. M. K. Comunicação estratégica e inovação organizacional: uma relação dialógica. *In*: **Anais do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom**. 44., 2021, Virtual. São Paulo: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2021.

Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/003071620.pdf>. Acesso em: mar. 2025.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. D.; ZANINI, M. Vantagens e eficiência do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 1, p. 28-46, jan. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?lang=pt#ModalHowcite>. Acesso em: out. 2023.

FINCATO, D. Teletrabalho na reforma trabalhista brasileira. **Revista eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, v. 8, n. 75, p. 58-72, fev. 2019. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/152290/2019_fincato_denise_teletrabalho_reforma.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: abr. 2021.

FINCATO, D. P.; CRACCO, H. B.; SORIA, J. S. De Chappe a Nilles: a evolução da tecnologia no trabalho e a invenção do teletrabalho: uma revisão necessária. In: STRAPAZZON, C. L.; GOLDSCHMIDT, R.; TRAMONTINA, R. (Org.). **Teoria geral e mecanismos de efetividade no Brasil e na Espanha**: tomo I. Joaçaba: Editora Unoesc, 2013. p. 109-122.

FINCATO, D.; LEMONJE, G. Direito à desconexão e os desafios do trabalho remoto. **Revista da Faculdade de Direito da UFPR**, v. 64, n. 2, p. 157-176, 2019. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/direito/article/view/63698>. Acesso em: fev. 2025.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. Tradução de Raquel Ramalhe. 42. ed. Petrópolis: Vozes, 2022. [Obra originalmente publicada em 1975].

FRANÇA, M. N.; GROSSI, A. M.; RUIZ-LEMONJE, A. A. P. Teletrabalho: contexto, reflexões e perspectivas. In: **Conferência Brasileira de Comunicação Cidadã, XV, 2021, Bauru. Anais [...]**. São Paulo: ABPCom, 2021. Disponível em: <https://abpcom.com.br/wp-content/uploads/2021/07/GT2-AngelaGrossi.pdf>. Acesso em: fev. 2022.

Fritz, M. B. W.; Narasimhan, S.; Rhee, H. S. Communication and coordination in the virtual office. **Journal of Management Information Systems**, v. 14, n. 4, p. 7-28, 1998. Disponível em: <https://www.jmis-web.org/articles/344>. Acesso em fev. 2022.

GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. **Journal of Applied Psychology**, [s.l.], v. 92, n. 6, p. 1524-1541, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>. Acesso em fev. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDEN, T. D. The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. **Journal of Organizational Behavior**, [s.l.], v. 37, n. 5, p. 667-683, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2061>. Acesso em: abr. 2024.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 5 jun. 2020. Disponível em:

<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637>. Acesso em: dez. 2023.

GUARANY, A. M. B.; MOURA, J. A. de. Teletrabalho: a desigualdade de gênero em evidência. **SER Social**, v. 26, n. 55, p. 349-370, jul./dez. 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ser/a/7RgMPwZndxK7Qb6KNcQ5LCL/>. Acesso em: jan. 2025.

HERNÁNDEZ GUERRA, U. M. *et al.* Estrategia para la gestión de la comunicación institucional en función del desarrollo local. **Cooperativismo y Desarrollo**, v. 9, n. 1, p. 155-178, 2021. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000100155&lng=es&tlng=es. Acesso em: out. 2023.

KAWASAKI, H. H. de O. **A adoção do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais: reflexos sobre a produtividade institucional**. 2021. 127 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2021. Disponível em: https://web.archive.org/web/20220524164751id_/https://www.locus.ufv.br/bitstream/123456789/29022/1/texto%20completo.pdf. Acesso em: out. 2023.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, [S. l.], v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018. DOI: 10.14195/2183-5462_33_1. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_1. Acesso em: fev. 2021.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In*: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006. p. 169-192.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LACERDA, É. R. M.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 77–96, out. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/KxWtphwCn6VshWLqQjp8DSN/#>. Acesso em: out. 2023.

LEITE, A. L. **Projeto-piloto de teletrabalho em uma instituição de ensino superior**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9549872. Acesso em: nov. 2023.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 186-209, set./dez. 2019. DOI: <https://doi.org/10.19094/contextus.2019v17i3.42743>. Disponível em: <https://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/42743>. Acesso em: dez. 2023.

LEMOS, A. **O futuro da internet: em direção a uma ciberdemocracia**. São Paulo: Paulus, 2010.

LEVY, P. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

MARÍN DUEÑAS, P. P.; GÓMEZ CARMONA, D. La gestión de la comunicación digital en las cooperativas españolas. CIRIEC-España, **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n. 101, p. 193-225, mar. 2021. Disponível em: https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC_101_08_Marin_Gomez.pdf. Acesso em: nov. 2023.

MARQUES, J. R. Gestão organizacional: conceito e definição. **Instituto Brasileiro de Coaching - IBC**, 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestaopessoas/gestao-organizacional-conceito-definicao/>. Acesso em: jun. 2021.

MARTINS, R. A.; CRUZ, P. L. Teletrabalho e suas implicações nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 2, p. 182-200, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000200009>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/GLqMq6CdJ64QyZcw35vKnBk/?lang=pt>. Acesso em: jun. 2023.

MEDEIROS, A. L. S.; TRÉZZE, L. J. L.; LEITE, T. P.; MELO, E. S.; OLIVEIRA, A. C. de; TEIXEIRA, M. F. Humanidades Digitais na Fundação Casa de Rui Barbosa: um estudo aplicado de seu conceito. **Informação & Tecnologia**, Marília/João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 243-259, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/itec/article/view/40215/21048>. Acesso em: mar. 2022.

MELLO, A. C. **Teletrabalho**: uma abordagem conceitual e prática. São Paulo: Editora XYZ, 2009.

MENDES, K. A. B. P.; WANDER, A. E. Teletrabalho antes e durante a pandemia de COVID-19: uma avaliação da percepção dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 12, e80111234365, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i12.34365>. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/doc/1149580/1/rsd-v11-2022.pdf>. Acesso em: jul. 2023.

MENDES, R. A. de O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Revista Brasileira de Desenvolvimento**, [S. l.], v. 3, p. 12745–12759, 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n3-222. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725/6698>. Acesso em: mar. 2024.

MERGEL, I.; EDELMANN, N.; HAUG, N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. **Government Information Quarterly**, v. 36, n. 4, p. 101385, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>. Acesso em: fev. 2024.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

NAVARRO, C.; MORENO, Á.; ZERFASS, A. Mastering the dialogic tools: Social media use and perceptions of public relations practitioners in Latin America. **Journal of Communication Management**, v. 22, n. 1, p. 28–45, 2018. DOI: 10.1108/JCOM-12-2016-0095. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321840037_Mastering_the_dialogic_tools_Social_media_use_and_perceptions_of_public_relations_practitioners_in_Latin_America. Acesso em: fev. 2024

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

NOGUEIRA FILHO, J. de A.; OLIVEIRA, M. A. M.; SÄMY, F. P. C.; NUNES, A. 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**, [S. l.], v. 71, n. 2, p. 274-296, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71i2.3173. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3173>. Acesso em: mar. 2024.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. **El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella - Guía práctica**. Ginebra: OIT, 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf. Acesso em: jul. 2023.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO**, 2., 2018, Florianópolis. Anais eletrônicos. Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL; Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC; Fundação ENA Escola de Governo, 2018. Disponível em: http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/32568/1/EVENTO_PerspectivasDesafiosTeletrabalho.pdf. Acesso em: set. 2023.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Desafios e perspectivas do teletrabalho nas organizações: cenário da produção nacional e agenda de pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 3, p. 9538, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Miriam-Aparecida-Oliveira/publication/350873993_Desafios_e_Perspectivas_do_Teletrabalho_nas_Organizacoes_Cenario_da_Producao_Nacional_e_Agenda_de_Pesquisa_Challenges_and_Perspectives_of_Teleworking_in_Organizations_National_Production_Scenario_and_/links/60774324907dcf667b9d2ee8/Desafios-e-Perspectivas-do-Teletrabalho-nas-Organizacoes-Cenario-da-Producao-Nacional-e-Agenda-de-Pesquisa-Challenges-and-Perspectives-of-Teleworking-in-Organizations-National-Production-Scenario-and_.pdf. Acesso em: 12 dez. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável** (ODS). Nações Unidas, [s.d.]. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: mar. 2020.

ORTIZ-LOZANO, J. M.; MARTÍNEZ-MORÁN, P. C.; FERNÁNDEZ-MUÑOZ, I. Dificuldades de teletrabalho de funcionários públicos na administração pública

espanhola. **Sustentabilidade**, v. 13, n. 16, p. 8931, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13168931>. Acesso em: mar. 2024.

PACHECO, R. C. S.; SANTOS, N.; WAHRHAFTIG, R. Transformação digital na Educação Superior: modos e impactos na universidade. **Revista NUPEM**, Campo Mourão, v. 12, n. 27, p. 94-128, set./dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.33871/nupem.2020.12.27.94-128>. Acesso em: mar. 2022.

PARKER, S. K.; KNIGHT, C.; KELLER, A. Remote managers are having trust issues. **Harvard Business Review**, 30 jul. 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>. Acesso em: out. 2023.

PRECIADO, P. B. **Aprendendo com o vírus**. Tradução de Gustavo Teramatsu e Wagner Nabarro. Publicado em El País, 28 mar. 2020. Disponível em: <http://agbcampinas.com.br/site/2020/paul-b-preciano-aprendendo-com-o-virus/>. Acesso em: abr. 2021.

REIS, M. C. Mudança organizacional, comunicação, criatividade e inovação. *In*: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

RESSURREIÇÃO, T. O. **Teletrabalho: o olhar dos gestores universitários**. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>. Acesso em: out. 2023.

ROCHA, C. T. M. DA; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152–162, jan. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpXGm3g/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: dez. 2023.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Revista Dados**, v. 54, n. 1, p. 215-244, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100008>. Acesso em: fev. 2021.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Teletrabalho. *In*: Cattani, A. D.; Holzmann, L. (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 414-418.

RUÃO, T.; MARINHO, S.; SILVA, S. O impacto das tecnologias na comunicação interna das equipes de inovação: um trabalho de investigação-ação. *In*: **Anais do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas** - Bauru/SP, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Sandra-Marinho/publication/359237940_O_impacto_das_tecnologias_na_comunicacao_interna_das_equipas_de_inovacao_um_trabalho_de_investigacao-acao_1/links/666435e885a4ee7261ae57bd/O-impacto-das-tecnologias-na-comunicacao-interna-das-equipas-de-inovacao-um-trabalho-de-investigacao-acao-1.pdf. Acesso em: fev. 2022.

RUIZ, A. A. P. L.; RUIZ, M. A. S.; GROSSI, A. M.; CARVALHO, J. M. Pandemia Covid-19 e a aceleração da transformação digital nos serviços públicos: uma proposta de intervenção cidadã Unesp Prep@Ra. *In*: Carvalho, J. M. de; Grossi, A. M.; Pessotto, A. H. V. (Org.). **Mídia, cultura inovativa e economia criativa em**

tempos pandêmicos. 1. ed. Bauru: Gradus Editora, 2020. p. 49-62. DOI: <https://doi.org/10.46848/978684> Disponível em: <https://www.graduseditora.com/m%C3%ADdia-cultura-inovativa>. Acesso em: fev. 2022.

RUIZ, A. A. P. L.; RUIZ, M. A. S.; GROSSI, Angela Maria; CARVALHO, J. M. Teletrabalho: percursos no Brasil e na Espanha. *In: XVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIC)*, 2022, Buenos Aires, Argentina. Anais do XVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIC). Buenos Aires: ALAIC/FADECCOS, 2022.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Planejamento e Gestão. **Resolução SPG nº 54, de 06 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre normas complementares à implementação do teletrabalho na Administração Direta e Autárquica do Estado de São Paulo instituído pelo Decreto nº 62.648, de 27 de junho de 2017. Diário Oficial do Estado de São Paulo, São Paulo, 07 dez. 2017. Seção 1, p. 45.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 64.864, de 16 de março de 2020**. Dispõe sobre medidas emergenciais para a mitigação dos impactos da pandemia da COVID-19 no âmbito da Administração Pública estadual. Diário Oficial do Estado de São Paulo, São Paulo, 17 mar. 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/>. Acesso em: mar. 2021.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020**. Declara quarentena no Estado de São Paulo, no contexto da pandemia do COVID-19, e define medidas para o enfrentamento da emergência de saúde pública. Diário Oficial do Estado de São Paulo, São Paulo, 23 mar. 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/>. Acesso em: mar. 2021.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 62.648, de 27 de junho de 2017**. Institui e disciplina o teletrabalho no âmbito da Administração Direta e Autárquica do Estado de São Paulo, e dá providências correlatas. Diário Oficial do Estado de São Paulo, São Paulo, 28 jun. 2017. Seção 1, p. 3.

SILVERSTONE, R. **Por que estudar a Mídia?** São Paulo: Loyola, 2002.

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

SOUSA, A. F. A. **Competências para trabalhar remotamente: a pandemia como acelerador da transformação do trabalho**. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Politécnico do Porto, Porto, Portugal, 2022. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/21446/1/Ana_Sousa_MGDRH_2022.pdf. Acesso em: out. 2023.

TACHIZAWA, T.; MELLO, Á. **Estratégias empresariais e o teletrabalho: um enfoque na realidade brasileira**. Rio de Janeiro: Pontal, 2003.

TERRA, C. F. Relacionamentos nas mídias sociais (ou relações públicas digitais): estamos falando da midiatização das relações públicas? **Organicom**, São Paulo, v. 12, n. 22, p. 103-117, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321205112_Relacionamentos_nas_midias_sociais_ou_relacoes_publicas_digitais_estamos_falando_da_midiatizacao_das_relacoes_publicas. Acesso em: 5 out. 2023.

TERRA, C. et al. **Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais**. 1. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2021. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: ago. 2023.

VALENTE, J. **Tecnologia, informação e poder: das plataformas online aos monopólios digitais**. 2019. 399 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <http://icts.unb.br/jspui/handle/10482/36948>. Acesso em: out. 2023.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S096386871830710X>. Acesso em: fev. 2024.

VIANA, A. C. A. Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, Santa Fe, v. 8, n. 1, p. 115-136, jan./jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.14409/redoeda.v8i1.103303>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/6559/655969720005/html/>. Acesso em: fev. 2024.

ZUBOFF, S. **A era do capitalismo de vigilância: a luta por um futuro humano na nova fronteira do poder**. Tradução de George Schlesinger. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2020.

WAJCMAN, J.; ROSE, E. Constant connectivity: rethinking interruptions at work. **Organization Studies**, [s.l.], v. 32, n. 7, p. 941-961, 2011. DOI: [10.1177/0170840611410829](https://doi.org/10.1177/0170840611410829). Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840611410829>. Acesso em: abr. 2024.

WESTERMAN, G. et al. Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations. **MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting**, 2011. Disponível em: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf. Acesso em: nov. 2023.

APÊNDICE A

Questionário

Este questionário é um instrumento de coleta de dados que integra a tese de doutorado intitulada: “O TELETRABALHO NA GESTÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA: contexto, práticas e perspectivas”.

Nota Explicativa: O teletrabalho pode ser compreendido como uma modalidade de trabalho à distância, na qual utilizam-se computadores, telefone e outros aparelhos de comunicação e compartilhamento de informação. Cabe destacar que o teletrabalho está fundamentado em algumas características e princípios, a saber: a) o trabalho precisa ser desenvolvido pela pessoa fora do espaço empresarial e dos postos de trabalho corporativos; b) as atividades precisam ser mediadas por tecnologias da informação e comunicação (TIC); c) o empregador e concedente do posto de trabalho deve estar organizado na gestão de pessoas, conforme apontam Rosenfield e Alves (2011).

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa “**O TELETRABALHO NA GESTÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA: contexto, práticas e perspectivas**”. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é que as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) impactam diretamente a vida cotidiana, instituindo novas formas e formatos nas práticas e relações da sociedade. As TIC alteram as relações sociais e culturais à medida em que “filtra, molda realidades cotidianas, por meio de suas representações singulares e múltiplas, fornecendo critérios e referências para a condução da vida” (Silverstone, 2002, p. 20). Neste contexto, o mundo do trabalho também foi modificado pelas novas Tecnologias da Informação e da Comunicação. Dessa maneira, analisar como o teletrabalho impactou no desempenho profissional de servidores e nas demais dimensões de sua vida é fundamental para compreender esta nova modalidade laboral e como as condições de trabalho, regras e formatos de atuação vem sendo percebidos pelos trabalhadores e tratado pelos empregadores e gestores. Além disso, é importante e necessário produzir dados sobre o setor de profissionais que prestam serviços públicos, em particular, na área da educação superior, tendo em vista que eles compõem o segmento responsável por importantes políticas públicas no país. Vale destacar que a proposta alargará o campo de estudos da Comunicação e tecnologia, oferecendo achados e discussões sobre a gestão da comunicação, as inovações e tecnologias em uma nova modalidade de trabalho, que é parte da contemporaneidade em uma escala global, sendo que os resultados serão substanciais para auxiliar nas demandas da sociedade mundial. Também há que se destacar que a pesquisa apresenta relevância na esfera social ao oferecer ferramentas para que a sociedade e o poder público possam debater, discutir e construir diretrizes, regulamentações sobre a aplicação do teletrabalho, impactando realmente na sociedade, bem como na esfera econômica, visto que os dados e análises apresentados na pesquisa podem auxiliar as instituições de empregabilidade a repensarem nas modalidades de trabalho, produtividade, desempenho profissional, o que leva a impactos socioeconômicos na prestação de serviços, geração de rendas, inserção da população no mundo do trabalho, com vistas à redução das desigualdades e promoção da cidadania e equidade. Nesta pesquisa pretendemos como objetivo geral sistematizar variáveis positivas e

negativas que envolvem a aplicabilidade do teletrabalho, bem como, as estratégias comunicacionais desenvolvidas e aplicadas nesta modalidade laboral tanto em instituições públicas e privadas de ensino superior do estado de São Paulo. Além disso, propõe-se como objetivos específicos: Descrever os impactos e efeitos dos múltiplos fluxos de mensagens estabelecidos nas relações de trabalho, que configuram o teletrabalho/home office para os servidores que trabalham em instituições educacionais localizadas no estado de São Paulo; Compreender como os dispositivos móveis influenciam o desempenho profissional durante o teletrabalho e durante o trabalho presencial entre os servidores que trabalham em instituições educacionais localizadas no estado de São Paulo; Indicar possíveis desafios para a manutenção do regime de teletrabalho após a pandemia; Apontar indícios que possam auxiliar na instrumentalização e atualização da legislação e regulamentação do teletrabalho, com vistas à preservação da dignidade e dos direitos humanos dos trabalhadores; Validar empiricamente o instrumento de análise das atividades do teletrabalho a ser desenvolvido no âmbito de instituições de ensino superior.

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com **você: aplicar um questionário via *Google forms*.**

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizemos com você nesta pesquisa, você tem direito a indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Bauru, _____ de _____ de 20__ .

Assinatura do participante
Nome do participante

Identificação

E-mail:

Questões fechadas

1. Gênero

- ☐ () Homem-cis
- ☐ () Mulher-cis
- ☐ () Mulher trans
- ☐ () Homem trans
- ☐ () Travesti
- ☐ () Transgênero
- ☐ () Intersexual
- ☐ () Não-binário
- ☐ () Gênero Fluído
- ☐ () Agênero
- ☐ () Outra

2. Estado civil

- ☐ () Solteiro com filhos
- ☐ () Solteiro sem filhos
- ☐ () Casado com filhos
- ☐ () Casado sem filhos
- ☐ () Viúvo sem filhos
- ☐ () Viúvo com filhos vivendo com você
- ☐ () Viúvo sem filhos vivendo com você
- ☐ () Divorciado sem filhos
- ☐ () Divorciado com filhos vivendo com você
- ☐ () Divorciado sem filhos vivendo com você
- ☐ () Outra situação:

3. Carga horária de trabalho semanal, conforme contrato:

- ☐ () Até 15 horas semanais
- ☐ () De 16 a 20 horas semanais
- ☐ () De 21 a 30 horas semanais
- ☐ () De 31 a 40 horas semanais
- ☐ () Mais de 40 horas semanais

4. Quanto tempo de atuação na instituição de vínculo:

- ☐ () Até 1 ano
- ☐ () Mais de 1 ano até 5 anos
- ☐ () Mais de 5 anos até 10 anos
- ☐ () Mais de 10 anos até 20 anos
- ☐ () Mais de 20 anos até 30 anos
- ☐ () Mais de 30 anos

5. Qual o meio de deslocamento utilizado para ir ao trabalho:

- ☐ () Carro próprio
- ☐ () Carona
- ☐ () Ônibus

☐ Bicicleta

☐ À pé

☐ Outro:

6. Formação:

☐ Ensino médio ☐ incompleto ☐ completo

☐ Graduação ☐ incompleta ☐ completa

☐ Especialização ☐ incompleta ☐ completa

☐ Mestrado ☐ incompleto ☐ completo

☐ Doutorado ☐ incompleto ☐ completo

☐ Outro: _____

7. Você necessita de computador ou outro dispositivo tecnológico (tablet, celular, etc) para realizar suas atividades?

☐ Sim

☐ Não

8. Você necessita da rede de internet para realizar suas atividades?

☐ Sim

☐ Não

9. Suas atividades profissionais são mediadas por plataformas digitais?

☐ Sim

☐ Não

Se sim, especifique quais plataformas:

10. Qual o meio de contato mais frequentemente utilizado para relacionamento com o público que você atende:

☐ Documentos impressos

☐ E-mail

☐ Sistemas digitais próprios da organização (intranet)

☐ Telefone fixo

☐ Atendimento presencial

☐ Mídias sociais (whatsapp, facebook, instagram, etc)

☐ Outro: _____

11. A forma de comunicação com o público que atende é efetiva:

☐ Sim

☐ Não

Justifique: _____

12. Qual o meio de comunicação utilizado entre gestores e trabalhadores, equipes de trabalho para realização das atividades laborais:

☐ Documentos impressos

☐ E-mail

☐ Sistemas digitais próprios da organização (intranet)

☐ Telefone fixo

☐ Atendimento presencial

☐ Mídias sociais (whatsapp, facebook, instagram, etc)

☐ Outro: _____

13. A comunicação organizacional interna é efetiva:

☐ Sim

☐ Não

Justifique: _____

14. Você desenvolve suas atividades de forma remota (teletrabalho):

☐ Sim

☐ Não

☐ Parcialmente

15. Há regulamentação do teletrabalho em sua instituição:

☐ Sim ☐ Não

16. Em caso afirmativo, a regulamentação atende as necessidades dos trabalhadores e gestores de sua instituição:

☐ Sim ☐ Não

☐ Parcialmente

Justifique: _____

17. Há estratégias específicas para gestão da comunicação organizacional no âmbito do teletrabalho?

☐ Sim

☐ Não

Se sim, especifique quais: _____

18. As tecnologias da informação e comunicação utilizadas no teletrabalho são suficientes para o desenvolvimento das atividades laborais e prestação de serviço com qualidade?

☐ Sim

☐ Não

☐ Parcialmente

Justifique: _____

19. As tarefas que você realiza no local de trabalho poderiam ser realizadas em outro local distante da sede da instituição, de forma remota, sem nenhum prejuízo?

☐ Sim

☐ Não

☐ Parcialmente

Justifique: _____

20. Você desejaria atuar em teletrabalho?

☐ Sim

☐ Não

☐ Parcialmente

Explique os motivos: _____

Questões abertas

1. Idade atual: _____

2. Quantidade de filhos (caso tenha): _____

3. Tempo gasto de deslocamento de casa ao trabalho: _____

4. Aponte benefícios da atuação profissional em teletrabalho:

5. Aponte dificuldades da atuação profissional em teletrabalho:

APÊNDICE B

Roteiro de questões guia para entrevista semiestruturada no Brasil

Este roteiro é um instrumento de coleta de dados que integra a tese de doutorado intitulada: “O TELETRABALHO NA GESTÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA: contexto, práticas e perspectivas”.

Nota Explicativa: O teletrabalho pode ser compreendido como uma modalidade de trabalho à distância, na qual utilizam-se computadores, telefone e outros aparelhos de comunicação e compartilhamento de informação. Cabe destacar que o teletrabalho está fundamentado em algumas características e princípios, a saber: a) o trabalho precisa ser desenvolvido pela pessoa fora do espaço empresarial e dos postos de trabalho corporativos; b) as atividades precisam ser mediadas por tecnologias da informação e comunicação (TIC); c) o empregador e concedente do posto de trabalho deve estar organizado na gestão de pessoas, conforme apontam Rosenfield e Alves (2011).

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa “**O TELETRABALHO NA GESTÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA: contexto, práticas e perspectivas**”. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é que as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) impactam diretamente a vida cotidiana, instituindo novas formas e formatos nas práticas e relações da sociedade. As TIC alteram as relações sociais e culturais à medida em que “filtra, molda realidades cotidianas, por meio de suas representações singulares e múltiplas, fornecendo critérios e referências para a condução da vida” (Silverstone, 2002, p. 20). Neste contexto, o mundo do trabalho também foi modificado pelas novas Tecnologias da Informação e da Comunicação. Dessa maneira, analisar como o teletrabalho impactou no desempenho profissional de servidores e nas demais dimensões de sua vida é fundamental para compreender esta nova modalidade laboral e como as condições de trabalho, regras e formatos de atuação vem sendo percebidos pelos trabalhadores e tratado pelos empregadores e gestores. Além disso, é importante e necessário produzir dados sobre o setor de profissionais que prestam serviços públicos, em particular, na área da educação superior, tendo em vista que eles compõem o segmento responsável por importantes políticas públicas no país. Vale destacar que a proposta alargará o campo de estudos da Comunicação e tecnologia, oferecendo achados e discussões sobre a gestão da comunicação, as inovações e tecnologias em uma nova modalidade de trabalho, que é parte da contemporaneidade em uma escala global, sendo que os resultados serão substanciais para auxiliar nas demandas da sociedade mundial. Também há que se destacar que a pesquisa apresenta relevância na esfera social ao oferecer ferramentas para que a sociedade e o poder público possam debater, discutir e construir diretrizes, regulamentações sobre a aplicação do teletrabalho, impactando realmente na sociedade, bem como na esfera econômica, visto que os dados e análises apresentados na pesquisa podem auxiliar as instituições de empregabilidade a repensarem nas modalidades de trabalho, produtividade, desempenho profissional, o que leva a impactos socioeconômicos na prestação de serviços, geração de rendas, inserção da população no mundo do trabalho, com vistas à redução das desigualdades e promoção da cidadania e equidade. Nesta pesquisa pretendemos como objetivo geral sistematizar variáveis positivas e

negativas que envolvem a aplicabilidade do teletrabalho, bem como, as estratégias comunicacionais desenvolvidas e aplicadas nesta modalidade laboral tanto em instituições públicas e privadas de ensino superior do estado de São Paulo. Além disso, propõe-se como objetivos específicos: Descrever os impactos e efeitos dos múltiplos fluxos de mensagens estabelecidos nas relações de trabalho, que configuram o teletrabalho/home office para os servidores que trabalham em instituições educacionais localizadas no estado de São Paulo; Compreender como os dispositivos móveis influenciam o desempenho profissional durante o teletrabalho e durante o trabalho presencial entre os servidores que trabalham em instituições educacionais localizadas no estado de São Paulo; Indicar possíveis desafios para a manutenção do regime de teletrabalho após a pandemia; Apontar indícios que possam auxiliar na instrumentalização e atualização da legislação e regulamentação do teletrabalho, com vistas à preservação da dignidade e dos direitos humanos dos trabalhadores; Validar empiricamente o instrumento de análise das atividades do teletrabalho a ser desenvolvido no âmbito de instituições de ensino superior.

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com **você: realizar uma entrevista a partir de roteiro para orientar as perguntas.**

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Bauru, _____ de _____ de 20__ .

Nome do participante/Assinatura

RG: _____

- a) Data:
- b) Nome:
- c) Função:
- d) Tempo que trabalha na função que exerce:
- e) Formação acadêmica:
- f) Relatar experiência na área de atuação:
- g) Relatar a trajetória na instituição que atua:
- h) Qual sua experiência vivenciada em teletrabalho? Relate as situações e experiências negativas e/ou positivas, eficazes ou sem eficácia, em relação ao desempenho de suas atividades e de sua equipe em teletrabalho. Dê exemplos dessas situações vivenciadas.
- i) Qual o seu conhecimento sobre a regulamentação e dispositivos legais em relação ao teletrabalho de forma geral e na instituição em que atua? Conte-nos sobre as normativas regulatórias e as lacunas existentes na regulamentação.
- j) Quais os aparatos tecnológicos que dão suporte às suas atividades? Há tecnologias da informação e da comunicação suficientes para o desenvolvimento das atividades de forma remota, ou seja, em teletrabalho. Descreva a infraestrutura tecnológica e digital disponível em sua instituição para a implantação e desenvolvimento do teletrabalho.
- k) Quais as ferramentas, estratégias e mecanismos de gestão da comunicação no desempenho das atividades em teletrabalho, entre trabalhadores e líderes e entre as equipes para estabelecimento de interações e relacionamentos?
- l) Na sua visão houve mudança nos processos comunicacionais com a implantação de plataformas e novas tecnologias da informação e da comunicação, fruto da transformação digital? A instituição mudou a forma de se comunicar para melhor ou para pior? Quais foram estas mudanças?
- m) Quais os impactos e efeitos do desenvolvimento das atividades no formato remoto (teletrabalho) na qualidade e efetividade dos serviços prestados? Há mudanças na performance que impactam nos resultados? Os impactos são positivos ou negativos na sua percepção?
- n) Na sua perspectiva, quais as forças e as fraquezas da implantação e regulamentação do teletrabalho em sua instituição?
- o) Durante a pandemia, suas atividades foram desenvolvidas em teletrabalho? Como foi sua experiência? Houve modificação e impactos nas relações de trabalho e na comunicação entre as pessoas da organização? Havia incentivo para que as atividades fossem desenvolvidas remotamente?
- p) No caso de ter havido incentivo, quais recursos foram disponibilizados? Houve disponibilização de equipamentos, mobiliários ergonômico, acesso a rede de internet? Relate sobre a infraestrutura e recursos disponibilizados pela instituição.

APÊNDICE C

Roteiro de questões guia para entrevista semiestruturada na Espanha

Este roteiro é um instrumento de coleta de dados que integra a tese de doutorado intitulada: “O TELETRABALHO NA GESTÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA: contexto, práticas e perspectivas”.

Nota Explicativa: O teletrabalho pode ser compreendido como uma modalidade de trabalho à distância, na qual utilizam-se computadores, telefone e outros aparelhos de comunicação e compartilhamento de informação. Cabe destacar que o teletrabalho está fundamentado em algumas características e princípios, a saber: a) o trabalho precisa ser desenvolvido pela pessoa fora do espaço empresarial e dos postos de trabalho corporativos; b) as atividades precisam ser mediadas por tecnologias da informação e comunicação (TIC); c) o empregador e concedente do posto de trabalho deve estar organizado na gestão de pessoas, conforme apontam Rosenfield e Alves (2011).

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa “**O TELETRABALHO NA GESTÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA: contexto, práticas e perspectivas**”. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é que as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) impactam diretamente a vida cotidiana, instituindo novas formas e formatos nas práticas e relações da sociedade. As TIC alteram as relações sociais e culturais à medida em que “filtra, molda realidades cotidianas, por meio de suas representações singulares e múltiplas, fornecendo critérios e referências para a condução da vida” (Silverstone, 2002, p. 20). Neste contexto, o mundo do trabalho também foi modificado pelas novas Tecnologias da Informação e da Comunicação. Dessa maneira, analisar como o teletrabalho impactou no desempenho profissional de servidores e nas demais dimensões de sua vida é fundamental para compreender esta nova modalidade laboral e como as condições de trabalho, regras e formatos de atuação vem sendo percebidos pelos trabalhadores e tratado pelos empregadores e gestores. Além disso, é importante e necessário produzir dados sobre o setor de profissionais que prestam serviços públicos, em particular, na área da educação superior, tendo em vista que eles compõem o segmento responsável por importantes políticas públicas no país. Vale destacar que a proposta alargará o campo de estudos da Comunicação e tecnologia, oferecendo achados e discussões sobre a gestão da comunicação, as inovações e tecnologias em uma nova modalidade de trabalho, que é parte da contemporaneidade em uma escala global, sendo que os resultados serão substanciais para auxiliar nas demandas da sociedade mundial. Também há que se destacar que a pesquisa apresenta relevância na esfera social ao oferecer ferramentas para que a sociedade e o poder público possam debater, discutir e construir diretrizes, regulamentações sobre a aplicação do teletrabalho, impactando realmente na sociedade, bem como na esfera econômica, visto que os dados e análises apresentados na pesquisa podem auxiliar as instituições de empregabilidade a repensarem nas modalidades de trabalho, produtividade, desempenho profissional, o que leva a impactos socioeconômicos na prestação de serviços, geração de rendas, inserção da população no mundo do trabalho, com vistas à redução das desigualdades e promoção da cidadania e equidade. Nesta pesquisa pretendemos como objetivo geral sistematizar variáveis positivas e

negativas que envolvem a aplicabilidade do teletrabalho, bem como, as estratégias comunicacionais desenvolvidas e aplicadas nesta modalidade laboral tanto em instituições públicas e privadas de ensino superior do estado de São Paulo. Além disso, propõe-se como objetivos específicos: Descrever os impactos e efeitos dos múltiplos fluxos de mensagens estabelecidos nas relações de trabalho, que configuram o teletrabalho/home office para os servidores que trabalham em instituições educacionais localizadas no estado de São Paulo; Compreender como os dispositivos móveis influenciam o desempenho profissional durante o teletrabalho e durante o trabalho presencial entre os servidores que trabalham em instituições educacionais localizadas no estado de São Paulo; Indicar possíveis desafios para a manutenção do regime de teletrabalho após a pandemia; Apontar indícios que possam auxiliar na instrumentalização e atualização da legislação e regulamentação do teletrabalho, com vistas à preservação da dignidade e dos direitos humanos dos trabalhadores; Validar empiricamente o instrumento de análise das atividades do teletrabalho a ser desenvolvido no âmbito de instituições de ensino superior.

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com **você: realizar uma entrevista a partir de roteiro para orientar as perguntas.**

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizemos com você nesta pesquisa, você tem direito a indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Bauru, _____ de _____ de 20__ .

Nome do participante/Assinatura

RG: _____

- a) Data:
- b) Nome:
- c) Função:
- d) Formação acadêmica:
- e) Relatar experiência na área de atuação:
- f) Qual sua experiência vivenciada em teletrabalho? Relate as situações e experiências negativas e/ou positivas, eficazes ou sem eficácia, em relação ao desempenho de suas atividades e de sua equipe em teletrabalho. Dê exemplos dessas situações vivenciadas.
- g) Qual o seu conhecimento sobre a regulamentação e dispositivos legais em relação ao teletrabalho de forma geral e na instituição em que atua? Conte-nos sobre as normativas regulatórias e as lacunas existentes na regulamentação.
- h) Quais os aparatos tecnológicos que dão suporte às suas atividades? Há tecnologias da informação e da comunicação suficientes para o desenvolvimento das atividades de forma remota, ou seja, em teletrabalho. Descreva a infraestrutura tecnológica e digital disponível em sua instituição para a implantação e desenvolvimento do teletrabalho.
- i) Quais as ferramentas, estratégias e mecanismos de gestão da comunicação no desempenho das atividades em teletrabalho, entre trabalhadores e líderes e entre as equipes para estabelecimento de interações e relacionamentos?
- j) Na sua visão houve mudança nos processos comunicacionais com a implantação de plataformas e novas tecnologias da informação e da comunicação, fruto da transformação digital? A instituição mudou a forma de se comunicar para melhor ou para pior? Quais foram estas mudanças?
- k) Quais os impactos e efeitos do desenvolvimento das atividades no formato remoto (teletrabalho) na qualidade e efetividade dos serviços prestados? Há mudanças na performance que impactam nos resultados? Os impactos são positivos ou negativos na sua percepção?
- l) Na sua perspectiva, quais as forças e as fraquezas da implantação e regulamentação do teletrabalho em sua instituição?
- m) Durante a pandemia, suas atividades foram desenvolvidas em teletrabalho? Como foi sua experiência? Houve modificação e impactos nas relações de trabalho e na comunicação entre as pessoas da organização? Havia incentivo para que as atividades fossem desenvolvidas remotamente?
- n) No caso de ter havido incentivo, quais recursos foram disponibilizados? Houve disponibilização de equipamentos, mobiliários ergonômico, acesso a rede de internet? Relate sobre a infraestrutura e recursos disponibilizados pela instituição.

APÊNDICE D

Quadros sinópticos das entrevistas com os gestores das universidades estaduais paulistas

Entrevistado 1

Conteúdo relevante	Citação Entrevistado 1
Regulamentação do trabalho: A adoção do teletrabalho ocorreu de forma emergencial, sem planejamento detalhado ou regulamentação específica, resultando em ambiguidades normativas. Essa ausência de diretrizes detalhadas impactou a segurança jurídica dos gestores e a previsibilidade para os trabalhadores, gerando incertezas sobre direitos e deveres.	<i>“A universidade, ela adotou o teletrabalho durante a pandemia e ela fez uma regulação, uma regulamentação muito genérica, muito leve, na verdade, sobre o trabalho nesse período”.</i>
Infraestrutura e recursos: A ausência de investimentos adequados em infraestrutura para o teletrabalho revelou lacunas na adaptação da universidade ao modelo remoto. Questões como ergonomia, equipamentos e suporte técnico não foram plenamente contempladas, indicando que futuras tentativas de implementação devem priorizar esses aspectos.	<i>“Não deu tempo de fazer a implantação do home office e depois falar: a gente agora a gente vai garantir a ergonomia, vamos colocar uma cadeira adequada... a instituição vai pagar pra vocês a internet... então essas coisas não se chegou a esse ponto. ”</i>
Abrangência e organização do teletrabalho: A possibilidade de teletrabalho foi restrita a setores administrativos, excluindo ocupações que exigiam presença física, como segurança, saúde e manutenção. Essa segmentação expôs desigualdades institucionais e limitou uma aplicação mais ampla da modalidade, sugerindo uma necessidade de repensar os critérios de elegibilidade.	<i>“O trabalho a distância foi adotado onde foi possível de ser adotado, um trabalho de cunho estritamente administrativo, mas a universidade tem médicos, tem o pessoal da área da saúde, tem a turma dos laboratórios, as pessoas que cuidam dos centros de práticas esportivas, tem a turma que faz a segurança, que são funcionários diretos da universidade, enfim, tem a turma da manutenção, das prefeituras universitárias e a universidade, ela é enorme, tem campi espalhados pelo Estado de São Paulo todo, essa coisa toda.</i> <i>“Mas, agora então eu vou contar pra você da experiência que houve de trabalho remoto nesse grupo administrativo puro sangue, vamos dizer assim. Então, o recorte que eu tenho é que é em curtíssimo prazo foi viabilizada ali a</i>

	<i>possibilidade das pessoas trabalharem em casa. Um contingente de pessoas, muito restrito, muito pequeno, ficou trabalhando localmente, enfim, porque a questão da pandemia foi muito severa. Mas o grosso do pessoal ficou trabalhando em casa. E, de maneira geral, o que eles me reportam é que não houve controle de jornada para este período. Então, as pessoas tocaram o trabalho adiante. A universidade não parou”.</i>
Controle de jornada: Durante a pandemia, o controle de jornada foi flexibilizado, permitindo maior autonomia dos servidores. Entretanto, a ausência de mecanismos formais de monitoramento pode ter gerado disparidades no desempenho e na percepção de comprometimento dos trabalhadores, demonstrando um desafio de adaptação organizacional.	<i>“De maneira geral, o que eles me reportam é que não houve controle de jornada para este período.”</i>
Retorno ao presencial: O retorno gradual ao presencial foi conduzido de forma hierárquica, sem um amplo debate sobre a permanência de modelos híbridos. A decisão de encerrar o teletrabalho sem um modelo de transição claro gerou resistências, evidenciando a necessidade de processos participativos na tomada de decisão sobre regimes de trabalho.	<i>Quando a pandemia começa a arrefecer, já ali pra agosto de 2021, algumas pessoas começaram a retornar pros escritórios, pros postos de trabalho. e aí o fim oficial para a universidade foi dezembro de 2021. Como eu te disse eu cheguei no finalzinho do mês de janeiro de 2022 e aí eu pego essa volta do trabalho para os escritórios e as pessoas ainda com máscaras, enfim, ainda fazendo algum tipo de proteção, mas em trabalho presencial. Eu posso te contar que administrei essa transição. Ainda houve durante esse período do trabalho em domicílio, do home office, teve gente que trabalhou em esquema híbrido, enfim, alguns arranjos foram feitos, mas houve um instante que a reitoria, a administração disse: não, todo mundo volta. E as pessoas começaram a voltar e voltou o registro de ponto, que é o que define esta condição de normalidade, vamos colocar desta forma, pra esse padrão. Mas, por força de regulações que a gente foi adotando por causa da pandemia, então, um acordo coletivo junto ao sindicato dos funcionários também, algumas exceções eram colocadas.</i>
Exigências médicas e pressão pelo	<i>“Então nós tivemos algumas situações</i>

teletrabalho: Atestados médicos recomendando trabalho remoto para servidores com restrições físicas temporárias. Neste sentido, o debate sobre a possibilidade de converter afastamentos por motivo de saúde em regime de trabalho remoto tem gerado conflitos e impulsionado discussões internas sobre a regulamentação dessa prática. Essa indefinição expôs a instituição a riscos jurídicos e reforçou a importância de uma normatização clara e abrangente para evitar conflitos trabalhistas.	<i>esporádicas, mas que são muito importantes pra gente, de pessoas que ao buscarem auxílio médico por alguma razão, consultas médicas, orientações médicas, por doença, problemas físicos, de ordem geral aparecia de vez em quando pra gente que o médico havia recomendado que a pessoa podia continuar trabalhando desde que ficasse em casa, desde que fizesse o trabalho em casa. Então, nesse sentido, a gente ficou olhando pra isso e falou: olha, nós temos aqui uma ambiguidade, primeiro por uma questão de ordem legal, um médico de fora da universidade não tem o poder de regular uma situação interna da universidade e nós temos uma superintendência de saúde e o serviço público do Estado tem seus caminhos pra poder consolidar determinadas situações. Mas via Justiça do Trabalho algumas coisas andaram aparecendo: Olha, fulano tá apto ao trabalho, desde que fique em casa. E a interpretação nossa é ou está apto ao trabalho e o trabalho é presencial e ele está apto ao trabalho presencial ou ele não está apto ao trabalho. Bom, isso indo numa direção dessa coisa de ainda ter coisas que tem um que tá fazendo. Aí nós começamos a dizer: A Universidade não regulou trabalho a distância. Não regulamentou, não tem. Não existe”.</i>
Projeto piloto para teletrabalho: A proposta de um projeto piloto representou um esforço para estabelecer diretrizes mais sólidas para o teletrabalho, envolvendo múltiplas áreas institucionais. No entanto, sua não implementação indica resistência institucional a mudanças estruturais, reforçando a necessidade de articulação política para viabilizar novas modalidades laborais.	<i>“Então, a partir dessa autorização da Administração, nós começamos a preparar uma experiência piloto. E essa experiência piloto trabalhou da seguinte maneira: questão de regulação do trabalho propriamente dito, as maneiras dentro das quais, formalmente o trabalho poderia ser desempenhado, em que função de chefias e tudo mais. É o convite a algumas unidades dentro das quais a gente pudesse realizar essa experiência piloto, como experiência, como uma coisa sob controle, vamos pensar assim, com essa característica. Nós, demandamos, convidamos à participação, a área jurídica, a PG como a gente fala, a Procuradoria Geral, que é a parte jurídica. Convidamos também a área de informática e convidamos também uma diretoria, duas diretorias da nossa Coordenação de Administração e mais no final do processo,</i>

	<i>contamos também com a possibilidade de desenvolver o trabalho dentro de uma unidade de ensino, pra poder ter um público variado. Essa proposta ela seguiu alguns princípios. Então, um primeiro princípio, é de que ela teria que ser boa para o funcionário, nesse sentido. Mas que também ela deveria ser, em primeiro lugar, vantajosa para a universidade como um todo. E tendo isso por ponto de partida, nós entendemos que o correto a ser feito era estabelecer, escolher indicadores. Primeiro escolher a forma pela qual o trabalho seria desenvolvido no controle de presença ou produção, porque a gente já tinha naquele instante legislação trabalhista pra isso. Segundo, pra cada área envolvida, uma forma de mensurar essa entrega, essa produção, se a gente quiser a produtividade. E isso foi levado pra discussão nessas áreas que a gente trouxe e cada uma delas trouxe seus indicadores e isso foi validado internamente”.</i>
Desafios nos processos comunicacionais: A falta de estratégias formais para a comunicação institucional no contexto do teletrabalho resultou na continuidade de práticas burocráticas, pouco adaptadas à modalidade remota. O impacto na fluidez dos processos administrativos reforça a necessidade de formação e revisão das práticas comunicacionais no ambiente digital.	<i>"Não houve estratégias para processos de comunicação a distância. [...] A universidade tomou um tranco digital."</i>
Impacto na gestão do teletrabalho: A supervisão do trabalho remoto apresentou desafios significativos, exigindo novas práticas de acompanhamento e avaliação. A experiência mostrou que a performance dos trabalhadores esteve mais relacionada ao perfil profissional do trabalhador do que ao regime de trabalho em si, destacando a importância de um modelo de gestão baseado em resultados.	<i>"Quem trabalhava bem aqui e entregava bem, tinha bom desempenho, continuou fazendo isso a distância."</i>
Possibilidades e desafios futuros: O	<i>"Em algum momento isso volte a ser</i>

teletrabalho poderá ser retomado no futuro em função da digitalização crescente e da necessidade de redução de custos operacionais. A resistência atual pode ser superada com novas abordagens que conciliem a flexibilidade do regime remoto com as demandas institucionais, exigindo uma revisão periódica das políticas de trabalho.	<i>discutido [...] porque a automação e a digitalização vão acabar se impondo."</i>
---	---

Entrevistado 2

Conteúdo relevante	Citação Entrevistado 2
Resposta institucional à pandemia: A universidade respondeu rapidamente às demandas emergenciais da pandemia, implementando medidas de segurança com celeridade e organizando o trabalho para garantir a continuidade das atividades.	<i>"Na pandemia, a resposta foi dada muito rapidamente na universidade, antes até da manifestação do governador (...)"</i>
Enquadramento do teletrabalho: A universidade não classificou formalmente o trabalho remoto como teletrabalho, mas sim como um afastamento dos trabalhadores para o desenvolvimento de suas atividades em domicílio.	<i>"(...) O nosso jurídico, a PG, ela sempre coloca não era um trabalho remoto no modo de um contrato de um trabalho remoto. Era o trabalho presencial sendo feito em casa, adaptado".</i>
Regulamentação do trabalho: Foram estabelecidas normativas diferenciadas para os trabalhadores, considerando três categorias principais: (i) aqueles que se afastaram totalmente, (ii) aqueles cuja atividade essencial exigiu a permanência presencial e (iii) aqueles que atuaram em regime de revezamento.	<i>"Começamos a tomar as medidas internas de isolamento, isso já vinha acontecendo no mundo todo, então, a gente foi começando a construir este escopo. [...] A área da saúde não vai poder parar, vamos ter que criar toda a adaptação e quem não tivesse nas áreas que tinham um papel, nesse momento, direto na área da saúde, poderia trabalhar remotamente, mas não mudamos as condições de trabalho, contrato, nada disso. Isso foi temporário para decidir o que ia acontecer. Isso foi publicado."</i>
Receptividade ao trabalho remoto: A aceitação do trabalho remoto variou entre os servidores. Enquanto alguns se adaptaram bem, outros enfrentaram dificuldades, tornando-se necessária a	<i>"A receptividade do pessoal que trabalhou remoto a gente tem de um tudo, gente que adorou [...]. Gente que sentia falta do trabalho presencial, a gente teve que estruturar também redes de apoio, online,</i>

criação de redes de apoio e acolhimento tanto para os trabalhadores isolados em casa quanto para aqueles que permaneceram presencialmente e enfrentaram medo e insegurança.	<i>de atendimento, de acolhimento de saúde mental [...]. Enfim, a gente foi montando esquemas para dar suportes tanto para quem se sentiu muito vulnerável nessa ida para casa e estava soterrado pela dinâmica da casa, de filhos estudando ao mesmo tempo e você ter que entregar atividade e a organização de tudo. Gente que estava no presencial e morrendo de medo de tudo que poderia acontecer”.</i>
Adoção, expansão de tecnologias digitais e formação para o desenvolvimento de competências: A nova realidade impôs a necessidade de treinamentos, cursos e outros processos de aprendizagem para preparar os trabalhadores para o uso das novas ferramentas e metodologias de trabalho remoto. A universidade ampliou e aprimorou o uso da plataforma Google Education e suas ferramentas, permitindo que os trabalhadores desempenhassem suas atividades remotamente de forma mais eficiente.	<i>“A única coisa que a gente tinha e foi melhorado, do ponto de vista de memória, de recursos, a gente tem o google university. Então todos nós acessamos nosso e-mail, nossa base de dados, o drive. O nosso google drive foi melhorado em termos de capacidade de memória. O classroom, especialmente para as interfaces que precisassem, as áreas de treinamentos, que pudessem ocorrer. O google meet virou a ferramenta oficial de reuniões online”.</i>
Impactos psicossociais do teletrabalho: Foram criados grupos de suporte para alunos e servidores a fim de auxiliar no enfrentamento dos desafios psicológicos impostos pelo trabalho remoto, incluindo quadros depressivos, sensação de sobrecarga e dificuldade de organização entre vida pessoal e profissional.	<i>“A gente teve grupos de suporte pra alunos, pra servidores. Na área hospitalar eles também disponibilizaram grupos, a equipe toda do hospital, psiquiatras, psicólogos. Dentro da área administrativa a gente tem as nossas equipes que contém também psicólogos e profissionais da saúde que também fizeram isso. Mas quando a gente escutava as demandas, tinham adoecimentos de fato, quadros depressivos, quadros de adoecimento que foi típico do processo da pandemia. Mas tinha especialmente esta dificuldade de se organizar, perdi o contato, estou muito sozinho em casa, a minha casa está uma bagunça, a minha vida tá uma bagunça, estou sobrecarregado, essa palavra estou sobrecarregado, sobrecarregado”.</i>
Limitações do teletrabalho: Ficou evidente que o teletrabalho não é aplicável a todos os perfis profissionais nem a todas as funções. Atividades predominantemente operacionais, por exemplo, não puderam ser	<i>“Não é para todo mundo. Não é para todas as pessoas. Acho que tem pessoas que precisam ter este espaço reservado do trabalho para o trabalho, não trazer isso pra casa, mesmo. Isso ficou claro, para algumas pessoas era isso mesmo”.</i>

desempenhadas remotamente, o que gerou inatividade para alguns trabalhadores.	
Consolidação de boas práticas e transformação digital: O contexto do trabalho remoto impulsionou a transformação digital da universidade, consolidando novas práticas e promovendo economia de tempo e recursos, especialmente com a adoção de reuniões online e digitalização de processos administrativos.	<i>“A gente tava em uma transição lentíssima, passos de formiguinha. Não podia tramitar processo físico, né. Então, aquela coisa toda, entrou o movimento de digitalização. Hoje tá absolutamente bem disseminado, todas as áreas fazem agora, praticamente, toda a tramitação de documentos, é pra ser online, é pra ser pelo sistema de controle de trâmites. Processos inteiros físicos sendo digitalizados”.</i> <i>“ [...] E hoje, claro, a tramitação é muito mais rápida”.</i> <i>“Já era uma meta de planejamento estratégico da universidade a digitalização de processos há anos, vamos falar de 15 anos, no mínimo. Isso acelerou se a gente falar em 4, 5 anos o que não se fez em 15 se fez se fez em 2”.</i>
Dificuldades no retorno ao presencial: A transição para o trabalho presencial foi complexa e marcada por resistência. Enquanto parte dos trabalhadores preferiu manter o trabalho remoto, outros valorizaram o retorno ao ambiente presencial. Esse cenário levou à criação, em 2023, de um Grupo de Trabalho (GT) para estudar a viabilidade do teletrabalho na universidade, culminando na proposta de um projeto-piloto de trabalho híbrido para avaliação das possibilidades e impactos da modalidade, o qual encontra-se em curso.	<i>“Aí foi se fazendo esse retorno gradual, mas aí apareceram todas as resistências que a gente pode imaginar. Então, o pessoal das áreas de ensino de fato só foram ter que entrar em contato com isso lá para fevereiro de 2022. [...] Teve muito barulho, a gente teve vários cenários acontecendo. Foi uma escolha da universidade retornar ao presencial”.</i> <i>“Começou-se a pressão de uma discussão interna, será que caberia à universidade, então, propor o trabalho remoto [...]. Essa conversa foi girando que no final do ano passado, provavelmente em 2023 criou-se o GT para estudar a possibilidade de implantação de trabalho remoto na universidade”.</i> <i>“Me parece que a decisão desse grupo, desse GT foi que o trabalho remoto pra universidade não cabe. Então, o que tá sendo proposto por esse grupo e agora vai ter um estudo-piloto acontecendo é do trabalho híbrido, com 1 dia que não precisa ser presencial”.</i>
Necessidade de atendimento presencial: Determinados segmentos	<i>“O tipo de público que vem procurar informações, orientações sobre questões</i>

da comunidade universitária, como trabalhadores mais idosos ou com menor nível de escolaridade, ainda demonstram uma forte demanda pelo atendimento presencial.	<i>previdenciárias, o pessoal que é celetista, INSS, todo afastamento a gente trata por aqui. Então, quem é novo, mais jovem, lida muito tranquilamente com tudo isso online mesmo, ótimo. Agora as pessoas que têm ou uma escolaridade mais baixa, ou são pessoas com maior idade, eles querem o presencial, pedem isso”.</i>
Valor do contato presencial: O retorno ao trabalho presencial evidenciou que, apesar da eficiência das ferramentas digitais, o ambiente virtual não substitui completamente a necessidade do contato humano e da interação presencial.	<i>“Quando retornamos ao presencial, é interessante que as pessoas queriam se ver presencialmente, isso eu percebi. Mesmo que todo mundo já tivesse a sua facilidade em lidar com o google meet, por exemplo, parecia que aí vamos fazer presencial e era uma celebração, o reencontro. Muito legal”.</i>
Exigências médicas e pressão pelo teletrabalho: Atualmente, há um crescente número de atestados médicos recomendando trabalho remoto para servidores com restrições físicas temporárias. Esse movimento tem gerado pressões institucionais para a formalização do teletrabalho em casos específicos. Neste sentido, o debate sobre a possibilidade de converter afastamentos por motivo de saúde em regime de trabalho remoto tem gerado conflitos e impulsionado discussões internas sobre a regulamentação dessa prática.	<i>“Hoje o que que a gente observa, especialmente de médicos externos que fazem atestados médicos pra gente. Olha, fulana tá com pé quebrado, mas ela não tá impossibilitada de realizar atividade, recomendo o trabalho remoto. Então, mais um problema: recomendo o trabalho remoto. Aí a pessoa vem e fala: olha, meu médico recomendou trabalho remoto, vocês vão fazer o que? Não, não existe trabalho remoto, seu médico pode recomendar o que ele quiser, essa não é uma modalidade de trabalho pra gente. Se você não pode trabalhar presencial, então você tem que estar afastada, em casa. Sem trabalhar em casa. [...] Esta é uma pressão que a gente percebe que talvez aumente cada vez mais, porque lá fora os médicos de maneira geral, não sei se também porque nas empresas que têm trabalho remoto isto é uma possibilidade, você recomendar o trabalho remoto, eles estão recomendando para cá também. E a regra, a orientação é não temos trabalho remoto”.</i>
Imagem pública do teletrabalho em instituições públicas: Existe uma preocupação institucional com a percepção da sociedade sobre a adoção do teletrabalho em uma universidade pública, tornando o avanço da regulamentação um processo lento e pautado por debates políticos e administrativos.	<i>“Uma das preocupações também da universidade do retorno ao trabalho presencial massivo, sem abrir brechas, sem abrir exceção, era muito por conta dessa imagem pública. As universidades até naquele momento da pandemia estava sob um fogo cruzado danado. Todo mundo questionando muito até a manutenção da universidade como uma universidade pública, mantida pelo Estado. Então, assim</i>

	<i>é uma preocupação legítima, o contexto ali exigia esse cuidado e ainda exige. A gente está sob muito escrutínio dos órgãos de controle, muito. Então, eu acho que tem esse lado, é um lado muito mais político vamos dizer assim, de sobrevivência da universidade, de entender o seu papel e de convencer a comunidade, os cidadãos de que o que a gente entrega como universidade pública é destacável é diferente, é de uma qualidade superior a qualquer coisa que a gente compare. É uma preocupação que eu vejo que está no dia a dia da nossa gestão”.</i>
Aplicabilidade do teletrabalho: Algumas áreas, como Tecnologia da Informação (TI), apresentam maior viabilidade para a adoção do teletrabalho, enquanto outros setores da universidade exigem a presença física dos trabalhadores, tornando mais adequado um modelo híbrido e voluntário. Para algumas funções poderia ser aplicado o teletrabalho, por exemplo a área de TI.	<i>“As equipes de informática, eu acho que são as equipes que mais falam, é remoto mesmo, até porque eles já fazem às vezes coisas de casa, naturalmente. No plantão, tá sábado em casa eles não vem para universidade, eles estão lá remotos, acessam os computadores e resolvem os pepinos, isso já acontece. E eles queriam a formalização, então tem uma parcela do pessoal de informática, eu entendo até porque na maioria das empresas é a área que primordialmente é tratada dessa forma”.</i>
Desafios da cultura organizacional: Há um desconhecimento generalizado sobre o conceito de teletrabalho, com interpretações equivocadas que o associam a um "dia livre". Assim, a implementação da modalidade requer uma mudança cultural significativa e um amadurecimento institucional.	<i>“Tem gente que não tem nem vontade, não é a maioria. A maioria adoraria. Mas aí você fala, não é 4 dias de trabalho, são 5 dias de trabalho e 1 trabalhando de casa, monitorado e tal. [...] Tem uma dificuldade das pessoas entenderem que não estamos falando de uma redução de dias de trabalho por semana. É trabalhar de casa e aí você vai ter que ter coisas diferentes do que aconteceu na pandemia. Então as pessoas também não têm o entendimento do que significa o trabalho remoto de verdade. Você vai ter lá o seu horário sendo monitorado de entrada, de logar e deslogar, uma forma de acompanhamento. E as pessoas não tem maturidade para isso não, todo mundo achando que é dia livre, sem nenhum controle. Eu acho que esse aspecto cultural que eu acho que deve ser uma das coisas mais difíceis para a implantação de qualquer coisa que flexibilize um pouco”.</i>
Gestão de pessoas no teletrabalho: A	<i>“Pros gestores eu acho que foi uma grande</i>

administração de equipes em regime remoto ou híbrido apresenta desafios específicos, demandando novas estratégias de acompanhamento, monitoramento e engajamento dos trabalhadores.	<i>difficuldade conduzir as equipes, dependendo da natureza do trabalho”.</i>
---	---

Entrevistado 3

Conteúdo relevante	Citação Entrevistado 3
Implantação emergencial do teletrabalho no contexto da pandemia: A transposição das atividades presenciais para o ambiente domiciliar dos trabalhadores apresentou desafios operacionais e estruturais, exigindo adaptação rápida das rotinas institucionais.	<i>“O teletrabalho foi uma coisa muito repentina. [...] O que eu percebi é o seguinte: funcionou muito bem, mas tinha todo um contexto. Então assim, a situação era muito incerta, ninguém queria contrair aquele vírus e tinha uma outra questão, se a gente depende do recurso do ICMS, como isso ia ficar, porque as pessoas estariam em casa, o comércio todo fechado. Então tinha aquela questão: a gente vai ter salário? Até quando? E todo mundo achando que a quarentena ia durar 40 dias e depois 2 meses, ninguém fez essa programação pra tanto tempo”.</i>
Regulamentação institucional: Foram elaboradas normativas específicas para orientar a implementação do teletrabalho no contexto emergencial da pandemia, garantindo diretrizes para sua operacionalização. Determinadas atividades permaneceram em regime presencial ou híbrido, com regulamentação específica para garantir a segurança e a continuidade dos serviços essenciais.	<i>“A gente fez regulamentações internas, porque se você não normatiza fica todo mundo sem saber o que fazer. [...] Então, a gente fez a questão dos afastamentos também, porque a pessoa tava em casa mas ela podia tirar férias, então ela não era acionada ou ela podia ter contraído o vírus então, ela não estaria trabalhando. Então, a gente fez toda essa questão e do teletrabalho para lançar em sistema, porque atividades essenciais continuaram com o trabalho presencial escalonado para as pessoas não se encontrarem”.</i>
Colaboração dos trabalhadores: A adesão e o comprometimento dos servidores foram fundamentais para a viabilização do trabalho remoto em caráter emergencial, permitindo a continuidade das atividades institucionais.	<i>“Todo mundo se empenhou muito para que desse certo. Então, todo mundo se empenhou para dar certo. Foi muito interessante”.</i>
Aumento da carga de trabalho: Durante a pandemia, verificou-se um aumento expressivo da carga horária de trabalho	<i>“A gente trabalhou muitas horas a mais. A gente trabalhou muito, porque você chama a equipe e acerta uma coisa, aí</i>

remoto, com relatos de jornadas prolongadas e intensificação das atividades laborais.	<i>se percebe que precisa falar com outra área ou com outras pessoas da equipe. Aí chama de novo, aí conversa, aí chama todo mundo. [...] A gente trabalhou muito, muito muito muito mesmo, muito mesmo”.</i>
Desafios gerenciais no acompanhamento do trabalho: Os gestores enfrentaram dificuldades na supervisão e no monitoramento das atividades dos colaboradores, tornando a gestão do trabalho remoto um desafio organizacional significativo.	<i>Eles (gestores) relataram muita dificuldade, e de unidade também, de localizar as pessoas, eles relatam muita dificuldade em acionar quem não estava naquele dia presencialmente. Porque as pessoas começaram a confundir, o revezamento, o escalonamento com como se fosse um dia de folga. Então, hoje presencialmente aquela pessoa tá lá, ela responde. Então, em termos gerenciais ficou bastante complicado, bem complicado”.</i>
Desigualdade na distribuição do trabalho: Houve uma discrepância na carga de trabalho entre os servidores. Enquanto alguns trabalhadores relataram sobrecarga, outros ficaram sem atividades atribuídas, muitas vezes devido à natureza de suas funções.	<i>“E aí que as chefias começaram a comentar, muita gente trabalhou muito, muita gente não. Uns porque é a característica do trabalho que era estritamente presencial e são poucos casos, então, não tinha como. Mas alguns se dedicaram mais e outros menos”.</i>
Impactos do isolamento na qualidade do trabalho: A ausência do contato presencial afetou a dinâmica relacional e colaborativa, impactando a qualidade do trabalho e o senso de pertencimento institucional.	<i>“Eu senti as pessoas depois de um tempo bastante desconectadas do convívio. Não vi como positivo. Então, voltaram os encontros presenciais e de profissionais e eles me chamam muito pra mesas de abertura ou pra tá lá um tempo e eles sempre falam: presencialmente é diferente, presencialmente é diferente. Esse questão do contato pra mim é uma coisa de muita relevância”.</i>
Evolução dos processos comunicacionais: A experiência do teletrabalho impulsionou mudanças nos padrões de comunicação organizacional. O uso do WhatsApp foi amplamente adotado devido à sua agilidade e praticidade, tornando-se uma ferramenta essencial para o fluxo de informações.	<i>“Eu acho que teve uma evolução dentro do próprio processo porque quando a gente começou a gente tinha essa questão de chamar na vídeo [vídeo chamada], chamar na vídeo. A comunicação tinha que ser mais cuidadosa, porque se você não chamasse uma pessoa que também tava inserida naquele processo, ele não funcionava. Então, eu vejo que teve mais cuidado”.</i> <i>“[...] A outra coisa que se questiona do</i>

	<i>whatsapp não ser institucional, a gente não vai mais escapar disso. [...] eu acho que ele agilizou, primeiro ele perturbou. As pessoas falavam: eu não aguento esse telefone, eu não aguento. Porque tem gente que não responde, porque as pessoas querem que você responda na hora. Não aguento, não sei o que... Mas isso foi passando e as pessoas foram se adaptando”.</i>
Declínio da efetividade do e-mail: Embora o e-mail continue sendo um canal institucional oficial, sua efetividade foi reduzida em comparação com ferramentas de comunicação instantânea, que se mostraram mais gerenciáveis e dinâmicas.	<i>“Por exemplo, uma coisa que eu acho que não funciona mais é e-mail. Ele não tem mais a efetividade que ele tinha. Apesar dele ser institucional, da gente utilizar, mandar pras unidades assim por e-mail. Não adianta, você tem que soltar um whatsapp e falar assim: põe no grupo dos supervisores, põe no grupo dos diretores administrativos pra mim porque aquilo vai circular”.</i>
Impactos positivos do teletrabalho: O contexto pandêmico acelerou a digitalização e a transformação digital da universidade, promovendo maior eficiência e modernização dos processos institucionais. Embora a pandemia tenha representado um choque inicial, a adaptação ao trabalho remoto ocorreu de forma relativamente fluida. A experiência consolidou a demanda por maior digitalização e uso de tecnologias no ambiente de trabalho	<i>“...] de transformação digital sim. Porque assim, foi muito rápido o que aconteceu. Então, o que que a gente vê, que é verdade. Todo ser humano, ele se adapta muito rápido e quando ele vê o perigo é mais rápido ainda. Então, foi muito interessante. E foi um avanço em termos de procedimento”.</i>
Resistência ao retorno presencial: A transição de volta ao regime presencial foi marcada por resistência, com parte dos trabalhadores manifestando preferência pela continuidade do teletrabalho. Esse movimento impulsionou debates sobre a institucionalização da modalidade.	<i>“E a gente começou com a questão do escalonamento e o que as chefias reportavam pra gente muita resistência pra retornar”.</i> <i>“Na volta teve essa resistência. E na resistência quando tem um conflito, a gente sempre sabe que quando tem um conflito, têm comportamentos que são observados. Então, o conflito era o retorno. Então assim, tinha servidor que não queria usar a ferramenta tecnológica liberada: não quero usar o meet, eu só falo por e-mail”.</i>
Infraestrutura para a transformação digital: A universidade necessita	<i>“Eu acho que a gente ainda não tem a estrutura para ir mais rápido. [...] Agora</i>

consolidar sua infraestrutura para garantir a plena implementação da transformação digital. Embora avanços tenham sido feitos, ainda persistem processos que dependem de trâmites físicos.	<i>que chegou mais gente pra trabalhar, mas assim são muitos sistemas, é muito complexo. Então eu acho que a gente ainda não tem a estrutura bem desenhada pra ficar tudo digital, mas ele tá avançando, ele tá avançando”.</i>
Dificuldade de aplicação de regulamentações externas: O decreto estadual sobre teletrabalho apresenta desafios para sua implementação na universidade, exigindo adaptações para a realidade institucional.	<i>“Existe um decreto do Estado, de 2017, mas ele é muito difícil de ser aplicado no nosso contexto, você já deve ter tido contato com ele. Porque ele fala de subordinado, de metas, e as nossas áreas não trabalham com metas específicas, quantitativas devido a característica da nossa atividade fim e das nossas prestações de serviço pra comunidade”.</i>
Possibilidades de teletrabalho por área: Apesar das dificuldades de consolidação do teletrabalho na administração universitária como um todo, algumas funções específicas, como Tecnologia da Informação (TI) e Assessoria Jurídica, apresentam maior viabilidade para sua adoção.	<i>“Acredito que tem áreas que elas podem trabalhar nesse formato. Por exemplo, a TI, ela pode trabalhar nesse formato, isso eu acredito. [...] Talvez a Assessoria Jurídica funcionasse porque eles trabalham muito na questão de parecer. A gente tem conversas rápidas com eles sobre as demandas, é um trabalho muito focado. Então, quando você vai na Assessoria Jurídica pra conversar você vê que eles têm um horário porque eles ficam debruçados sobre aquilo, então, é muito estudo. Eu creio que é uma área que também consegue”.</i>
Barreiras culturais e gerenciais: A implementação do teletrabalho demanda uma mudança significativa na cultura organizacional e nos modelos de governança. A insegurança gerencial em relação ao monitoramento das atividades remotas representa um entrave para a consolidação da modalidade.	<i>“Acho difícil por questões culturais, por questão do sistema de governança que a gente tem e da questão gerencial. Precitaria de uma transformação maior. A gente não tem segurança nisso, os gestores não têm segurança nisso hoje”.</i>
Impactos do teletrabalho nas relações interpessoais: O distanciamento social afetou significativamente o convívio e a interação entre os trabalhadores. O trabalho remoto mostrou-se mais viável para atividades individuais, mas apresentou desafios para funções que dependem de colaboração e interação em equipe.	<i>“Pra ter teletrabalho eu tenho que tá há quanto tempo nessa equipe, como eu conheço essa equipe, o meu trabalho tem interface? Quando um trabalho é muito individualizado é fácil, mas quando você tem um trabalho de equipe com conexões é diferente. Nas nossas equipes a gente tem pessoas que são referências pelos outros pares. Então, elas são mais acionadas”.</i>

	<i>“Pra mim a questão relacional é fundamental, porque nós somos seres eminentemente sociais, então, o isolamento traz essas questões de adoecimento mesmo e até da perda da qualidade do trabalho e a perda do significado pra pessoa da importância dela dentro do trabalho”.</i>
Viabilidade do trabalho híbrido: A implementação de um modelo híbrido poderia representar uma alternativa viável, desde que bem estruturado e regulamentado. Entretanto, a adoção desigual dessa modalidade entre diferentes áreas da universidade poderia gerar conflitos internos.	<i>“Do híbrido na nossa cultura. O híbrido, bom, tudo é muito questionável no nosso contexto. Faz uma coisa, tem que tomar uma decisão. Daí a gente fica ponderando. Essa decisão as pessoas vão gostar, ah nem todo mundo, mas se a gente toma essa, vão gostar? Aí tem que medir o quanto aquilo vai afetar as unidades, o que afeta menos quando tem que tomar uma decisão. E tudo é polêmico porque não agrada todo mundo. E na universidade, que é um lugar de se pensar, de se criar, de filosofar ou de realizar. Essa questão é muito exacerbada, então tudo fica muito polêmico. Então, assim, pra se implantar algo desse tipo, o híbrido, como que ele teria que ser? Ele teria que ser muito bem desenhado e com todas as regras colocadas. Porque o que as pessoas pedem muito pra gente é regra. Então, quando a gente coloca, olha isso fica a critério da unidade, porque primeiro na construção de alguma coisa, as unidades pediram pra ter autonomia e voz. Quando chega na hora de executar, não, mas você tinha que me dar uma regra. E o gestor vai pedir uma regra. Então, pro teletrabalho tinha uma regra, tinha, colocava no sistema e era aquele contexto. E a regra era ninguém no espaço de trabalho. Então, aquilo era claro pras pessoas. Aí você começa, se você instala um híbrido, pra diversidade que a gente tem, é ... de laboratórios, de atendimento pra sociedade. Assim, não dá pra fazer tudo de uma vez. Aí, ah porque tal área tem, porque eu não tenho, porque tal área tem ... Aí começa aquela questão do conflito e fica girando em torno dessa discussão”.</i>
Competências específicas para o teletrabalho: A experiência do teletrabalho	<i>“Primeira pra mim é o comprometimento, que foi o diferencial</i>

evidenciou a necessidade de competências comportamentais específicas para sua efetividade, incluindo comprometimento, responsabilidade, organização pessoal e gestão de prioridades.

de você ver a questão de desempenho e produtividade, o comprometimento. A organização da pessoa porque você está em um contexto diferente, inclusive de horário. O planejamento, mas assim a questão de você ter muito forte o gerir prioridades, então, eu tenho essas demandas, mas eu não tô podendo, eu não fico todo tempo e olho e falo isso é primeiro, isso é depois... A pessoa tem que ter uma análise crítica do trabalho. Então, assim, no nosso contexto, ele não pode ser só operacional e se for só operacional é aquilo como é no TJ, você encaminha os processos pros lugares, você só tramita. Quando você tem um trabalho a ser realizado, a questão da análise crítica é muito importante, ela é muito importante. Mas pra mim o primeiro é o comprometimento, responsabilidade, organização. [...] A competência técnica você tem perto ou longe, o conhecimento você busca perto ou longe, são mais competências comportamentais, pra mim elas são mais importantes”.