

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**Instituto de Ciências Exatas**  
**Programa de Pós-Graduação em Inovação Tecnológica**

Gilma Pereira de Oliveira

**ANÁLISE DO TELETRABALHO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE MINAS GERAIS NOS ANOS DE PANDEMIA DE COVID-19 - 2020 E  
2021 COM FOCO NA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA**

Belo Horizonte  
2024

Gilma Pereira de Oliveira

**ANÁLISE DO TELETRABALHO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE MINAS GERAIS NOS ANOS DE PANDEMIA DE COVID-19 - 2020 E  
2021 COM FOCO NA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Inovação Tecnológica da Universidade Federal de Minas Gerais (PPGIT) como requisito parcial para obtenção do grau de Mestra em Inovação Tecnológica.

Área de concentração: Gestão da Inovação, Propriedade Intelectual e Empreendedorismo.  
Linha de pesquisa: Empreendedorismo, Trabalho e Competência.

Orientadora: Profa. Dra. Ariane Agnes Corradi.

Belo Horizonte  
2024

Ficha Catalográfica

Q482a Oliveira, Gilma Pereira  
202 Análise do teletrabalho dos servidores da Universidade Federal de Minas  
4 Gerais nos anos de pandemia de Covid-19 - 2020 e 2021 com foco na  
extensão universitária [manuscrito] / Gilma Pereira de Oliveira. 2024.  
1 recurso online (163 f. : il., gráfs., tabs., color.) : pdf.

Orientadora: Ariane Agnes Corradi.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais –  
Departamento de Química (Programa de Pós-Graduação em Inovação  
Tecnológica).

Bibliografia: f. 137-146.

Apêndices: f. 147-163.

1. Inovações tecnológicas – Teses. 2. Teletrabalho – Teses. 3. Extensão  
universitária – Teses. 4. Desenvolvimento organizacional – Teses. 5. Trabalho  
– Efeito das inovações tecnológicas – Teses. 6. COVID-19 Pandemia 2020 –  
Teses. 7 Universidades e faculdades públicas – Brasil – Teses. I. Corradi,  
Ariane Agnes, Orientador. II. Título.

CDU 043

Elaborada por Márcia Cavalcanti Moreira – Bibliotecária – CRB-6/3847.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

**“ANÁLISE DO TELETRABALHO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
NOS ANOS DE PANDEMIA DE COVID-19 - 2020 E 2021 COM FOCO NA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA.”**

**GILMA PEREIRA DE OLIVEIRA Nº DE REGISTRO 2021697821.**

Dissertação Aprovada pela Banca Examinadora constituída pelos Professores Doutores:

Professora Doutora Ariane Agnes Corradi (Orientadora)  
(PPG em Inovação Tecnológica da UFMG)

Professora Doutora Amália Raquel Perez Nebra  
(Universidad de Zaragoza)

Professor Doutor Raoni Barros Bagno  
(PPG em Inovação Tecnológica da UFMG)

Belo Horizonte, 08 de fevereiro de 2024.

---



Documento assinado eletronicamente por **Ariane Agnes Corradi, Professora do Magistério Superior**, em 12/02/2024, às 19:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Maria Esperanza Cortes Segura, Professora do Magistério Superior**, em 15/02/2024, às 13:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Raoni Barros Bagno, Professor do Magistério Superior**, em 15/02/2024, às 15:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Amalia Raquel Pérez Nebra, Usuária Externa**, em 16/02/2024, às 08:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufmg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **3024021** e o código CRC **042626A4**.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

**ATA DA SESSÃO DE DEFESA DA 22ª DISSERTAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, DA DISCENTE GILMA PEREIRA DE OLIVEIRA Nº DE REGISTRO 2021697821.**

Aos 08 (oito) dias do mês de fevereiro de 2024, às 09 horas, online, via plataforma Zoom, reuniu-se a Comissão Examinadora composta pelos Professores Doutores: Ariane Agnes Corradi do Programa de Pós-graduação em Inovação Tecnológica da UFMG (Orientadora), Amália Raquel Perez Nebra da Universidad de Zaragoza e Raoni Barros Bagno do Programa de Pós-graduação em Inovação Tecnológica da UFMG, para julgamento da Dissertação do Mestrado em Inovação Tecnológica - Área de Concentração: Gestão da Inovação, Propriedade Intelectual e Empreendedorismo, da discente Gilma Pereira de Oliveira, Dissertação intitulada: "ANÁLISE DO TELETRABALHO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS NOS ANOS DE PANDEMIA DE COVID-19 - 2020 E 2021 COM FOCO NA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA." A Presidente da Banca abriu a sessão e apresentou a Comissão Examinadora, bem como esclareceu sobre os procedimentos que regem da defesa pública de dissertação. Após a exposição oral do trabalho pela discente, seguiu-se com arguição pelos membros da Banca Examinadora, com a respectiva defesa da candidata. Finda a arguição, a Banca Examinadora se reuniu, sem a presença da discente e do público, tendo deliberado unanimemente pela sua APROVAÇÃO. Nada mais havendo para constar, lavrou-se e fez a leitura pública da presente Ata que segue assinada por mim e pelos membros da Comissão Examinadora e pela coordenação do PPGIT. Belo Horizonte, 08 de fevereiro de 2024.

Professora Doutora Ariane Agnes Corradi (Orientadora)  
(PPG em Inovação Tecnológica da UFMG)

Professora Doutora Amália Raquel Perez Nebra  
(Universidad de Zaragoza)

Professor Doutor Raoni Barros Bagno  
(PPG em Inovação Tecnológica da UFMG)

Professora Doutora Maria Esperanza Cortes Segura  
Subcoordenadora do PPG em Inovação Tecnológica da UFMG



Documento assinado eletronicamente por **Ariane Agnes Corradi, Professora do Magistério Superior**, em 12/02/2024, às 19:33, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Maria Esperanza Cortes Segura, Professora do Magistério Superior**, em 15/02/2024, às 13:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Raoni Barros Bagno, Professor do Magistério Superior**, em 15/02/2024, às 15:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Amalia Raquel Pérez Nebra, Usuária Externa**, em 16/02/2024, às 08:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufmg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **3024012** e o código CRC **C6846DBD**.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais *in memoriam*, pela vida e à minha madrinha pelo apoio e incentivo aos estudos desde a infância.

À minha querida orientadora, professora Dra. Ariane Agnes Corradi, pela paciência e valiosos ensinamentos.

Aos professores e professoras do PPGIT/UFMG Raoni, Ana Valéria, Rubén, Francisco Horácio, Reginaldo e Alan pelas trocas de experiências e grande aprendizado e também à banca de avaliação desta dissertação pelas valiosas contribuições.

A todos os colegas de mestrado pelo apoio emocional, compartilhamento de ideias nas alegrias e nas dores, em especial à Renata Viana, Meire, Carlos Henrique, Paulo de Castro e Elise Húngaro.

Ao meu companheiro Leandro, pelo apoio e compreensão nas horas faltosas, assim como minhas amigas e colegas de trabalho.

À minha chefia imediata no Cenex da Escola de Ciência da Informação, professora Marília Paiva pelo apoio nos estudos, compreensão e trocas de ideias.

Aos professores Carlos Alberto Ávila e Terezinha de Fátima, da ECI/UFMG também pelo apoio à minha capacitação e pelas cartas de recomendação.

Às secretárias do PPGIT / UFMG, Letícia Morato e Eni Rocha pelo profissionalismo, respeito e paciência com minhas demandas.

Agradeço também às amigas Raquel Rossini e Aline Almeida pela revisão das normas bibliográficas e abstract.

E por fim, agradeço a todos os servidores docentes e técnico-administrativos da UFMG entrevistados, sem os quais este estudo não poderia ter sido realizado.

## RESUMO

O teletrabalho foi realizado, na UFMG, durante o período de pandemia de covid-19. Em virtude deste contexto aponta-se a seguinte pergunta: quais foram os impactos provocados pelo teletrabalho realizado nos anos de 2020 e 2021 na Universidade Federal de Minas Gerais? Este estudo investiga os impactos do teletrabalho dos servidores da Pró-Reitoria de Extensão e na realização das atividades de extensão da Universidade Federal de Minas Gerais nos anos de 2020 2021, no contexto da pandemia de covid-19. Foram investigadas também, as possíveis inovações implementadas, tratadas sob uma perspectiva institucional de mudança nos processos de trabalho na extensão universitária, seja no trabalho administrativo dos servidores da Proex ou no trabalho das equipes que desenvolveram as atividades de extensão. Este recorte foi escolhido pelo fato da extensão universitária se tratar de uma área de interface direta entre a universidade e as necessidades sociais e que, portanto, foi bastante afetada pela pandemia. Em termos metodológicos, trata-se de um estudo com objetivo exploratório através de uma abordagem qualitativa, multimetodológica, por meio de um estudo de caso, de pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas e observação participante. Os participantes escolhidos para esta pesquisa foram os servidores gestores e técnico-administrativos da Pró-Reitoria de Extensão e coordenadores de atividades de extensão. Foram entrevistados quatro servidores gestores, quatorze servidores técnico-administrativos da Proex/UFMG, três coordenadores de atividades de extensão da UFMG e um servidor técnico em segurança do trabalho do Departamento de atenção à saúde do trabalhador (DAST/UFMG). Como impactos positivos tem-se, a redução do tempo de deslocamento diário, que permitiu que os servidores dedicassem mais tempo às suas famílias, ao estudo, ao lazer e ao cuidado pessoal, o que fez com que muitos se sentissem mais motivados com a realização do trabalho na instituição, a redução de custos para a instituição e maior autonomia e flexibilidade na realização das atividades pelos trabalhadores. A análise de conteúdo dos materiais coletados, sobretudo a partir das entrevistas, indicou impacto negativo do teletrabalho principalmente quanto à falta de socialização causada pela execução das atividades fora das dependências da instituição. Destacam-se também problemas relacionados à saúde física e ergonomia no teletrabalho. Além disso, a inovadora oferta de atividades de extensão de forma remota favoreceu participação e acesso de indivíduos de diferentes locais do país e exterior, resultando em maior divulgação e alcance das ações de extensão da UFMG, assim como a não interrupção de serviços prestados pela universidade nos dois anos de pico da pandemia. A inovação na forma de realização do trabalho se deu através do uso de ferramentas baseadas em tecnologias de informação e comunicação e na gestão remota das equipes. Algumas contribuições dos resultados desse estudo são a necessidade de aprimoramento da política de teletrabalho da UFMG, principalmente no que tange ao monitoramento da saúde dos servidores, responsabilidades com a segurança da informação e adequação dos processos de comunicação institucional ao teletrabalho.

**Palavras-chave:** teletrabalho; inovação no trabalho; extensão universitária; UFMG; pandemia de covid-19.

## ABSTRACT

Teleworking took place at UFMG during the covid-19 pandemic. Due to this context, the following question arises: what were the impacts caused by teleworking in 2020 and 2021 at the Federal University of Minas Gerais? This study investigates the impacts of teleworking on the staff of the Dean of Extension (Proex) and on the performance of extension activities at the Federal University of Minas Gerais in 2020-2021, amidst the covid-19 pandemic. We also investigated the possible innovations implemented, treated from an institutional perspective of change in the work processes in university extension, whether in the administrative work of Proex staff or in the work of the teams that carried out the extension activities. Such snapshot is provided because university extension is an area where the university and social needs walk hand in hand being greatly affected by the pandemic. In methodological terms, this is an exploratory study using a qualitative, multi-methodological approach, through a case study, bibliographical research, documentary analysis, interviews, and participant observation. The participants chosen for this study were managers and technical-administrative staff from the Pro-Rectorate of Extension and coordinators of extension activities. We interviewed four managers and fourteen technical-administrative staff from Proex/UFMG, three coordinators of UFMG extension activities and one occupational safety technician from the Department of Workers' Health Care (DAST/UFMG). Positive impacts include the reduction in daily commuting time, which has allowed civil servants to devote more time to their families, study, leisure and personal care, which has made many of them feel more motivated to carry out their work at the institution, the reduction in costs for the institution and greater autonomy and flexibility in the way workers carry out their activities. The content analysis of the materials collected, especially from the interviews, indicated the negative impact of teleworking, mainly in terms of the lack of socialization caused by carrying out activities away from the institution's premises. Problems related to physical health and ergonomics in teleworking were also highlighted. In addition, the innovative remote provision of outreach activities favored the participation and access of individuals from different parts of the country and abroad, resulting in greater dissemination and reach of UFMG's outreach activities, as well as the non-interruption of services provided by the university during the two peak years of the pandemic. The innovative way in which the work was carried out was through the use of tools based on information alongside communication technologies and remote team management. Some of the contributions of the results of this study are the need to improve UFMG teleworking policy, especially with regard to monitoring the health of civil servants, information security responsibilities and adapting institutional communication processes to teleworking.

**Keywords:** teleworking; innovation at work; university extension; UFMG; covid-19 pandemic.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....	11
Figura 1 - Relação da inovação com o ensino, pesquisa e extensão .....	32
Figura 2 - Modelo de desenho do trabalho de Morgeson e Humphrey (2007) .....	40
Figura 3 - Organograma da composição da Pró- Reitoria de Extensão da UFMG em 2023 ...	84
Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho .....	42
Quadro 2 - Síntese das pesquisas citadas sobre o teletrabalho .....	50
Quadro 3 - Número de atividades de extensão criadas e desenvolvidas no período de pandemia de covid-19 na UFMG .....	69
Quadro 4 – Síntese da Metodologia de pesquisa adotada .....	77
Quadro 5 - Quantitativo de servidores entrevistados por cargo .....	81
Quadro 6 - Servidores que não responderam ao convite para as entrevistas.....	82
Quadro 7 - Número de servidores entrevistados por setor da Pró-Reitoria de Extensão-Proex .....	85
Quadro 8 - Número de servidores lotados na Proex por cargo e número de entrevistados.....	86
Quadro 9 - Perfil sociodemográfico dos entrevistados.....	87
Quadro 10 - Chave de codificação dos entrevistados.....	88
Quadro 11 - Descrição detalhada da codificação dos entrevistados.....	88
Quadro 12 - Ferramentas, aplicativos e sistemas mais utilizados durante o período de trabalho remoto na UFMG .....	92

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia Geral da União
APUBH	Sindicato dos Professores de Universidades Federais de Belo Horizonte, Montes Claros e Ouro Branco
ATENS	Associação dos Técnicos de nível superior da UFMG e outras IFES
AUGM	Associação de Universidades do Grupo Montevidéu
BNTD	Biblioteca Nacional de Teses e Dissertações
CBEU	Congresso Brasileiro de Extensão Universitária
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CENEX	Centro de Extensão
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CEPE	Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão
COVID-19	Doença do Coronavírus (Coronavírus Disease)
DAGE	Diretoria de apoio à gestão da extensão
DAFE	Diretoria de fomento a avaliação da extensão
DDC	Diretoria de divulgação científica
EAD	Ensino à distância
ECI	Escola de Ciência da Informação da UFMG
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EEFFTO	Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional
ERE	Ensino Remoto Presencial
FALE	Faculdade de Letras da UFMG
FASUBRA	Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil
FEU	Formação em extensão universitária
FORPROEX	Fórum de Pró-Reitores de Extensão
FUNDEP	Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa
ICEX	Instituto de Ciências Exatas
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Educação Superior
IFCE	Instituto Federal do Ceará

IN	Instrução Normativa
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
JDS	Job Diagnostic Survey (Survey de Diagnóstico do Trabalho)
MGI	Ministério da Gestão e Inovação
MJQD	Multimethod Job Design Questionnaire (Questionário Multimétodo de Desenho do Trabalho)
OCDE	Organização para cooperação e desenvolvimento econômico
OISP	Observatório da Inovação do Setor Público
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
ONG	Organização Não Governamental
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDV	Plano de Demissão Voluntária
PGD	Plano de Gestão por Desempenho
PPGIT	Programa de Pós Graduação em Inovação Tecnológica
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PRPG	Pró-Reitoria de Pós Graduação
Pró-RH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
RENEX	Rede Nacional de Extensão
SARS	Síndrome Respiratória Aguda Grave (Severe Acute Respiratory Syndrome)
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIEX	Sistema de Informações da Extensão
SINDIFES	Sindicato dos Servidores das Instituições de Educação Superior
Sinditest-PR	Sindicato dos Trabalhadores em Educação das Instituições Federais de Ensino Superior no Estado do Paraná
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
STF	Supremo Tribunal Federal
TAE	Técnico-administrativo em educação
TCU	Tribunal de Contas da União

TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TT	Teletrabalho
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UDH	Universidade dos direitos Humanos da UFMG
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UNB	Universidade de Brasília
UNIFAL	Universidade Federal de Alfenas
WD	Work Design: (Desenho do trabalho)
WDQ	Work design questionnaire: (Questionário de desenho do trabalho)

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Justificativa e problema de pesquisa .....	16
1.2 Objetivo geral .....	21
1.3 Objetivos específicos .....	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	22
2.1 Inovação: conceitos e perspectivas gerais .....	22
2.1.1 O desenho do trabalho e sua relação com a inovação .....	23
2.2 Inovação no setor público e nas universidades públicas .....	25
2.3 Teletrabalho .....	32
2.3.1 A regulamentação do teletrabalho no Brasil.....	33
2.4 O desenho do trabalho e do teletrabalho .....	37
2.5 Vantagens e desvantagens do teletrabalho de acordo com a literatura.....	42
2.6 Teletrabalho nas Universidades Federais .....	50
3 A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA .....	60
3.1 A história da extensão universitária.....	60
3.2 A extensão universitária na UFMG .....	64
3.3 A extensão universitária nos tempos de isolamento social: impactos e inovações .....	66
3.3.1 Curso de extensão idiomas da Faculdade de Letras da UFMG.....	70
3.3.2 Projeto Pilates UFMG - Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional .....	71
3.3.3 Projeto Rádio Janela: cultura, informação e divulgação científica-Escola de Ciência da Informação.....	73
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	77
4.1 Estratégias de Pesquisa.....	77
4.1.1 Pesquisa documental.....	78
4.1.2 Pesquisa bibliográfica.....	78
4.3 O estudo de caso .....	83
4.3.1 Caracterização dos entrevistados.....	83
4.3.1.1 O Perfil profissional dos entrevistados .....	86
4.3.1.2 Perfil sociodemográfico dos entrevistados .....	87
4.3.3.3 A Codificação dos entrevistados .....	88
4.4 A observação participante .....	89
4.5 Análise de conteúdo das falas dos entrevistados .....	89
5 RESULTADOS .....	91
5.1 Teletrabalho e mudanças na comunicação organizacional na UFMG .....	91

5.1.1 O SEI e a tramitação de processos.....	94
5.1.2 A comunicação via e-mail institucional .....	95
5.1.3 A Comunicação via plataformas de Webconferência.....	96
5.1.4 A Comunicação via aplicativo WhatsApp.....	97
5.1.5 Comunicação externa da UFMG com a sociedade.....	99
5.2 Flexibilidade do teletrabalho e teletrabalho híbrido .....	100
5.3 A percepção dos servidores acerca da produtividade no teletrabalho .....	102
5.4 Saúde mental no teletrabalho: Socialização .....	104
5.5 Saúde física e teletrabalho: ergonomia e as pausas necessárias .....	104
5.6 Teletrabalho: questões de gênero e configuração familiar .....	106
5.7 Impactos da pandemia nas atividades de extensão .....	108
6 Discussão dos resultados .....	108
6.1 Teletrabalho e mudanças na comunicação institucional na UFMG .....	109
6.1.1 O Direito à desconexão.....	113
6.2 Teletrabalho, flexibilidade e autonomia .....	116
6.3 Produtividade no teletrabalho.....	119
6.4 Efeitos do teletrabalho na saúde dos servidores .....	120
6.4.1 Teletrabalho e saúde mental .....	121
6.4.2 Teletrabalho e saúde física do teletrabalhador .....	124
6.4.2.1 Ergonomia no teletrabalho.....	124
6.5 Teletrabalho: questões de gênero e configuração familiar .....	127
6.6 Impactos do teletrabalho nas atividades de extensão da UFMG.....	128
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	131
7.1 Limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.....	135
REFERÊNCIAS .....	137
Apêndice A - Roteiro de Entrevistas Gestores .....	147

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Justificativa e problema de pesquisa

A ideia inicial para este estudo se concebeu durante o período em que esta pesquisadora se encontrava em trabalho remoto pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) devido à pandemia de covid-19 em 2020 e 2021, quando conheceu o Programa de Pós-Graduação em Inovação Tecnológica da instituição (PPGIT).

Devido ao interesse nas questões relativas à gestão dos processos de trabalho administrativo, gestão de pessoas, saúde do trabalhador, principalmente sobre o trabalho dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da UFMG e com o conhecimento das linhas de pesquisa do PPGIT, indagações sobre inovação nos processos de teletrabalho durante a pandemia de covid-19 e na gestão remota de pessoas na universidade começaram a surgir. Durante o processo da pesquisa, percebeu-se também, a necessidade de preenchimento da lacuna de estudos sobre o impacto do teletrabalho na UFMG, com objetivo de auxiliar suas políticas de implementação e aprimoramento, deste modo, a UFMG foi escolhida como estudo de caso.

O recorte para este estudo foi o teletrabalho realizado pelos servidores gestores e Técnico-Administrativos em Educação da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), juntamente com os coordenadores das atividades de extensão. Esta escolha foi feita devido à área da extensão, um dos tripés da universidade pública brasileira, ter sido uma das mais afetadas em razão da pandemia de covid-19, pela característica de proximidade direta com a sociedade na realização de suas ações e também por se tratar da área de trabalho da pesquisadora.

De acordo com Abbad et al (2022), há poucas reflexões acerca das práticas de teletrabalho, o que revela uma significativa e preocupante lacuna de conhecimentos científicos sobre o tema, deste modo, a discussão e sistematização de conhecimentos científicos e práticos sobre o tema são de extrema relevância.

Em 11 de março de 2020, o diretor geral da Organização Mundial da Saúde (OMS), Tedros Adhanom Ghebreyesus, declarou que o surto de covid-19, doença causada pelo novo coronavírus (Sars-Cov-2), passa a ser considerado pandemia. Desde então, o mês de março de

2020 ficou marcado pelo início do isolamento social em decorrência da pandemia global de covid-19:

O mundo, tal qual conhecíamos, parou abruptamente no início de 2020, e os governos, informados pela ciência, tiveram de impor medidas drásticas para salvar vidas. O desafio que os decisores políticos enfrentaram foi o de encontrar uma forma de proteger vidas e a saúde das pessoas sem causar danos irreversíveis na economia nesse processo. As medidas que garantiram o distanciamento físico, o fechamento de escolas, o cancelamento de voos, o fim de grandes aglomerações e o encerramento de atividades nos locais de trabalho foram apenas o início da luta contra o vírus e serviram apenas para abrandar sua propagação. (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2020, p. 2).

Nas esferas dos governos federal, estadual e municipal do Brasil, várias atividades presenciais foram restritas para evitar aglomeração de pessoas. Em consequência, organizações de diferentes segmentos encontraram nos recursos de tecnologia disponíveis, meios para manter suas atividades e comunicação a partir do teletrabalho (SILVA; ANASTÁCIO; ALMEIDA, 2020).

Apesar da implantação emergencial do teletrabalho durante o período de pandemia de covid-19, este já vinha sendo implementado no serviço público brasileiro de modo gradativo antes de 2020. De acordo com Fernandes (2021), em 2006 o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) aderiu ao teletrabalho, em 2009 o Tribunal de Contas da União (TCU), em 2010 a Receita Federal, em 2011 a Advocacia Geral da União (AGU), em 2018 o Supremo Tribunal Federal (STF). Entretanto, nas Instituições de Educação Superior (IFES), não houve a implementação formalizada do teletrabalho antes de 2020. Costa (2004) realizou uma pesquisa na Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) com o objetivo de “identificar se a atividade de docente do ensino superior é compatível com a ideia de teletrabalho”. Esta pesquisa demonstrou que os docentes da referida universidade utilizavam o teletrabalho de forma informal, mas que este não era reconhecido pela instituição como teletrabalho. Com relação ao teletrabalho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, Miyashita (2022) constatou que ele não estava presente, oficialmente, no Programa de Gestão das Universidades Brasileiras antes da pandemia de covid-19.

Na UFMG, a administração central e diretorias de unidades necessitaram tomar providências emergenciais para tentar amenizar os impactos desta situação e manter a instituição em funcionamento, mesmo que de forma não presencial.

A UFMG começou a ser diretamente impactada pela COVID-19 ainda no mês de janeiro de 2020, quando a epidemia ainda estava restrita à China, uma vez que possuía 11 estudantes realizando intercâmbio exatamente na cidade de Wuhan, primeiro epicentro da doença. Já naquele momento foi preciso atuar junto ao governo federal, viabilizando a repatriação dos estudantes. Diante da escalada dos acontecimentos ocorrida nas semanas seguintes, a UFMG rapidamente começou a se preparar para lidar com a emergência que se anunciava. Ainda no início do mês de março de 2020, antes da notificação do primeiro caso da doença em Minas Gerais, a instituição instalou o seu Comitê Permanente de Acompanhamento das Ações de Prevenção e Enfrentamento do Novo Coronavírus, que atuou desde então na articulação das respostas institucionais aos inúmeros desafios que passaram a se apresentar. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2020, p. 17).

O período de isolamento social foi necessário para mitigar os efeitos da pandemia de covid-19. Neste contexto, a UFMG não parou e articulou atividades para serem realizadas à distância nas três áreas de sua competência: ensino, pesquisa e extensão. No que concerne à extensão universitária, as iniciativas alcançaram as áreas de saúde, divulgação científica, educação à distância, difusão cultural e entretenimento e ajudaram a comunidade acadêmica e a sociedade a enfrentar o momento de recolhimento. No caso particular da extensão, pode-se dizer que o trabalho se intensificou, afirmação confirmada por gestores que participaram do 9º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária, evento realizado à distância em 2020, que teve como anfitriões a UFMG e a Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL) e pelos relatos dos participantes das entrevistas deste estudo.

Quanto ao ensino, os discentes e docentes tiveram de se adaptar a uma nova modalidade: o ensino remoto emergencial (ERE). Disciplinas foram realizadas através de plataformas on-line adotadas pela instituição, como a *Microsoft Teams*, videoconferência e também através da plataforma Moodle, já bastante utilizada anteriormente à pandemia pela UFMG. Aulas práticas foram adiadas para semestres posteriores, algumas foram introduzidas gradativamente à medida que a situação sanitária demonstrava melhoras através de indicadores dos órgãos oficiais de saúde. Cerimônias de colação de grau, eleições e posses de gestores diretores e Pró-Reitores também foram realizadas de forma remota, dentre outros eventos e atividades. Importante destacar que todos os alunos de graduação receberam o acréscimo de um ano no tempo de integralização em seus currículos devido à pandemia de covid-19. Deste modo, o trabalho remoto emergencial foi adotado como uma forma de teletrabalho, o termo foi utilizado devido ao caráter emergencial de sua adoção, sem a devida regulamentação necessária.

Percebeu-se ser importante analisar de que modo foi implantado e gerido o teletrabalho dos servidores da UFMG, durante os dois anos de isolamento social (2020-2021) e investigar quais ações inovadoras permitiram a continuidade dos trabalhos da extensão universitária, um dos tripés da educação superior brasileira, que se destaca pela característica marcante da proximidade direta com a sociedade e comunidades vulneráveis. Devido a esse caráter de proximidade com a sociedade, as ações são realizadas presencialmente, seja com discentes orientadores, bolsistas e voluntários indo às comunidades ou levando as comunidades para as universidades através da participação em eventos, projetos e cursos.

Nesta perspectiva, era improvável pensar o trabalho remoto na extensão universitária. Pesquisar a respeito das possíveis inovações envolvidas nos processos de trabalho dos servidores da UFMG e como foi possível a implantação e utilização do teletrabalho pela Pró-Reitoria de extensão e nas atividades de extensão da universidade foi algo instigante também devido à escassez de estudos a respeito do teletrabalho realizado na UFMG antes e durante a pandemia de covid-19. O preenchimento desta lacuna também foi uma das intenções e um dos diferenciais deste estudo.

Anteriormente ao período de pandemia, pôde-se perceber, através da coleta de dados, que havia realização de partes das tarefas dos servidores gestores e técnico-administrativos da UFMG via teletrabalho, principalmente de modo assíncrono, não como uma ação oficializada através de normativas, tampouco consciente por parte dos trabalhadores.

Outro fator motivador para este estudo foi a percepção da importância de se ampliar o alcance da extensão universitária para a sociedade, também através de inovações tecnológicas. Deste modo, considerou-se importante demonstrar como o teletrabalho contribuiu e ainda pode contribuir para alcançar um número maior de cidadãos, utilizando-se das tecnologias de informação e comunicação para aproximar as comunidades vulneráveis economicamente e que se encontram mais distantes das universidades que, de outro modo, não seriam beneficiadas pelas atividades da extensão universitária. Esta função da extensão universitária, de aproximação com comunidades mais distantes e isoladas foi facilitada através da maior oferta de realização de atividades remotas a partir do período de pandemia de covid-19, por exemplo, através do uso de carros de som para informar sobre cuidados com a saúde.

O teletrabalho na área de pesquisa universitária nas IFES já era uma realidade antes da pandemia, sendo executado, em sua maioria, pelos docentes e discentes ao realizarem suas pesquisas e orientações remotas. Quanto ao ensino, antes da pandemia, este era realizado de modo presencial, com algumas disciplinas ofertadas no formato online ou com parte da carga horária online e também com cursos de pós-graduação *lato sensu* semipresencial.

Para além da necessidade emergencial de implantação do teletrabalho durante a pandemia de covid-19 em 2020, o teletrabalho já foi (e poderá ser) implantado em outras organizações públicas e privadas também com outras finalidades, como aumento da produtividade, redução de custos relacionados a espaços físicos e transporte, melhoria no tráfego das grandes cidades, redução da poluição, redução de absenteísmo, redução do tempo de deslocamento casa-trabalho-casa (LEITE; LEMOS, 2021). Entretanto, há que se considerar que esta modalidade de trabalho também traz desvantagens para o trabalhador, como o isolamento social, problemas de saúde física e mental, dificuldade de separação entre a vida profissional e a vida privada, dificuldade de desconexão do trabalho, aumento de custos com equipamento de trabalho e infraestrutura informacional, dentre outros assuntos que serão abordados neste estudo.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (2020, p.1):

As políticas de teletrabalho podem constituir uma parte essencial de qualquer plano de continuidade do negócio. Perante um evento imprevisto, condições climáticas extremas, terrorismo, pandemia, que impedem as pessoas de executarem as suas atividades no local de trabalho habitual, a possibilidade de teletrabalho permite-lhes realizar trabalho em outro local e manter as organizações operacionais.

O teletrabalho foi utilizado pela UFMG durante o período de pandemia de covid-19 tanto na área administrativa, quanto no ensino, pesquisa e na extensão universitária. Diante disto, quais foram os impactos provocados pelo teletrabalho realizado nos anos de 2020 e 2021 na Universidade Federal de Minas Gerais?

Este estudo foi dividido em sete capítulos. No capítulo 1, temos a introdução, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos. No capítulo 2, têm-se a fundamentação teórica sobre inovação, teletrabalho, a regulamentação do teletrabalho no Brasil, o desenho do trabalho e sua relação com a inovação e o teletrabalho nas universidades federais. O capítulo seguinte contextualiza a extensão universitária e suas origens, assim como a extensão universitária na UFMG, a extensão em tempos de isolamento social e as atividades de extensão da UFMG

escolhidas para serem analisadas como atividades que se adaptaram bem e inovaram ao se fazer extensão remota durante o período de pandemia de covid-19. O capítulo 4 aborda os procedimentos metodológicos utilizados com o objetivo de demonstrar como o processo da pesquisa foi realizado. No capítulo 5, apresentam-se os resultados e no capítulo seguinte é feita a discussão deles. No capítulo 7 temos as considerações finais, as limitações deste estudo e as sugestões para trabalhos futuros.

## **1.2 Objetivo geral**

Investigar os impactos do teletrabalho no trabalho dos servidores da Pró- Reitoria de Extensão da UFMG, no contexto da pandemia de covid-19.

## **1.3 Objetivos específicos**

- a) Investigar a ocorrência de inovações na gestão, organização e no fluxo dos processos de trabalho na Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal de Minas Gerais em 2020 e 2021;
- b) Investigar, na visão dos servidores gestores e técnico-administrativos da Pró-Reitoria de Extensão, os impactos do teletrabalho na sua rotina profissional e pessoal;
- c) Identificar os impactos do teletrabalho no funcionamento das atividades de extensão da universidade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o arcabouço teórico sobre a temática da inovação, suas principais correntes de discussão, sua relação com o desenho do trabalho e a inovação nas instituições públicas.

### 2.1 Inovação: conceitos e perspectivas gerais

De acordo com o Manual de Oslo, que estabelece diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, esta se trata da implementação de um novo ou significativamente melhorado produto, bem, serviço, processo ou um novo método organizacional (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005).

Tidd e Bessant (2015) afirmam que a inovação é o processo de transformar as oportunidades em novas ideias que tenham amplo uso prático. Trata-se do processo de transformar ideias em realidade e lhes capturar valor.

Estes autores listam quatro categorias abrangentes para inovação:

- Inovação de produto: mudanças nos produtos ou serviços que uma empresa oferece;
- Inovação de processo: mudanças na forma como os produtos ou serviços são criados e entregues;
- Inovação de posição: mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a organização faz.

Os mesmos autores ainda classificam a inovação em radical e incremental, com base no grau de novidade. Para eles, a inovação incremental é fazer o que se sabe, mas melhor, já a inovação radical ou disruptiva, seria fazer algo diferente, algo que traga mudanças significativas para a sociedade, como por exemplo, energia a vapor na Revolução Industrial ou as mudanças resultantes das tecnologias de comunicação.

No século XX, a Internet foi uma das maiores inovações surgidas e que possibilitou a ligação das tecnologias de informação e comunicação e o rápido desenvolvimento tecnológico,

tratando-se de uma inovação disruptiva e de paradigma e que impactou diretamente o desenho do trabalho.

Para Janissek *et al.*, (2017), uma das classificações para a inovação, amplamente empregadas, é a que as caracteriza como sendo do tipo tecnológicas ou não-tecnológicas. As inovações tecnológicas referem-se à geração de um novo equipamento ou máquina, denotando uma ideia de algo mais concreto, físico e visível. Já as inovações do tipo não-tecnológicas, envolvem uma dimensão mais social e, portanto, com um caráter mais abstrato, menos óbvio, e difícil de identificar. Deste modo, envolvem a introdução de algo novo na dimensão da gestão, ou seja, uma prática ou um processo administrativo ou organizacional, um conjunto de ações que envolvem inovação nas práticas de gestão de pessoas, na estrutura organizacional e nos processos gerenciais e de trabalho.

Abbad et al (2022) afirmam que a inovação é definida como a implementação bem-sucedida de ideias criativas numa organização e baseada em motivação para inovar, à qual se manifesta nas atitudes e comportamento dos líderes. Os recursos de domínio da tarefa possibilitam a realização de trabalhos criativos, como financiamento, infraestrutura e habilidades em gestão da inovação.

### **2.1.1 O desenho do trabalho e sua relação com a inovação**

Peixoto e Pérez-Nebra (2022), definem o desenho do trabalho como o estudo, a criação e a modificação da composição, do conteúdo e da estrutura das tarefas, papéis e do contexto no qual o trabalho é executado. Alguns dos elementos do desenho do trabalho são a liderança, a autonomia, o feedback e a interdependência para a realização das tarefas, elementos estes que fazem parte do ambiente de trabalho. (Gondim et al., 2022).

O desenho do trabalho pode servir como um facilitador ou obstáculo para a inovação dentro de uma organização, dependendo de como é estruturado e implementado. Uma abordagem que prioriza a criatividade, flexibilidade, engajamento dos funcionários e uma cultura de experimentação tende a promover a inovação de maneira mais eficaz, desde que bem gerida e implementada. (Abbad et al.,2022). Em um cenário de inovações, de modo a se evitar barreiras e inibidores deste processo como pressão de tempo, qualidade, resultados, desempenho do trabalhador, estresse, insatisfação com o trabalho, falta de suporte organizacional, dificuldade

de adaptação às tarefas, é necessário que seja feita análise prévia das demandas de redesenho do trabalho e sua real implementação. Deste modo, entender a origem do processo de criação e utilização da inovação passou a ser uma questão crucial para as organizações privadas e públicas, as primeiras, na busca de vantagens competitivas e as segundas, com vistas ao fornecimento de melhores produtos e serviços à população. Gondim et al., (2022) pontuam que a criatividade é um passo necessário para a inovação organizacional, estas autoras reiteram ainda que há estudos que exploram relações inovadoras entre criatividade, processos de inovação e desenho do trabalho, como, por exemplo, o *playful work design* (PDW). Outro estudo citado por estas autoras conclui que ambientes que favorecem a aprendizagem livre e autônoma dos trabalhadores contribuem para a criatividade e inovação, elas ainda reiteram que estas possibilidades estão ao alcance dos gestores.

Para Gondim et al., (2022), três aspectos relacionados ao desenho do trabalho parecem centrais para a criatividade: a complexidade das tarefas, a autonomia para tomar decisões no trabalho e o suporte organizacional. As autoras ainda adicionam que a inovação pode ser um fim a ser alcançado e o desenho do trabalho, um meio de alcançá-la com êxito, o qual deve ser adaptado às diferentes situações encontradas.

O pioneiro Modelo componencial dinâmico de criatividade e inovação proposto por Amabile e Pratt (2016) citado por Gondim et al (2022), concebe os processos de inovação e criatividade como indissociáveis. Este modelo também considera o processo criativo como fruto da interação entre o indivíduo e o ambiente organizacional (Gondim et al., 2022) e destaca também o relacionamento entre líderes e colegas, a organização do trabalho e as estruturas que a orientam como possibilitadores das discussões entre o desenho do trabalho e a inovação. Compõem este modelo ainda o significado do trabalho, as emoções positivas e a motivação extrínseca ou o reconhecimento, como facilitadores dos processos criativos e inovadores nas organizações. (Gondim et al., 2022).

Algumas recomendações de Gondim et al (2022) com base no modelo teórico de Amabile e Pratt (2016) para atuação profissional no contexto do desenho e redesenho do trabalho para inovação são:

I-Empoderamento e treino da liderança e identificação do papel do líder;

II-Desenho do trabalho pelo trabalhador, tornando-o mais atrativo, desafiador, favorecendo emoções positivas, pensamento flexível e abertura para novas informações;

III-Inclusão e difusão de valores organizacionais compatíveis com criatividade e inovação e estímulo à definição de objetivos coletivamente compartilhados;

IV-Correta alocação dos trabalhadores levando em consideração os traços pessoais e a percepção de autoeficácia criativa.

## **2.2 Inovação no setor público e nas universidades públicas**

Esta seção traz a fundamentação teórica da inovação nas universidades públicas, por ser o recorte no âmbito principal deste estudo, que foi analisar os impactos e as inovações provocadas pelo teletrabalho durante a pandemia de covid-19 na UFMG.

Segundo Tidd e Bessant (2015), o setor público é um terreno fértil e desafiador para o desenvolvimento de inovações, mas diferentemente de grande parte das inovações no setor privado, que é conduzida por uma ideia de competição e tomadas de decisões focadas, a inovação no setor público possui condutores diferentes, com frequência conflitantes e as recompensas e incentivos podem ser diferentes das recompensas para o setor privado.

Para Cavalcante et al, (2017), no setor público, é possível dizer que o conceito de “inovar” está intimamente ligado a realizar mudanças e envolver pessoas para colaborar, a fim de promover uma melhoria na prestação de serviços para os cidadãos. Para os autores, a inovação não necessariamente precisa existir no setor público como uma grande mudança isolada, desafiadora e impossível de alcançar, mas sim como um conjunto de pequenas novas práticas instituídas a fim de vencer antigos problemas, ou seja, inovações incrementais, acompanhando mudanças sociais, e melhorando a qualidade do serviço prestado. A atuação do setor público voltada à inovação ultrapassa a visão restrita do papel do Estado como apenas um corretor de falhas de mercado, mas também incorpora outras perspectivas como a construção e participação em sistemas de inovação.

Para Emmendoerfer (2019) existem vários motivos que podem justificar a inovação no setor público, tais como: mitigar problemas e desigualdades sociais, melhorar a qualidade dos serviços públicos, substituir formas tradicionais de lidar com questões públicas que não trazem bons resultados por outras mais eficientes e efetivas e atender demandas reprimidas. Esses

motivos estão associados a problemas governamentais (de natureza interna) e públicos (de natureza externa), os quais normalmente são reflexos de três determinantes: excesso, escassez ou riscos. Como exemplo de excesso, o autor cita o desperdício de dinheiro público, como exemplo de escassez, ele cita a falta de segurança nos espaços públicos, escassez de água e poucos empregos, e, como riscos, acidentes rodoviários e aéreos, propagação de vírus e desabamentos, dentre outros.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), lançou, em 2014, o Observatório da Inovação do Setor Público (OISP), com o objetivo de ser um lugar para compartilhar, discutir e cocriar soluções que funcionam no setor público. Em 2017, o OISP criou um documento de domínio público sobre as principais tendências globais que estão orientando a inovação nos governos, a fim de melhorar a qualidade dos serviços públicos (EMMENDOERFER, 2019). As principais tendências citadas são: emparelhar humanos e máquinas, combinando informações, conhecimentos e experiências das pessoas com dados produzidos por aplicativos tecnológicos para aperfeiçoar a qualidade dos serviços públicos, escalabilidade do governo, que se trata de propiciar o crescimento e a melhoria do atendimento das demandas da sociedade por meio de espaços de experimentação de novas ideias, como, por exemplo, os laboratórios de inovação nos governos. Outra tendência é tornar os cidadãos especialistas, apoiando iniciativas que partam das pessoas a fim de ter acesso a novas ideias, promover a inclusão da sociedade e ampliar a confiança no governo. Fornecer serviços centrados nas comunidades por meio do reconhecimento das especificidades, promover a cultura da experimentação para testar e validar inovações antes de implementá-las e repensar a burocracia estatal por meio da abordagem de novas práticas de gestão financeira e de pessoas, são outras tendências citadas no documento do OISP.

Mazzucato (2014), autora da obra “O Estado Empreendedor”, defende que os governos superem as crises intensificando os esforços em inovação, diante das incertezas deste processo. Assumindo os riscos e as incertezas, o Estado se empenha efetivamente na mudança tecnológica. Para a autora, nunca foi tão importante reconhecer o papel do Estado na economia, isso porque o Estado tem sido, historicamente, o maior investidor em inovação disruptiva e de alto risco, cujos ganhos são capitalizados pelas empresas privadas em cadeias de inovação de produtos e serviços (por ex., os satélites usados pelas empresas privadas de telecomunicação são resultado de investimento estatal). Atualmente, esse papel do Estado tem sido negligenciado em muitas regiões do mundo, nas quais se testemunha uma retirada massiva do Estado,

justificada em termos de redução de débito e como forma de tornar a economia mais dinâmica, competitiva e inovadora. A autora se contrapõe a essa perspectiva com dados empíricos e argumenta que o Estado também pode (e deve) ser inovador e empreendedor.

Mazzucato (2014) ainda adiciona que na esfera privada talvez seja mais fácil inovar, pois é o mercado que impõe às empresas a necessidade de acompanhar o movimento e se reinventar constantemente, porém, na esfera pública, se não há concorrência mercadológica, por que encarar o desafio de inovar? Para atender melhor os interesses dos cidadãos e da sociedade, construir políticas públicas de qualidade, diminuir os entraves burocráticos; inovar para empreender e assumir riscos também é papel do Estado, segundo a autora.

Para sustentar o argumento de que o Estado é eficiente, Mazzucato (2014) cita o caso da terceirização de certos serviços públicos a favor do argumento de maior eficiência com a terceirização. No entanto, ela afirma que se levarmos em conta a questão do “controle de qualidade” e os custos que surgem em seguida, tem-se uma contradição. A autora cita o exemplo da segurança para as Olimpíadas de Londres em 2012, na qual a empresa contratada não cumpriu o prometido, obrigando o Estado a convocar o exército para cuidar da segurança durante as competições, neste caso, a terceirização se mostrou ineficiente.

Cavalcante *et al* (2017), ressaltam a importância do ambiente institucional para assegurar a permanência da prática inovadora associada ao estilo de liderança, ao grau de envolvimento das equipes, à utilização de instrumentos gerenciais pela instituição, para planejamento, acompanhamento e difusão dos resultados e à constante adaptação às novas circunstâncias, metas e desafios da organização e do governo. Os processos de inovação no setor público têm se intensificado nos últimos anos, ganhando uma dimensão estratégica nos Estados contemporâneos e desempenhando papel de propulsor do desenvolvimento econômico e da modernização da administração pública. Deste modo, a inovação surge em resposta às constantes mudanças políticas, sociais e tecnológicas do mundo globalizado e em rede.

Estes autores complementam, ainda, que o foco em ações de treinamento e formação do quadro funcional em métodos inovadores de gestão deve ser um dos pilares de uma política integrada e sistemática de construção de capacidade inovadora na burocracia federal. Isto vai ao encontro da criação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos em 2023, no governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva. Desde a sua criação, o Ministério da Gestão e Inovação

assumiu o compromisso de promover ações que fortaleçam a inovação na administração pública:

Incentivar a cultura da inovação e o fomento da transformação digital, assim como otimizar a gestão dos recursos públicos são alguns dos objetivos do Plano de Gestão e Desempenho (PGD) do governo federal brasileiro, programa indutor de melhoria e desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos servidores participantes, a melhoria contínua das entregas das instituições e as estratégias organizacionais.<sup>1</sup>(BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação, 2023).

Deste modo, a inovação no setor público passa pela melhoria também na gestão de recursos humanos.

Montenegro *et al* (2021) afirmam que, no contexto das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, as práticas de gestão voltadas à inovação encontram desafios em sua plena implementação devido a questões culturais, tradicionalismo, excesso de burocracia, paternalismo, hierarquização e normativas próprias dos órgãos públicos. Através de uma pesquisa de campo qualitativa e descritiva em duas universidades, com 470 respondentes divididos em 3 categorias: servidores técnicos, gestores e terceirizados, atuantes em áreas administrativas, esses autores buscaram responder à questão: *é possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão voltadas à inovação em universidades federais?* Os autores encontraram as práticas de delegação, recrutamento e seleção, incentivos tangíveis e intangíveis e treinamento como práticas nas quais é possível inovar. Como delegação entende-se que, na organização os empregados estão autorizados a tomar decisões, dar sua opinião e estão envolvidos em equipes com alto grau de autonomia. No recrutamento os empregados são selecionados com base em conhecimentos e habilidades necessários à execução das atividades e possuem trajetórias claras de carreira dentro da organização. Como incentivos tangíveis e intangíveis tem-se a remuneração associada à atualização de conhecimentos e à possibilidade de rodízio de funções, na qual o funcionário pode atuar em outras áreas. No que tange ao treinamento, tem-se políticas e programas abrangentes de treinamento, treinamento para novos contratados e treinamentos voltados à solução dos problemas.

Cruz *et al.* (2015), realizaram uma pesquisa com gestores de uma universidade pública com o objetivo de identificar como estes percebem a inovação e as práticas de gestão em seus

---

<sup>1</sup> Instrução Normativa nº 24/2023 MGI

contextos de trabalho. As principais características de uma universidade inovadora citadas pelos gestores entrevistados foram a horizontalização ou gestão descentralizada, ações que envolvam ensino, pesquisa e extensão, o uso das tecnologias tanto na gestão quanto nos aspectos educacionais, a predisposição em ouvir, a predisposição em aceitar ideias. Para que haja uma gestão inovadora da universidade, os entrevistados acreditam que há necessidade de se diminuir a verticalização da estrutura, promovendo uma gestão mais participativa, o que corrobora com o pensamento de que para se ter um ambiente inovativo há a necessidade de propiciar um clima onde as pessoas tenham liberdade para expressar suas ideias e percepções (gestão estratégica do desempenho e competências).

Conforme Cruz *et al* (2015), a inovação vem sendo estimulada tanto nas temáticas de produtos quanto nas de serviços, como a educação, que se enquadra como um serviço prestado à população. Neste sentido, temos as instituições de educação como ambientes propícios para o desenvolvimento de inovações, na medida em que integram projetos de pesquisa inovadora de universidades com empresas para criação de novos serviços ou tecnologias avançadas. Os autores ainda citam a *Tríplice Hélice*, na qual a universidade, juntamente com os governos e as organizações empresariais se unem para o desenvolvimento de uma sociedade intensiva em conhecimento. Nota-se que o modelo de tríplice hélice representa limitações para descrever os processos de inovação conduzidos nas universidades públicas em países em desenvolvimento, como o Brasil.

Oliveira, Pereira e Mauritti (2020), observam que há estímulos externos que pressionam para se publicar mais, porém o mesmo não ocorre para que se inove na gestão, o teletrabalho realizado durante a pandemia de covid-19 trouxe à tona esta característica do desenho do trabalho e do teletrabalho e a necessidade de se repensar e adaptar a gestão das equipes a um novo contexto laboral.

Mintzberg (2003), neste sentido, cita também o problema da convivência de dois segmentos com lógicas distintas: burocracia mecanizada e profissional, que orientam a ação na universidade. Deste modo, enquanto a burocracia mecanizada se concentra na eficiência e na padronização das operações, muitas vezes em detrimento da inovação e da criatividade, a burocracia profissional valoriza o conhecimento especializado, a autonomia e a qualidade do serviço. Tudo isto dificulta a inovação nas universidades públicas e merece mais reflexão e estudos.

Para Kaloudis *et al.* (2019), a inovação é crucial no trabalho das universidades públicas por várias razões fundamentais, dentre elas, na solução de problemas sociais através da pesquisa e da extensão, pois através de pesquisas inovadoras as universidades podem desenvolver soluções inovadoras para os desafios enfrentados pela sociedade. A inovação coloca as universidades públicas em uma posição competitiva global. Instituições de ensino superior inovadoras atraem talentos, financiamento e parcerias internacionais, fortalecendo sua reputação e influência global.

Como a inovação no setor público se trata de um amplo campo de possibilidades, optou-se aqui, tratar da inovação do ponto de vista institucional da mudança nos processos de trabalho, que passam a ser massivamente digitalizados e também das mudanças e inovações na gestão das equipes remotas à época da pandemia, entretanto, os aprendizados adquiridos neste período podem ser úteis em momentos futuros.

Durante o período de pandemia de covid-19 uma das maneiras pelas quais as inovações foram utilizadas foi para solucionar o desafio de como manter o isolamento social e, ao mesmo tempo, fazer com que a economia não estagnasse, que os cidadãos fossem atendidos e tivessem suas demandas resolvidas. Neste sentido, as tecnologias de informação e comunicação foram fundamentais para o desenvolvimento de serviços públicos digitais neste período.

Na UFMG, diversas ferramentas foram utilizadas, como webconferências, aplicativos de comunicação instantânea como o WhatsApp, novos sistemas foram criados, assim como mídias sociais, sites, que passaram a ser atualizados constantemente, além da utilização do e-mail. Na extensão universitária, recorte deste estudo e área que possui contato direto e mais próximo com as comunidades carentes, o trabalho durante a pandemia se tornou um desafio, deste modo, inovações na forma de se comunicar com a sociedade e prestar os serviços relacionados às atividades de extensão foram fundamentais, como será relatado adiante, com exemplos de atividades que inovaram ao prestar seus serviços. Também serão tratados os impactos provocados por estas mudanças.

A inovação nas universidades públicas frequentemente leva ao desenvolvimento de novas tecnologias e descobertas que podem ser comercializadas. Isso não apenas impulsiona a economia, mas também cria oportunidades para a criação de empresas e empregos. A inovação

no ensino e na aprendizagem pode melhorar significativamente a experiência dos estudantes, tornando o currículo mais relevante, envolvente e adaptável às necessidades do mercado de trabalho atual. Neste sentido, evidencia-se a importância do estudo da inovação no desenho do trabalho nas universidades durante o período de pandemia de covid-19 a fim de refletir sobre as adaptações, contribuições e inovações geradas pelo teletrabalho forçado neste período.

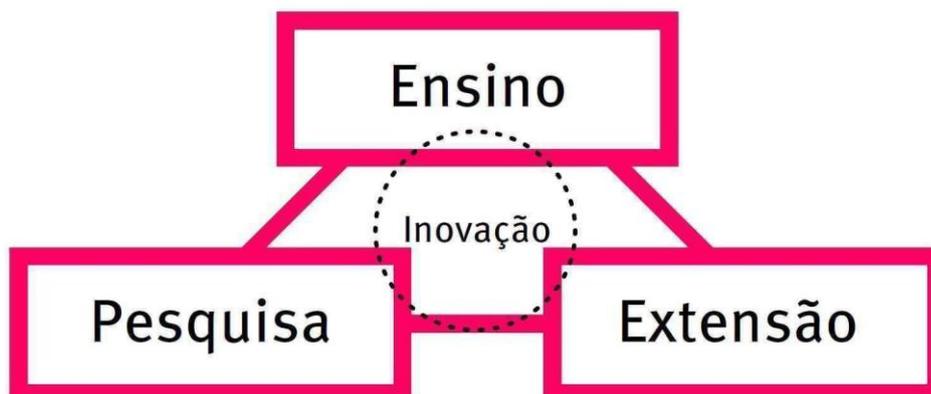
Na UFMG, a inovação é uma ação transversal que permeia as atividades indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão da instituição, mas que está relativamente ausente da gestão de pessoas e de processos administrativos (FIGURA 1). Para institucionalizar a inovação na sua missão, a Universidade Federal de Minas Gerais, por meio do Conselho Universitário, aprovou, em 2022, a política de inovação da UFMG no âmbito do Marco Legal de Ciência e Inovação.

Deste modo, a universidade ampliou sua missão institucional para induzir e ampliar o compartilhamento de saberes e experiências com a sociedade, além do conhecimento científico, artístico, cultural e tecnológico, por meio de parcerias, transferência de tecnologia, compartilhamento de infraestrutura e de capital intelectual, criação de ambientes promotores de inovação e serviços tecnológicos. A existência, na UFMG, de capital intelectual, infraestrutura de pesquisa e tecnologia podem contribuir de forma integrada nas diversas áreas do conhecimento, com os processos de desenvolvimento científico, artístico, cultural, tecnológico e de inovação. (Boletim UFMG nº 2.115- 9 de junho de 2022)<sup>2</sup>, mas é necessário que a inovação alcance também a gestão de pessoas e dos processos de trabalho na instituição, ademais, a melhoria destes processos influencia no aprimoramento do ensino, da pesquisa e da extensão universitária, pois são executados pelos mesmos atores.

---

<sup>2</sup> <https://ufmg.br/comunicacao/publicacoes/boletim/edicao/2115/politica-de-inovacao-e-regulamentada>

Figura 1 - Relação da inovação com o ensino, pesquisa e extensão



Fonte: UFMG Relatório de Gestão, 2019.

Interligando o tema inovações e trabalho, a literatura aponta que o teletrabalho, mesmo que já existente antes da crise sanitária, trouxe, a partir do período de pandemia, inovações tecnológicas e de paradigmas sobre as relações, o desenho e os processos de trabalho que exigem estudos e reflexões aprofundadas, tendo em vista seus impactos para as organizações e para a vida dos trabalhadores (PEDROSO, 2020).

A próxima seção discorrerá sobre a história do teletrabalho, seus impactos, sua regulamentação no Brasil e o desenho do trabalho e do teletrabalho.

### 2.3 Teletrabalho

O teletrabalho não se trata de uma modalidade nova; o termo surge na década de 1970 quando o mundo passava pela crise do petróleo e havia uma preocupação com os gastos devido ao deslocamento para o trabalho e determinadas funções passavam a ser atribuídas para a execução em domicílio. Estudiosos afirmam que já havia teletrabalho por volta de 1857, com John Edgar Thompson, proprietário de uma linha de ferro que controlava suas unidades através do telégrafo, exercendo a gestão e o controle de recursos e mão de obra remotamente (ROCHA; AMADOR, 2018).

O teletrabalho é definido por Nilles (1997), um dos pioneiros a estudar o teletrabalho, como quaisquer formas de substituição de deslocamentos relacionados com a atividade econômica por tecnologias da informação, ou a possibilidade de enviar o trabalho ao trabalhador, no lugar de enviar o trabalhador ao trabalho.

Para Nilles (1997), o teletrabalho é uma forma de trabalho descentralizada, pois leva o trabalho a outros locais além do escritório central das empresas. Os trabalhadores da era da informação utilizam computadores, telefones e a internet em seus trabalhos, fazendo com que o trabalho se mova até eles e não o oposto.

De acordo com definição proposta pela Organização Internacional do Trabalho (2020), o teletrabalho pode ser definido como atividades realizadas em espaços diferentes dos escritórios centrais nos quais os profissionais se mantêm integrados a seus pares por meio de tecnologias. Pode ser caracterizado pelas variáveis local/espço de trabalho (em domicílio, em telecentros satélites ou comunitários), horário/ tempo de trabalho (integral ou parcial), tipo de contrato (assalariado ou independente), competências requeridas (conteúdo do trabalho a ser desempenhado). Em termos de nomenclatura do teletrabalho, tem-se várias: trabalho remoto, *home-office*, *telework*, *telecommuting*, mas todas baseadas na característica do trabalho ser realizado, pelo menos em parte, fora das dependências das empresas ou organizações.

### **2.3.1 A regulamentação do teletrabalho no Brasil**

Para Durães, Bridi e Dutra (2021), a regulamentação do teletrabalho no Brasil ocorreu no contexto mais amplo das reformas laborais de austeridade e desproteção trabalhista, que foram forjadas a partir do discurso neoliberal, o que deve ser levado em consideração na análise das vantagens e desvantagens do teletrabalho e em sua implementação, de modo a mitigar os possíveis prejuízos ao trabalhador. Segundo Druck, Dutra e Silva (2019, p. 291):

Após um período de ascensão do Partido dos Trabalhadores ao poder (2003-2015), em que houve um processo de contenção da velocidade do avanço do modelo neoliberal, conjugada com um modelo de conciliação de classes, a ruptura institucional possibilitou que essa agenda fosse retomada com vigor pelo Presidente Michel Temer, culminando no processo legislativo de apenas três meses que levou à aprovação das Leis nº 13.429/2017 e 13.467/2017, normativas que tratam, respectivamente, da terceirização irrestrita e do conjunto mais amplo de modificações legislativas que se denominou “reforma trabalhista”.

Ainda segundo os autores, a Reforma Trabalhista não contou com a participação de movimentos sindicais nem da sociedade civil.

É com esse grau de desmonte das instituições da democracia representativa que se presencia, no país, a uma agudização da luta de classes, protagonizada pela ação das classes dominantes, através de golpes aos direitos constitucionais que, desrespeitando a legislação em vigor, impõem mudanças legislativas tendo por objetivo deixar a classe trabalhadora à mercê do mercado e dos interesses privados. (DRUCK; DUTRA; SILVA, 2019, p. 292).

As medidas de austeridade ao trabalhador continuaram no governo seguinte, com a extinção do Ministério do Trabalho após 78 anos de sua criação, terceirização irrestrita, Reforma da Previdência e plano de demissão voluntária (PDV). Neste contexto, há que se refletir que a flexibilização do trabalho via teletrabalho, no Brasil, surgiu em período anterior à crise sanitária devido à pandemia de covid-19, em um momento no qual o mundo do trabalho já se encontrava fragilizado devido, também, a crises políticas, econômicas e sociais.

Legalmente, de acordo com a legislação brasileira, o teletrabalho, encontra-se previsto no artigo 75-B da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)<sup>3</sup>, e deve ser realizado fora das dependências da empresa, lembrando que é plenamente possível que, de forma eventual, o funcionário compareça na empresa:

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo. (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017).  
Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.

No teletrabalho institucionalizado, há a necessidade de formalização expressa, através do contrato de trabalho ou aditivo:

Art. 75-C. A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.

Sobre a regulamentação do teletrabalho, Durães, Bridi e Dutra (2021) afirmam que a legislação é lacônica e tem conteúdo flagrantemente patronal, pois permite a condução do trabalhador ao teletrabalho por acordo individual, remete também para o acordo individual a definição da distribuição dos custos com os equipamentos e serviços necessários ao desempenho do trabalho e, mais grave, estabelece que o trabalhador em teletrabalho está excluído das disposições

---

<sup>3</sup> [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm)

relativas ao controle de jornada, o que significa dizer que ele não tem direito ao recebimento de horas extraordinárias por eventuais excessos. Esta pesquisadora acredita que a legislação sobre o teletrabalho no Brasil necessita de amadurecimento e discussão entre as partes envolvidas. Nesta pesquisa, nos referimos ao termo teletrabalho como o trabalho realizado no espaço doméstico, com utilização de tecnologias de informação e comunicação, sendo tratado como sinônimo dos termos *home office* e trabalho remoto, como foi disseminado no período de pandemia, apesar de suas diferenças conceituais e legais.

Na esfera pública Federal, o teletrabalho já era utilizado anteriormente à pandemia de covid-19 por muitas instituições públicas brasileiras como, por exemplo, o Tribunal de Contas da União (TCU), o tribunal Superior Eleitoral (TSE), a Controladoria Geral da União (CGU), a Receita Federal, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) e o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), maior empresa pública de serviços de tecnologia da informação do mundo, que adotaram o teletrabalho entre os anos de 2017 e 2018.

O governo federal, através do antigo Ministério da Economia, publicou em 2022 o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. A normativa também estabelece diretrizes para a simplificação e implementação do PGD nos órgãos e entidades que têm interesse em adotar a ferramenta, essencial para a implementação do teletrabalho no setor público federal. Até maio de 2022, 49 órgãos e entidades do Executivo federal implementaram o Programa. O ato normativo também aprimora as regras relacionadas ao teletrabalho e à gestão de resultados dos órgãos e agentes públicos.

O decreto confere autonomia para os dirigentes máximos das entidades da Administração Pública federal indireta (autarquias e fundações públicas federais) autorizarem a implementação do Programa de Gestão e Desempenho. Antes, essa autonomia cabia apenas aos ministros de Estado, ficando as entidades da Administração indireta subordinadas aos seus respectivos ministérios.

O Programa de Gestão e Desempenho é acompanhado por meio de um sistema informatizado que permite o monitoramento das entregas. O teletrabalho, quando adotado, pode ser executado em regime parcial ou integral. Deve-se garantir que a instituição do Programa não prejudique a

manutenção da capacidade plena de atendimento, especialmente nos setores que prestem serviços diretamente ao público. As regras do PGD, como o alcance de metas, por exemplo, podem valer tanto para o trabalho executado de forma presencial como na modalidade de teletrabalho.

Durante a pandemia de covid-19, com a publicação da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (revogada em dezembro de 2022), a regulamentação do teletrabalho no setor público foi acelerada. O instrumento estabelecia os procedimentos gerais que devem ser observados pelo funcionalismo público federal em relação à adesão ao Programa de Gestão e Desempenho, que prevê, fundamentalmente, o cumprimento da jornada de trabalho fora das dependências físicas do órgão e o cumprimento de metas estabelecidas através do programa de gestão.

Em 31 de julho de 2023, no governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva, após sucessivos adiamentos, o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI), publicou a Instrução Normativa (IN) 24, regulamentando, de forma definitiva, o decreto n. 11.072/2022. Segundo o Ministério, a IN foi resultado de ampla pesquisa da equipe técnica do MGI, após análise de evidências apresentadas por órgãos e entidades. O objetivo foi apresentar um normativo mais moderno e flexível, construído de forma participativa e mais adequado aos princípios do plano de gestão e desempenho. A nova instrução normativa é um marco na evolução do Programa de Gestão e Desempenho, ao intensificar seu foco na gestão por resultados do trabalho do servidor e não mais por sua assiduidade, o que favorece a realização de teletrabalho.

O secretário de Gestão e Inovação do MGI, Roberto Seara Machado Pojo afirmou que com a nova IN busca-se aprimorar a eficiência das instituições públicas, através da definição de entregas claras e da avaliação do desempenho de equipes. Ainda, segundo o secretário:

O conjunto de inovações gerará mais dados de monitoramento, proporcionando uma gestão mais transparente e com estímulos à melhoria do gerenciamento de equipes. A proposta corrige aspectos relativos à movimentação de participantes e regulamenta as regras de teletrabalho (Fonte: [www.gov.br/pgd](http://www.gov.br/pgd)). Brasil, 2023.

A substituição do controle de frequência dos servidores públicos federais pelo controle de produtividade baseado em resultados está entre as principais atribuições do Programa de Gestão

e Desempenho e todos os participantes estarão dispensados do registro de controle de frequência e assiduidade, na totalidade da sua jornada de trabalho, qualquer que seja a modalidade e o regime de execução. A medida cria uma inovação nos arranjos de trabalho em relação ao local, pois permite que seja realizado em forma de teletrabalho (integral ou parcial) ou presencial, e em relação aos horários de execução, pois as atividades podem ser realizadas tanto síncrona como assincronamente.

Segundo o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, a modalidade teletrabalho é uma das inovações mais disruptivas de arranjos de trabalho na administração pública federal. A lógica majoritária anterior ao PGD era o exercício das atividades nas dependências do órgão/entidade, na integralidade da jornada de trabalho dos(as) servidores(as). A implementação do programa e a disponibilização de vagas para teletrabalho permitem que as atividades sejam realizadas em locais a critério do participante, podendo ser distante fisicamente da sua chefia imediata e dos seus colegas de trabalho na integralidade da carga horária do plano de trabalho.

## **2.4 O desenho do trabalho e do teletrabalho**

A abordagem de desenho do trabalho, na área da psicologia organizacional, trata do conteúdo e organização de tarefas, atividades, relacionamentos e responsabilidades do trabalhador e das organizações. Engloba o estudo, criação e modificação da composição, conteúdo, estrutura e ambiente em que o trabalho e os papéis se estabelecem. Também aborda a questão de quem faz o trabalho, o que é feito, a relação entre os diferentes trabalhos, a interface dos trabalhos e papéis diante de contextos de tarefa, sociais, físicos e organizacionais (Palácios *et al*, 2019).

Segundo Abbad *et al.* (2022), o construto multidimensional conhecido internacionalmente como *Work Design* (desenho do trabalho) descreve como tarefas e funções são estruturadas, executadas e modificadas, bem como o impacto desses fatores nos resultados individuais, de grupo e organizacionais.

Cunha de Jesus, Bastos e Aguiar (2019) complementam que temas como a organização das tarefas no ambiente de trabalho, o comprometimento, autonomia, o enriquecimento do trabalho, a satisfação, a motivação, a auto realização, assim como o bem-estar dos trabalhadores e características do trabalho, pertencem a este campo da literatura organizacional. Estes temas

são algumas das bases para a gestão estratégica de recursos humanos e o estudo do comportamento organizacional.

Diferentes modelos teóricos anteriores foram criados para estudar o desenho do trabalho, dentre eles, destacam-se Morgeson e Campion (2003), o qual elenca cinco características centrais para descrever o trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback. Estes autores justificam a importância desse modelo pela ligação entre componentes afetivos e resultados comportamentais que expressam o significado do trabalho, o conhecimento e a responsabilidade por seus resultados. Cunha de Jesus, Bastos e Aguiar (2019), afirmam que tais características interagem para produzir um estado psicológico que culmina em um conjunto de resultados positivos de trabalho, mas alertam que os modelos de desenho do trabalho devem prever a complexidade do contexto social em que organizações se desenvolvem, tendo em vista que o meio social impacta os indivíduos.

De acordo com Cunha de Jesus, Bastos e Aguiar (2019), o modelo precursor de desenho do trabalho que teve o maior impacto tanto nas pesquisas quanto nas práticas gerenciais é o Modelo de Características do Trabalho (JCM), desenvolvido por Hackman e Oldham em 1980. Este modelo tem exercido uma grande influência na literatura acadêmica. Estes autores identificam cinco características essenciais para descrever o trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback. A relevância deste modelo reside na conexão entre os aspectos comportamentais que refletem a importância do trabalho, o conhecimento e a responsabilidade pelos resultados.

Hackman e Oldham (1980), destacam como certas características do trabalho influenciam a motivação, a satisfação e o desempenho dos funcionários. O modelo também sugere que a inovação pode ser promovida através do desenho do trabalho, ao tornar as tarefas mais significativas, variadas e desafiadoras. A relação entre inovação e o desenho do trabalho é crucial para entender como as organizações podem promover a criatividade e a eficiência. De acordo com Hackman e Oldham (1980), algumas das maneiras pelas quais esta relação pode contribuir com este objetivo são:

- Tarefas significativas e desafiadoras: um desenho do trabalho que proporciona tarefas significativas e desafiadoras pode estimular a criatividade dos funcionários. Quando os colaboradores percebem que suas atividades têm um propósito claro e que exigem um

esforço intelectual, eles tendem a se engajar mais e a gerar ideias inovadoras para enfrentar os desafios.

- **Variedade de habilidades e tarefas:** Um desenho do trabalho que oferece variedade nas tarefas e oportunidades para o desenvolvimento de habilidades pode estimular a criatividade ao expor os funcionários a diferentes contextos e problemas. Isso ajuda a evitar a monotonia e a estimular a mente dos colaboradores, permitindo que eles abordem os problemas de novas perspectivas.
- **Autonomia:** Quando os funcionários têm certo grau de autonomia sobre como executar suas tarefas, eles têm mais liberdade para experimentar e buscar soluções inovadoras. Um desenho do trabalho que concede autonomia aos trabalhadores permite que eles apliquem sua criatividade e expertise na resolução de problemas, o que pode levar a melhorias significativas na eficiência e na inovação.
- **Feedback e reconhecimento:** Um desenho do trabalho que inclui mecanismos eficazes de feedback e reconhecimento pode motivar os funcionários a buscar continuamente melhorias e inovações. O feedback construtivo ajuda os colaboradores a entenderem o impacto de suas contribuições e a identificar áreas para aprimoramento, enquanto o reconhecimento por ideias criativas incentiva o engajamento e a persistência na busca por soluções inovadoras.

Segundo Cunha de Jesus, Bastos e Aguiar (2019), o modelo de organização do trabalho proposto por Humphrey e Morgeson (2007) tem se apresentado como uma alternativa de pesquisa inovadora por ser alicerçado em três bases teóricas que foram unidas: características da tarefa, sistemas sociotécnicos e papéis de trabalho. Trata-se de um modelo ampliado que agrupa um conjunto de novas dimensões não presentes em propostas anteriores. Neste modelo, segundo as autoras, o desenho do trabalho é dividido em quatro dimensões de análise, que, por sua vez, são compostas por 21 subdimensões, como pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de desenho do trabalho de Morgeson e Humphrey (2007)



Fonte: CUNHA DE JESUS; BASTOS; AGUIAR, 2019.

Tendo em vista estas considerações, no âmbito do serviço público, a melhoria dos serviços prestados, necessariamente, requer alterações importantes na forma como o trabalho está desenhado. Neste sentido, Cunha de Jesus, Bastos e Aguiar (2019), afirmam que as universidades são organizações peculiares e complexas, que oferecem serviços estratégicos para a sociedade dentro de sua tríplice missão, no entanto, sua estrutura organizacional está apoiada em uma rede de processos de trabalho nem sempre devidamente mapeados e que conseqüentemente, necessitam ser redesenhados para permitir a clareza dos fluxos de trabalho para a comunidade interna e externa.

Nesta linha, o teletrabalho afeta o desenho do trabalho ao desafiar as estruturas tradicionais e ao exigir uma abordagem mais flexível e adaptável para a execução das tarefas, na comunicação e na gestão de equipes, que passam a trabalhar à distância.

Com relação à percepção dos trabalhadores e teletrabalhadores a respeito do desenho do trabalho, Abbad *et al.* (2019), no estudo intitulado “*Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho*”, através de uma pesquisa descritiva e exploratória em organizações públicas, concluíram que teletrabalhadores perceberam menor autonomia de decisão, variedade, significado, identificação da tarefa, complexidade, solução de problemas e especialização do que os trabalhadores presenciais. As autoras sugerem novas pesquisas, preferencialmente longitudinais, que analisem efeitos do teletrabalho sobre a

motivação dos trabalhadores, sobre o vínculo do trabalhador com a organização e com o grupo de trabalho, sobre as interfaces trabalho-família, sobre as estratégias de aprendizagem e de enfrentamento de desafios, como a gestão do tempo para alcance de metas de desempenho, além de novas pesquisas exploratórias que contemplem diferentes setores, identificando as características de suporte social, interação com pessoas internas e externas à organização e feedback dos pares e as do contexto de trabalho: normas, frequência de realização do teletrabalho, responsabilidade pela concessão de infraestrutura, equipamentos utilizados, suporte de informática, ferramentas de comunicação síncrona e assíncrona, mecanismos de monitoramento de desempenho. Estes temas serão abordados na presente pesquisa.

Parker (2014) explica que práticas organizacionais, como o teletrabalho, podem afetar diretamente as características do trabalho, gerar novas características ou, ainda, exercer influência cruzada sobre as características do desenho do trabalho, um dos motivos desta temática ser abordada de modo mais aprofundado adiante, assim como seus impactos nas organizações e na vida dos trabalhadores.

Com relação ao desenho do trabalho durante a pandemia, Kieran e Harnett (2020) afirmam que suas dimensões variaram dependendo do contexto específico, mas algumas áreas-chave que foram amplamente discutidas na literatura acadêmica incluem a flexibilidade do trabalho, ou seja, menor rigidez com relação aos horários de realização do trabalho: o que fazer e em que horas fazer, a adoção de tecnologia, que foi utilizada amplamente, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal com as questões das interrupções familiares, a saúde e segurança no trabalho (bem estar do trabalhador), segurança da informação: necessidade de uma regulamentação que proteja as informações e o trabalhador, na qual as responsabilidades pela segurança dos dados não recaia somente para o trabalhador, diferença de gêneros e configuração familiar ,na qual famílias com filhos foram mais afetadas, assim como a mulher, revisão no gerenciamento de recursos humanos (gestão e liderança de equipes à distância),suporte organizacional de infraestrutura tecnológica de mobiliário aos trabalhadores, desconexão com a organização (ausência de socialização), produtividade: se refere ao aumento da carga de trabalho para o trabalhador, especialmente devido ao tecnoestresse causado pela não desconexão do trabalhador ao trabalho nos horários devidos.

Abbad *et al* (2022) pontua que o fato de haver diferentes arranjos de teletrabalho (tipo de participação do trabalhador, atividades elegíveis, seleção de trabalhadores, responsabilidade

pelos custos, locais escolhidos, horários, dentre outros), faz com que as possibilidades de desenho do teletrabalho sejam muito variadas, deste modo, não se deve buscar um desenho único do teletrabalho e sim desenhos que se ajustem às organizações. Neste sentido, Parker (2014), afirma que é necessário que o campo do desenho do trabalho transcenda o foco passivo e passe a atuar como agente atenuador das consequências negativas desencadeadas pelas alterações de caráter social e tecnológico.

## 2.5 Vantagens e desvantagens do teletrabalho de acordo com a literatura

À época da pandemia de covid-19 o teletrabalho não foi uma escolha e sim algo mandatário implantado para minimizar os impactos do isolamento social no mundo do trabalho, como, por exemplo, possíveis demissões e fechamento de empresas. Deste modo, não houve tempo suficiente para reflexão e tomada de decisões que diminuíssem os impactos negativos do teletrabalho na vida dos trabalhadores e nas organizações. Com o fim da pandemia e a continuidade do teletrabalho em diversas instituições, também como consequência da Quarta Revolução Industrial<sup>4</sup>, faz-se necessário elencar os impactos positivos e negativos do teletrabalho e propor alternativas para minimização dos efeitos danosos do trabalho mediado pelas tecnologias digitais.

Rodrigues (2011) afirma que o teletrabalho traz vantagens e desvantagens para o trabalhador, para as empresas e para a sociedade:

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

	Vantagens	Desvantagens
Trabalhador	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Economia de tempo com deslocamentos;</li> <li>-Evita congestionamentos;</li> <li>-Foge da poluição do trânsito;</li> <li>-Diminuição dos gastos com transporte e vestuário;</li> <li>-Diminuição do stress</li> <li>-Menos interrupções durante o</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Risco de isolamento social;</li> <li>-Possibilidade de impedimento de ascensão na carreira;</li> <li>-Falta de estreitamento de relações com o superior hierárquico;</li> <li>-Maior risco de demissão;</li> <li>-Risco de se trabalhar em excesso;</li> <li>-Dificuldades de comunicação;</li> <li>-Problemas ergonômicos;</li> <li>-Dificuldade de mobilização e luta</li> </ul>

<sup>4</sup> A Quarta Revolução Industrial é um termo que trata da revolução digital baseada na internet das coisas, na inteligência artificial, no aprendizado de máquina; permite a fusão de tecnologias e a interação entre os domínios físicos, digitais e biológicos (SCHWAB, 2016).

---

	trabalho; <sup>5</sup> -Flexibilidade de horário; -Flexibilidade geográfica para escolha do local de residência; -Favorece a inclusão de pessoas com deficiências físicas;	de classes;
Empresas	-Redução de custos com a estrutura física; -Maior produtividade; -A flexibilidade geográfica permite a contratação de trabalhadores de qualquer parte do mundo, possibilitando a empresa operar 24 horas por dia; -Menor índice de absenteísmo; -Menor rotatividade de trabalhadores;	-Risco com a segurança de dados;
Sociedade	-Maior geração de empregos; -Diminuição da poluição do ar; -Diminuição do consumo de combustíveis; -Maior inclusão social; -Telecentros podem gerar o desenvolvimento de áreas menos favorecidas;	-Dificuldade de fiscalização das condições de trabalho; -Maior número de afastamentos médicos devido a problemas de ergonomia, gerando ônus ao Estado; -Possibilidade de exploração de mão de obra barata em outros países;

---

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

De acordo com Antunes (2020), a equação entre vantagens e desvantagens do teletrabalho deve ser medida por lentes atentas às desigualdades estruturais dessa relação. O teletrabalho, como visto anteriormente, oferece pontos positivos e negativos, a depender dos envolvidos, e exige diálogo, participação e adaptação de todas as partes, além de estudos que meçam efetivamente essas vantagens e desvantagens.

Para a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) (2020), o teletrabalho é uma das alternativas para melhoria da mobilidade urbana, já que:

- a) não envolve deslocamento profissional, melhora as condições de mobilidade urbana, diminuindo o número de viagens, reduzindo o número de veículos e os congestionamentos;

---

<sup>5</sup> Afirmação que é relativa, pois depende de outros fatores como a configuração familiar do trabalhador, o setor no qual trabalha, dentre outros.

- b) Também promove a sustentabilidade, pois reduz gastos com combustíveis e emissão de poluentes, reduzindo consequentemente os gastos públicos com a saúde, além de redução de ruídos urbanos e o consumo de energia nas instituições;
- c) Permite manter as atividades laborais mesmo sem a presença de seus colaboradores, através do acompanhamento de seus resultados e que estejam desempenhando normalmente suas funções, a partir do local onde se encontra;
- d) Amplia a atração e retenção de talentos, em função da melhoria da qualidade de vida e da maior disponibilidade de tempo para outras atividades, convívio familiar, lazer, atividades físicas, repouso, estudo, aperfeiçoamento e qualificação, dentre outras, devido à diminuição no gasto de tempo com deslocamentos;
- e) Aumenta as possibilidades de inclusão de pessoas com deficiência;
- f) É uma alternativa segura para situações contingenciais e emergenciais.

Segundo o relatório técnico<sup>6</sup> de 2020 do Grupo de estudos sociedade e trabalho da Universidade Federal do Paraná (UFPR), sobre a pesquisa: O Trabalho Remoto/Home-Office no contexto da pandemia de covid-19, uma escuta atenta das falas dos próprios trabalhadores reconhece vantagens significativas na realização do home office, como a flexibilidade dos horários, a economia de tempo, de transporte e possibilidade de usufruir mais do contato com a família. Esta pesquisa teve como objetivo principal verificar sob quais condições os trabalhadores do Brasil tiveram que se adaptar no que se refere à mudança do trabalho presencial para o trabalho remoto em razão da pandemia, em especial em relação:

- a) Ao trabalho que realizam
- b) Ao setor que pertencem e aos cargos que ocupam;
- c) Às condições ergonômicas, técnicas, de equipamento para a realização do trabalho remoto/home-office
- d) Às dificuldades e facilidades da modalidade em questão;
- e) À alteração de jornada de trabalho, salário e contrato durante a pandemia;
- f) À experiência de trabalho remoto/home-office durante a pandemia.

---

<sup>6</sup> No total foram 916 respostas submetidas, sendo 906 consideradas válidas, em âmbito nacional, entre os dias 5 e 17 de maio de 2020, entre diversos setores, segmentos econômicos e categorias profissionais. O critério para escolha dos respondentes foi apenas um, o de ter iniciado o trabalho remoto durante e em decorrência da pandemia de covid-19, tendo em vista a necessidade de distanciamento social recomendada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) e por epidemiologistas.

O perfil dos respondentes informou dados sobre a cidade em que o respondente trabalha, sexo, idade, estado civil e grau de escolaridade. Das 906 respostas válidas, 67%, das respondentes eram do sexo feminino, a média de idade dos trabalhadores remotos foi de 41 anos, sendo 45,92% casados e a maioria com, pelo menos, um filho. Quanto ao grau de escolaridade, 92,60% dos respondentes possuíam, no mínimo, nível superior completo, o que evidencia a alta escolaridade dos entrevistados.

Uma das questões teve o propósito de identificar em qual setor o trabalhador remoto atuava: público, privado ou ONG, sendo que 65,12% responderam trabalhar no setor público, com contrato estatutário. Outro dado obtido foi a respeito das funções dos trabalhadores e selecionou-se as respostas com dez ou mais citações: professor, técnico de seguro social, gestor público, analista de seguro social, advogado, agente administrativo, técnico judiciário, analista, assessor jurídico e assistente social.

Dados do relatório ainda revelam que para 438 (48,34%) respondentes o trabalho remoto tem aspectos positivos e aspectos negativos, para 242 (26,71%) trabalhar remotamente tem mais aspectos positivos do que negativos e para 216 (23,84%) essa modalidade possui mais aspectos negativos do que positivos. Apenas 10 (1,10%) se mostraram indiferentes a essa avaliação.

Verificou-se também que do total dos participantes, 445 trabalhadores (49,12%) responderam que a qualidade do trabalho no presencial é melhor, 345 (38,08%) afirmaram não terem sentido prejuízo quanto à qualidade do trabalho levando em consideração as duas modalidades (presencial e remoto) e 116 (12,80%) disseram que a qualidade do trabalho é melhor no trabalho remoto.

Em outro estudo, intitulado *Percepções sobre o trabalho remoto durante período pandêmico: um estudo de caso no Instituto Federal do Ceará*, de 2022, cuja amostra foi o universo de 190 servidores do IFCE, com 50 respondentes, distribuídos entre docentes e técnico-administrativos, a maioria (66%) com filhos identificou benefícios como: flexibilidade de horário, mais tempo com a família, redução de custo e tempo perdido com deslocamentos, criatividade na apresentação de conteúdo didático, atendimento de público alvo de outras cidades com o Ensino à Distância (EAD), oportunidade de trabalhar de outra localidade, aumento da produtividade, redução de custos operacionais, atração e retenção de talentos e a maximização da produtividade. Ainda segundo este estudo:

É perceptível a mudança de mentalidade quanto à implantação do teletrabalho no setor público, é uma ferramenta de gestão que vai trazer economia aos cofres públicos, sem prejuízos no atendimento e quaisquer ônus à sociedade. (COELHO *et al.*, 2022, p. 13)

Como desvantagens, a pesquisa *Percepções sobre o trabalho remoto durante período pandêmico: um estudo de caso no Instituto Federal do Ceará*, de 2022 cita:

- a) Desgastes físicos e mentais;
- b) Falta de motivação e organização no trabalho;
- c) Falta de horário para descanso;
- d) Falta de infraestrutura para execução das atividades;
- e) Distrações devido ao tempo dedicado aos filhos e tarefas domésticas: dificuldade de separação entre a vida profissional e a vida privada;
- f) Distrações devido a barulhos externos;
- g) Isolamento social: falta de convívio com colegas de trabalho; monotonia, solidão (problemas psíquicos);
- h) Alto consumo de energia elétrica;
- i) Implicações para a saúde física: alto consumo de alimentos e sedentarismo;
- j) Carga horária excessiva de trabalho: dificuldade de se estabelecer limites, tempo de parar o trabalho.

A pesquisa também investigou as percepções iniciais relativas à implantação do trabalho remoto e 32% disseram ter sido tranquila, ao passo que 68% afirmaram ter tido algum problema de adaptação, 48% destes afirmaram ter tido dificuldades apenas no início, e 20% declararam não gostar desta modalidade de trabalho.

Segundo a Comissão Nacional de Carreira da Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil (FASUBRA) (2020), o teletrabalho traz algumas sérias consequências como:

- a) Afasta as pessoas de seu grupo de trabalho e da Instituição como um todo, pois investe no trabalho individual, principal critério para a atividade ser aceita como teletrabalho;

- b) Implanta um sistema de avaliação centrado na figura da chefia imediata, com critério de pontos e carga horária por atividade, e substitui o controle presencial realizado pela chefia por um sistema informatizado;
- c) Dificulta a consciência do caráter coletivo do processo de trabalho, que é central na concepção sobre carreira e formação de consciência do papel ou identidade enquanto servidores públicos da educação;
- d) Causa isolamento e invisibilidade do trabalho e da trabalhadora/a, pois “ninguém enxerga o que faço”, sou apenas um cumpridor de metas;
- e) Pode trazer questões e problemas de saúde físicos/mentais, especialmente quando realizado em tempo integral;
- f) Propicia a alienação do trabalhador quanto ao processo e aos objetivos do seu trabalho, pois não há previsão de momentos de participação coletiva no planejamento do trabalho e na sua avaliação, a contramão do que se pretendeu com o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira, Lei 11.091/2005<sup>7</sup>, que estabeleceu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, o PCCTAE.

Outra desvantagem citada pela FASUBRA se trata da transferência de responsabilidades do Estado para o trabalhador no que diz respeito à segurança de dados e informações, softwares e antivírus. No caso de softwares não licenciados, em caso de denúncia, a responsabilidade passa a ser exclusiva do trabalhador. Em relação ao antivírus, se ele não for eficaz o suficiente para evitar que um programa espião ou hackers invadam e capturem dados pessoais, o trabalhador poderá ser responsabilizado pela Lei nº 13.853/2019<sup>8</sup> que dispõe sobre a proteção de dados pessoais. Isto estava claro no artigo 13, inciso III, alínea “d” e “h” da Instrução Normativa 65/2020 (revogada em 2023), que estabelecia orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) relativos à implementação do PGD. A instrução normativa afirmava que é imposto ao trabalhador que, ao aceitar participar do programa, ficará sob sua responsabilidade manter a infraestrutura necessária para o exercício de suas atribuições, inclusive aquelas relacionadas à segurança da informação, além de, no artigo 23 da mesma IN constar que o trabalhador deverá arcar com os custos referentes à conexão de internet, estrutura física e tecnológica e outras despesas decorrentes do exercício de suas atribuições.

---

<sup>7</sup> [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)

<sup>8</sup> [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/113853.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113853.htm)

Resultados da *Pesquisa sobre Teletrabalho*<sup>9</sup>, da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), realizada em 2022, como continuação da pesquisa de 2020, em parceria com as instituições americanas, Universidade de Duke com apoio da Universidade de Harvard e da organização não-governamental KAYMA Brasil, na qual foram aplicados questionários com 75 perguntas em 88 países, para 45.000 participantes, incluindo o Brasil, apontaram que servidores com filhos pequenos são os que sentem maior queda de produtividade no teletrabalho. Outro aspecto importante é que quando se observa a questão de gênero, mulheres relatam mais dificuldade do que homens ao desempenhar o trabalho em casa, em tempos de pandemia.

Com 36.000 respostas de servidores públicos federais, a pesquisa mostrou quais são os maiores desafios que eles enfrentam no trabalho remoto. Os profissionais mais afetados com queda de produtividade são os que têm filhos pequenos (menores de cinco anos). Essa diminuição de rendimento não é tão expressiva quando os servidores têm crianças maiores ou adolescentes. Já o fato de ter animais de estimação não ajuda e nem atrapalha o desempenho profissional.

Os servidores entrevistados relataram queda de eficiência no trabalho remoto adotado em virtude da pandemia de covid-19. Quando perguntados sobre o tempo gasto em determinadas atividades, a pesquisa revelou que o período de trabalho considerado produtivo, ou seja, quando realmente se está trabalhando, estava abaixo do ideal: em uma escala de 0 a 12 horas, o ideal seria 6,2 e está em 5,4. O desempenho também foi inferior ao declarado antes da pandemia (5,7). Já o tempo gasto em trabalho improdutivo, que é quando se está em horário de trabalho, mas não necessariamente trabalhando, aumentou, passando de 3 horas antes da pandemia para 3,3 no pós-pandemia. Ainda segundo esta pesquisa, os principais desafios que os servidores enfrentam no trabalho remoto são distrações/ interrupções e falta de interação com colegas de trabalho. Também foram apontados os problemas tecnológicos enfrentados e a falta de delimitação da fronteira entre vida pessoal e profissional.

Em relação aos elementos que auxiliam o ganho de eficiência no trabalho à distância, o uso de tecnologias aparece como um importante aliado. Os servidores que têm uma infraestrutura

---

<sup>9</sup> <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5843>

adequada para trabalhar – como *wi-fi*, *laptop* exclusivo, ferramentas de teleconferência, softwares de gerenciamento de tarefas – são mais produtivos.

Outro achado interessante se refere à relação de confiança entre chefes e empregados. Quando perguntados sobre a percepção geral do teletrabalho, a resposta que mais apareceu foi que os funcionários se saem melhor quando os supervisores acreditam neles. Para Cláudio Shikida, coordenador-geral de pesquisa da ENAP: *“Como é difícil monitorar o trabalho remoto, a confiança se torna um fator muito importante para a produtividade profissional”*.

Deste modo, os pesquisadores concluíram que, mesmo com os desafios apontados na pesquisa, a maior parte dos servidores apoia a política de trabalho remoto. Além disso, uma parte expressiva espera poder trabalhar de maneira alternada após a pandemia, equilibrando atividades nos órgãos públicos e em casa.

Pesquisa publicada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (2020) revela que, antes da pandemia, já havia um significativo uso do teletrabalho no Brasil. O país ocupa a 45ª posição em uma lista de 86 países classificados em relação à proporção de uso do teletrabalho, apresentando 25,65% de teletrabalho. No contexto latino-americano (IPEA, 2020), o país se destaca, sendo o terceiro de doze países que constam do estudo, atrás apenas do Chile (25,74%) e do Uruguai (27,28%).

Durães, Bridi e Dutra (2021) nos instigam a pensar sobre “modernização” das relações laborais, considerando como essas inovações são apropriadas por um modelo capitalista predatório, que faz uso da tecnologia para intensificar a exploração e a utiliza, igualmente, para disfarçar juridicamente as relações de trabalho, acentuando processos de precarização e perda de direitos.

Na mesma linha, Pereira (2011), em um estudo com o setor bancário, concluiu que as TICs dão ao capital o poder de renovar e ampliar ainda mais o controle sobre a racionalização do trabalho dos funcionários:

O discurso ideológico predominante no mercado, que o mundo globalizado é dinâmico, rápido e em especial, “flexível”, encontra-se inserido de forma natural nos aspectos laborais e sociais dos trabalhadores, conseguindo “minimizar” ou até mesmo “ocultar” os efeitos dos instrumentos de manipulação e controle sobre suas vidas. (PEREIRA, 2011, p. 82).

Quadro 2 - Síntese das pesquisas citadas sobre o teletrabalho

Estudo	Fonte	Dimensões de interesse
O Trabalho Remoto/Home-Office no contexto da pandemia de COVID-19	UFPR	Verificar sob quais condições os trabalhadores do Brasil tiveram que se adaptar no que se refere à mudança do trabalho presencial para o trabalho remoto em razão da pandemia
Percepções sobre o trabalho remoto durante período pandêmico: um estudo de caso no Instituto Federal do Ceará,	IFCE	Investigar as percepções de docentes e técnicos-administrativos do IFCE, sobre o trabalho remoto durante período pandêmico, seus pontos positivos e negativos.
Análise dos Impactos da Instrução Normativa 65/ 2020, que pretende regulamentar o trabalho remoto no setor público.	FASUBRA	Desvantagens do teletrabalho para o trabalhador
Pesquisa sobre Teletrabalho	ENAP/ Universidade de Duke/ Universidade de Harvard/ KAYMA Brasil	Maiores desafios enfrentados pelos servidores públicos federais durante o trabalho remoto

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As pesquisas citadas responderam a várias questões relevantes, entretanto, nenhuma abordou como as inovações foram utilizadas na realização do trabalho de servidores, discentes e coordenadores de extensão da Universidade Federal de Minas Gerais, assim como os impactos do teletrabalho na área da extensão e na vida dos trabalhadores desta instituição, contribuição importante proposta pela presente pesquisa. De acordo *Abbad et al. (2022)*, com a tendência de crescimento da modalidade de teletrabalho em todas suas variações, inclusive no setor público, sinaliza a relevância da temática. Além disto, estes autores reiteram que o teletrabalho não deve ser compreendido com base em definições simplistas, mas sim em uma perspectiva estratégica na qual figure como elemento indutor de formas inovadoras de trabalho apoiada pelas tecnologias.

## 2.6 Teletrabalho nas Universidades Federais

No contexto das Universidades Públicas Federais, em levantamento<sup>10</sup> feito em julho de 2022 pelo servidor Ruleandson do Carmo Cruz, representante dos servidores Técnico-Administrativos em Educação no Conselho Universitário, jornalista da UFMG e doutor em Ciência da Informação também pela UFMG, foi verificado que, naquele momento, 69 universidades federais estavam em alguma fase de implementação do teletrabalho: uma possuía

<sup>10</sup> O documento pode ser acessado na íntegra através do link: <https://bit.ly/teletrabalhofederais> .

efetivamente servidores em teletrabalho, 19 aprovaram o Teletrabalho, 11 estavam em fase de revisão da Minuta do Teletrabalho (etapa final), 17 na fase de estudo do teletrabalho por meio de comissões instituídas pelos Conselhos Universitários (início do processo), uma universidade incluiu o Teletrabalho no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)<sup>11</sup>, e duas universidades possuíam coletivos de TAES solicitando Comissão de Teletrabalho (UFBA e UFMG). Há também alguns trabalhos realizados recentemente a respeito da viabilidade do teletrabalho nas IFES, por exemplo, dissertação da UFMS que concluiu que o teletrabalho é viável na instituição. Uma constatação é que o teletrabalho nas IFES não foi adotado oficialmente anteriormente à pandemia de covid- 19, tendo sido implantado de forma emergencial em todas as instituições federais de educação superior em 2020, suscitando debates sobre a implantação em formato integral ou híbrido desde então. Entretanto, formas de teletrabalho já eram observadas nas IFES, como, por exemplo, o teletrabalho de pesquisa docente, a resolução de problemas através resposta a e-mails e telefonemas realizada em locais diversos por servidores docentes e técnicos e administrativos.

Após busca em bases de dados como o Portal Capes e a Biblioteca Nacional de Teses e dissertações, foram recuperadas algumas pesquisas a respeito do teletrabalho nas Instituições Públicas Federais de Ensino. Estas pesquisas são relatadas a seguir e seu expressivo número, demonstra a preocupação em se estudar os impactos do teletrabalho, sua eficiência, vantagens, desvantagens e a viabilidade de sua implantação no pós-pandemia.

Um dos estudos encontrados foi a dissertação “*Caminhos e descaminhos do teletrabalho em tempos de pandemia nas Universidades Federais*”, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN, na qual Falcão (2021), através de uma revisão integrativa da literatura, discute os efeitos da implementação e adesão ao teletrabalho entre os servidores técnico-administrativos no âmbito das Universidades Federais, caracterizando os trabalhadores e detalhando as especificidades e as mudanças laborais em função da adesão à modalidade remota. A autora também identifica os impactos do teletrabalho na saúde e bem-estar, considerando as queixas quanto à precarização dos processos de trabalho a partir da adesão à tal modalidade. O estudo conclui que, durante o período pandêmico, os servidores foram impactados pelos efeitos de uma implementação repentina e sem o devido suporte. Deste modo, a autora conclui que faz se necessário o aprimoramento do gerenciamento dos processos de

---

<sup>11</sup> Documento de planejamento da gestão das Instituições Federais de Educação Superior.

trabalho, a fim de que, independentemente da modalidade, o trabalhador se distancie de práticas que comprometam sua saúde e, por conseguinte, a saúde institucional (FALCÃO, 2021).

Na pesquisa de mestrado da UFRN, intitulada “*Universidade em tempos de pandemia: Um estudo sobre os impactos da adoção do Teletrabalho na percepção de servidores públicos*”, Araújo (2020) identifica as vantagens e desvantagens da adoção do teletrabalho durante a pandemia de coronavírus, na percepção dos servidores técnico-administrativos da Faculdade de Ciências da Saúde. Tratou-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa e delineamento transversal, que utilizou como instrumento de coleta de dados, questionários aplicados aos técnicos administrativos. Os resultados da pesquisa evidenciaram que, na percepção dos servidores, a adoção do teletrabalho proporcionou vantagens como maior autonomia do trabalho, maior flexibilidade nos horários, redução do estresse e tempo de deslocamento, redução de custos com vestuário, maior privacidade, possibilidade de fazer as refeições em casa, maior interação com a família, possibilidade de realizar outros trabalhos, melhoria da qualidade de vida pessoal e no trabalho, além da sensação de maior segurança que pode estar relacionada aos menores riscos atrelados à violência urbana e ao trânsito, além de menor exposição ao coronavírus. Quanto aos aspectos negativos, a pesquisa identificou maior distração com as atividades domiciliares, diminuição da qualidade do trabalho, receio em perder direitos trabalhistas, maior isolamento profissional, problemas de infraestrutura tecnológica e falta de treinamento.

Na dissertação de Nascimento (2020), intitulada “*Estratégias de decisão acerca da possibilidade de implantação do Teletrabalho na Universidade de Brasília: uma análise a partir da Teoria dos Jogos*”, a autora objetivou analisar como ocorre a interação estratégica entre os servidores técnico-administrativos e os gestores da UNB, diante da possibilidade de implantação do teletrabalho em seus respectivos setores. Os resultados das análises estatísticas evidenciaram que a modalidade de preferência de ambos os atores pesquisados foi o teletrabalho semipresencial. Os servidores técnico-administrativos identificaram que a maior vantagem do teletrabalho é a economia de tempo com deslocamento e engarrafamento, mas se mostraram receosos quanto a metas abusivas que podem ser cobradas se implementada essa modalidade de trabalho. Já os gestores reconheceram que a maior vantagem do teletrabalho é a redução dos custos e aumento de produtividade, mas criticaram a possibilidade de distanciamento do servidor com a instituição.

Fernandes (2021), em sua pesquisa de mestrado “*Viabilidade de manutenção do Teletrabalho em uma Instituição Federal de Ensino Superior no contexto pós-pandemia de covid-19*”, buscou identificar, do ponto de vista dos gestores da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul-UFMS, a viabilidade de manutenção do teletrabalho nos pós pandemia de covid-19 nesta universidade. A pesquisa foi desenvolvida com a análise documental de informações obtidas nas unidades da administração central da UFMS e por meio de entrevistas com os gestores. Por meio de análise qualitativa, observou-se que os entrevistados compreendem que a manutenção do teletrabalho é viável, porém, houve entendimentos diferentes quanto à manutenção da viabilidade por conta das especificidades que o ensino superior apresenta nas mais variadas áreas e muitos acreditam que é possível um modelo híbrido de trabalho. Por se tratar de mestrado profissional, o autor apresenta um modelo de gestão para a administração central, em que seja possível a manutenção do teletrabalho pelos servidores técnico-administrativos, com a seleção dos profissionais aptos a realizar essa modalidade de trabalho com o cumprimento das metas estabelecidas.

Savi e Stallivieri (2023), servidoras da Universidade Federal de Santa Catarina, em artigo intitulado “*O trabalho remoto em Universidades Federais como parte da política pública de enfrentamento à pandemia de covid-19*”, analisaram o impacto das regulamentações federais relativas ao enfrentamento à pandemia na modalidade de trabalho de servidores públicos federais no Brasil. Através de uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, realizada por meio de pesquisa bibliográfica e análise documental, as autoras concluíram que a adoção do teletrabalho na administração pública brasileira tem potencial para auxiliar na modernização e eficiência desta, inclusive nas universidades federais. A economia de recursos constatada durante o período de trabalho remoto a partir de 2020 e a possibilidade de realizar controle de produtividade vai ao encontro de práticas gerenciais recentes de administração pública, que, neste caso, se materializam inicialmente com o Programa de Gestão e Desempenho estabelecido pelo governo federal. As autoras recomendam que pesquisas continuem sendo feitas para acompanhar o andamento e a evolução das políticas públicas sobre a temática e análise se seus impactos e efetividade.

No artigo “*Virtualização do trabalho durante a pandemia do covid-19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior*”, de Baccili e Cruz (2021), da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), objetivou avaliar as percepções dos servidores quanto à excepcional implantação do regime de teletrabalho em uma IFES no que

diz respeito às vantagens e desvantagens nos âmbitos pessoal, organizacional e social e verificar a viabilidade de implantação de um Programa de Gestão de Teletrabalho nas IFES. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso de abordagem qualitativa exploratória com coleta de dados realizada através de entrevistas com servidores lotados em IFES. Os resultados foram apreciados pela análise de conteúdo de Bardin por temas e identificaram que, inicialmente, a implantação do teletrabalho não foi percebida de forma positiva, porém, após o período de adaptação, os entrevistados apontaram ganhos como flexibilidade de horários, autonomia, melhoria na qualidade de vida, produtividade, melhor relacionamento familiar, economia de tempo com deslocamento e motivação. Os autores concluíram que, na visão dos participantes, é viável a implantação definitiva da modalidade de teletrabalho, desde que ocorra de forma planejada. Outra consideração feita foi que as tecnologias de informação e comunicação, em evidência na pandemia, possibilitaram à administração pública uma nova oportunidade de transcender o paradigma da cultura da burocracia pelo da inovação.

Em *“O teletrabalho em uma instituição de ensino público federal: a visão dos efeitos a partir dos servidores”* Silva (2021), da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), procura responder à questão: *“Na visão dos servidores de uma instituição de ensino público federal, qual a relação existente entre os efeitos (convergentes e divergentes) do teletrabalho, no acolhimento e no comprometimento da produtividade pelos teletrabalhadores”*? Em termos teóricos essa pesquisa foi amparada nas teorias sobre contexto técnico-sociológico atual, impacto das contribuições das ferramentas computacionais para a ampla utilização do teletrabalho. Foi realizada uma revisão da literatura a respeito do teletrabalho, definindo e detalhando seus efeitos em uma instituição de ensino público federal. Através de um estudo de caso, de abordagem qualitativa e diagnóstica, foram aplicados questionários e entrevistas, além da pesquisa bibliográfica. O autor concluiu que os efeitos do teletrabalho impactam na aceitação do teletrabalho e na produtividade do teletrabalhador, portanto, sendo necessário, para os teletrabalhadores, orientações oriundas dos setores do serviço social, psicologia e administração. Ademais, foi também observado que as tecnologias da informação claramente causam mudanças nas relações entre as pessoas e a instituição, levando a adaptações à nova dinâmica organizacional de teletrabalho.

Na dissertação: *“Teletrabalho imposto pelo isolamento social: manifestações de servidores técnico-administrativos de universidades públicas Federais”*, de Casagrande (2021), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), a autora investiga como os trabalhadores

se ajustaram à mudança para o teletrabalho imposto pelo isolamento social e ao uso da tecnologia nesse contexto. Para tal, foi realizada pesquisa qualitativa através de entrevistas com servidores técnico-administrativos de duas universidades públicas federais. A autora apresenta boas práticas utilizadas pelos servidores na nova modalidade de trabalho e manifestações de paradoxos no uso das tecnologias para fins profissionais, no teletrabalho imposto pelo isolamento social, encontrados através de busca na literatura. Referentes aos paradoxos existentes em relação às tecnologias, tais quais: controle e caos, devido à diminuição da fronteira entre a vida pessoal e profissional, liberdade, empoderamento, dependência das TICs, competência e incompetência, satisfação e criação de necessidades, ilusão e desilusão, continuidade e assincronicidade e autonomia. Como resultados, ela apresenta a percepção dos entrevistados, os desafios enfrentados e a necessidade de maturidade da equipe para a prática de atividades remotas. Além disso, são apresentadas estratégias de prevenção ou enfrentamento dos paradoxos apontados, como suporte organizacional diferenciado em situações de teletrabalho, apoio adicional às mulheres que trabalham de casa e cuidam de filhos ou outros dependentes, assim como maior suporte de TI às pessoas com mais idade que possuam dificuldades de uso das novas tecnologias.

Dados da pesquisa de opinião “*Trabalho remoto na pandemia, sobre as percepções dos técnico-administrativos em educação com base no Sindicato dos Trabalhadores em Educação das Instituições de Ensino Superior do Estado do Paraná-Sinditest-PR -UFPR, UTFPR e Unila*”<sup>12</sup>, (2021), têm-se o ponto de vista das trabalhadoras e dos trabalhadores da Universidade Federal do Paraná-UFPR, Universidade Federal Tecnológica do Paraná-UTFPR e Universidade Federal Latino-Americana-Unila em relação ao trabalho remoto. O estudo também chegou a conclusões parecidas com as anteriormente citadas sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho. Como vantagens obteve-se os seguintes achados: melhor qualidade de vida, maior produtividade, menor absenteísmo, redução do custo do empregado para a empresa, autonomia para organizar tarefas, flexibilidade de horários, maior interação familiar, menos interrupções, menos tempo gasto com deslocamentos e oportunidade para pessoas com deficiências. Como principais desvantagens, o estudo identificou a dificuldade de controle e avaliação de desempenho, precarização e descontrole da carga de trabalho, falta de infraestrutura e ergonomia no trabalho, isolamento profissional e social, conflito entre trabalho e vida familiar, falha nas tecnologias e não adaptação ao teletrabalho.

---

<sup>12</sup> [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.sinditest.org.br/wp-content/uploads/2021/10/ebook\\_trabalhoremotonapandemia\\_interativo1.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.sinditest.org.br/wp-content/uploads/2021/10/ebook_trabalhoremotonapandemia_interativo1.pdf)

Outro estudo interessante se trata da dissertação intitulada “*Vantagens e desvantagens do trabalho remoto correlacionadas com a carga mental do trabalho no contexto da pandemia de covid-19*”, de Miyashita (2022), da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD-MS). Neste estudo, a autora identifica as vantagens e desvantagens do trabalho remoto que estão relacionadas com a carga mental de trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos da UFGD e busca lições a serem aprendidas a partir disso. A pesquisa identificou uma taxa alta da carga mental de trabalho nos servidores em trabalho remoto na UFGD. Entre os perfis analisados, notou-se que os docentes, as mulheres, os servidores de mais idade, os servidores que moram com seus filhos, os que possuem mais tempo de serviço e são chefes se destacaram em pelo menos alguma das desvantagens do trabalho remoto que está relacionada com a carga mental de trabalho. Já entre os perfis que se destacaram nas vantagens do trabalho remoto quanto à carga mental de trabalho, estão os servidores técnico-administrativos que não moram com seus filhos e com menos idade.

Todos estes estudos e outros encontrados, demonstram forte influência da pandemia de covid-19 no interesse pelo tema teletrabalho, no entanto, a respeito da Universidade Federal de Minas Gerais, até o momento de escrita desta dissertação, não foram encontradas pesquisas publicadas que tratassem da temática: “*Teletrabalho realizado pela UFMG durante o período de pandemia de covid-19*”, tampouco seus impactos na extensão universitária da instituição, motivo pelo qual esta autora foi ainda mais instigada a pesquisar sobre o tema. Vários resultados das pesquisas citadas corroboram com os achados do presente estudo. Os resultados desta pesquisa serão apresentados adiante, em capítulo oportuno. Adiciona-se também o fato do presente estudo se embasar pela teoria do desenho do trabalho e do teletrabalho, diferenciando-se das demais citadas.

A Pró-Reitoria de Recursos Humanos, responsável pela gestão de pessoas e do trabalho na UFMG, também afirmou não ter realizado estudos de impactos do teletrabalho na instituição até outubro de 2023, data da consulta. Outro ponto importante de registrar é que as entrevistas foram realizadas após o retorno dos servidores da UFMG ao trabalho presencial, deste modo, as discussões sobre o teletrabalho estão dentro de um novo contexto, pós-pandêmico, de análise do que se passou e de discussões sobre a institucionalização do teletrabalho como uma inovação organizacional de processo, em vez de ser uma resposta emergencial a uma crise sanitária de grandes proporções.

Com relação às discussões sobre a implementação do teletrabalho no pós-pandemia, os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), através de sua representação no Conselho Universitário da instituição, começaram a se mobilizar e discutir o assunto em 2022. Após 1007 assinaturas ao “Manifesto TAES UFMG - Teletrabalho<sup>13</sup>” e depois de vários e-mails enviados à presidência do Conselho Universitário pelo movimento "E aí, UFMG?", a presidenta do Conselho Universitário, reitora Sandra Regina Goulart Almeida, durante a 476ª Reunião do Conselho Universitário da UFMG (07/07/2022), expressou o intuito de tranquilizar os servidores técnico-administrativos e solicitou aos representantes dos TAES que passassem a seguinte informação:

A reitoria e as diretorias são favoráveis ao Teletrabalho. A Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) está estudando a questão, com base nas atualizações apresentadas pelo Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022 que dispõe sobre o Programa de Gestão de Desempenho- PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O objetivo é a redação de uma Portaria pela Reitora, ouvindo o Conselho Universitário, e que, em momento oportuno, após a conclusão dos detalhados estudos, será apresentada. (Fonte: Boletim Meus representantes,2022)

O Plano de Gestão e Desempenho estipula que o trabalho poderá ser adotado nas modalidades presencial ou teletrabalho; consta também que o teletrabalho poderá ocorrer em regime de execução integral ou parcial. Em setembro de 2022, o Sindicato das Instituições Federais de Educação Superior (SINDIFES) realizou assembleia que teve como uma das pautas o PGD e o teletrabalho na UFMG. Após os trabalhos, ficou decidida a reativação do Grupo de Trabalho *Carreiras* para pesquisas e discussões a respeito da implantação do teletrabalho na UFMG. No âmbito nacional, em janeiro de 2023, com a posse da nova gestão do governo federal, foi estipulado o prazo de 90 dias para que as bases sindicais apresentassem, à sua federação, propostas de PGD para discussão com a administração federal até o mês de abril de 2023.

Em março de 2023 a Associação dos Técnicos de nível superior da UFMG e outras IFES (ATENS), protocolou documento no gabinete da Reitoria da Universidade Federal de Minas Gerais, solicitando a criação de uma comissão para análise e estudo do teletrabalho na UFMG.

Em cinco de abril de 2023, em assembleia sindical realizada pelo SINDIFES, com os servidores técnico-administrativos da UFMG, a Pró Reitora de Recursos Humanos apresentou as bases do

---

<sup>13</sup> <https://docs.google.com/document/d/1U5VP6WLVXC3wBgN5mupliyYvBxD-bzL/edit>

Programa de Gestão e Desempenho a ser implantado na instituição. A pró-reitora de recursos humanos explicou que, em 2021, com o fim do trabalho remoto emergencial, a UFMG criou uma comissão para estudar a implantação do teletrabalho. Os estudos foram norteados pelo Decreto nº 11.072/2022, e as IN 65/2022 (revogada) e IN 89/2022 (suspensa). Segundo ela, o Governo Federal sinalizou a edição de uma nova Instrução Normativa em substituição às antigas, o que ocorreu em 31 de julho de 2023. Em relação ao Decreto 11.072/2022<sup>14</sup>, ela destacou os seguintes pontos:

- O teletrabalho ficará condicionado à compatibilidade com as atividades a serem desenvolvidas pelo agente público e à ausência de prejuízo para a administração;
- A participação no PGD deverá considerar as atribuições do cargo e respeitar a jornada de trabalho do participante;
- A estrutura necessária (física e tecnológica) para o teletrabalho deverá ser providenciada e custeada pelo agente público;
- Para aderir ao PGD, o agente público e a sua chefia imediata deverão firmar um plano de trabalho contendo metas e prazos, a data de início e término, as atividades a serem executadas pelo participante e um termo de ciência e responsabilidade.

Com a IN 24/2023<sup>15</sup>, publicada em julho, a reitoria da UFMG publicou a Portaria Nº 7384, que instituiu o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da Universidade Federal de Minas Gerais e estabeleceu os procedimentos gerais a serem observados relativos à sua implementação.

O PGD abrangeu as atividades que podem ser realizadas de forma remota, em regime de teletrabalho, com utilização de recursos tecnológicos e que permitam a mensuração da produtividade e dos resultados e do desempenho do participante em suas entregas. A Portaria esclareceu que a implementação e manutenção do PGD ocorrerá no interesse da administração e não constituirá direito do servidor.

Também consta, neste documento, que será implantado um projeto piloto do teletrabalho por seis meses nas áreas de tecnologia da informação, contabilidade e finanças, setores de revisão

---

<sup>14</sup> <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>

<sup>15</sup> <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>

de texto, setores de convênio, setores dedicados à análise de processos de gestão de pessoas e emissão de pareceres, setores responsáveis pela operacionalização, cadastro, supervisão e controle do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), setor de apoio técnico à Procuradoria Geral junto à UFMG e setor de ouvidoria. Após este período, será elaborado relatório de avaliação do programa.

### **3 A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA**

De modo a contextualizar o leitor com um dos objetos de estudo desta pesquisa, neste capítulo será relatada, de forma breve, a origem e história da extensão universitária na Europa, Estados Unidos, América Latina e Brasil, com ênfase na extensão universitária da Universidade Federal de Minas Gerais. Em seguida será discutido como a extensão universitária ocorreu em tempos de isolamento social na instituição, devido à pandemia de covid-19.

#### **3.1 A história da extensão universitária**

Paula (2013), afirma que a extensão universitária não é recente; data do século XIX, na Inglaterra. A Universidade de Cambridge, em 1871, foi, provavelmente, a primeira a criar um programa formal de “cursos de extensão” a ser levado por seus docentes a diferentes regiões e segmentos da sociedade. Quase ao mesmo tempo outra vertente surgia em Oxford, com atividades concebidas como uma espécie de movimento social voltado para os bolsões de pobreza. As primeiras ações tiveram lugar em Londres e logo se expandiram para regiões de concentração operária.

Da Inglaterra, a extensão transitou para a Bélgica, daí para a Alemanha e em breve por todo o continente europeu, chegando aos Estados Unidos, que criou a American Society for the Extension of University Teaching, que impulsionou as atividades de extensão, pioneiramente, na Universidade de Chicago, em 1892, culminando na experiência desenvolvida pela Universidade de Wisconsin, em 1903, que colocou “seus professores como technical experts do governo do estado”. Muito bem sucedida, a iniciativa conferiu prestígio e visibilidade nacional ao que seria chamado de “Wisconsin Idea”, levando o próprio presidente americano, Theodore Roosevelt, a sinalizar para o país aquele exemplo. (PAULA, 2013, p.6).

Atualmente, na Europa, o termo correlato à extensão mais adotado é “terceira missão” e subdivide-se em três subáreas: educação continuada, transferência de tecnologia e inovação e engajamento social. De acordo com Teixeira (2015), no velho continente, a extensão possui uma dupla dimensão: interligar as universidades e permitir uma diversificação das fontes de financiamento. A terceira missão tem sido estimulada por uma consciência crescente do papel que as universidades podem ter, além das missões tradicionais de ensino e de pesquisa científica. O crescimento em torno do interesse pelas atividades de extensão nas universidades europeias se dá por uma aspiração nas sociedades e governos para que a Europa seja uma

sociedade cada vez mais baseada no conhecimento e para que as universidades tenham papel ativo nesse objetivo.

Nos Estados Unidos a extensão está ligada à ideia de prestação de serviços, advinda do espírito pragmático americano no qual as formas de relacionamento com a sociedade apresentavam-se em duas linhas de atuação: a extensão cooperativa, que propiciava a realização de treinamentos e difusão de pesquisas na área de agricultura com caráter financeiro, e a extensão universitária, que surgiu a partir de um grupo de professores que desenvolviam trabalhos de educação de adultos, a educação continuada. Em 1915 foi estruturada a Associação Nacional de Extensão e, a partir daí, são desenvolvidas atividades diversificadas não somente em relação à forma dos serviços prestados, mas também no que diz respeito às estruturas de organização e fontes de financiamento. São ofertados cursos, conferências de caráter variado, cursos por correspondência, cursos noturnos, cursos para preparação de professores, entre outras atividades. A regionalização dos campi fora da rede central também foi um marco na extensão americana, que permitiu um processo de regionalização da extensão universitária (ROCHA, 1984).

Na América Latina, a extensão universitária tem como marco a chamada *Reforma de Córdoba*<sup>16</sup>, na Argentina, em 1918, quando um conjunto de estudantes dessa universidade promoveu um movimento em busca de uma maior aproximação entre os saberes científicos e os saberes populares.

A partir daí, de acordo com Rios e Caputo (2019, p. 13):

Inaugurou-se uma reflexão que atravessa um século, completado em 2018, envolvendo uma gama diversificada de docentes, estudantes e organizações comunitárias, em diversos países do continente latino americano, unificados sob o título de “extensionistas”. Esse processo tem gerado, inclusive, a criação de associações que agregam instituições diversas, configurando, atualmente, redes de universidades que promovem encontros, congressos e seminários.

As universidades da América Latina, àquela época, em sua maioria, elitistas e segregadoras, não atendiam aos interesses das camadas populares da sociedade. Nesse sentido, a luta pela Reforma Universitária, que vai se dar, na América Latina, a partir de 1918, é parte de uma luta mais geral contra a permanência da dependência, contra a incompletude da construção nacional,

---

<sup>16</sup> <https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/artigos/a-reforma-universitaria-de-cordoba-1918-um-manifesto>

expressa no absoluto distanciamento das universidades dos grandes problemas sociais, econômicos, políticos e culturais das nações latino-americanas. (PAULA, 2013).

De acordo com Gonçalves (1999), foi sob influência do modelo europeu que se iniciou a extensão universitária no Brasil, em 1911, na Universidade de São Paulo, vinculada à Universidade Popular, que ministrava cursos gratuitos sobre temas diversos, abertos à população em geral.

Em 1920, sob a influência do modelo americano, foi criada a Escola Superior de Agricultura e Veterinária de Viçosa-MG e, em 1929, foi iniciada experiência no sentido de levar assistência técnica aos agricultores, sendo realizada a Primeira Semana do Fazendeiro, prestação de serviço, que marca a vertente americana da extensão universitária (ROCHA, 1984).

Legalmente, a extensão universitária está prevista desde a legislação de 1931 que, mediante o Decreto no. 19.851, de 11/4/1931<sup>17</sup>, Estatuto das Universidades Brasileiras, estabeleceu as bases do sistema universitário brasileiro. Este decreto continha o seguinte texto, no que tange à extensão universitária:

Art. 42: A extensão universitária será efetivada por meio de cursos e conferências de caráter educacional ou utilitário, uns e outros organizados pelos diversos institutos da Universidade com prévia autorização do Conselho Universitário.

De acordo com Sousa (1995), a extensão universitária brasileira já foi apresentada como prestação de serviços à comunidade e um instrumento de formação humana.

Mais adiante, no I Encontro de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, em 1987, a extensão universitária foi definida como processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre a universidade e a sociedade:

A extensão é uma via de mão-dupla, com trânsito assegurado à comunidade acadêmica, que encontrará, na sociedade, a oportunidade da elaboração da práxis de um conhecimento acadêmico. No retorno à universidade, docentes e discentes trarão um aprendizado que, submetido à reflexão teórica, será acrescido àquele conhecimento. Este fluxo, que estabelece a troca de saberes

---

<sup>17</sup> <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19851-11-abril-1931-505837-publicacaooriginal-1-pe.html>

sistematizados, acadêmico e popular, terá como consequência: a produção de conhecimento resultante do confronto com a realidade brasileira e regional; a democratização do conhecimento acadêmico e a participação efetiva da comunidade na atuação da universidade. Além de instrumentalizadora deste processo dialético de teoria/prática, a extensão é um trabalho interdisciplinar que favorece a visão integrada do social. (FORPROEX, Brasília, 1987, p. 11<sup>18</sup>).

Do assistencialismo passou-se ao questionamento das ações desenvolvidas pela extensão: de função inerente à universidade, a extensão começou a ser percebida como um processo que articula o ensino e a pesquisa, que organiza e assessora os movimentos sociais que estavam surgindo. As ações extensionistas, até os dias de hoje, apresentam um importante papel social de fomento à educação e ao conhecimento, além de servirem como solução de problemas e demandas da sociedade.

O reconhecimento legal dessa atividade acadêmica, sua inclusão na Constituição e a organização do Fórum de Pró-Reitores de Extensão, no fim da década de 1980, deram à comunidade acadêmica as condições e o lugar para uma conceituação precisa da extensão universitária. Além disso:

É importante ressaltar que a intervenção na realidade não visa levar a universidade a substituir funções de responsabilidade do Estado, mas sim produzir saberes, tanto científicos e tecnológicos quanto artísticos e filosóficos, tornando-os acessíveis à população, ou seja: a compreensão da natureza pública da universidade se confirma na proporção em que diferentes setores da população brasileira usufruam os resultados produzidos pela atividade acadêmica, o que não significa ter que, necessariamente, frequentar seus cursos regulares.” (FORPROEX, 2001, p. 6).

Dando, pois, cumprimento à Lei nº 13.005/2014<sup>19</sup>, que aprovou o Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), as atividades de extensão devem compor, no mínimo, 10% (dez por cento) do total da carga horária curricular estudantil dos cursos de graduação, as quais deverão fazer parte da matriz curricular dos cursos.

A extensão deverá, ainda, ter as seguintes diretrizes, segundo o Forproex (2001), que estruturam sua concepção e prática:

---

<sup>18</sup> [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://proex.ufsc.br/files/2016/04/Po1%C3%ADtica-Nacional-de-Extens%C3%A3o-Universit%C3%A1ria-e-book.pdf](https://proex.ufsc.br/files/2016/04/Po1%C3%ADtica-Nacional-de-Extens%C3%A3o-Universit%C3%A1ria-e-book.pdf)

<sup>19</sup> [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm)

- a) A interação da comunidade acadêmica com a sociedade por meio do diálogo, da troca de conhecimentos, da participação e do contato com as questões complexas contemporâneas presentes no contexto social;
- b) A formação cidadã dos estudantes, marcada e constituída pela vivência dos seus conhecimentos, que, de modo interprofissional e interdisciplinar, seja valorizada e integrada à matriz curricular;
- c) A produção de mudanças na própria instituição superior e nos demais setores da sociedade, a partir da construção e aplicação de conhecimentos, bem como por outras atividades acadêmicas e sociais;
- d) A articulação entre ensino/extensão/pesquisa, ancorada no processo pedagógico único, interdisciplinar, político, educacional, cultural, científico e tecnológico.

### **3.2 A extensão universitária na UFMG**

As primeiras atividades de extensão da UFMG datam da década de 1930 e, já no fim dos anos 1970, todas as unidades acadêmicas desenvolviam atividades. Em 1979, foram criados os primeiros centros de extensão (Cenex), instalados na Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, na Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas e no Instituto de Ciências Exatas. Nos anos 2000, todas as unidades acadêmicas já tinham seu centro de extensão. Entretanto, a aprovação de uma proposta de institucionalização dos Cenex na UFMG, encaminhada pela Câmara de Extensão, após ampla escuta dos secretários e coordenadores dos centros de extensão, foi aprovada somente em outubro de 2020, pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e pelo Conselho Universitário, atendendo a uma solicitação do Conselho Universitário.

Uma das maiores do país, a extensão da UFMG desenvolve atividades em áreas como comunicação, cultura, direitos humanos e justiça, educação, meio ambiente, saúde, tecnologia e produção. Por meio delas, docentes, estudantes e técnicos atuam em conjunto com diversos setores da sociedade (políticas públicas, comunidades, movimentos sociais, empresas e órgãos da justiça), em todas as regiões do país e até no exterior.

A UFMG possuía, em 2023, vinte e dois Centros de extensão, cuja gestão colegiada está a cargo de representantes dos docentes, estudantes e servidores técnico-administrativos, que, por sua vez, elegem coordenadores e subcoordenadores.

Esse processo está normatizado por resoluções do Conselho Universitário; a 05/2020, que cria os Centros de Extensão, a 06/2020, que regulamenta sua composição e suas competências, e a

08/2020, que, após quatro décadas de existência dos primeiros Cenex, regulamenta as atividades de extensão na UFMG<sup>20</sup>. Alguns ganhos gerados pela regulamentação da extensão na UFMG foram o estabelecimento de parâmetros comuns para a normatização, composição, funcionamento e infraestrutura mínima para todos os centros de extensão, a definição com clareza das modalidades e atividades possíveis (cursos, eventos, prestação de serviços, projetos e programas) e o estímulo e reforço à participação dos estudantes nas atividades de formação em extensão:

Segundo a pró-reitora de Extensão da UFMG:

A institucionalização dos Cenex como órgãos colegiados, que passam a ser vinculados às unidades acadêmicas e especiais, é mais do que um ato administrativo. Trata-se, sobretudo, de um processo que fortalece a dimensão acadêmica da extensão e reconhece esses órgãos, que terão a função de aprovar, acompanhar, registrar e avaliar as atividades nas respectivas unidades, colaborando com a sua qualificação (Boletim UFMG número 2.098, 2020, p. 2<sup>21</sup>).

Além disso, devido ao fato de, em 2019, o Conselho Nacional de Educação (CNE) ter determinado que a estrutura curricular dos cursos de graduação deve prever a integralização do percentual mínimo de 10% da sua carga horária total por meio da formação em extensão universitária, na UFMG, foi criada a Resolução 10/2019 do CEPE<sup>22</sup>. Assim, a formação em extensão vem sendo implementada gradativamente nos currículos dos cursos de graduação, através de discussões entre a Pró-Reitoria de Extensão, a Pró-Reitoria de Graduação, colegiados de graduação e os Núcleos docentes estruturantes dos cursos de graduação, já tendo inclusive sido ofertadas disciplinas nesta modalidade em algumas unidades acadêmicas.

Em 2008, a UFMG desenvolve o Sistema de Informação da Extensão (SIEX) que passa a possibilitar o registro e disponibilizar informações sobre as atividades de extensão, nas modalidades cursos, projetos, programas, eventos e prestações de serviço. Neste sistema, é possível filtrar as informações por unidade acadêmica, modalidade, área do conhecimento ou pelo nome do coordenador. A extensão também utiliza outros dois sistemas, que são o sistema de fomento da PROEX, para gestão das bolsas de extensão, e, em 2020, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), para sistematização do processo de aprovação das atividades de extensão pelos coordenadores e pelos Cenex.

---

<sup>20</sup> Documentos disponíveis em : <https://www.ufmg.br/proex/documentos/resolucoes/>

<sup>21</sup> <https://ufmg.br/comunicacao/publicacoes/boletim/edicao/2098>

<sup>22</sup> <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ufmg.br/proex/wp-content/uploads/2021/12/RESOLUCAO-CEPE-10.2019-1.pdf>

### **3.3 A extensão universitária nos tempos de isolamento social: impactos e inovações**

O período pandêmico trouxe à tona, de modo explícito, as desigualdades sociais, o que fomentou discussões científicas acerca das vulnerabilidades sociais e dificuldades financeiras, principalmente das famílias de baixa renda de áreas periféricas (BITTENCOURT, 2020). Deste modo, o papel da extensão universitária ganhou ainda mais destaque no sentido de possibilitar acesso a eventos, cursos, projetos e divulgação científica, mesmo que em formato virtual (SENHORAS, 2020), através da utilização das tecnologias digitais de informação e comunicação, muitas vezes, ampliando sua área de atuação para o âmbito nacional e até internacional. Apesar disso, o potencial democratizante das TICs encontra-se limitado pela desigualdade social e acesso à tecnologia no Brasil. Nesse sentido, de acordo com Pretto e Pinto (2006), são de fundamental importância políticas públicas que garantam esse acesso, entendendo-o como urgente, o que implica pensarmos em soluções coletivas e públicas, e não apenas no acesso individualizado nas residências. Ainda de acordo com estes autores, na distribuição por regiões do Brasil, em 2001, a região sul era a que mais possuía acesso à internet, com 24% de pessoas online e a região nordeste possuía apenas 10% de pessoas conectadas à internet. Mesmo assim, Singulano, Souza e Freitas (2021) consideram o uso das TICs na educação e, em particular na extensão, algo incontornável, extremamente útil e que favorece a integração entre ensino, pesquisa e extensão, além da interlocução entre diferentes grupos extensionistas e aproximação com populações antes não participantes de atividades de extensão, e reiteram que é fundamental refletir sobre a metodologia de uso das TICs em extensão.

As universidades brasileiras exerceram papéis cruciais no combate à pandemia através de ações de pesquisa e extensão, seja no desenvolvimento de vacinas, seja nas ações extensionistas diretas como confecção e distribuição de máscaras, distribuição de alimentos, oferta de cursos e eventos online e informações importantes sobre a covid-19 em combate à circulação de informações equivocadas àquela época.

Na UFMG, os Centros de Extensão (CENEX) e os coordenadores de extensão assumem a responsabilidade de mobilizar a comunidade acadêmica e a comunidade externa para participar das atividades de extensão das respectivas unidades.

No contexto de crise sanitária, segundo o relatório de gestão Proex 2018-2022, as redes sociais foram utilizadas intensamente como meio para contornar as restrições impostas pelas medidas de isolamento social. De 2019 para 2020 o contingente que acompanha as iniciativas e realizações da extensão de forma on-line aumentou vertiginosamente com a exploração das plataformas digitais de transmissão de eventos ao vivo, numa perspectiva democratizante de abertura da universidade para a sociedade no sentido de tentar soluções para os problemas decorrentes da pandemia.

A visibilidade da extensão da UFMG nas mídias sociais cresceu exponencialmente. No *YouTube* (Canal Extensão UFMG), de 2019 para 2020, o número de visualizações aumentou quase 12 vezes (de 4.322 a 49.113) e o número de inscritos cresceu quase 9 vezes (de 342 a 2.976). Em 2021, a tendência de crescimento permaneceu: chegou-se a 72.201 visualizações e 6.312 inscritos. No *Instagram* (@extensaoufmg), o número de seguidores saltou de 2.535 para 10.569, no intervalo de 01/08/2019, quando o perfil foi criado, a 31/12/2021. No *Twitter* (@extensaoufmg), perfil que se consolida dia a dia devido à capacidade informativa, fluida e viral e à atualização diária de novos conteúdos, o número de seguidores passou de 1.007 em 2018 para 1.815 em 2021.

As atividades de extensão da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) tiveram que passar por adaptações significativas para se adequarem às restrições impostas pelas medidas de distanciamento social e evitar a propagação da covid-19. A utilização de ferramentas como *Google Meet*, *Zoom*, *Google Classroom*, *websites*, carros de som, *podcasts*, *WhatsApp* e mídias sociais foram considerados promissoras para a continuação das atividades de extensão universitária frente ao isolamento social no Brasil (NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2021). Houve intensa produção de conteúdo digital, foram desenvolvidos materiais, como vídeos, tutoriais, *podcasts* e publicações online, para disponibilizar informações e recursos de extensão de forma acessível a um público amplo. Houve ampliação da divulgação científica via mídias sociais, uma das atribuições da Proex, através de sua Diretoria de Divulgação Científica e realização do Congresso Brasileiro de Extensão Universitária, organizado em uma parceria UFMG e UNIFAL, em formato remoto com número expressivo de participantes, cerca de 14.000 inscritos.

No âmbito das atividades de extensão da UFMG, diversas iniciativas que se adaptaram ao formato remoto podem ser citadas, como o Projeto Pilates, ginástica online e projetos de dança

da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, o Projeto Rádio Janela covid-19, da Escola de Ciência da Informação, Cursinhos populares Pré-Enem on-line, cursos de idiomas online síncronos e assíncronos, plantão psicológico do Serviço de Psicologia Aplicada da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, dentre outros. Algumas iniciativas virtuais obtiveram tamanho êxito que foram continuadas após período de isolamento social. Foi necessário adequar as atividades de extensão, mas sempre mantendo a relação de proximidade com as comunidades locais. Foram firmadas parcerias com organizações, instituições, órgãos governamentais e comunidades locais para fortalecer as ações de extensão. Essas parcerias permitiram o desenvolvimento de atividades conjuntas e a ampliação do alcance das ações de apoio e assistência. A Proex e os centros de extensão promoveram ações de formação e capacitação online através de cursos de formação online para profissionais, estudantes e membros da comunidade interessados em aprofundar seus conhecimentos em áreas relacionadas à extensão.

Em contraponto, diversas atividades de extensão da UFMG, dentre as mais de 2.000 atividades existentes, não puderam ser realizadas naquele momento, segundo o Siex/UFMG, e nem adaptadas ao formato virtual. Dentre essas, estão o empréstimo de livros e contação de histórias nas comunidades atendidas pelo Programa Carro Biblioteca da Escola de Ciência da Informação, atividades ligadas aos museus e espaços de Ciência e Cultura, o Programa de educação de Jovens e Adultos, cursos e projetos na área de artes, Curso de Preparação de Mão de Obra Industrial da Escola de Engenharia, dentre outros. Outras atividades de extensão foram substituídas por atividades de pesquisa e levantamento de fontes, como, por exemplo, atividades ligadas a alguns Museus e Centros de Memória da UFMG.

É importante ressaltar que as adaptações realizadas variaram de acordo com as características de cada projeto e área de atuação. A UFMG, assim como outras instituições de ensino superior, procurou garantir a continuidade de suas ações de extensão, mesmo em um contexto desafiador como o da pandemia, buscando atender às demandas da sociedade e contribuir para a superação dos impactos causados pela crise sanitária.

O Quadro 3 sintetiza o quantitativo de atividades de extensão criadas e desenvolvidas no período de pandemia de covid-19 na UFMG, registradas no SIEX por unidade acadêmica. O quadro detalhado pode ser consultado no Apêndice H:

Quadro 3 - Número de atividades de extensão criadas e desenvolvidas no período de pandemia de covid-19 na UFMG

Unidade acadêmica	Número de atividades de extensão registradas no período de pandemia (2020 e 2021)
Faculdade de Medicina	21
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas	11
Escola de Enfermagem	9
Faculdade de Educação	8
Instituto de Ciências Agrárias	5
Instituto de Geociências	5
Hospital das Clínicas	4
Instituto de Ciências Biológicas	3
Faculdade de Ciências Econômicas	3
Educação Básica	3
Faculdade de Odontologia	2
Escola de Ciência da Informação	2
Instituto de Ciências Exatas	2
Faculdade de Direito	1
Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional	1
Faculdade de Farmácia	1

Fonte: Sistema de Informação da Extensão (2023).

Obs.: Podem ter ocorrido outras atividades que não foram registradas no sistema pelos coordenadores.

Observa-se pelo menos 81 atividades criadas no período de pandemia (2020-2021). Outras atividades, já existentes e consolidadas, foram adaptadas ao formato remoto e, em alguns casos, obtiveram tanto êxito que, após o período crítico, continuaram sua oferta de atividades em vários formatos: presencial, online síncrono, online assíncrono.

A seguir, são apresentadas as três atividades de extensão escolhidas para este estudo de caso, como se deu a viabilidade da oferta e as inovações adotadas.

### **3.3.1 Curso de extensão idiomas da Faculdade de Letras da UFMG**

Segundo informações, coletadas através de entrevistas com as coordenadoras do Centro de Extensão da Faculdade de Letras da UFMG, professoras Adriana Tenuta e Heloísa Penna (gestão 2020-2022), no início de 2020, quando todos foram surpreendidos pela pandemia da COVID-19, ocorreu a suspensão das atividades presenciais na Faculdade de Letras e houve uma pronta reação do Centro de Extensão da Faculdade para não interromper suas atividades.

Antes mesmo da Pró-Reitoria de Extensão propor a transposição das atividades de extensão para o formato remoto, no meio de abril de 2020, o Cenex da Faculdade de Letras já estava com turmas virtuais síncronas para funcionamento. Este planejamento antecipado se deu por consciência de que as atividades de extensão deveriam ser mantidas, mesmo no momento de isolamento social, devido à sua importância para a comunidade atendida, pois se trata de cursos de idiomas a preços mais acessíveis do que o mercado, também porque os professores dos cursos são estagiários do curso de letras em seus diversos idiomas e não deveriam ter seus estudos interrompidos; por último, as atividades do Cenex/FALE geram recursos financeiros para a faculdade e são imprescindíveis para pagamento de funcionários terceirizados e estagiários da unidade.

Para implantação da modalidade virtual síncrona, o Cenex/FALE testou e adquiriu um pacote de serviços de uma plataforma virtual, capacitou e acompanhou seus estagiários para utilização desta plataforma e de novos procedimentos didático-pedagógicos, cuidando para que fosse mantida a mesma qualidade de ensino e utilização de mesmo material didático, mas implementando os recursos online destes materiais. Esta plataforma permitiu o compartilhamento de tela com vídeos, slides e outros materiais, que possibilitou aos professores condições de enriquecimento de suas aulas e também dividir as turmas em grupos menores, através de salas virtuais para melhor interação dos alunos e prática da fala e audição. Também foi possível que o professor ‘visitasse’ as salas virtuais para verificar a interação dos alunos.

Tentou-se oferecer aulas o mais semelhante possível às aulas tradicionais ofertadas anteriormente à pandemia em formato presencial, pois os alunos já haviam realizado suas matrículas contando com a oferta no formato tradicional.

Segundo dados do CENEX/FALE, entre 2013 e 2019, a média semestral do público dos cursos de idiomas era próxima a 2.500, já em 2020 e 2021, no período de pandemia, este número reduziu para 1200 alunos. O CENEX, a fim de evitar a evasão dos alunos, manteve acompanhamento e monitoramento direto da situação das matrículas junto à Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (FUNDEP), que gerencia a oferta das matrículas nos cursos de idiomas. Essa transposição no formato das aulas da atividade de extensão de curso de idiomas do presencial para o formato remoto síncrono significou uma forma de inovação na extensão universitária ligada diretamente ao ensino. Esse formato continua após a pandemia.

### **3.3.2 Projeto Pilates UFMG - Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional**

O projeto de extensão Pilates UFMG foi criado no ano de 2015 pelos coordenadores, professor Franco Noce, da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, e Cristina Carvalho de Melo. A atividade é baseada em um método criado por Joseph Hubertus Pilates, no início do século XX, inicialmente denominado Contrologia. É um programa de condicionamento físico e mental que visa a melhoria da flexibilidade, resistência física, força, equilíbrio, coordenação motora, concentração, controle da respiração, desempenho funcional e qualidade de vida. Alguns dos objetivos do projeto Pilates UFMG, composto pelas atividades de pilates tradicional, em aparelhos, e pilates solo são levar a toda a comunidade interna e externa a prática de uma atividade física de excelência com preços alternativos aos altos valores cobrados pela prática no mercado. Além disso, o projeto foi criado com o propósito de oferecer aos alunos da UFMG e alunos de demais instituições interessadas, a oportunidade de conhecer o método Pilates e aprender essa ferramenta de trabalho. Outra meta foi criar um laboratório de Pilates que possibilitasse a vivência do método e realização de pesquisas.

O projeto possui atendimento em várias unidades do Campus UFMG, descentralizando a prática de atividades físicas, fazendo com que um maior número de pessoas possa se beneficiar, além de dar treinamento e oportunidade de estágio e voluntariado aos alunos da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da UFMG e de outras faculdades de Belo Horizonte. A seleção dos bolsistas e dos voluntários ocorre a partir de edital de seleção, divulgado nos canais de divulgação de informação da UFMG. O processo seletivo conta com a realização de prova online, análise de currículo e entrevista com a idealizadora/coordenadora do projeto.

O Projeto é caracterizado por ações e atividades interdisciplinares, possíveis através da parceria dos cursos de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional (desenvolvimento das aulas), Comunicação (identidade visual, gestão de mídias sociais e do website<sup>23</sup>), Administração (gestão de RH, controle de alunos e dos diversos documentos e processos necessários ao dia-a-dia do projeto) e Estatística (suporte nas metodologias quantitativas e qualitativas, além da atuação direta no suporte aos projetos de pesquisa). O processo metodológico envolve reuniões de planejamento semanais para discutir as diretrizes das ações do projeto. Além disso, semestralmente, os alunos e coordenadores do Programa se encontram para verificar se o projeto está atendendo aos objetivos a que se propõe e para as avaliações periódicas.

A equipe científica multidisciplinar, envolvida no Projeto, organiza encontros a fim de discutir os instrumentos de pesquisa utilizados, os métodos de ensino e de treinamento da metodologia Pilates. Destaca-se que o levantamento e análise de todos os dados culminam na produção de artigos científicos, destacando a articulação com pesquisa, que se manifesta de diversas formas. Foi constituído um núcleo de pesquisa aplicada onde são investigados os diversos aspectos associados à prática a fim de responder perguntas que podem otimizar a prática profissional. Destacam-se nesse sentido a adoção de metodologias inovadoras e participativas envolvendo e dando voz à comunidade. Os alunos de graduação pertencentes ao projeto são estimulados a desenvolver seus trabalhos de conclusão de curso no contexto do projeto. Além disso, alunos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) também desenvolvem pesquisas aplicadas.

Articulação com demandas sociais proporcionam o acesso ao exercício físico sistematizado em consonância com a política pública de saúde, através de ações articuladas em parceria com entidades dentro do município de Belo Horizonte, como por exemplo, o Hospital IPSEMG e servidores públicos da UFMG, através da parceria com a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (Pró-RH). Dessa forma:

O projeto busca atender ao princípio da indissociabilidade, envolvendo alunos e professores dos diversos ramos do conhecimento que realizam estudos e intervenções visando uma vida com mais independência, autonomia e saúde. (fonte: Sistema de Informação da Extensão da UFMG-SIEX,2023).

---

<sup>23</sup> <https://www.pilatesufmg.com/>

Segundo entrevista com uma das idealizadoras e coordenadora do Projeto Pilates UFMG, Cristina Carvalho de Melo e o supervisor Lucas Oliveira Cunha, com o início da Pandemia de covid-19, no ano de 2020, diversas formas de executar o trabalho foram estudadas, pois o objetivo era que as atividades não fossem interrompidas, tendo em vista o impacto negativo desta interrupção na saúde física e mental dos alunos. A continuidade das aulas, mesmo que no formato online, também foi um pedido dos alunos que participavam do projeto. Deste modo, foram pensadas alternativas para viabilização da continuidade. Como ação imediata, iniciou-se a oferta de aulas gravadas para a prática sem acompanhamento, através da plataforma *Youtube*, com vídeos de 15 minutos em média. Todo o trabalho foi permeado por análises da equipe, buscando manter a essência do Método Pilates com suas possíveis adaptações. Contudo, após diversas reuniões e análises, identificou-se a necessidade de acompanhamento em tempo real e iniciou-se a oferta de vagas para a prática remota, ao vivo, através da plataforma *Zoom*.

Após algum tempo, observou-se boa adaptabilidade do público ao formato de aula remota, que contava com professor condutor da aula e outros professores auxiliares que acompanhavam e corrigiam os alunos em tempo real. Houve também aperfeiçoamento da prática e comando verbal para os professores que conduziam e praticavam a aula de forma simultânea. As reuniões de acompanhamento e supervisão se mantiveram, a fim de melhorar, constantemente, a qualidade das aulas. Entretanto, o processo de adaptação ao modelo online passou por diversos desafios, desde o manuseio dos aplicativos quanto ao aperfeiçoamento didático para abordar temas de grande complexidade de forma clara e sucinta. Outro desafio foi o investimento em ferramenta para as aulas e a garantia de que os bolsistas e voluntários conseguissem adaptar sua participação, considerando sua realidade de moradia e recursos.

### **3.3.3 Projeto Rádio Janela: cultura, informação e divulgação científica-Escola de Ciência da Informação**

O projeto foi concebido e é coordenado pela docente da Escola de Ciência da Informação da UFMG, professora Maria Guiomar da Cunha Frota, e executado por bolsistas e voluntários. Segundo informações do registro do projeto no Sistema de informações da Extensão e de entrevista realizada com a coordenadora, diante do cenário de pandemia mundial causado pela covid-19, que afetou diretamente populações em todos os níveis, fez-se necessário suprir as comunidades mais vulneráveis de informações confiáveis, precisas e de fácil compreensão, para evitar a contaminação pelo vírus e enfrentar as adversidades impostas pela pandemia.

Foi a partir desse cenário que o Programa Carro Biblioteca, criado na Escola de Ciência da Informação, em 1973, programa ao qual o projeto Rádio Janela está vinculado, viu-se diante de um grande desafio: como dar continuidade ao atendimento às comunidades da região Metropolitana de Belo Horizonte devido ao isolamento social que suspendeu as ações presenciais praticadas pela extensão universitária? Ao atuar há mais de 40 anos em regiões marginalizadas, com o objetivo de oferecer acesso ao universo cultural e informacional através da leitura, a equipe do Programa entendeu que, mais que nunca, diante do contexto real de pandemia, o Carro Biblioteca precisava se fazer presente nas comunidades.

O projeto estabeleceu então duas formas de contato com as comunidades: remotamente através do site e das redes sociais do Programa (*Facebook* e *Instagram*) e presencialmente, mas com distanciamento social, através de um Programa de Rádio - a Rádio Janela - que chegou às comunidades com um carro de som cedido pelo SINDIFES. As informações divulgadas foram provenientes de diversas fontes: Sindicato dos Professores de Universidades Federais de Belo Horizonte, Montes Claros e Ouro Branco (APUBH), Boletim matinal da Faculdade de Medicina da UFMG, Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, Boletim da UFMG. A sessão de entrevistas contou com informações úteis sobre a covid-19 e como se prevenir contra a doença, com a participação de entrevistados da UFMG: professores, pesquisadores de diversas áreas como saúde, direito, cultura e também com lideranças sociais como conselheiros municipais de saúde, lideranças de projetos que estavam prestando ações sociais nas comunidades, como distribuição de alimentos, dentre outros temas. O projeto também atuou com materiais informativos especialmente produzidos para as comunidades sobre o coronavírus. Essa prestação de serviço, fruto da parceria entre o Programa Carro Biblioteca, o SINDIFES e a APUBH, objetivou disseminar informações precisas e seguras sobre a prevenção e tratamento da covid-19 e, deste modo, foi:

Uma experiência inédita para uma ação de extensão tão antiga quanto o Carro Biblioteca, mas necessária como ação social à qual a Escola de Ciência da Informação não poderia se furtar, tendo em vista seu objetivo de atuar no gerenciamento e disseminação da informação para a sociedade. (Fonte: Registro do Projeto no Siex/UFMG,2023)

A metodologia de desenvolvimento da atividade Rádio Janela covid-19 foi feita em quatro etapas:

- a) Seleção de informações científicas e do repertório literário e musical;
- b) Adaptação das informações selecionadas ao formato comumente disseminado nas redes sociais, visando maior alcance entre os usuários do Carro Biblioteca;
- c) Disseminação das informações do programa de rádio intitulado 'Rádio Janela', com sessões culturais e informativas;
- d) Avaliação das postagens a partir da reação dos usuários frente ao conteúdo disponibilizado.

A Rádio Janela covid-19 teve início de produção de conteúdo em 10/05/2020 com previsão de lançamento semanal por período indeterminado. Foram produzidos arquivos sonoros com duração de aproximadamente dez minutos contendo informações relacionadas à covid-19, música e contação de histórias.

Posteriormente, foi criado canal no *Youtube* que se encontra ativo e alimentado continuamente com *podcasts* e já conta com mais de 100 vídeos. O projeto Rádio Janela<sup>24</sup> foi apresentado no 9º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária (CBEU), no V Congresso da Associação de Universidades do Grupo Montevideu (AUGM) e na Semana do Conhecimento UFMG edições 2020 e 2021.

Durante o ano de 2022, devido às eleições, outro projeto importante foi criado como consequência do Projeto Rádio Janela: O Voz e Voto: leitura e participação, coordenado também pela professora Maria Guiomar da Cunha Frota, com o objetivo de promover a reflexão sobre temas fundamentais como democracia, eleições, direitos de cidadania e de participação social. O Projeto Voz e Voto, segundo a coordenadora, surge da percepção de que, para usufruir dos direitos de cidadania, é fundamental o acesso ao conhecimento científico e social de qualidade, assim como o acesso ao conhecimento pode potencializar a reflexão cidadã e a participação social.

Para a autora dos projetos supracitados, acesso à informação e à educação científica é um direito difuso e coletivo e, portanto, é dever das instituições públicas contribuir para a efetivação desse direito, sobretudo para comunidades com acesso precário às políticas públicas. Como produto deste projeto, foi criada e distribuída nas comunidades atendidas pelo Programa Carro

---

<sup>24</sup> <https://www.youtube.com/@radiojanela1591/about>

Biblioteca, a cartilha “Votar pra quê<sup>25</sup>? “em versão impressa. Os conteúdos básicos da cartilha são os direitos do cidadão, o processo eleitoral e os poderes executivo federal e legislativo (Fonte: Siex/UFMG,2023).

---

<sup>25</sup> <https://carrobib.eci.ufmg.br/2022/09/14/lancamento-da-cartilha-votar-para-que/>

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, aprovada pelo Comitê de ética da UFMG, Parecer 6.155.212, CAAE: 69290122.0.0000.5149, é um estudo de caráter exploratório, pois busca familiarizar-se com o tema investigado, de modo a conceber uma maior compreensão e reflexão sobre o teletrabalho na UFMG. A abordagem utilizada foi qualitativa, através de estudo de caso e também através de observação participante, devido ao fato de a autora ser servidora da instituição pesquisada. A coleta de dados foi feita através de pesquisa documental, bibliográfica e de entrevistas semiestruturadas com servidores gestores e servidores técnico-administrativos da Pró-Reitoria de Extensão da UFMG, além de coordenadores de atividades de extensão da mesma instituição. A escolha da Proex se deu devido, primeiramente à necessidade de recorte do universo de entrevistados, pois seria inviável analisar os impactos da pandemia em toda a universidade em uma pesquisa de mestrado. A escolha da área da extensão se deu, além de ser área de trabalho da pesquisadora, também por ter sido bastante afetada pela pandemia de Covid-19, tendo em vista seu caráter de proximidade direta com a sociedade. A análise dos dados obtidos foi realizada através da técnica de análise de conteúdo temática.

### 4.1 Estratégias de Pesquisa

O Quadro 4 apresenta a síntese da metodologia de pesquisa utilizada.

Quadro 4 – Síntese da Metodologia de pesquisa adotada

<b>Natureza da pesquisa</b>	Exploratória, qualitativa
<b>Objeto de pesquisa</b>	Teletrabalho realizado durante a pandemia de COVID-19: seus impactos, inovações na extensão universitária.
<b>Amostra</b>	20 servidores da Pró-Reitoria de Extensão da Proex/UFMG, 3 coordenadores de atividades de extensão, 1 técnico em segurança do trabalho e 1 responsável pelo SEI.
<b>Coleta de dados</b>	Entrevistas semiestruturadas com gestores e técnicos administrativos, observação participante, análise documental e bibliográfica, por exemplo, para levantamento de dados presentes em sistemas como o Sistema de informação da Extensão (SIEX), atas de reuniões disponíveis no Sistema Eletrônico de informações (SEI), no site da secretaria dos órgãos de deliberação superior (SODS), <sup>26</sup> relatórios de gestão e consultas via e-mail.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

A seguir, temos uma síntese das fontes de informação utilizadas.

<sup>26</sup> <https://www2.ufmg.br/sods/Sods/Conselho-Universitario/Documents/Atas> e <https://sei.ufmg.br/index.php/acesse-o-sei/>

#### **4.1.1 Pesquisa documental**

Para esta etapa, foi realizada pesquisa documental para levantamento de documentos oficiais como o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFMG (PDI) 2018-2023 e relatórios de gestão UFMG anos 2020 e 2021, relatório de gestão da Pró-Reitoria de Extensão-Proex 2018-2022, solicitado ao gabinete dessa Pró-Reitoria, atas do Conselho Universitário do período de pandemia (2020-2021), disponíveis no site da SODS<sup>27</sup>, notícias oficiais presentes no Portal da UFMG, Resoluções da Pró-Reitoria de Extensão a respeito da institucionalização dos Cenex e da Formação em extensão universitária (FEU), Resoluções do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFMG, Decretos, Leis e Instruções normativas do governo Federal, principalmente as referentes ao Ministério da Gestão e Inovação em serviços Públicos (MGI) sobre o Plano de Gestão e Desempenho. Estes documentos foram pesquisados com o intuito de coletar as decisões tomadas durante o período de trabalho remoto (uma vez que não houve tempo hábil para que a universidade se planejasse para este novo modal laboral) e também as decisões que levaram à criação do Plano de Gestão e Desempenho, base para implantação do teletrabalho no serviço público federal. No caso do PGD, fala-se de decisões, pois não houve discussões a respeito da temática com os trabalhadores e seus representantes, uma vez que se tratou de um ato discricionário da reitora da UFMG.

Adicionalmente, foram pesquisados documentos a respeito do teletrabalho no Portal do Sindicato das instituições Federais de educação superior (SINDIFES), mas não foram encontradas atas das assembleias realizadas com os servidores. Estes documentos e entrevistas foram, então, solicitados via e-mail, mas não foi obtido retorno.

#### **4.1.2 Pesquisa bibliográfica**

Foram pesquisados materiais bibliográficos a respeito das temáticas inovação no setor público, desenho do trabalho e teletrabalho, e extensão universitária, para escrita do referencial teórico da pesquisa e posterior discussão dos resultados encontrados.

---

<sup>27</sup> <https://www2.ufmg.br/sods/Sods/Conselho-Universitario/Documentos/Atas>

O material bibliográfico foi selecionado em bases de dados interdisciplinares presentes no Portal CAPES, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, Repositórios Institucionais de diversas Universidades, incluindo a UFMG, outras instituições como ENAP e IPEA, e no Google acadêmico. Também foram consultados o Portal La bora! GOV<sup>28</sup>, Portal do Laboratório de Inovação do Ministério da Gestão e Inovação em serviços Públicos devido à grande quantidade de material a respeito das inovações realizadas nos últimos anos pelo serviço público federal, principalmente com relação à inovação em gestão de pessoas. Livros impressos de bibliotecas pertencentes ao sistema de bibliotecas da UFMG também foram consultados.

Na triagem dos textos, as principais palavras-chave utilizadas nas buscas foram “Teletrabalho e pandemia de covid-19”, “Teletrabalho e inovação”, “Inovação no setor público”, Inovação das IFES”, “Teletrabalho e Universidades Federais”, “Inovação e gestão universitária”, “Teletrabalho: vantagens e desvantagens”, “Teletrabalho e impactos”, “Teletrabalho e inovação e IFES”, “Teletrabalho e inovação e universidades federais”, “Teletrabalho e inovação e setor público” realizadas na língua inglesa e portuguesa. Como sinônimo de teletrabalho, também foi utilizado o termo “trabalho remoto” associado às palavras anteriores. Como o número de trabalhos encontrado por meio destas pesquisas foi elevado, foi feita leitura dos títulos e em seguida dos resumos dos trabalhos selecionados e foram excluídos os que não se adequavam aos temas e objetivos desta pesquisa, ou seja, que não se referiam aos impactos, vantagens e desvantagens do teletrabalho no setor público, inovação no setor público e inovação nas instituições Federais de Educação Superior. Uma busca por “teletrabalho e Universidade Federal de Minas Gerais” recuperou 87 resultados. Entretanto, a análise de cada um destes documentos demonstrou que nenhum deles tratava da análise do teletrabalho realizado na Universidade Federal de Minas Gerais nem antes nem durante o período de pandemia de covid-19.

Nesta etapa, foi utilizado um recorte temporal, pois, apesar da pesquisa tratar do teletrabalho realizado na Universidade Federal de Minas Gerais no período de pandemia de COVID-19, foram necessários dados anteriores a 2020 para contextualizar a origem e difusão do teletrabalho, assim como a temática da inovação e a história da extensão universitária. Portanto, foram selecionados e lidos materiais com informações datadas desde o início do século XX até 2023.

---

<sup>28</sup> <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov>

## 4.2 Entrevistas

Foram realizadas 20 entrevistas semiestruturadas com servidores gestores e servidores técnico-administrativos da Pró-Reitoria de Extensão da UFMG que teletrabalharam durante o período de pandemia de covid-19 em 2020 e/ou 2021, três entrevistas com coordenadores de atividades de extensão da UFMG, uma entrevista com um técnico em segurança do trabalho da UFMG, uma entrevista com a diretora do Departamento de atenção à saúde do servidor (DAST) e uma entrevista com o servidor responsável pelo SEI-UFMG. Ao todo, portanto, foram realizadas 25 entrevistas.

A escolha pelas entrevistas semiestruturadas se deu pelo fato de que as perguntas puderam ser alteradas ou foram adicionadas outras questões, dependendo do entrevistado e do andamento da entrevista, fatores como tempo do entrevistado, compromissos e surgimento de novas informações.

As perguntas do roteiro de entrevista foram criadas de modo a permitir saber se o teletrabalho já era realizado na UFMG ou se o mesmo se tratou de uma inovação, mesmo que contingencial e como o teletrabalho impactou na vida pessoal e profissional dos entrevistados, assim como foi o planejamento para não paralisação das atividades de extensão.

Na Proex, foram realizadas, entre maio e junho de 2023, 4 entrevistas com gestores, dentre Pró-Reitores e diretores, e 12 entrevistas com servidores de cargos técnicos e administrativos dos setores administrativos e acadêmicos. As entrevistas foram feitas com base em um roteiro semiestruturado (Apêndices A a D), com perguntas sobre como o teletrabalho foi implantado e realizado, organizadas em recortes temporais divididos entre os anos anteriores à pandemia de covid-19, durante a pandemia (anos de 2020 e 2021) e o período após 2021, considerado “Pós-pandemia”. A identificação e seleção dos entrevistados foi realizada através da análise dos setores e servidores na página “contatos” do site da Pró-Reitoria de Extensão<sup>29</sup>.

Foram convidados todos os servidores gestores e técnico-administrativos de todos os setores da Proex presentes no website em maio de 2023 e que teletrabalharam no período de pandemia. No entanto, como relatado no Quadro 5, havia servidores em diversos tipos de licenças, havia

---

<sup>29</sup> <https://www.ufmg.br/proex/contatos/>

um setor que ainda não existia no período da pandemia e outro que não estava presente no website no período em que foram feitos os contatos. Ao todo, foram convidados 30 servidores, dos quais 16 retornaram o convite. A transcrição das entrevistas foi realizada com auxílio do software *Reshape*<sup>30</sup>, tendo sido feita a audição dos trechos e revisão e correção dos textos transcritos pelo software. Também foi aplicado questionário sociodemográfico aos participantes, com questões sobre gênero, faixa etária, grau de escolaridade, estado civil, dentre outras.

Os convites para participação nas entrevistas foram realizados por *e-mail* institucional, via plataforma Minha UFMG. Em seguida, foi feito texto padrão para o convite, assim como uma breve apresentação das pesquisadoras e do tema a ser abordado, bem como a possibilidade de as entrevistas serem realizadas de modo remoto ou presencial, para facilitar as participações. Deste modo, algumas entrevistas foram realizadas presencialmente e outras via Webconferência e e-mail. Além das entrevistas, foram realizadas diversas consultas via e-mail a setores da instituição, com o intuito de obter dados que não foram encontrados em documentos, como, por exemplo, estatísticas de atendimento em saúde mental antes de durante o período de pandemia no Departamento de Atenção à saúde do trabalhador da UFMG, a opinião dos representantes dos trabalhadores sobre o teletrabalho, as ações da DTI no que concerne à digitalização de processos na instituição no período de 2020 e 2021, dentre outros.

Os Quadros 5 e 6 sintetizam as informações sobre os entrevistados:

Quadro 5 - Quantitativo de servidores entrevistados por cargo

<b>Categoria</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>
Gestor (GE)	1	3
Técnico-administrativo (TAE)	6	6
Coordenador de atividade de extensão	-	3
Técnico em segurança do trabalho-DAST	1	-
Total	8	12

Fonte: elaborada pela autora, 2023.

<sup>30</sup> <https://app-v2.reshape.com.br/login>

Quadro 6 - Servidores que não responderam ao convite para as entrevistas

Categoria	Gênero	
	Masculino	Feminino
<b>Gestor (GE)</b>	-	-
<b>Técnico-administrativo (TAE)</b>	3*	6 **

Fonte: Elaborada pela autora, 2023.

\* Um servidor não trabalhava na Proex no período pesquisado.

\*\*Uma servidora se encontrava em licença maternidade, outras duas estavam em afastamento para doutoramento no período de pandemia e outra em licença para mandato classista.

A Pró-Reitoria de Extensão, segundo dados de sua seção de pessoal enviados por e-mail, possuía à época da coleta de dados, 35 servidores, sendo 29 servidores técnico-administrativos e 6 servidores docentes que são gestores diretores ou Pró-Reitores de Extensão.

Além dos servidores impossibilitados de atender ao pedido de entrevista e daqueles que não responderam ao convite para participação, alguns servidores e gestores atuais não foram entrevistados devido ao critério de exclusão, que foi não ter trabalhado na Proex em algum dos períodos do recorte temporal escolhido: pré-pandemia, durante e pós- pandemia. Também foram excluídos os bolsistas e terceirizados, devido à natureza do trabalho, rotatividade desses trabalhadores e limite de tempo da pesquisa.

Com o objetivo de verificar se os impactos do teletrabalho foram sentidos de forma diferente a depender do cargo exercido pelos servidores, os roteiros de entrevista foram adaptados a dois grupos: gestores, compostos pelos docentes diretores e Pró-Reitores de extensão, e servidores Técnico-Administrativos em Educação efetivos (TAEs), composto pelos demais cargos de servidores efetivos técnicos e administrativos da Proex. Para verificar o impacto do teletrabalho nas atividades de extensão, foram elaborados três roteiros de entrevista para os coordenadores de três atividades de extensão escolhidas por conveniência, devido à participação e conhecimento da pesquisadora a respeito destas atividades. Observe-se que a inclusão desses casos objetivou ilustrar os impactos da pandemia em algumas atividades de extensão; eles não são tratados, neste estudo, como representativos de todas as atividades de extensão afetadas pela pandemia, na universidade.

Ao final das entrevistas com estas categorias, sentiu-se a necessidade de entrevistar um técnico em segurança do trabalho da instituição para verificar questões que emergiram das entrevistas, relativas à ergonomia e segurança durante o teletrabalho, pois, através dos relatos, não se pôde perceber um planejamento e acompanhamento a respeito destas questões por parte da gestão da instituição.

### **4.3 O estudo de caso**

O estudo de caso foi realizado na Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal de Minas Gerais. Nesta pesquisa o estudo de caso, por meio da abordagem qualitativa, através da análise exploratória de textos, documentos e falas, teve como objetivo investigar os impactos do teletrabalho para a instituição, para os trabalhadores e para as atividades de extensão. Yin (2005) afirma que o estudo de caso é uma investigação empírica de fenômenos contemporâneos e que levar em consideração evidências suficientes a partir de perspectivas diferentes aumenta as chances de o estudo de caso ser exemplar.

Nesta pesquisa, o estudo de caso considerou as perspectivas de gestores e servidores técnico-administrativos quanto às vantagens e desvantagens deste modo de trabalho.

Os estudos de caso são especialmente indicados na exploração de processos e comportamentos dos quais se tem uma compreensão limitada, como é o caso do teletrabalho nas universidades, considerando-se a escassez de estudos publicados a esse respeito. O estudo de caso também é indicado para analisar contextos específicos e fornecer insumos para tomada de decisão dentro de contextos institucionais específicos, como os impactos do teletrabalho na UFMG e na vida dos seus trabalhadores. Neste sentido, o estudo de caso desempenha um importante papel por possibilitar a geração de hipóteses explicativas e elaboração de teorias, pois este envolve um estudo profundo e exaustivo de temas relacionados ao teletrabalho, de maneira a contribuir para o seu amplo e detalhado conhecimento (EISENHARDT, 1989).

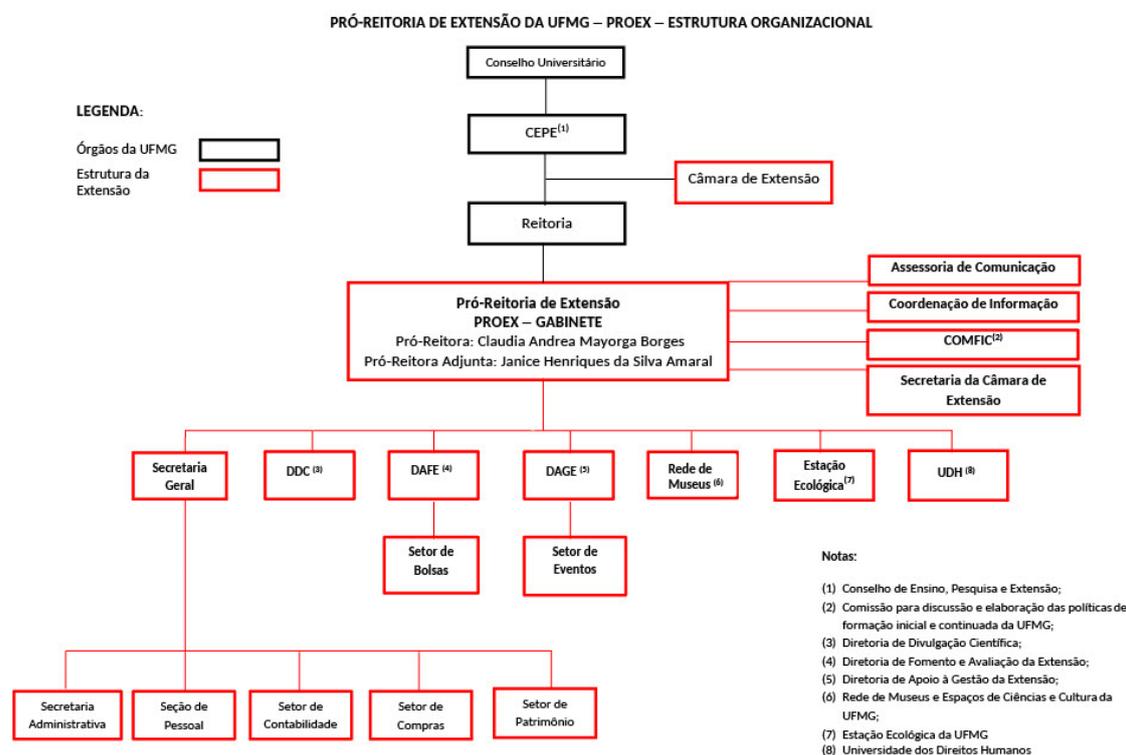
#### **4.3.1 Caracterização dos entrevistados**

Nesta seção são apresentados o perfil sociodemográfico e profissional dos entrevistados, assim como a caracterização da Pró-Reitoria de Extensão.

A Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal de Minas Gerais é composta pelo gabinete, diretoria de apoio à gestão da extensão (DAGE), diretoria de fomento à avaliação da extensão (DAFE), diretoria de divulgação científica (DDC), Universidade dos direitos Humanos (UDH), secretaria da câmara de extensão, setor de pessoal, setor de patrimônio, setor de contabilidade, Revista Interfaces, Rede de Museus, assessoria de comunicação, setor de compras, além de gerenciar o setor financeiro da estação ecológica.

A PROEX é composta por 35 servidores, sendo 29 servidores técnico-administrativos e seis docentes gestores, conforme figura 3:

Figura 3 - Organograma da composição da Pró- Reitoria de Extensão da UFMG em 2023



Fonte: Proex.<sup>31</sup>(2023)

Os entrevistados foram os 4 servidores gestores e os 16 servidores técnico-administrativos que trabalharam na Pró-Reitoria de extensão em 2020 e 2021 e que retornaram o convite para entrevista, sendo que a grande maioria permanece trabalhando neste local. A coexistência e

<sup>31</sup> <https://www.ufmg.br/proex/sobre/organograma/>

interdependência das atividades acadêmicas e administrativas na universidade tornam o trabalho dos gestores e servidores técnico-administrativos estratégico, portanto, ambas as categorias foram entrevistadas. Também houve o intuito de investigar diferentes percepções acerca do teletrabalho na opinião de diferentes grupos ocupacionais da PROEX. Em relação aos aspectos éticos da pesquisa, os respondentes receberam um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice G), no qual ficaram cientes de sua autonomia para participar ou não da pesquisa ou desistir no decorrer do processo. Além disso, foi garantido o anonimato nas respostas e a segurança do acesso aos resultados.

Foram realizadas 16 entrevistas com servidores da Proex entre abril e maio de 2023 (Quadro 7). A coleta de dados foi encerrada quando a pesquisadora percebeu já possuir diverso e suficiente material para análise aprofundada dos objetivos da pesquisa e quando os dados começaram a se tornar redundantes. Também foram realizadas entrevistas com coordenadores de três atividades de extensão para análise do impacto do teletrabalho nessas atividades e, posteriormente, com um técnico em segurança do trabalho da instituição.

Quadro 7 - Número de servidores entrevistados por setor da Pró-Reitoria de Extensão-Proex

Setor	Número de servidores lotados no setor em 2023	Número de entrevistados
Gabinete	3	3
DAGE	5	3
DAFE	5	2
DDC	6	2
Revista Interfaces	2	1
Rede de Museus	4	1
Assessoria de comunicação	1	1
Secretaria administrativa e Câmara de extensão*	1	0
Setor de pessoal	1	1
Setor de contabilidade**	2	0
Setor de patrimônio	1	1
Setor de compras	1	1
Setor de convênios***	1	0
Total	33	16

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

\*servidora em licença maternidade / \*\* Os servidores não retornaram os contatos realizados / \*\*\* Este setor não se encontrava no site da Proex à época da coleta de dados.

Quadro 8 - Número de servidores lotados na Proex por cargo e número de entrevistados

Cargo	Número de servidores por cargo na Proex	Número de entrevistados
Gestores (DAGE, DAFE, Gabinete)	6	4
Assistente em administração	13	5
Auxiliar em administração	1	1
Técnico em assuntos educacionais	8	4
Administrador	2	0
Produtor cultural	1	1
Secretário executivo	1	1
Técnico em contabilidade	1	0
Contador	1	0
Assistente social	1	0
Total	35	16

Fonte: Seção de Pessoal Proex (2023).

#### 4.3.1.1 O Perfil profissional dos entrevistados

O Plano de Carreira dos servidores Técnico-administrativos em educação (PCCTAE) está estruturado em cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E), cada qual com quatro níveis de capacitação. Todo trabalhador ingressa no primeiro padrão de vencimento, do primeiro nível de capacitação do nível de classificação de seu respectivo cargo, e são duas as formas de desenvolvimento, a progressão por mérito profissional e a progressão por capacitação profissional, além disso, o trabalhador pode obter o incentivo à qualificação profissional. (HILBERT, 2021).

A respeito dos gestores entrevistados, todos são docentes, cuja carreira é regida pela Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. O professor efetivo do Magistério Superior também está sujeito

à Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que estabelece o Regime Jurídico Único do servidor público federal, naquilo que não conflita com a lei específica. São atividades da Carreira e do Cargo Isolado do Magistério Superior aquelas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão e as atividades administrativas de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição.

#### 4.3.1.2 Perfil sociodemográfico dos entrevistados

Num total de 20 entrevistados na Proex, 25% eram gestores e 75% técnico-administrativos. Com relação ao sexo, 30% eram homens e 70% mulheres sendo que a sua maioria casados, conforme o Quadro 9:

Quadro 9 - Perfil sociodemográfico dos entrevistados

Faixa etária	18 a 30 anos	-
	31 a 40 anos	40%
	41 a 50 anos	50 %
	51 a 60 anos	10 %
	mais de 60 anos	-
Cargo	Gestor	25 %
	Técnico- administrativo	75 %
Sexo	Masculino	30 %
	Feminino	70 %
Moradores na casa	Moram sozinhos	18,8 %
	Moram 2 a 3 pessoas	81 %
	Moram 4 a 5 pessoas	0,2 %
Filhos	Sem filhos	56 %
	Com filhos	44 %

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Constatou-se também, através do questionário sociodemográfico, que apesar das exigências de cada cargo, todos os servidores possuem grau de escolaridade superior ao mínimo exigido pela

legislação (Plano de Carreira dos Servidores). Quanto aos servidores gestores, todos os diretores e Pró-reitores são docentes e todos possuem doutorado. Nota-se também que a maioria das entrevistadas são do sexo feminino.

Todas as coordenadoras de atividades de extensão entrevistadas eram do sexo feminino; além delas, foi entrevistado um técnico em segurança do trabalho da UFMG.

#### 4.3.3.3 A Codificação dos entrevistados

Decidiu-se por codificar os entrevistados de forma a especificar características que possam ser importantes para a análise dos objetivos da pesquisa. Deste modo, os relatos foram divididos por gênero, estado civil e cargo do servidor.

Quanto à divisão dos entrevistados por cargos, pretendeu-se investigar se a percepção de gestores e técnicos administrativos difere em alguma dimensão ou se eles foram impactados de modo diverso durante o período de teletrabalho. Temos então, os Quadros 10 e 11 com as codificações adotadas.

Quadro 10 - Chave de codificação dos entrevistados

Cargo	Sexo	Estado civil	Com ou sem filhos
Gestor (GE)	Masculino (M)	Solteiro (S)	Com filhos (CF)
Técnico-administrativo (TAE)	Feminino (F)	Casado (C)	Sem filhos (SF)
		Divorciado (D)	

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Quadro 11 - Descrição detalhada da codificação dos entrevistados

	Código	Especificação
1	GEFDCF	servidora gestora divorciada com filho(s)
2	GEMCCF	servidor gestor casado com filho(s)
3	GEMSSF	Servidor gestor solteiro sem filho(s)
4	TAEFCCF	servidora técnico-administrativo casada e com filho(s)
5	TAEFSSF	Servidora técnico-administrativa solteira e sem filho(s)
6	TAEMSSF	servidor técnico-administrativo solteiro e sem filho(s)

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

#### **4.4 A observação participante**

Também foi utilizada, na coleta de dados, a observação participante, que possui um papel importante no estudo de caso qualitativo. Esta escolha se justifica pelo fato desta pesquisadora ser servidora da instituição, à época, coordenadora de um dos 22 Centros de Extensão da UFMG (ECI), ter participado de reuniões de congregação da unidade e entre os Cenex e a Pró-Reitoria de Extensão e ser aluna de dois cursos de extensão da universidade naquele período (Projeto Pilates e curso de idiomas). Deste modo, foi possível vivenciar os impactos da pandemia na extensão universitária da UFMG sob diferentes ângulos. Ademais, esta proximidade possibilitou confrontar hipóteses pré-estabelecidas a partir de observações e experiências vividas com os dados coletados. Ter também realizado o teletrabalho durante a pandemia de covid-19 foi importante para comparação dos impactos sentidos pela autora e seus colegas de trabalho, com os impactos relatados pelos entrevistados.

#### **4.5 Análise de conteúdo das falas dos entrevistados**

Os relatos coletados foram submetidos à análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas voltadas para análise das comunicações, utilizando-se “procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 1977).

Neste caso, foi aplicada a análise de conteúdo temática, ou seja, as unidades de registro foram os temas guiados, a priori, por meio dos objetivos da pesquisa, que guiaram, conseqüentemente os questionários semiestruturados e, à posteriori, pelas respostas dos entrevistados às perguntas propostas, dentro da unidade de contexto das suas falas. O objetivo da análise por temas foi fazer reflexões sobre os impactos do teletrabalho percebidos pelos servidores.

Quanto à representatividade, as narrativas selecionadas para estudo refletiram adequadamente as experiências, as perspectivas e os temas relevantes para os participantes deste estudo de caso. As narrativas foram uma rica e relevante fonte de dados qualitativos, uma vez que permitiram compreender as experiências tratadas, de maneira mais profunda e contextualizada.

A análise de conteúdo foi realizada em três fases. Primeiramente ocorreu a organização do material e sua sistematização, de modo a torná-lo operacional, em seguida, foi feita a leitura, a

transcrição e codificação das entrevistas. A terceira fase consistiu na exploração aprofundada do material, com sua análise confrontada com o referencial teórico adotado.

## 5 RESULTADOS

Os principais resultados encontrados nesta pesquisa podem ser sintetizados em: impactos do teletrabalho na comunicação institucional, o direito à desconexão, a flexibilidade e autonomia na gestão do tempo no teletrabalho, a percepção acerca da produtividade no teletrabalho, a saúde mental e física no teletrabalho, como a configuração familiar impacta no teletrabalho e os conflitos entre a vida pessoal e laboral. A seguir, cada tema encontrado é apresentado separadamente, ilustrado com trechos dos relatos.

### 5.1 Teletrabalho e mudanças na comunicação organizacional na UFMG

A principal mudança ocorrida nos fluxos informacionais durante o período de isolamento social que possibilitou a continuidade dos serviços prestados pela Pró-Reitoria de Extensão e pelas atividades de extensão da UFMG foi na comunicação institucional, pois foi necessário utilizar novas ferramentas de comunicação e informação para realizar o trabalho interno e para informar a sociedade sobre as atividades desenvolvidas. De acordo com o trecho abaixo, esse foi um dos desafios enfrentados naquele momento:

A comunicação teve que ser mediada pelas tecnologias, e aí muitos tinham dificuldade de acesso à internet, muitos nem com tanta habilidade de lidar com a internet, de lidar com as redes sociais [...] Então nós tivemos que lidar com todo mundo aprendendo uma coisa nova. (GE4FCSF)

Na comunicação interna, a principal mudança foi a utilização de plataformas de webconferência para realização das reuniões de planejamento e organização do trabalho, assim como utilização do uso do aplicativo *WhatsApp*.

Adiciona-se que as TICs já se encontravam integradas ao trabalho, dentre elas, o e-mail e o SEI. O SEI, sistema implantado na UFMG em 2019, foi fundamental na transição para o teletrabalho, o que será detalhado em uma seção adiante. A extensão da UFMG adotou o SEI a partir de 2020 na tramitação dos processos de aprovação das atividades de extensão. Outro sistema bastante utilizado foi o SIEX, que há mais de uma década já reunia as informações sobre as atividades de extensão: cursos, programas, projetos, eventos e prestação de serviço. A principal ferramenta para realização de reuniões passou a ser a webconferência e, para mensagens que demandavam rapidez no retorno, os ramais institucionais foram substituídos pelo aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp*, mesmo que não formalmente.

A seguir, o Quadro 12 apresenta uma síntese das ferramentas de tecnologia da informação e comunicação mais utilizados durante o período de trabalho remoto na Proex

Quadro 12 - Ferramentas, aplicativos e sistemas mais utilizados durante o período de trabalho remoto na UFMG

<b>Ferramenta</b>	<b>Tipo</b>	<b>Âmbito</b>	<b>Função</b>
Sistema eletrônico de informações-SEI	Sistemas	Federal	Tramitação de processos
Sistema de Informações da Extensão-SIEX		UFMG	Informações sobre a extensão na UFMG
Sistema de Fomento de bolsas da Proex		UFMG	Informações sobre bolsas de extensão na UFMG
Sistema de Patrimônio-SICPAT		UFMG	Movimentação de patrimônio
Sistema de Compras e licitações		Federal	Processos de compras e licitações
Sistema de cursos à distância-CAED		UFMG	Aulas e cursos à distância
Sistema de emissão de certificados de cursos de extensão-CEDIEX		UFMG	Emissão de certificados de cursos de extensão
Sistema de gestão de eventos		UFMG	Gestão de eventos da administração central: inscrições e emissão de certificados
Sistema de avaliação de desempenho-PesPAD		UFMG	Avaliação de desempenho de servidores
Sistema de controle de frequência-REP		UFMG	Consulta e controle de frequência dos servidores técnico-administrativos
SouGOV, SIGEPE, PesSAÚDE		Federal	Gestão de Pessoas
Open Journal System-OJS		Livre	Gerenciamento de periódicos acadêmicos
Conecta UFMG	Software	UFMG	Compartilhamento de arquivos e documentos, uso exclusivo da administração

---

		central da UFMG
Google Drive	Privado	Compartilhamento de arquivos e documentos
Trello	Privado	Gerenciamento de projeto
<i>StreamYard</i>	Privado	Estúdio virtual para transmissões ao vivo
E-mail institucional	UFMG	Comunicação
WhatsApp	Privado	Comunicação
Conferência Web RNP	Federal	Comunicação (reuniões, defesas de teses e dissertações)
Microsoft Teams	Privado	Comunicação (reuniões, defesas de teses e dissertações)
Jitsi Meet	Privado	Comunicação (reuniões, defesas de teses e dissertações)
Google Meet	Privado	Comunicação (reuniões, defesas de teses e dissertações)
Zoom	Privado	Comunicação (reuniões, defesas de teses e dissertações)

---

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Vale ressaltar que os sistemas listados no Quadro 12, foram os mais citados pelos entrevistados. Entretanto, outros podem ter sido utilizados, dependendo do setor ou natureza do trabalho. Percebe-se que foi dada preferência de utilização aos sistemas governamentais criados em âmbito nacional, como o SEI<sup>32</sup>, aplicativos SouGOV<sup>33</sup>, sistemas de compras e licitações e ainda por sistemas criados internamente pela UFMG<sup>34</sup>. Algumas possíveis razões para o uso destacado destes sistemas é que parte do trabalho já vinha sendo realizada por meio deles, os servidores tinham algum grau de familiaridade de uso dessas ferramentas, são ferramentas que possuem suporte institucional quanto ao acesso e segurança de dados e à manutenção e suporte

<sup>32</sup> <https://sei.ufmg.br/index.php/acesse-o-sei/>

<sup>33</sup> <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/sou-gov>

<sup>34</sup> <https://www.ufmg.br/dti/pagina-inicial/catalogo-de-sistemas-e-aplicativos/>

técnico pela universidade, entre outras. Contudo, isso não impediu que fossem utilizadas, também, tecnologias de empresas privadas como *Google*, *Microsoft* e *Meta*, dentre outras, as quais não garantem a segurança, o registro da memória institucional e a confidencialidade dos dados, em comparação às ferramentas institucionais oficiais. Este tema será melhor abordado adiante.

O Sistema de Consultas Eleitorais não foi citado pelos entrevistados, mas foi utilizado por todos os servidores da instituição para eleição de reitores, diretores e coordenadores, no lugar das eleições através de urnas e cédulas impressas, prévias à pandemia. Este sistema foi amplamente adotado pela instituição durante e após o isolamento social, para eleições nos diversos órgãos colegiados das unidades e administração central, deste modo, merece ser destacado.

Conforme consulta realizada por e-mail com a Pró-Reitoria de Administração e a Diretoria de Tecnologia da Informação, esse foi um dos impactos positivos associados ao teletrabalho realizado durante a pandemia: acelerar a criação e uso de ferramentas digitais que facilitaram a gestão administrativa e acadêmica na UFMG. A nível de governo federal e gestão de pessoas, muitas aplicações e serviços foram inseridos no aplicativo SouGOV e no Gov.br, neste período, tais como como afastamentos, licenças, férias e outros. Essa aceleração na digitalização facilitou o processo de solicitação destes serviços durante e após o período de pandemia. Quanto à extensão universitária, um exemplo foi a criação do sistema de emissão de certificados de cursos de extensão pela Proex/DTI para as unidades acadêmicas, solicitação realizada pelos Centros de extensão desde antes do período de pandemia, mas cuja efetivação teve de ser acelerada devido à necessidade das unidades que não possuíam verbas para obter sistemas próprios.

### **5.1.1 O SEI e a tramitação de processos**

No que tange à tramitação de documentos, o nível de digitalização de processos na UFMG aumentou consideravelmente a partir da pandemia, em 2020. Apesar de implantado em 2019, o SEI se mostrou essencial durante o período de trabalho remoto na instituição e passou a ser amplamente utilizado para a tramitação de processos em diversas áreas, inclusive a proposição de atividades de extensão, incluída neste sistema em setembro de 2020.

Uma pesquisa com o termo “Sistema eletrônico de informações” na base da biblioteca nacional de teses e dissertações recupera 39 materiais que discorrem sobre este sistema, nas diversas temáticas como avaliação de fatores de sucesso do SEI sob a ótica de servidores, o SEI como inovação de processos, gestão de riscos e continuidade de negócios aplicados ao SEI, a visão da implantação do SEI através do princípio da eficiência do serviço público, preservação digital de documentos, comportamento informacional do usuário.

A importância do SEI na pandemia também pode ser observada, conforme o trecho abaixo:

A gente conseguiu fazer tudo remotamente e assim, o SEI foi uma benção na nossa vida nesse período. Porque imagina se você dependesse de procurar alguém para assinar um documento. Então, a assinatura digital foi ótima e a gente viu que a gente dá conta de fazer as coisas fora daqui. (TAE2FCCF).

O SEI permite registro e transparência de dados institucionais, desde que se tornou a comunicação oficial na tramitação de documentos, pelo Decreto nº 8.539 de 9 de outubro de 2015. Esse decreto estabelece o uso de meio eletrônico para a tramitação de documentos nos órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional. Este sistema foi escolhido como a solução de processo eletrônico no âmbito do projeto Processo Eletrônico Nacional (PEN) e tem sido implantado com sucesso em vários órgãos e entidades das mais variadas esferas administrativas. Trata-se de uma modernização administrativa que garante maior controle e transparência dos processos. (NOWAK, 2018).

A utilização de ferramentas institucionais oficiais para o trabalho, como o e-mail institucional e os sistemas, permite ganhos em agilidade, produtividade, além de redução de custos para o servidor, pois ele não necessita utilizar seu telefone pessoal para trabalho. Também garante maior segurança na proteção dos dados, pois a instituição é a responsável pela guarda e segurança dos dados e informações geradas no trabalho, e não o servidor. Outra grande vantagem na utilização do SEI é a assinatura digital. A partir de sua adoção, foi possível que usuários internos e externos assinassem documentos digitalmente a partir da simples inserção de senha no sistema. Com a digitalização acelerada pela pandemia, a assinatura digital passou a ter que ser realizada por todos os servidores e agilizou a tramitação dos processos.

### **5.1.2 A comunicação via e-mail institucional**

Utilizado anteriormente à pandemia, o e-mail institucional já era a forma de comunicação oficial na UFMG há alguns anos. O IBM Notes é um software cliente de e-mail utilizado para acesso ao serviço de e-mail e agenda corporativa oferecido pela Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) à comunidade. O acesso ao e-mail corporativo institucional é feito prioritariamente pelo IBM Notes instalado nas máquinas ou via Portal Minha UFMG de outros locais. Está disponível para a comunidade da UFMG um endereço de e-mail @ufmg.br. Ele obrigatoriamente é o login/Nome de usuário no portal minha UFMG acrescido de @ufmg.br. Esse e-mail permite redirecionamento das mensagens para o e-mail pessoal do funcionário.

Com o isolamento social, alguns servidores optaram pelo e-mail institucional como principal ferramenta de comunicação, devido à segurança com os dados, garantida pela instituição através de servidores físicos e ferramentas de proteção de dados. Além disso, o e-mail institucional garante o devido registro das informações, que se mantêm guardadas, podendo ser recuperadas quando necessário. No relato abaixo, percebe-se esta preocupação:

[...] o formal tem que ser no e-mail. Tem que ser registrado, porque no WhatsApp fica registrado pra você. Mas e pro restante das pessoas? Quem vai ter acesso àquela informação? Só você. Se o telefone estragar...Se você sair, aposentar...se tirar uma licença, você fica com a informação ali. Essa semana eu conversei sobre isso com a minha chefe, porque ela falou assim: eu não estou aguentando o volume de trabalho que está chegando pelo WhatsApp. Coisas que precisam ser registradas vão ficar perdidas. (TAE2 FCCF)

[...] Mas é sempre uma negociação, assim: olha, quer entrar em contato comigo? Então manda por e-mail institucional, deste modo todo mundo da equipe consegue ver, consegue responder. Porque, senão você fica meio que secretariando aquela pessoa. Então, atualmente, pelo menos eu, tento fazer esse movimento inverso e aí eu deixo o grupo do WhatsApp para aquelas pessoas que eu convivo no trabalho, quando quero mandar uma foto, alguma coisa. E aí o e-mail institucional que é esse lugar da gente trocar questões relativas ao trabalho. Porque a gente ficou muito sobrecarregado e foi difícil lidar com isso durante a pandemia, era algo que cansava demais [a comunicação por WhatsApp], por ser tão intenso. (TAE9FCSF)

### **5.1.3 A Comunicação via plataformas de Webconferência**

Sem a possibilidade de reuniões presenciais, as plataformas de Webconferência ganharam força durante o período de isolamento social em 2020 e 2021. Na UFMG não foi diferente, a instituição aderiu ao serviço *Microsoft Teams*, disponibilizado pela *Microsoft*, para reuniões, aulas e conferências. Entretanto, também foram utilizadas plataformas como a Conferência Web, da Rede Nacional de Pesquisas (RNP), *Zoom*, *Jitsi Meet*, *Google Meet* e *Skype*.

As videoconferências se tornaram parte da realidade. Como vantagens, elas permitem contatos mais frequentes com grande economia de recursos; muitas são gratuitas e promovem alinhamentos em níveis que as reuniões presenciais não permitiriam sem gastos muito maiores, como diárias e passagens, por exemplo. A grande desvantagem é que as Webconferências somente são possíveis na presença de uma internet de alta qualidade, situação nem sempre presente para todos os trabalhadores. Deste modo, muitos tiveram que aumentar seus pacotes de dados, como pode ser comprovado na observação participante e em relatos dos entrevistados, como este:

Minhas contas de luz, de água e de internet aumentaram. Porque eu tive que aumentar a internet pra comportar o volume de trabalho e atender todas as pessoas da casa. Minhas filhas são estudantes. Nós tivemos que comprar notebook pra todas as duas. Tivemos que aumentar a internet para que fosse possível o trabalho e estudo por todos na casa. (TAE2FCCF)

#### **5.1.4 A Comunicação via aplicativo WhatsApp**

O *WhatsApp* é um aplicativo de comunicação instantânea disponível para celulares Android e iPhones. Foi criado em 2009, nos Estados Unidos, por Brian Acton e Jan Koum, com objetivo de oferecer uma alternativa às mensagens via SMS.

Com o isolamento social, a ferramenta de mensagens instantâneas foi massivamente utilizada nas comunicações institucionais entre chefias e trabalhadores e entre seus pares. Entretanto, através dos relatos dos entrevistados deste estudo, além da preocupação com o registro e memória dos dados institucionais, na comunicação interna da Proex entre gestores e servidores, percebeu-se descontentamento com a ferramenta *WhatsApp* para trabalho. A ferramenta foi responsável por causar estresse nos servidores com relação a fatores referentes à gestão do seu uso: horários inadequados de uso, volume de informações, tipos de informações trocadas:

[...]são tantas demandas distintas, você recebe WhatsApp de tudo, desde o assessor do juiz, assessor do procurador, desde o chefe do gabinete, todos os diretores das unidades, vai criando uma rede que você não dá conta mais nem de verificar as suas mensagens no WhatsApp. (TAE2FCCF)

[...]fizemos também alguns combinados, principalmente em relação à questão de horário de trabalho, pois o WhatsApp aceita qualquer horário de troca de mensagens, então, a gente fez alguns combinados de enviá-las, até um certo horário, depois do horário de trabalho só enviar se fosse um caso muito

urgente, tivemos de estipular regras de convivência, porque todos nós estávamos aprendendo a trabalhar dessa forma. (GE1FD CF)

Há alguns pontos negativos sobre o WhatsApp. Eu acho que o uso dele afeta a vida pessoal da gente, pois passamos a não ter um horário delimitado de terminar o trabalho. A gente está ali em grupos, muitos grupos, que demandam muitas informações, respondemos mensagens a todo momento, então, é complicado neste sentido. (TAE5MSSF)

Eu tive uma percepção de aumento de trabalho não exatamente por um volume de trabalho maior, mas pelo fato de agora ele demandar uma comunicação remota por meio de um grupo de WhatsApp para diálogos e decisões que eram mais facilmente tomadas presencialmente. Então essa comunicação por texto me trouxe uma percepção de aumento de carga de trabalho. A fala, o dinamismo da velocidade da fala foi substituída pela comunicação por texto. (TAE11MCSF)

Considerando que era um período de muito estresse e pressão, acho que a performance como servidora diminuiu e devido a esse atravessamento contínuo, de estar trabalhando e ao mesmo tempo estar em contato com outros colegas, no WhatsApp o tempo todo. (TAE9FCSF)

O WhatsApp foi muito utilizado. Hoje a gente está tendo até uma dificuldade de separar a vida privada da vida pessoal. Eu, por exemplo, sou uma das que não estou usando o WhatsApp. Isso está gerando um esforço enorme, às vezes até um atrito com a chefia por essa recusa. Porque acostumaram durante a pandemia e agora ficou uma coisa estranha. Durante a pandemia a gente abriu algumas exceções em função do momento, em função da circunstância e agora não temos mais essa circunstância. (TAE3 FSSFC D)

Uma coisa que eu achei negativa, do ponto de vista da qualidade de vida, foi o uso do WhatsApp. Eu acho que isso precisa diminuir, porque a gente usou muito o WhatsApp como ferramenta de trabalho. O WhatsApp pessoal da gente, do telefone pessoal. E, às vezes, isso invadia a privacidade, porque depois das 18, antes das 8 da manhã, já tinha o WhatsApp de trabalho chegando pra mim. E hoje ainda acontece isso. Então, eu acho que essa ferramenta não é para ser uma ferramenta de trabalho, porque muita coisa formal começa a passar pelo seu telefone. E o formal tem que ser no e-mail (TAE2 FCCF)

O meu telefone não toca, digo, o ramal. O ramal passou a não ser utilizado. As pessoas esqueceram que tem ramal, agora é só assim: vou mandar WhatsApp. (TAE2 FCCF)

Neste trecho, percebe-se o lado ambíguo da ferramenta, podendo notar seu lado positivo ao mesmo tempo em que ela traz desvantagens:

Algo que eu acho que ficou muito a partir da é essa urgência de retorno devido ao WhatsApp. É quase que 12 horas por dia você respondendo. por exemplo, ontem à tarde eu vi que uma gestora me mandou um e-mail, como eu não respondi porque eu estava em reunião, ela já me mandou um WhatsApp... então, antes as pessoas aguardavam, hoje com o WhatsApp, há essa ansiedade, nos acostumamos de ter um retorno quase que imediato das pessoas. Então, isso está muito complicado e é muito difícil a gente tirar isso agora. Então, isso está sendo muito cansativo, mas ao mesmo tempo eu posso falar para você que pós nós estamos muito mais produtivos em função disso. Porque as respostas estão sendo muito mais rápidas, mas está saindo um custo, né, um custo do cansaço das pessoas. (GE2FCSF).

Nos trechos a seguir, percebe-se a inadequação da ferramenta para registro da memória de dados institucionais:

Eu mesma perdi um telefone, daí eu perdi tudo. Perdi um monte de coisa, vários dados de trabalho, porque estavam no lugar errado. Na Proex já perdemos muita coisa por causa do WhatsApp. (GE2FCSF).

A ferramenta de comunicação WhatsApp é boa pelo lado da rapidez da comunicação, mas ruim por invadir a vida privada, não respeitar os horários de trabalho e não permitir registro, sistematização e memória das informações institucionais. (GE4FCSF)

### **5.1.5 Comunicação externa da UFMG com a sociedade**

As ferramentas digitais de comunicação foram fundamentais para manter e ampliar o contato com o ambiente externo da UFMG. Além da utilização do SEI, a utilização e atualização dos sites institucionais foi intensificada, assim como a utilização das mídias sociais: *Instagram, Twitter, Facebook*. Alguns setores e projetos já possuíam canais no *Youtube* e outros os criaram a partir da pandemia. Esta plataforma foi intensamente utilizada em 2020 e 2021 para divulgação de atividades de pesquisa, extensão, realização de assembleias sindicais, transmissões ao vivo de solenidades como posses de diretorias e outros cargos, cerimônias de colação de grau, realização de congressos, Semana do Conhecimento, Semana do Servidor, leitura de editais, dentre outros eventos.

Após o período de pandemia, muitos destes eventos continuaram a ser transmitidos de modo híbrido: são realizados de forma presencial na UFMG e transmitidos ao vivo no *Youtube* nos canais oficiais. Esta iniciativa democratizou e facilitou o acesso a eventos e projetos da instituição, uma vez que permitiu com que mais pessoas pudessem participar destas atividades, incluindo pessoas que residem fora da cidade, Estado ou até mesmo do país. A transmissão online também otimiza o tempo, pois permite rápida mudança de acesso para participação em mais eventos por dia, uma vez que se elimina o deslocamento físico. No trecho abaixo a gestora relata um pouco como se deu o processo de comunicação da extensão com a sociedade durante a pandemia:

O que permitiu a continuidade dos trabalhos da extensão durante a pandemia foi a inovação na comunicação. Se você retirar um relatório do Siex das atividades da extensão naquele momento, você poderá perceber que, gradativamente, essas atividades passaram a ter a comunicação por meio de softwares, por meio de aplicativos. Deste modo, essas atividades de Extensão foram, aos poucos, retornando o contato com a comunidade. Atualmente, com

a permanência das redes sociais, canais no Youtube e outras formas de comunicação através de ferramentas online criadas durante a pandemia, juntamente com o retorno presencial das atividades, isso trouxe mais possibilidades para a extensão. (GE2FCSF).

## 5.2 Flexibilidade do teletrabalho e teletrabalho híbrido

Uma grande vantagem do teletrabalho apontada nos relatos diz respeito à flexibilidade de horários possibilitada pelo teletrabalho, seja integral, seja em modo parcial, que aqui será considerado sinônimo de teletrabalho híbrido. Na análise das falas dos entrevistados, há convergência no que se refere à preferência pelo modo de trabalho híbrido ou semipresencial, aquele no qual o servidor trabalha parte dos dias em casa e parte no local de trabalho. Essa convergência vai ao encontro de outra afirmação que é a necessidade de convívio presencial, mesmo que reduzido. Há consenso entre os entrevistados de que um mínimo de convívio presencial é necessário, tanto para o bom andamento dos trabalhos quanto para a saúde mental dos servidores:

Eu acho que duas, três vezes na semana seriam suficientes para a gente garantir a interação social dos servidores e, ao mesmo tempo, conseguir conciliar isso com a qualidade de vida que o teletrabalho pode proporcionar. (T5MSSF)

[...] eu acho que o teletrabalho, ele tem que ser misto, sabe? [...] eu acho que é ficar três dias, né, seja três ou dois, alternando dois e três presencial, eu acho que algumas empresas já têm feito isso aí com sucesso, mas eu acho que não ter hora nenhuma, ou nenhum momento presencial isso é muito ruim, para ambos os lados, porque eu acho que tem que ser bom para os dois lados, tem que ser bom para o servidor e também para a universidade, então não vai ser fácil chegar nessa receita aí, mas eu acho que experimentar é fundamental, porque isso traz também alguns ganhos, economia para a universidade, economia para o planeta, porque aí tem a poluição, tem o deslocamento de cada um, mas tem que ir com cuidado, eu acho que são etapas que nós precisamos vencer, mas tem que ter muita discussão. (G2FCSF)

...Mas uma facilidade que eu percebi, e que aí pode ser considerada, né, assim, no ponto de vista de qualidade de vida, foi de estar presente em mais de um compromisso com uma agilidade enorme, então, eu saía de uma reunião, entrava em outra e sucessivas reuniões online, então, era muito fácil estar presente em várias reuniões de trabalho. (G1DCF)

[...] do ponto de vista do trabalho, eu achei que a gente trabalhou mais no remoto, porque a gente tinha uma flexibilidade de horário. Então, como você não tinha o deslocamento, você estava ali dentro de casa, então, às vezes, surgia uma emergência. O chefe mandava um WhatsApp. Falava assim, olha, preciso que abra um processo urgente, não dá para esperar até amanhã. Então, às vezes, o expediente já tinha terminado. Nove horas da noite, eu estava abrindo o “Minha UFMG”, o SEI, abrindo processo. (T2FCCF)

O trabalho presencial poderia ser uma vez por semana, por exemplo. O teletrabalho é economia para o governo, economia para a instituição, é benefício em questão de qualidade de vida para o servidor que é o que mais pega, eu acho que é isso mesmo, a qualidade de vida que a gente consegue

administrar melhor. Desde o momento que tenha normas definidas, direitos e deveres. Não pode ser só para um lado, tem que ter esse respeito. (T6FSSFCD) Quando nós estávamos retornando da pandemia, em 2022, nós ficamos uns dois meses naquele processo de retornar, fazendo esse revezamento: alguns dias tinha pessoas aqui e outros dias elas trabalhavam de casa. Então, eu achei isso super interessante, muito interessante. Eu acho que a qualidade de vida melhora muito quando você tem essa flexibilidade. Eu acho que você ficar em um trabalho só para cumprir horário, sem fazer nada, eu acho isso terrível. Então, eu acho que é preciso analisar mesmo cada caso. (GE3MCCF)

O retorno presencial todos os dias da semana com controle de frequência quatro vezes ao dia foi apontado como desmotivador, tendo em vista o aprendizado que o trabalho remoto trouxe, explicitando que os servidores se dedicam ao trabalho e são responsáveis mesmo sem a presença da chefia imediata ao lado e sem a necessidade de aferição por ponto eletrônico. Alguns entrevistados disseram estar ansiosos pela adoção do teletrabalho na instituição e relataram não entender a demora na sua implantação.

Eu vejo as outras instituições, outras esferas, até na federal mesmo, outras universidades, aderindo ao teletrabalho, eu sinto um certo desprestígio de não ter essa opção aqui ainda. Parece que falta o interesse da instituição e dos gestores para uma coisa que já é comprovadamente, pelo menos a maioria dos estudos que a gente pode ver que é positivo, não só pro servidor como para a instituição. O lugar tá funcionando, você vai economizá-lo com certeza, energia, água, material[...]tanto que eu não tinha vontade de sair da UFMG. Eu gosto de trabalhar aqui, mas depois dessa demora e essa incerteza, se, realmente, vamos ter o teletrabalho, eu comecei a ter vontade de fazer outros concursos, de começar a pensar em outros concursos. (TAE12FSSF)

Não é nem a questão do trabalho, não é nem a questão do salário, mas o principal é essa questão da não valorização do teletrabalho, sendo que diversas instituições de diversas esferas já aderiram. (TAE12FCSF)

Percebe-se um sentimento de falta de confiança da instituição pelo trabalho desempenhado em casa, o que pode ter gerado desmotivação do trabalhador:

Olha, com a volta cem por cento do trabalho presencial, a moral ficou mais baixa para mim, me desanimou. Porque parece que você é uma criança, que você tem que chegar no horário que o sinal bate da escola pra você exercer suas responsabilidades e ir embora no horário que o sinal bate. Sendo que, durante todo esse processo da pandemia, a gente trabalhou de casa e todos, pelo menos da minha parte, que eu posso falar, eu sei que eu fui responsável, eu sei que cumpri todas as minhas atribuições e tinha um conforto muito maior de estar na minha casa. (TAE12FSSF)

A realização do teletrabalho em casa permitiu com que servidores pudessem cuidar melhor de seus dependentes:

Eu tenho uma mãe acamada, então, nesse período, de certa forma, foi bom porque deu para cuidá-la com mais tranquilidade, sem preocupações

excessivas por causa de deslocamento. Então, eu não ficava tendo aquela preocupação de sair daqui correndo pra poder deixar minha mãe menos tempo possível sozinha. (TAE6FSSFCF)

A preferência pelo teletrabalho em formato híbrido, mais flexível, foi relatada por 11 dos 16 servidores entrevistados e foi apontada por dois gestores como uma opção interessante:

[...]onde o atendimento ao público não for necessário, eu acho totalmente possível e acho interessante ter essa ideia de meta, trabalho por entregas. Já alguns setores, são lugares onde a comunidade precisa tirar dúvidas constantemente, então, eu acho que nesses lugares é importante você ter um período que as pessoas saibam que vai ter alguém lá para atendê-las. Quando nós estávamos retornando da pandemia, acho que nós ficamos um mês e meio ou dois meses naquele processo de retornar, fazendo esse revezamento. Alguns dias tinham algumas pessoas aqui e outros dias estavam em casa, então, eu achei isso super interessante. Eu acho que a qualidade de vida melhora muito quando você tem essa flexibilidade. (GE3MCCF)

Eu acho que o teletrabalho, ele tem que ser misto, sabe? Ele não pode ser integral, eu acho que é ficar três dias, né, seja três e dois, alternando dois e três casa/trabalho, eu acho que algumas empresas já têm feito isso aí com sucesso, mas eu acho que não ter hora nenhuma, ou momento presencial, isso é muito ruim, para ambos os lados, porque eu acho que tem que ser bom para os dois lados, tem que ser bom para o servidor e também para a universidade, então não vai ser fácil chegar nessa receita aí, mas eu acho que experimentar é fundamental, porque isso traz também alguns ganhos: economia para a universidade, economia para o planeta, né, porque aí tem a diminuição da poluição, tem o deslocamento de cada um, mas tem que ir com cuidado, eu acho que são etapas que nós precisamos vencer, mas tem que ter muita discussão. (GE2FCSF)

### **5.3 A percepção dos servidores acerca da produtividade no teletrabalho**

A respeito da produtividade no contexto do trabalho remoto realizado durante a pandemia, alguns servidores afirmaram perceber que não houve diminuição da produtividade, pelo contrário, em alguns casos, devido à falta de desconexão com os horários de início e fim da jornada de trabalho e à necessidade de ratificar à sociedade que se estava trabalhando, mesmo que de casa, houve sobrecarga de trabalho por parte de vários servidores entrevistados:

No teletrabalho eu acho que nós trabalhamos mais, e eu acho que produzimos mais também, no sentido de metas. Eu acho que o modo de trabalho facilitou, por exemplo, aprovação de resoluções, todas reuniões eram todas online, então, nas reuniões de congregação, reuniões de CEPE, que você não conseguiria cumprir a pauta, se nós tivéssemos presencialmente, nas reuniões online a pauta era toda vencida, e em tempo, inclusive, mais curto. (GE2FCSF).

Porque o isolamento possibilitou aquele tempo, assim, mais lento, assim, da gente parar, estudar, dedicar às novas resoluções da extensão, sendo mais produtivo neste sentido. (GE4CSF)

Diante da situação política que a gente vivia à época, com tantos cortes de recursos que a gente teve, eu acho tivemos de mostrar ainda mais o que a gente estava desenvolvendo ,então, nos seis meses presenciais que eu participei da Pró-Reitoria (2019), a gente tinha, naquele ano, tinha lançado, se eu não me engano, foram seis editais, alguma coisa assim, e na pandemia, a gente lançou doze editais, em um ano, então, a gente quase que dobrou o número de ofertas e editais específicos para a pandemia, a gente aumentou muito para dar esse retorno e esse suporte, mostrando, estamos juntos, vamos fazer juntos, estamos oferecendo estrutura para que a gente continue desenvolvendo, é claro que aumentou, mas aumentou por causa dessa questão que eu vejo de forma clara, como uma resposta política a tantas diminuições de recursos, do nível federal que a gente teve, com sucessivos cortes, então, a gente, até como uma forma, de mostrar: olha, a universidade está funcionando, a pandemia não modificou em nada, pelo contrário, nós estamos aqui produzindo ainda mais.(GE1FDCF)

Aumenta demais a nossa produtividade. A gente não perde tempo em deslocamento. O cansaço diminuiu. Eu acho que não tem essa pressão que a gente tem no trabalho presencial. Acho que a gente trabalha um pouco mais. (TAE5MSSF).

Eu sou extremamente produtiva no remoto. Coisas que eu levo semanas para fazer, dois, três dias eu faço no remoto. Eu moro sozinha. Então, eu tenho um ambiente propício, eu tenho meu escritório, então eu consigo organizar a minha vida. Então, para mim é muito melhor. Eu tenho colegas que não funcionariam. Porque tem filhos, tem outras demandas. Então, eu acho que isso é muito individual. Eu rendo muito. (TAE3FSSFC).

Entretanto, como pode-se perceber no trecho abaixo, nem todos os servidores consideraram esse aumento da produtividade realmente efetivo:

Foi um aumento da produtividade relativo, porque permitiu pouca construção coletiva, então, acaba que a objetividade leva à autoprodução, mas isso também trouxe consequências. Atualmente eu percebo o desconhecimento da comunidade acadêmica das resoluções criadas durante a pandemia de forma efetiva, ou seja, tudo isso foi vivido, só que não foi vivido com profundidade, porque tudo que era online, as pessoas não tinham essa reflexão, você sabe, que às vezes, a gente está online em uma reunião, por exemplo, mas está vendo o WhatsApp, você está lendo um texto, é diferente, se nós estivéssemos ali fisicamente, presencialmente. Há alguns prejuízos causados pelo trabalho remoto. (GE2FCSF).

A configuração familiar também influenciou na percepção de aumento ou diminuição da produtividade pelos entrevistados. As entrevistadas TAE4FSSF e TAE12FCSF afirmaram ser bem mais produtivas trabalhando de casa. Importante notar que ambas não possuem filhos:

Pra mim o trabalho remoto foi 100 % favorável. Deu pra adaptar super bem. Eu não tenho filhos, então não tinha problemas com interrupções. O tempo era muito melhor otimizado em casa. Acho que o trabalho rendia muito bem. Então eu não tive nenhum aspecto negativo pra elencar[...] em casa, cansa bem menos. O tempo que a gente gasta até para acordar, tomar banho, tomar café, arrumar, deslocar, esse tempo em casa é muito otimizado. (TAE4FSSF).  
Olha, eu acho que o trabalho rendeu mais, então durante um dia no trabalho remoto, eu rendia mais do que um dia no trabalho presencial. Você tem um

descanso melhor, você não tem o deslocamento, então eu senti que eu produzia mais, e o cansaço era menor, então era uma produção maior e um cansaço menor. (TAE12FCSF).

#### **5.4 Saúde mental no teletrabalho: Socialização**

A falta de socialização com os colegas de trabalho foi citada por muitos dos entrevistados neste estudo. Independente do gênero, faixa etária ou estado civil, os servidores demonstraram, através dos relatos, a importância do convívio com os colegas para troca de contribuições e colaboração para a realização do trabalho de forma mais eficaz. Relataram também que a convivência laboral reflete no sentimento de pertencimento à instituição e é vantajosa para a saúde mental, de forma a reduzir a sensação de isolamento. No tocante a este assunto, temos abaixo alguns relatos:

Eu acho que o contato com os colegas de trabalho presencialmente é fundamental. Eu acho que nós tivemos muitos prejuízos durante a pandemia. (GE2FCSF).

O isolamento levou a uma diminuição desse sistema de pertencimento à instituição, porque deixamos de vivenciar os locais, de ter o convívio com os colegas de trabalho, ficamos isolados executando uma tarefa que, dependendo de como é essa tarefa, ela pode aprofundar esse sentimento de falta de pertencimento, dependendo da tarefa que é desempenhada, portanto, eu senti que o sentimento de pertencimento à instituição diminuiu. (TAE10MCSF)

A gente ter um momento assim, fora da mediação de recursos tecnológicos, de a gente sentar, discutir, refletir sobre algumas coisas é fundamental. (TAE10MCSF)

[...] Eu acho que o trabalho híbrido seria importante. O trabalho na universidade, é você fazer conexões, ele também é você conversar com outro, você entender o trabalho do outro, você fazer uma rede de comunicação. Então, a socialização no trabalho da universidade é bem importante. Embora ela não esteja sendo valorizada realmente. (TAE3FSSFCD).

Apesar dos sentimentos negativos, esta gestora aponta que ela tentava mostrar à equipe a importância do trabalho realizado:

Eu disse: “olha, nós estamos colaborando para salvar vidas. A universidade tem um papel muito importante nesse momento, na pesquisa, com as vacinas, com os estudos e a extensão com nessa atenção direta às pessoas que estavam precisando. Isto era algo que também nos motivava. (GE4CSF)

#### **5.5 Saúde física e teletrabalho: ergonomia e as pausas necessárias**

Outro ponto bastante relatado pelos entrevistados foram as questões de ergonomia que causaram problemas na saúde física dos trabalhadores, principalmente dores e problemas posturais.

Quase metade dos entrevistados relataram problemas devido à falta de ergonomia como consequência do período de trabalho remoto, como tendinites, dores nos dedos das mãos e na coluna lombar e cervical. A UFMG, após alguns meses, autorizou que servidores fizessem empréstimos de mobiliário e computadores para o trabalho remoto. Entretanto, em entrevista com um técnico de segurança do trabalho da instituição, foi relatado que a instituição não colocou em pauta discussões desta natureza, mesmo com recomendação do setor responsável e das normas regulamentadoras brasileiras (NBRs). Esse cenário pode ser compreensível no início do período pandêmico, quando todos foram pegos de surpresa com a compulsoriedade do isolamento social e, conseqüentemente, do teletrabalho. Contudo, é uma questão que não pode passar despercebida no período pós-pandêmico e que deve ser integrada à pauta das discussões sobre o teletrabalho na universidade.

Uma das entrevistadas, por apresentar problema osteomuscular anterior à pandemia, continuou realizando acompanhamento com fisioterapeuta no período pandêmico. Entretanto, a maioria dos entrevistados parece não ter dado a devida atenção aos problemas de ordem ergonômica, ao passo que outros acreditavam possuir mobiliário adequado ao teletrabalho, apesar de alguns terem relatado realizar suas tarefas de trabalho na mesma mesa na qual faziam suas refeições. Seguem-se alguns relatos:

[...]eu me lembro que eu sentava na cadeira e se eu não tivesse minha água, meu lanche, tudo próximo, eu passava o dia inteiro sem, sabe assim, sem me dar conta de uma qualidade mínima de vida, assim, porque, absorvia muito, extremamente, mantinha o tempo inteiro ali naquele mesmo cenário, era fácil de manter. (GE1FCF)

Eu levei a cadeira no meu próprio carro, para usar em casa, porque eu estava sentindo falta mesmo, assim, eu estava sentindo impacto no meu corpo, com adaptação, né, com outras, eu tinha outras boas em casa, mas não tanto quanto essa, assim, que eu, essa já me acompanha desde doutorado. (GE1FCF)

A intensa utilização de computador e celular foi negativa, a necessidade intensa de digitação e também digitação por meio do celular, usando os dedos, devido à tela touchscreen, isso impactou negativamente por uma falta de ergonomia da minha estrutura de trabalho lá de casa e também esse excesso de uso do computador, esse excesso de digitação pelo teclado ou pelo celular me levou também a dores nos membros superiores, uma espécie de processo inflamatório e também ao fato de eu ser muito alto, a postura inadequada também me prejudicou bastante. (TAE11MCSF)

Eu tinha um notebook e usei esse notebook. Daí eu adquiri um teclado e um mouse pra poder usar, até que foi permitido levar equipamento aqui do local de trabalho .Isso demorou um pouco a acontecer. Aí quando foi permitido eu levei computador, monitor e levei também uma cadeira, mais ergonômica, mais confortável. Eu usei a minha mesa de refeições para teletrabalhar. (TAE11MCSF)

Eu tenho uma questão que tem relacionamento com saúde ocupacional que é uma tendinite na região do ombro, braço, cotovelo e mão. É difícil de eu estar no computador tanto tempo, por conta disso, eu tinha apoio de uma fisioterapeuta. Eu tinha momentos de mais exigência de trabalho com planilha, daí essa tendinite piorava. (TAE9FCSF).

Eu não tinha uma estrutura na minha casa tão boa quanto eu tenho na UFMG. Então, tive de adaptar, uma cadeira que não era tão boa, uma mesinha mais ou menos improvisada, porque como meu marido já trabalhava de casa, ele já tinha mobiliário, eu utilizava os móveis dele quando ele não estava usando. Então este foi um fator dificultador, mas não foi um dificultador tão grande, mas tivemos de fazer algumas adaptações. Se fosse hoje, seria bem melhor, porque aí a gente não estaria na pandemia sem poder pedir nada, poderia comprar e organizar um espaço físico melhor. (TAE12FCSF).

## 5.6 Teletrabalho: questões de gênero e configuração familiar

No que diz respeito aos impactos do teletrabalho terem sido sentidos de modo diferente durante a pandemia por homens e mulheres com e sem filhos, através dos relatos, nota-se que os servidores sem filhos, independente do gênero, se adaptaram melhor ao trabalho remoto. Os servidores com filhos tiveram como consequência, além do aumento de despesas domésticas, estresse aumentado devido a problemas de interrupções no trabalho e dificuldade dos filhos separarem o ambiente profissional dos pais do ambiente doméstico, como pode ser notado nos próximos relatos:

Eu tive de me adaptar com a nova rotina em casa, minha esposa trabalhava online também. Nós temos filhos, então eu tive de cuidar dele, que tinha em torno de 4 anos, porque as escolas e creches fecharam. (TAE7MCCF).

Eu passei a pandemia em casa com a minha esposa e com o meu filho bebê. Então, eu e minha esposa nos revezávamos nos cuidados do nosso filho para poder trabalhar. (TAE8MCCF)

Foram várias tentativas e erros que eu fiz de primeiro, me trancar dentro do quarto para conseguir tentar concentrar e aí ele (meu filho) ficar com outras pessoas e aí, depois, eu vi que não dava certo, porque ele ficava batendo na porta, como se diz, minha mãe está aqui e por que eu não posso conversar com ela, porque eu não posso vê -la? (GE1FDCF).

[...]Interferiu demais, lá em casa tinha dia que era cada um num cômodo, trabalhando, campainha bateu, e aí? Dois em aula (filhos), dois trabalhando, os dois em reunião, vai atender correio, vai não sei o que...Foi uma loucura, foi uma loucura isso, nossa! (GE3MCCF).

Uma entrevistada, casada e com filhos, mencionou que o espaço físico de sua residência era inadequado para que todos os membros da família pudessem trabalhar e/ ou estudar ao mesmo tempo, além do barulho provocado atrapalhar uns aos outros.

O que dificultou o meu trabalho foi que todos de casa tiveram que ficar remotamente. Então, em minha casa somos eu, meu marido, minhas duas filhas. Então, elas precisavam de um espaço para trabalhar e precisavam de espaço para estudar. Então, às vezes a internet ficava lenta porque todos os quatro necessitavam utilizá-la. Então, às vezes a gente tinha que fazer assim. Um ia para o quarto, outro ia para a sala, outro ia para a área externa para dar conta de trabalhar. Porque às vezes eu tinha uma reunião, meu marido tinha também, minhas filhas uma aula remota, uma reunião de trabalho e a minha casa é pequena. (TAE2FCCF)

Servidores sem filhos parecem ter sido menos afetados com os impactos negativos do teletrabalho, independentemente de serem gestores ou técnico-administrativos:

Eu sou extremamente produtiva no remoto. Coisas que eu levo semanas para fazer, dois, três dias eu faço no remoto. Eu moro sozinha. Então, eu tenho um ambiente propício, eu tenho meu escritório, então eu consigo organizar a minha vida. Então, para mim é muito melhor. Eu tenho colegas que não funcionariam. Porque tem filhos, tem outras demandas. Então, eu acho que isso é muito individual. Eu rendo muito. (TAE3FSSFCF)

Interessante citar o caso a seguinte, a servidora além de ser solteira e sem filhos, disse ter sentido mais impactos positivos do teletrabalho devido ao fato de também ser estudante e o trabalho a partir de casa permitir conciliar trabalho e estudos, otimizando assim seu tempo:

Eu estou estudando, então, pra mim, eu senti essa diferença também. Era só mudar o aplicativo: eu vou entrar no Teams agora. Já tinha isso acordado com a chefia, essa liberação para assistir as aulas. Então, eu economizava no gasto de combustível, no gasto de tempo, desligava a reunião ali da aula e já voltava pro trabalho. Tudo assim. Cinco minutos de diferença. E hoje eu tenho deslocamento pra ir pra aula e eu tenho que compensar essas horas após o trabalho. Tem dia que eu fico aqui na Proex até mais tarde para compensar o tempo que eu estou fora, que eu sou liberada para as aulas. Então, isso fica um pouco mais cansativo. (TAE4FSSFE)

No trecho abaixo podemos observar a preocupação da gestão a respeito dos servidores com filhos pequenos:

[...]Eu diria que talvez as pessoas mais velhas e as pessoas com crianças pequenas, eu acho que esses foram os nossos servidores que mais sofreram no sentido de ter que adaptar o trabalho com a casa. Ou seja, você tem que estar na reunião, mas seu bebê está chorando e não tem ninguém para cuidar do seu bebê enquanto você está na reunião. A gente teve que ter um cuidado com esses servidores e servidoras, uma atenção diferente, maior flexibilidade com relação aos horários. (G4FCSF)

## **5.7 Impactos da pandemia nas atividades de extensão**

Como um dos objetivos propostos neste estudo, apresentam-se aqui os impactos da pandemia nas atividades de extensão, coletados através de entrevistas com coordenadores de três atividades.

Imediatamente após o anúncio do isolamento social, de acordo com a Pró-Reitora de Extensão, houve reunião da Câmara de Extensão para orientações aos docentes, TAEs e discentes de como as atividades de extensão seriam desenvolvidas. Recomendou-se que fosse realizada uma revisão do plano de trabalho dos estudantes para verificação de quais atividades poderiam ser realizadas de forma remota.

Para investigar os impactos do teletrabalho realizado durante a pandemia de covid-19 nas atividades de extensão, entrevistou-se os coordenadores de três destas atividades. Devido ao expressivo número de atividades de extensão desenvolvidas pela UFMG (mais de 3.000) no período, escolhemos para participar desta pesquisa, coordenadores de três projetos de extensão que se adaptaram bem ao formato remoto durante e após a pandemia de covid-19 e dos quais a autora desta pesquisa teve a oportunidade de participar como aluna ou na composição da equipe inicial: Curso de idiomas da Faculdade de Letras (FALE), Projeto Pilates da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional (EEFFTO), e Projeto Rádio Janela covid-19 da Escola de Ciência da Informação (ECI). Este último foi incluído devido à sua característica inovadora, uma vez que foi criado em resposta à pandemia de covid-19, objetivando levar informação científica de fácil compreensão sobre a covid-19, em combate às notícias falsas tão difundidas àquela época, às comunidades vulneráveis através da utilização de carro de som.

## **6 Discussão dos resultados**

O problema de pesquisa deste estudo foi investigar os impactos do teletrabalho realizado durante o período de pandemia de covid-19 na extensão universitária da UFMG e as inovações adotadas, tanto na parte administrativa, nos processos e fluxos de trabalho, quanto na realização das atividades de extensão, a fim de se refletir, divulgar, aprender com estes impactos e registrá-

los, utilizando este aprendizado em caso de nova necessidade de teletrabalho ou da adoção deste modal pela instituição.

Os temas mais destacados nas falas dos entrevistados, identificados a partir dos objetivos do estudo, do desenho do teletrabalho e da análise de conteúdo temática, compuseram os principais resultados relatados nesta pesquisa. Estes temas refletem os impactos causados pelo teletrabalho principalmente na comunicação institucional, na produtividade no teletrabalho, impactos relacionados à configuração familiar, socialização e saúde dos servidores, bem como os impactos nas atividades de extensão. Pode-se dizer que foram encontrados impactos positivos, negativos, mistos e impactos subjetivos, ou seja, um mesmo impacto foi considerado bom por alguns servidores, mas ruim por outros, a depender de fatores como características pessoais ou configuração familiar, por exemplo. A contribuição diferencial deste estudo se mostra na medida em que foram encontrados impactos do teletrabalho ligados ao desenho do trabalho como, por exemplo, a saúde do trabalhador, a gestão de equipes e de tarefas, desempenho, produtividade, aprendizagem e autonomia no trabalho. Estes impactos provocaram mudanças importantes na comunicação organizacional, impactos na saúde do trabalhador, o que demonstra ser crucial a tomada de medidas preventivas relacionadas à ergonomia e saúde mental, visando minimizar o sofrimento do trabalhador. Atrelado às questões de saúde, tem se o direito à desconexão e às pausas para descanso devido ao tecnoestresse, outro resultado importante deste estudo, assim como questões relativas à segurança de dados e informações trocadas durante o teletrabalho. Além disso, foi possível perceber atitudes inovadoras e boas práticas, naquele momento, que geraram um legado positivo de aprendizado e potencialidades, como a possibilidade de realização de extensão universitária remota, a gestão de equipes e tarefas remotas, a resiliência e as vantagens da realização do teletrabalho pelos servidores da UFMG já citadas.

### **6.1 Teletrabalho e mudanças na comunicação institucional na UFMG**

Antes da pandemia de covid-19, os principais canais de comunicação institucional na UFMG eram presenciais, impressos e online. O e-mail e o ramal institucional eram as ferramentas mais utilizadas. Outros sistemas e aplicativos eram utilizados dependendo do setor e da área do conhecimento. No entanto, a partir de 2020, com o trabalho sendo realizado totalmente de forma remota e com as demandas aumentadas por conta da crise pandêmica, houve necessidade de maior agilidade na troca de informações e alternativas para substituir as reuniões presenciais.

As plataformas de webconferência que até então não eram conhecidas por todos os servidores, passaram a ser amplamente utilizadas e o aplicativo WhatsApp exerceu a função de substituir os ramais institucionais para grande parte dos setores. A mudança na forma de comunicação institucional interna foi uma das mais significativas mudanças em consequência do teletrabalho realizado durante a pandemia de covid-19. Atualmente, muitas das ferramentas adotadas continuam a ser utilizadas amplamente, como as webconferências, que permitem a participação coletiva em tempo real de pessoas de vários locais do mundo e auxiliam na redução de custos operacionais, por exemplo, com diárias e passagens. Muitas reuniões, defesas de pós graduação e eventos continuam a ser realizados de modo remoto ou híbrido. As TICs já se encontravam integradas ao trabalho e exerceram papel fundamental na súbita conversão do trabalho presencial para o remoto. Pode-se dizer que a disponibilidade de tais ferramentas foi um fator determinante para a continuidade do trabalho em formato remoto. O SEI, por exemplo, foi implantado na UFMG em 2019, pouco antes da crise sanitária. Entretanto, durante a pandemia de covid-19, a comunicação organizacional passou a acontecer no cenário de completa dependência dessas tecnologias e não mais como uma opção.

A memória institucional por meio de registro e salvaguarda de documentos e informações, na UFMG, é realizada através de arquivos físicos e digitais. Os arquivos físicos são gerenciados pelos arquivistas de cada unidade, o arquivo central, pela Diretoria de Arquivos Institucionais (DIARQ). Os arquivos digitais, por sua vez, são gerenciados por cada setor e o Centro de Tecnologia da Informação (CATI) de cada unidade é o responsável por manter as informações de toda a unidade em servidores físicos. Em nível central, na UFMG, a Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), coordena todas as atividades relacionadas à tecnologia da informação na instituição. Na época do trabalho remoto, o teletrabalho realizado através das plataformas oficiais, como o e-mail institucional, SEI e outros sistemas, foi resguardado e as informações trocadas se encontram seguras em servidores. Por outro lado, os dados trocados por plataformas criadas por empresas privadas como *WhatsApp* e salvos em celulares privados, não.

A respeito do aplicativo *WhatsApp*, Braz (2021) destaca que ele não foi criado para fins profissionais, pois a gestão do trabalho pelo aplicativo é deficiente, não permite bom manejo das informações, segurança, memória e registro de dados pela instituição. A responsabilidade pela guarda e segurança das informações trocadas foi deixada a cargo de cada trabalhador e, como pode ser observado em alguns relatos desta pesquisa, muitos dados foram perdidos por diversos motivos, incluindo a falta de conhecimento do trabalhador sobre a necessidade e

importância do registro e guarda das informações, não familiaridade com as ferramentas de segurança de dados e backup, e o fato de muitos servidores terem trabalhado através de seus aparelhos de telefone particulares, havendo confusão entre informações pessoais e profissionais. Mesmo com a criação de grupos específicos de discussões, foi percebido que o problema da desorganização das informações continuou, além dos conflitos causados nas discussões nestes grupos. Outra desvantagem do trabalho via telefone pessoal é que, diferente do e-mail institucional, ele não permite a visualização e o compartilhamento das informações pelos servidores do mesmo setor. O mesmo acontece com o compartilhamento de documentos via drive institucional em rede: na instituição, todos os servidores do mesmo setor possuem acesso ao seu drive correspondente e o backup das informações é garantido pela instituição, por cada unidade. O compartilhamento de documentos via nuvem em software proprietário não garante o acesso vitalício a outros funcionários no caso de aposentadorias e mudanças de setor e também não garante a segurança da informação compartilhada. Além disso, a utilização do aplicativo como ferramenta de trabalho via telefone pessoal do trabalhador implica em hiper conexão e conflito entre a vida privada e a vida profissional, assunto tratado mais adiante.

A respeito da segurança dos dados e das informações institucionais trocadas, a UFMG possui uma política própria (POSIN), aprovada em 2022<sup>35</sup>, que contribui para a Lei Geral de Proteção dos Dados e estabelece regras que devem ser observadas por todos os membros da comunidade acadêmica no uso de seus sistemas:

A política de segurança da informação da UFMG visa proteger as informações, sistemas, recursos e outros ativos contra desastres, problemas de manipulação indevida, para reduzir as chances e impactos de incidentes de segurança. Para garantir a segurança da informação, além da área de tecnologia da informação e comunicações, também é necessário o envolvimento das demais estruturas organizacionais, pessoas, processos, regulamentações, ambiente e sua cultura. (POSIN, 2022, p. 1).

Esta política lida com a proteção dos dados que circulam no ambiente e nos sistemas da instituição e ajuda a enfrentar ataques e evitar o uso indevido das informações dos estudantes, professores, servidores e de todas as pessoas que mantenham alguma relação com a Universidade.

Na utilização do *WhatsApp* como ferramenta de trabalho em 2020 e 2021, nem o servidor público nem a UFMG tinham controle sobre os dados e informações trocadas. A empresa

---

<sup>35</sup> <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/ufmg-implementa-nova-politica-de-seguranca-da-informacao>

privada responsável por esta ferramenta possuía acesso a todas as informações pessoais e institucionais e, a qualquer momento, poderia inclusive descontinuar a ferramenta ou utilizar os dados e transformá-los em capital, conforme ratifica o gestor da DTI UFMG em entrevista para o portal da instituição <sup>36</sup>:

A UFMG lida com dados sensíveis e muitas informações que perpassam a trajetória acadêmica das pessoas estão documentadas aqui. Por isso, precisamos garantir que esses dados não serão acessados e usados por pessoas mal-intencionadas ou que queiram transformá-los em capital. Imagine uma lista com o endereço de e-mail de todos os estudantes da Universidade. Para uma empresa de marketing, isso é um ativo valioso, pois ela pode usar essas informações em campanhas publicitárias. (FREITAS NETO, 2023).

O trabalhador não é responsável pelo gerenciamento da segurança de dados e informações institucionais, pois a Política de Segurança da Informação afirma que a UFMG é a responsável pela regulamentação, planejamento, implantação e gerenciamento de controles físicos e lógicos adequados para restringir o acesso à informação e aos recursos de processamento da informação às pessoas e entidades devidamente autorizadas, como forma de prevenção de incidentes de segurança. O trabalhador deve, conforme as normativas, como o código de ética do servidor público federal, manter sigilo das informações acessadas na instituição.

No Brasil, a legislação trabalhista não prevê regulação específica para uso de aplicativos de mensagens instantâneas no trabalho. No entanto, a Lei Geral de Proteção de Dados<sup>37</sup> (LGPD) (2018), em vigor no Brasil, estabelece regras para o tratamento de dados pessoais por entidades públicas e privadas. Ela prevê direitos aos titulares dos dados, como consentimento para uso, acesso, correção, exclusão e portabilidade das informações. A lei determina responsabilidades para quem processa os dados, exigindo segurança e transparência no manejo das informações, além de prever punições para o descumprimento das normas. Em seu artigo 26: “§ 1º É vedado ao Poder Público transferir a entidades privadas dados pessoais constantes de bases de dados a que tenha acesso”.

A lei preza pela confidencialidade dos dados, que assegura que a informação não seja disponível ou não seja revelada a pessoa, a sistema, a órgão ou entidade não autorizados nem credenciados.

---

<sup>36</sup> <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/ufmg-implementa-nova-politica-de-seguranca-da-informacao>

<sup>37</sup> [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm)

Portanto, a utilização de aplicativos de mensagens instantâneas como o *Telegram* ou *WhatsApp* não respeita essa diretriz.

No contexto de regulamentação do teletrabalho na UFMG, os resultados desta pesquisa sugerem um desacordo entre essa regulamentação e as diretrizes da POSIN e da legislação mais abrangente (LGPD) em relação à proteção e segurança de dados. Conforme descrito nos capítulos anteriores, o servidor que optar pelo teletrabalho torna-se responsável pela aquisição dos equipamentos e recursos necessários ao teletrabalho, inclusive recursos de proteção e segurança de dados. Esta pesquisadora acredita que este assunto deve ser melhor discutido devido à sua extrema gravidade, pois, de acordo com o disposto, a responsabilidade pela segurança e proteção dos dados institucionais é da instituição e não deve ser delegada ao trabalhador.

Conforme Montag *et al.* (2015), o *WhatsApp* é um dos aplicativos mais utilizados em um smartphone e pode exercer impacto negativo na saúde mental, se assemelhando a um vício. Seu uso excessivo está ligado à distorção do tempo e associado à má qualidade do sono. Ainda assim, trata-se da rede social mais utilizada no Brasil, com 169 milhões de usuários em 2023<sup>38</sup>. A intensa utilização do aplicativo *WhatsApp* durante o teletrabalho na UFMG durante a pandemia de covid-19, levou à discussão do tópico a seguir: o direito à desconexão do trabalhador.

### **6.1.1 O Direito à desconexão**

A utilização massiva do aplicativo *WhatsApp*, relatada e criticada pela grande maioria dos entrevistados nesta pesquisa, instigou a discussão a respeito do direito à desconexão, associado a um dos impactos do teletrabalho relacionados à saúde física e mental do trabalhador. O direito à desconexão, ainda pouco discutido e estudado no Brasil, se refere ao direito de os trabalhadores se desconectarem digitalmente de seus dispositivos e meios de comunicação de trabalho fora do horário de expediente, garantindo tempo de descanso, lazer e vida pessoal. O *WhatsApp*, por ser uma ferramenta de comunicação instantânea amplamente utilizada durante o período de trabalho remoto dos servidores, desafiou este direito e trouxe, aos trabalhadores, pressão para estarem disponíveis o tempo todo, inclusive aos finais de semana e fora do horário

---

<sup>38</sup> Fonte: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil>

de trabalho, respondendo às mensagens das chefias, colegas de trabalho, discentes e até mesmo de membros da sociedade, provocando o chamado “ Tecnoestresse” , que se trata de um estado psicológico negativo, no tocante às atitudes, pensamentos, comportamentos ou fisiologia, causado direta ou indiretamente pela utilização da tecnologia (ROSA, JÚNIOR, ZUMSTEIN, 2022).

Para Moraes (2020), no *WhatsApp*, a resposta imediata é cobrada como em uma conversa que acontece pessoalmente, o que pode causar um sintoma social de hipervigilância, pois o aplicativo cria uma ideia de presente contínuo, como se não houvesse noções de futuro e passado. Ele adiciona que passar a maior parte do dia checando mensagens no *WhatsApp* pode resultar em alteração no sono, problemas posturais, oftalmológicos e de saúde mental, como ansiedade.

Xavier e Colussi (2017) afirmam que, na medida em que o empregado é um sujeito imerso na realidade social em constante modificação pelas novas tecnologias, certo é que está constantemente conectado através de dispositivos como *smartphones, tablets e notebooks*. Essa conexão, que faz parte da vida cotidiana, pode muitas vezes confundir os limites entre o tempo dedicado à jornada de trabalho e ao descanso, questão marcante no teletrabalho e que merece atenção especial.

O direito à desconexão, de acordo com Alves; Pinto; Pinto (2017), surge como fundamento base no teletrabalho, que ampara o descanso, a qualidade e segurança psíquica, o resguardo ao lazer do trabalhador, sem interferências externas do empregador, e envolve questões de saúde pública, cidadania e dignidade humana:

A delimitação da jornada empregatícia é essencial para que o melhor rendimento do empregado seja concomitante à proteção de sua saúde física e mental, visto que o estresse causado pela extenuação deste período desgasta em demasia o trabalhador, diminuindo sua concentração, e, conseqüentemente, aumentando a propensão à ocorrência de acidentes e doenças do trabalho. (ALVES; PINTO; PINTO., 2017, p. 7).

Almeida, Souza e Ferreira (2022) realizaram uma pesquisa na tentativa de responder à seguinte pergunta: “*De que maneira a desregulamentação do direito à desconexão no teletrabalho impacta a saúde do teletrabalhador?*” Através de pesquisa bibliográfica, as autoras concluíram que, apesar dos benefícios decorrentes dessa modalidade de trabalho, dentre eles o não controle

da jornada e a realização das tarefas de trabalho em local distante das dependências da empresa, faz-se necessária uma legislação trabalhista que adequa o uso das novas tecnologias e proteja o trabalhador contra abusos e transgressões aos seus direitos, visando colocar sua saúde e dignidade em primeiro lugar, sendo imprescindível haver um controle entre vida pessoal e profissional. Segundo as autoras, o direito à desconexão, apesar de ainda não possuir previsão expressa no ordenamento jurídico brasileiro, é adotado pela via jurisprudencial.

Os períodos de repouso são, tipicamente, a expressão do direito à desconexão do trabalho. Por isso, no que se refere a estes períodos, há que se ter em mente que descanso é pausa no serviço e, portanto, somente será cumprido, devidamente, quando haja a desvinculação plena do trabalho. Portugal, por exemplo, sancionou o direito à desconexão em sua lei de teletrabalho de 2021, na qual explicitamente define o papel do empregador na aplicação do direito à desconexão (PORTUGAL, 2021).

Outro ponto de vista interessante se refere ao de De Masi (2000), que destaca que, na sociedade contemporânea, é crucial encontrar um equilíbrio entre trabalho e tempo livre e defende a ideia de que o ócio não é apenas descanso, mas também um tempo para a criatividade, inovação e desenvolvimento pessoal. O autor argumenta que o "ócio criativo" é essencial para promover a produtividade, a inovação e o crescimento social, pois permite que as pessoas explorem suas paixões, se envolvam em atividades criativas e contribuam para o avanço da sociedade. Ao integrar o trabalho com o lazer e a criatividade, as pessoas podem encontrar maior realização pessoal e profissional.

Para sumarizar, temos, ainda, que o lazer é um direito social destacado pela Constituição no mesmo nível que o trabalho, não existindo hierarquia entre os dois e, portanto, ambos devem coexistir harmoniosamente para que o trabalhador tenha uma existência digna.

Os resultados desta pesquisa indicam que a ferramenta que mais afetou o direito à desconexão, durante a pandemia, foi o aplicativo *WhatsApp*. Isto pode ter se dado devido ao caráter de rede social do aplicativo e ao seu uso para fins pessoais, de modo que o usuário recebe notificações de forma indiscriminada. Em consequência, o e-mail institucional, os sistemas institucionais, como o Sistema eletrônico de informações, e plataformas de web conferência adotadas, por permitirem a sistematização, memória e salvaguarda dos dados institucionais e pessoais utilizados, nos parecem ser a melhor alternativa a ser adotada em um contexto de teletrabalho.

Estas plataformas e sistemas também asseguram, de modo mais claro e fácil, a desconexão do trabalhador de sua vida laboral no momento adequado, pois não confundem comunicação institucional com pessoal e não exigem a utilização dos telefones pessoais dos trabalhadores, apesar desta alternativa ser possível.

Em suma, o impacto do teletrabalho na mudança na comunicação institucional na UFMG pode ser considerado duplo, na medida em que foi positivo quando trouxe novos modos de se comunicar, agilizou a comunicação e acelerou a digitalização dos processos, mas negativo no que tange à utilização do *WhatsApp* e outras ferramentas de comunicação instantânea, por trazer questões de perda de dados, insegurança no registro das informações e hiperconexão dos trabalhadores.

## **6.2 Teletrabalho, flexibilidade e autonomia**

O desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação permitiu a mobilidade de diversas tarefas para além do local tradicional de trabalho, possibilitando a utilização do teletrabalho como alternativa de flexibilização do formato de realização do trabalho. Tal flexibilidade pode ser vista como grande vantagem para a organização, visto que permite a autonomia de horários ao trabalhador, gerando um aumento em seu comprometimento (NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020).

Alves (2008) afirma que o teletrabalho é uma forma organizacional inovadora pela flexibilidade e desterritorialização, que gera benefícios para as organizações e para os trabalhadores.

A noção de flexibilidade observada nas falas dos trabalhadores, entretanto, refere-se mais à flexibilidade de horários de trabalho do que à flexibilidade no formato de realização do trabalho. Os resultados indicam uma associação entre teletrabalho e a possibilidade de equilibrar melhor vida pessoal e profissional por meio da autogestão do tempo, com horários mais flexíveis para se decidir o que fazer e quando fazer, como gerir os tempos de trabalho e não trabalho, sem que o controle realizado seja pela chefia, seja por equipamentos de aferição de frequência. Embora o teletrabalho, por si só, não implique flexibilidade de horários de trabalho (esse é um conceito que vai além do escopo dessa dissertação), os relatos indicam que o teletrabalho trouxe aos servidores a sensação de autonomia para a realização do trabalho e, por isso, mais motivação.

O teletrabalho, associado à flexibilidade de horários para a realização do trabalho, implica em menor rigidez e favorece a saúde mental, no que tange às questões de demandas do trabalho, por exemplo, quando o trabalhador não mais necessita se preocupar em que horas registrar, em máquinas de controle de ponto, suas chegadas e saídas do trabalho e sim com a resolução das questões laborais e entregas. Quase todos os entrevistados citaram em algum momento que esta é uma das grandes vantagens do teletrabalho, pois permite autonomia do trabalhador no gerenciamento de suas tarefas, equilibrando-as com suas questões pessoais. Deste modo, muitos apontaram o teletrabalho híbrido ideal para equilibrar questões relativas à necessidade de socialização mínima presencial, a possibilidade de maior autonomia na gestão do tempo e as entregas.

Neste sentido, Abbad *et al.* (2022) afirmam que há duas variações na modalidade: o teletrabalho realizado em tempo parcial (TTP), que ocorre em turnos alternados com o regime presencial e o teletrabalho integral (TTI), no qual todas as atividades são executadas em regime de teletrabalho. Os autores complementam que o teletrabalho parcial é indicado para atividades que exigem intenso trabalho cooperativo e interdependente ou quando parte das atividades exigem a presença física do trabalhador nas dependências da organização, por exemplo, atendimento presencial de médicos e enfermeiros em hospitais. O TTP também é indicado para organizações que estão em fase de implementação do teletrabalho e migração de tarefas realizadas presencialmente para o formato remoto, pois, de acordo com Abbad *et al.*, (2022) proporciona diálogo e suporte social no período de mudança de cultura de trabalho presencial baseada no controle de frequência para uma cultura baseada na confiança, negociação e entregas.

Os autores recomendam o teletrabalho integral para atividades que já foram concebidas nessa modalidade, como startups e organizações virtuais ou para organizações que têm trabalhos especializados, fluxos e volumes de trabalho mapeados e codificados, sistemas de apoio tecnológico à gestão, planejamento, divisão de tarefas, estabelecimento de metas, mensuração de resultados, monitoramento e feedback. Além disso, o teletrabalho integral se aplica a profissionais com experiência na realização destas atividades e autonomia para a realização de tarefas complexas sem a busca constante de ajuda de outras pessoas para executar as tarefas, bem como que tenham motivação para o teletrabalho.

No âmbito da UFMG, a Portaria da Reitoria de Nº 7384, de 18 de agosto de 2023, instituiu o Programa de Gestão e Desempenho e estipulou o teletrabalho em tempo parcial, definido em função das características do trabalho realizado. Os primeiros setores a testarem o teletrabalho serão setores de tecnologia da informação que não tenham atendimento ao público, setores de contabilidade e finanças, setores de revisão de texto, setores de convênios, setores dedicados à análise de processos de gestão de pessoas e emissão de pareceres, setores dedicados à análise de processos de natureza acadêmica e emissão de pareceres, setores responsáveis pela operacionalização, cadastro, supervisão e controle do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), setor de elaboração de projetos de edificações, setores que constituem apoio técnico ao funcionamento da Procuradoria Federal junto à UFMG e setor de ouvidoria.

A flexibilidade percebida pelos participantes da pesquisa em relação ao teletrabalho associado tanto à maior autonomia em relação ao gerenciamento tempo, quanto ao local de realização das atividades foi apontada por alguns entrevistados como possível ferramenta de retenção de trabalhadores na instituição. Destaca-se que essa percepção é equivocada do ponto de vista da definição de teletrabalho e da distinção entre teletrabalho e trabalho em horário flexível, o que pode levar a frustrações dos trabalhadores a partir da regulamentação do teletrabalho. Isso indica que campanhas de esclarecimento e conscientização dos servidores serão fundamentais para uma adoção bem informada do teletrabalho e para evitar frustrações advindas de uma compreensão incorreta dessa forma de trabalho.

De acordo com projeções de Almeida (2021) para um cenário pós-pandemia, a expectativa era de que a adoção do teletrabalho se tornasse permanente. As mudanças na administração pública amparadas em novas tecnologias visam garantir maior eficiência e maior produtividade aos serviços prestados aos cidadãos, assim como, também, manter uma relação que garanta maior qualidade de vida aos servidores e sustentabilidade ao meio ambiente. Contudo, resultados deste estudo, conduzido no período pós-pandêmico, indicam que os cenários para adoção do teletrabalho são mais complexos do que pareciam durante a pandemia, dados os fatores identificados neste estudo.

Essa complexidade, entretanto, não invalida a afirmação de Messa (2013) de que a contribuição do trabalhador para a produção não se dá meramente por meio de sua presença física, mas sim por meio de suas habilidades e conhecimentos no processo produtivo. A flexibilidade no

gerenciamento do tempo devida, em parte, à eliminação dos tempos de deslocamento e, em parte, à ruptura dos horários convencionais de trabalho (e.g., servidores começando sua jornada mais cedo, terminando mais tarde, alternando atividades de trabalho com o atendimento a necessidades pessoais, etc.) e a flexibilidade de local de trabalho, proporcionadas pelo teletrabalho durante a pandemia foram consideradas um impacto positivo por todos os entrevistados.

### **6.3 Produtividade no teletrabalho**

Um dos desafios na implementação do teletrabalho se trata da dificuldade com a avaliação de desempenho, controle de metas, resultados e produtividade. Esse desafio aumenta à medida que a adesão ao teletrabalho fica atrelada ao PGD.

Dentre os entrevistados, aqueles mais familiarizados com o uso de tecnologias digitais, sem filhos ou com filhos mais velhos tiveram a percepção de terem sido mais produtivos durante o teletrabalho. Uma das razões se deve ao fato de serem menos interrompidos em casa do que no local de trabalho e isso ter possibilitado maior foco e concentração em determinadas tarefas, gerando mais resultados em menos tempo. Sem as interrupções e sem o deslocamento físico, o tempo entre o começo e o fim de uma tarefa se torna mais curto, o que aumenta a produtividade do teletrabalhador e pode acarretar em vantagens para a organização e para o trabalhador. No caso de servidores com filhos pequenos a percepção foi de que, como são mais interrompidos em casa, a produtividade no teletrabalho diminuiu.

Determinadas tarefas que exigem maior foco e concentração como as listadas anteriormente, podem ser favorecidas pelo teletrabalho, outras podem ser favorecidas pelo trabalho em equipe presencial. Abbad *et al.* (2022) sugerem que o desenho do teletrabalho seja feito por meio de estudos e diálogos com as equipes a respeito das tarefas, volume, fluxos de trabalho e estabelecimento de metas viáveis e compatíveis com a modalidade totalmente remota ou híbrida.

De acordo com Calheiros (2020), o teletrabalho precisa ser formatado num modelo sustentável a médio e longo prazo, pois a majoração obrigatória de produtividade quantitativa individual, por exemplo, em um Plano de Gestão por Desempenho, poderá causar diversos prejuízos não apenas ao serviço público, mas também ao ocupante do cargo público. Há que se levar em

conta, também, a produtividade coletiva e o processo de trabalho, não apenas o tempo de entrega. Ainda de acordo com o autor, a criação de metas poderá levar a trabalhos realizados de modo negligente, haja vista a impossibilidade material e humana de realizar grande quantidade de tarefas, a médio e longo prazo, com o mesmo padrão de qualidade. Ou mesmo gerar um desinteresse dos servidores públicos quanto à adesão ao novo regime de trabalho, diante de tamanho aumento de atribuições com risco até mesmo de punição disciplinar e financeira, frustrando a implantação dessa importante ferramenta de gestão pública.

Em suma, a temática da maior ou menor produtividade proporcionada pelo teletrabalho envolve fatores objetivos, como as metas e os fluxos de trabalho sujeitáveis ao teletrabalho, subjetivos, como características pessoais do trabalhador, e sociais, como a sua configuração familiar. No âmbito das percepções, a maior parte dos entrevistados relatou ter percebido aumento de produtividade devido a menos interrupções e ao ambiente confortável de trabalho em suas residências, além da eliminação do tempo de deslocamento casa-trabalho-casa. Observa-se que essa percepção contrasta com outras, em relação aos efeitos negativos do teletrabalho integral sobre a socialização e a saúde física e mental.

Dada à complexidade da mensuração da produtividade no contexto de teletrabalho dos servidores das IFES e, considerando-se o escopo desta dissertação, medidas externas de produtividade seriam necessárias para triangular as percepções individuais identificadas neste estudo com a produtividade do setor como um todo. Tais medidas precisam levar em conta mais do que itens produzidos por um servidor individualmente, mas também a qualidade e utilidade dos serviços prestados e o conhecimento gerado para o próprio trabalhador, levando em consideração que o produto do teletrabalho gerado nas IFES, a educação e o capital intelectual humano são ativos intangíveis.

Ressalta-se que não foram feitos estudos, por parte da instituição, que mensurassem a produtividade no teletrabalho. Para implementação do PGD, estudos de identificação de parâmetros de produtividade e caracterização de processos de trabalho serão necessários para assegurar transparência e diálogo entre a instituição e os trabalhadores.

#### **6.4 Efeitos do teletrabalho na saúde dos servidores**

O teletrabalho trouxe impactos tanto na saúde física, quanto na saúde mental dos servidores, estes impactos são relatados a seguir.

#### **6.4.1 Teletrabalho e saúde mental**

Não há como falar sobre teletrabalho sem mencionar questões relativas à saúde mental do teletrabalhador. O teletrabalho é um terreno promissor para pesquisas sobre trabalho e saúde mental, uma vez que lida com aspectos pouco usuais e estudados do trabalho, como a tendência ao isolamento, os conflitos entre trabalho e família, a disciplina na administração do tempo em face à tendência à procrastinação, o planejamento e o monitoramento das atividades e os aspectos motivacionais (FONSECA; PÉREZ-NEBRA, 2012).

Durante o período de teletrabalho, na pandemia de covid-19, os teletrabalhadores foram submetidos ao isolamento social, que causou diferentes sentimentos e queixas referentes à saúde mental, como ansiedade, medo, preocupação, apreensão, desconforto, estresse mental, insegurança e solidão, conforme relatos das entrevistas e na observação participante. Entretanto, muitos desses efeitos podem ter sido causados ou exacerbados pelo contexto pandêmico e ter pouca ou nenhuma relação com o teletrabalho. Para sistematizar esses dados e compará-los com o período pré-pandemia, foram solicitados ao Departamento de Assistência à Saúde do Trabalhador (DAST) dados a respeito dos afastamentos e licenças devido à saúde mental dos servidores da UFMG antes e durante o período pandêmico covid-19, assim como dados sobre licenças por motivos ortopédicos e musculares devido a questões de ergonomia durante o período de trabalho remoto. Infelizmente, segundo a direção deste setor, o DAST não possui um sistema em que esses dados ficam organizados, de modo que possam ser analisados por tempo e diagnóstico. As perícias médicas são registradas em um sistema federal, o SIASS, o qual requer acesso à ferramenta da central do SIASS para extração de dados sobre a UFMG. A disponibilidade desses dados comparativos poderia auxiliar nas políticas de promoção à saúde do servidor e prevenção de enfermidades dentro e fora do teletrabalho. Para os efeitos desse estudo, portanto, a discussão sobre teletrabalho e saúde mental ficou restrita às falas dos participantes.

Uma das principais desvantagens apontadas por grande parte dos entrevistados sobre o teletrabalho é o isolamento que ele provoca. Eles ressaltam que um mínimo de socialização presencial no trabalho é necessário. Entretanto, dois trabalhadores relataram que lidaram muito

bem trabalhando sozinhos, não sendo necessário nenhum momento de socialização presencial. A análise dos relatos sobre esta questão permitiu entender que a adaptação ao teletrabalho se deve, também, a fatores relacionados a características pessoais, como introversão, timidez e questões relacionadas à saúde mental, como, por exemplo, servidores com depressão tendem a preferir o trabalho presencial.

Para Santos (2020), o teletrabalho pode representar uma das maiores causas de adoecimento físico e psicológico, devido ao isolamento e à falta de convívio com os colegas para dialogar sobre assuntos pessoais e profissionais, que fazem parte da socialização humana. Nesse sentido, a socialização no trabalho se torna um fator de saúde mental para o trabalhador, apesar de não se poder ignorar os conflitos causados pela convivência em período integral.

Vianna (2014) afirma que a socialização pode ser entendida como o processo pelo qual uma pessoa aprende normas e comportamentos exigidos no trabalho e que permitirão ao trabalhador ser aceito e integrar-se como membro de uma organização.

Nesta linha, Souza *et al.* (2018) afirmam que o estabelecimento de vínculos com pessoas, grupos, objetos e lugares faz parte da essência da natureza humana. Com as organizações, não é diferente: indivíduos tendem a desenvolver diferentes tipos de ligações com as pessoas das instituições nas quais realizam seu trabalho e necessitam pertencer para ser, ou seja, o trabalho ocupa o lugar de um acontecer na vida do indivíduo. A relação presencial confere à socialização uma necessidade particular de viver certas experiências (VIANNA, 2014).

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) ratificam que os indivíduos são sujeitos do processo no qual desenvolvem sua própria personalidade ou sua identidade e, ao mesmo tempo, apropriam-se dos costumes e valores sociais em interação com o contexto sócio histórico de inserção, por intermédio do convívio em grupos sociais, incluídos os grupos de trabalho.

A respeito do assunto, Andrade e Sampaio (2020) afirmam que a característica social do trabalho é uma de suas dimensões e envolve suporte social. O suporte social, no ambiente de trabalho, se refere a receber conselhos, orientação e assistência de colegas e superiores. Isso pode incluir apoio emocional, feedback construtivo e aconselhamento profissional, contribuindo para um ambiente de trabalho mais positivo e para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores. A interação fora da organização refere-se às relações e conexões que os

funcionários estabelecem com pessoas fora do ambiente de trabalho, sejam elas amigos, familiares ou redes profissionais. Essas interações podem influenciar positivamente a satisfação, motivação e o bem-estar no trabalho. O *feedback* é outra dimensão importante. Ele desempenha um papel crucial no desenvolvimento e no aprimoramento profissional. Um *feedback* construtivo e regular permite que os trabalhadores saibam como estão desempenhando suas funções e fornece orientação para melhorias.

Deste modo, na adoção do teletrabalho, estas questões devem ser levadas em consideração desde o seu desenho, de modo a permitir que a socialização, a interação e o feedback sejam possíveis também neste modal de trabalho, mesmo que mediados pela tecnologia e respeitando as diferenças, como, por exemplo, permitir que o trabalhador retorne ao modo presencial caso não se adapte ao teletrabalho. As interações sociais no ambiente de trabalho desempenham um papel significativo na saúde mental, satisfação e no desempenho dos funcionários. Uma cultura organizacional que promove suporte social, interação fora da organização e feedback construtivo tende a criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Isso se coaduna com os relatos dos trabalhadores que acreditam que um mínimo de interação social é necessário.

Outro causador de efeitos mentais negativos que se intensificou durante a pandemia foi o uso excessivo de telas pelos teletrabalhadores. A respeito disso, Santos (2023) destaca que o abuso do uso de telas, independentemente da idade, está associado a problemas de saúde mental como estresse, depressão e ansiedade. Para esta autora:

As respostas à influência do tempo de tela na saúde mental são diferentes em cada fase do ciclo vital. O uso de telas aponta fatores particulares com adolescentes apresentando mais autoagressão relacionada ao uso de telas; adultos mais estresse, idosos mais sofrimento psicológico e crianças apresentaram mais problemas de comportamentos. O conteúdo das telas demonstra exercer impacto importante na saúde mental e não somente a contabilização do tempo. (SANTOS, 2023, p. 24).

Deste modo, há que se criar alternativas para o equilíbrio no uso das tecnologias que são fundamentais no teletrabalho, por exemplo, tempos de pausa e limites de tempo na utilização de aplicativos, com auxílio da própria tecnologia, como softwares que bloqueiam a utilização de sistemas em determinados horários. Além disso, nem todas as tarefas precisam ser realizadas com o auxílio de TICs, de modo que o teletrabalhador pode estar em teletrabalho sem o uso de telas ou equipamentos telemáticos. Também se têm, como estressor mental, a não desconexão do trabalhador com relação ao trabalho, assunto tratado na seção anterior.

Em uma situação de teletrabalho, a organização deve dar suporte e acompanhamento ao teletrabalhador com relação às questões de saúde mental, pois a percepção destes sintomas pela chefia e por colegas se torna mais difícil à distância. Uma medida possível seria promover o acesso a exames psicológicos e/ ou psiquiátricos periódicos para acompanhamento da saúde mental dos trabalhadores que sentirem a necessidade de tal acompanhamento.

#### **6.4.2 Teletrabalho e saúde física do teletrabalhador**

Além dos efeitos na saúde mental, observaram-se, também, efeitos negativos do teletrabalho na saúde física dos teletrabalhadores.

##### **6.4.2.1 Ergonomia no teletrabalho**

A ergonomia, segundo Morgeson e Humphrey (2007), pertence ao contexto do trabalho e tem como objetivo tornar o mesmo mais seguro, confortável e produtivo, melhorando a concepção dos ambientes, garantindo conforto, segurança e uma vivência agradável. Para conhecimento dos riscos ergonômicos, o empregador deve instruir os empregados de maneira expressa com comunicação eficiente e ostensiva sobre os riscos e as devidas ações preventivas a fim de evitar acidentes e doenças do trabalho e cabe ao empregado comprometer-se a seguir orientações e instruções (AVANCINI; FERREIRA, 2003).

Entrevistados deste estudo que relataram maior preocupação com questões relativas à ergonomia já possuíam algum problema osteomolecular ou alguma condição física limitante anterior ao trabalho remoto emergencial. Outros entrevistados relataram a inadequação ou insuficiência de espaços adequados de trabalho na residência, sobretudo quando toda a família exercia atividades remotas.

Com relação à legislação sobre ergonomia, no Brasil é utilizada a Norma Regulamentadora NR-17<sup>39</sup>, que visa estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar máximo de

---

<sup>39</sup> <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/norma-regulamentadora-no-17-nr-17>

conforto, segurança e desempenho. Nessa norma, existe a mistura das duas vertentes de ergonomia, a francesa e a anglo-saxônica, que se complementam.

Marques *et al.* (2022) apontam que é importante que o local de trabalho, inclusive na modalidade *home office*, siga no mínimo os parâmetros estabelecidos na Norma Regulamentadora 17 (BRASIL, 1978 e suas alterações: 1990 e 2007)<sup>40</sup>:

NR 17 -item 17.4.1. Todos os equipamentos que compõem um posto de trabalho devem estar adequados às características psicofisiológicas dos trabalhadores e à natureza do trabalho a ser executado.

Para atividades que exijam digitação, bastante presente nos locais de trabalho dos entrevistados, temos:

17.4.2. Nas atividades que envolvam leitura de documentos para digitação, datilografia ou mecanografia deve:

- a) ser fornecido suporte adequado para documentos que possa ser ajustado proporcionando boa postura, visualização e operação, evitando movimentação frequente do pescoço e fadiga visual;
- b) ser utilizado documento de fácil legibilidade sempre que possível, sendo vedada a utilização do papel brilhante, ou de qualquer outro tipo que provoque ofuscamento.

NR 17, item 17.4.3: Os equipamentos utilizados no processamento eletrônico de dados com terminais de vídeo devem observar o seguinte:

- a) condições de mobilidade suficientes para permitir o ajuste da tela do equipamento à iluminação do ambiente, protegendo-a contra reflexos, e proporcionar corretos ângulos de visibilidade ao trabalhador;
- b) o teclado deve ser independente e ter mobilidade, permitindo ao trabalhador ajustá-lo de acordo com as tarefas a serem executadas;
- c) a tela, o teclado e o suporte para documentos devem ser colocados de maneira que as distâncias olho-tela, olho- teclado e olho-documento sejam aproximadamente iguais;
- d) serem posicionados em superfícies de trabalho com altura ajustável.

Item 17.6.3 da Norma Regulamentadora 17:

Nas atividades que exijam sobrecarga muscular estática ou dinâmica do pescoço, ombros, dorso e membros superiores e inferiores, e a partir da análise ergonômica do trabalho, deve ser observado o seguinte:

- a) todo e qualquer sistema de avaliação de desempenho para efeito de remuneração e vantagens de qualquer espécie deve levar em consideração as repercussões sobre a saúde dos trabalhadores;
- b) devem ser incluídas pausas para descanso;

---

<sup>40</sup> <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/norma-regulamentadora-no-17-nr-17>

c) quando do retorno do trabalho, após qualquer tipo de afastamento igual ou superior a 15 (quinze) dias, a exigência de produção deverá permitir um retorno gradativo aos níveis de produção vigentes na época anterior ao afastamento.

Com relação às pausas para descanso, a norma pontua no item 17.6.4-alínea d:

Nas atividades de entrada de dados deve haver, no mínimo, uma pausa de 10 minutos para cada 50 minutos trabalhados, não deduzidos da jornada normal de trabalho.

Pesquisa de Guimarães *et al.* (2022) sobre os riscos ergonômicos e sintomas musculoesqueléticos em técnicos administrativos no Instituto Federal Catarinense durante o teletrabalho na pandemia de covid-19 apontou que a prevalência de dor entre os técnico-administrativos foi de 92,7% e as regiões mais afetadas foram o pescoço, a coluna lombar e o ombro direito. Os principais riscos encontrados foram: sobrecarga mental, também bastante presente nos relatos dos entrevistados desta pesquisa, mesa, monitor e cadeira de trabalho inadequados, ausência de orientação acerca dos riscos ergonômicos e das adaptações no ambiente de trabalho. Esta ausência de orientação quanto aos riscos ergonômicos no teletrabalho, também ocorreu na UFMG, segundo entrevista com um dos técnicos em segurança do trabalho da instituição.

Este técnico destacou a importância da ergonomia tanto com relação à saúde física quanto à saúde mental e ressaltou que a falta de condições adequadas de mobiliário, iluminação e equipamentos eletrônicos podem acarretar problemas posturais e problemas de visão. Na universidade, o DAST é o setor responsável por auxiliar nas especificações de mobiliário e equipamentos. O setor também é responsável pelo Programa de Gerenciamento de riscos realizado anualmente em todas as unidades da UFMG, no qual os profissionais visitam cada posto de trabalho e avaliam o ambiente e as técnicas de higiene ocupacional, com participação conjunta dos servidores do setor visitado. O técnico de segurança entrevistado relatou que, como todos foram pegos de surpresa com o isolamento social, não houve tempo para se pensar ações de planejamento no que se refere à ergonomia no trabalho remoto. No entanto, ele frisou que alguns cuidados utilizados no trabalho presencial devem ser adotados no teletrabalho, como pausas nas quais o trabalhador se movimenta, o que evita problemas posturais e de circulação sanguínea. Foi informado também, sobre a importância de se seguir as normativas e legislações federais, estaduais e municipais que dizem respeito à ergonomia no trabalho. Para finalizar, ele conclui que no caso de adoção permanente de teletrabalho integral ou parcial, serão necessárias

intervenções a serem adotadas pela universidade e ações educativas e informativas que podem ser aliadas a um programa de qualidade de vida do trabalhador.

### **6.5 Teletrabalho: questões de gênero e configuração familiar**

A literatura aponta que, entre os gêneros, a mulher foi a mais afetada com a instauração do teletrabalho em virtude da pandemia, pois ela possui dupla jornada, ao juntar em um mesmo ambiente, o trabalho e os afazeres da casa. Apesar de ter tido mais tempo para passar com a família, a conciliação entre as demandas de trabalho e família foi mais árdua para elas (ARAÚJO; CARMO, 2021).

Entretanto, este estudo não confirmou importantes achados da literatura sobre diversidade de gênero e teletrabalho, pois as diferenças foram mais explícitas entre servidores com filhos e sem filhos. Os resultados indicaram que ambos os gêneros de servidores com filhos tiveram que se adaptar à nova realidade de trabalho e conciliar os cuidados com a família com a necessidade de manter a concentração e o foco no trabalho, apesar das interrupções causadas pela configuração familiar. Servidores sem filhos parecem ter sido menos afetados com os impactos negativos do teletrabalho, independentemente de serem gestores ou técnico-administrativos. Servidores estudantes relataram vantagens de ganho de tempo no teletrabalho, no sentido de que puderam otimizar o tempo gasto com deslocamentos trabalho-escola-casa em tempo produtivo em seus estudos ou atividades laborais.

Percebe-se, neste estudo, que a configuração familiar influencia a percepção e os impactos sentidos pelo teletrabalho, mais do que a diferença de gêneros. Embora os dados coletados não permitam aprofundar as questões de gênero no teletrabalho de servidores da UFMG, pode-se hipotetizar que a situação de teletrabalho e a impossibilidade de se engajar em atividades externas à residência, pode ter influenciado o auxílio mútuo, entre os casais entrevistados, nas tarefas de cuidado com os filhos. Além disso, a invisibilidade do trabalho doméstico realizado pelas mulheres e os papéis sociais de gênero prevalentes também podem estar subjacentes à percepção de sobrecarga equiparável por gênero, observada nesta pesquisa. A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio<sup>41</sup> (PNAD) (2022), elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), revela que as mulheres passam, em média, 21,3 horas semanais

---

<sup>41</sup> <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html>

nas atividades de afazeres domésticos e cuidados de pessoas, enquanto os homens utilizam 11,7 horas semanais.

Os impactos do teletrabalho foram mais positivos do que negativos para servidores sem filhos, independente do gênero. Servidores sem filhos, mas com dependentes também relataram aspecto positivo do teletrabalho, que foi a possibilidade de cuidar melhor de seu dependente devido à eliminação do tempo gasto em deslocamentos diários, possibilitando o cuidado mais próximo e ágil.

Ainda com referência à configuração familiar, servidores casados e com filhos perceberam maior aumento de gastos durante o período de trabalho remoto, devido a toda a família estar em casa, seja trabalhando ou estudando remotamente. Houve aumento de despesas com a aquisição de equipamentos e aumento do pacote de dados de internet para que fosse possível a realização do teletrabalho e/ou estudos por todos os componentes familiares.

Importante ressaltar que o problema das interrupções no teletrabalho realizado durante a pandemia causada pelos filhos ou família dos servidores foi minimizado com a reabertura de escolas e creches, ou seja, com o fim da pandemia. Este impacto se mostrou muito maior naquele momento. São necessários, portanto, mais estudos sobre o teletrabalho em diferentes configurações familiares após a pandemia, para compreender melhor esses efeitos.

## **6.6 Impactos do teletrabalho nas atividades de extensão da UFMG**

Diante dos relatos coletados, discussões sobre os impactos do teletrabalho na extensão universitária podem ser feitas. Podemos separá-las em, pelo menos, alguns cenários: adaptação ao teletrabalho, tanto das atividades como das equipes, eficiência na adaptação, através dos relatos dos entrevistados, a adaptação das equipes ao trabalho remoto foi, em sua maioria, satisfatório. Resiliência: as equipes demonstraram resistência e boa capacidade de resolução aos desafios enfrentados, e por último, inovação na extensão universitária através da execução das atividades de modo remoto, formato até então, nunca adotado na UFMG.

Os projetos *Curso de idiomas da Faculdade de Letras*, *Rádio Janela* e *Pilates* foram escolhidos, pelos motivos já explicitados, para exemplificar como a extensão universitária da UFMG se reinventou durante a pandemia de covid-19, mantendo, mesmo que de forma remota e adaptada,

o atendimento à comunidade externa. Assim como estes, outros projetos se adaptaram ao novo formato e demonstraram que é possível realizar extensão remota e inovar também nesta área que é uma parte importante do tripé que compõe a universidade.

Como um dos pontos positivos dessa reinvenção da extensão, têm-se o desenvolvimento de novas competências pelos discentes e coordenadores de extensão, fortalecimento das habilidades de resiliência, empatia, solidariedade e, conforme o Plano Nacional de Extensão Universitária (2001), formar profissionais cidadãos:

Para a formação do profissional cidadão, é imprescindível sua efetiva interação com a sociedade, seja para se situar historicamente, para se identificar culturalmente e/ou para referenciar sua formação técnica com os problemas que um dia terá de enfrentar. (PNEU; FORPROEX, 2001, p.7).

Houve também, novas conexões com pessoas de locais distantes, possibilidade de participação em atividades de extensão (eventos e cursos) que talvez, devido à necessidade de deslocamento, os usuários nunca poderiam ter realizado, como atividades físicas (mesmo em casa, mas supervisionadas), aprendizado de idiomas estrangeiros, tópicos em tecnologias de informação como linguagem de programação, congressos e seminários, dentre outros. Além disso, o investimento financeiro nestas atividades através da extensão universitária é, em geral, mais baixo do que no mercado, democratizando, deste modo, o conhecimento. De acordo com o Plano Nacional de Extensão Universitária (2001):

A universidade deve participar dos movimentos sociais, priorizando ações que visem à superação das atuais condições de desigualdade e exclusão existentes no Brasil. (PNEU; FORPROEX, 2001, p. 7).

Desta maneira, pode-se afirmar que o teletrabalho teve como impacto positivo, também a maior inclusão e possibilidade de acesso de cidadãos oriundos de áreas afastadas dos grandes centros, na extensão universitária. Esta inclusão se deu tanto por parte da sociedade externa, quanto por parte de discentes e servidores que, anteriormente à pandemia, não tinham oportunidade de participar da extensão universitária, seja por questões financeiras, seja por questões de horários e deslocamento. O que vai ao encontro do Plano Nacional de Extensão Universitária (2001), no que diz respeito ao desenvolvimento local, democratização do conhecimento e quanto ao importante papel das universidades públicas brasileiras como instituições criadas para atender às necessidades do país.

Através deste estudo, percebeu-se também, a importância da ‘reinvenção da Extensão’ e manutenção de seu espaço privilegiado de produção e troca de conhecimento com a sociedade para superação das desigualdades, ao adaptar-se às novas demandas do período de pandemia e explorar as possibilidades trazidas pela tecnologia para seu aprimoramento e garantia da continuidade de projetos tão relevantes para a sociedade, mesmo em um momento difícil como foi o de crise sanitária mundial provocada pelo covid-19.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo central investigar os impactos do teletrabalho no trabalho administrativo dos servidores e nas atividades de extensão da Universidade Federal de Minas Gerais. Para tal, foi realizado estudo de caso com os servidores da Pró-Reitoria de Extensão e com coordenadores de três atividades de extensão da instituição.

A experiência da UFMG com o teletrabalho durante a pandemia de covid-19, sem dúvida, ofereceu lições valiosas sobre a resiliência e a capacidade da instituição e de seus trabalhadores de se adaptar a situações inéditas. Essa gravidade da crise pandêmica demonstrou a importância da flexibilidade dos trabalhadores e dos gestores, do investimento em tecnologia e da preparação para crises, destacando a necessidade de políticas e estruturas de suporte para o trabalho remoto. Nesse cenário, o teletrabalho na UFMG durante os anos de 2020 e 2021 não foi apenas uma resposta à crise, mas também uma oportunidade para repensar e reconfigurar modelos de trabalho para um futuro mais adaptável e inclusivo, aliado e apoiado pelas inovações tecnológicas. A experiência desses anos desafiadores de adaptação e inovação certamente traz consigo aprendizados significativos, os quais moldarão as práticas e abordagens futuras na universidade e em outras instituições, preparando-as para enfrentar desafios similares.

A partir, principalmente, da análise dos dados coletados por meio da observação participante e das entrevistas, tem-se uma síntese dos impactos do teletrabalho realizado na UFMG durante a pandemia de covid-19.

### **Pontos positivos**

- Flexibilidade de horários e maior autonomia do trabalhador na gestão do tempo e cumprimento da jornada de trabalho;
- Economia de tempo e recursos financeiros devido à diminuição do deslocamento diário e refeições fora de casa;
- Menos estresse e ansiedade ao não ter que enfrentar congestionamentos e transporte público lotado e deficiente, assim como não ter que se preocupar em chegar rapidamente ao local de trabalho devido à necessidade de registro do controle de frequência;

- Maior motivação dos servidores para o trabalho;
- Redução da poluição sonora e atmosférica no campus e na cidade;
- Possibilidade de manter o ambiente de trabalho mais confortável (conforto térmico, por exemplo) e, conseqüentemente, mais produtivo;
- Maior produtividade;
- Maior proximidade com a família;
- Menos interrupções para atendimento ao público e telefone institucional;
- Maior segurança por estar em casa;
- Mais tempo para realização de atividades físicas, a partir do tempo economizado com deslocamento;
- Maior alcance das atividades de extensão através das tecnologias digitais;
- Inovações na forma de comunicação interna na instituição e externa com a sociedade;
- Economia com despesas ordinárias, diárias e passagens para a instituição;
- Maior facilidade na participação de membros externos em bancas de defesa de trabalhos acadêmicos e eventos;
- Mobilidade facilitada: No período de teletrabalho, foi possível que alguns servidores se mudassem para outras cidades, inclusive para estarem mais próximos de seus dependentes (mães e pais), os quais necessitavam de cuidados de saúde. Outros se mudaram para locais mais próximos à natureza, buscando qualidade de vida.

### **Pontos negativos**

- Isolamento social, que provocou a carência de socialização com os colegas, a falta de interação e possibilidade de discussão sobre questões relativas ao trabalho;
- Dificuldades na comunicação institucional ou adaptação às novas formas de comunicação;
- Descontrole na utilização de meios de comunicação alternativos como o *WhatsApp* e seus grupos, utilizados via telefone pessoal do servidor, o que trouxe a sensação de trabalho 24 horas por dia;
- Dificuldade para se desconectar do trabalho e de impor limites de tempo e pausas para descanso assim como excesso de tempo passado na frente das telas; hiperconexão;

- Necessidade de improvisar locais de compartilhamento de arquivos em plataformas de empresas privadas (*Google drive*), o que causou riscos de perda e vazamento de informações de dados institucionais e pessoais;
- Falta de suporte da instituição nas áreas de saúde mental, ergonomia e tecnologia;
- Interrupções no trabalho por membros da família, principalmente os casados e com filhos;
- Necessidade de internet de alta velocidade para ser possível trabalhar remotamente, principalmente para participação em videoconferências. Quanto maior a velocidade, mais oneroso o pacote de dados e nem todas as localidades possuem disponibilidade de internet de alta velocidade ou fibra ótica;
- Nem todos os trabalhadores possuíam equipamentos eletrônicos apropriados ao teletrabalho; para alguns servidores, foi necessário empréstimo de equipamentos e mobiliário da instituição;
- Aumento das despesas relativas à infraestrutura de trabalho para os servidores.

No processo de adoção do teletrabalho, múltiplos fatores precisam ser levados em consideração no desenho do teletrabalho. Abbad *et al.*, (2022) como a implementação do teletrabalho em atividades compatíveis com essa modalidade, estudos e diálogo com os integrantes de equipes sobre tarefas, volume, fluxos de trabalho e estabelecimento de metas viáveis e compatíveis com a modalidade de teletrabalho, aplicação de estratégias de enriquecimento de tarefas, buscando ampliar a autonomia, treinamento gerencial em gestão do trabalho e criação de indicadores de resultados individuais e organizacionais. É necessário analisar quem se beneficia dos impactos positivos, quem precisaria de maior suporte institucional para participar do teletrabalho em condições de igualdade, como os impactos negativos podem ser mitigados de acordo com a necessidade de diferentes grupos de trabalhadores, quais acompanhamentos em termos de saúde física e mental são necessários para proteger os teletrabalhadores, como as questões de infraestrutura e segurança da informação podem ser gerenciadas sem que todo o ônus recaia sobre os teletrabalhadores, como se pode estabelecer um diálogo entre representantes dos trabalhadores e da universidade para que as múltiplas questões envolvidas no teletrabalho possam ser tratadas de forma democrática e negociada.

Retomando o problema de pesquisa, a disseminação forçada do teletrabalho causada pela pandemia catalisou inovações e mudanças significativas principalmente nos processos de

comunicação no trabalho, envolvendo tanto a comunicação interna quanto a externa e na gestão das equipes remotas de trabalho.

Fica evidente que a crise sanitária deu maior visibilidade ao teletrabalho e às questões associadas. Neste momento pós-pandêmico, portanto, é importante dar continuidade a essas discussões, inclusive por meio da realização de estudos específicos para subsidiar decisões sobre o teletrabalho, de modo a buscar minimizar seus impactos negativos e aproveitar suas potencialidades. No caso da regulamentação do teletrabalho na UFMG, faz-se necessário, por exemplo, aprimorar questões referentes à infraestrutura e segurança da informação e ao acompanhamento em saúde física e mental dos trabalhadores, através o aprimoramento das normativas institucionais relativas ao teletrabalho, que devem estar em consonância com as normativas Federais já existentes. Importante frisar também que o trabalhador não deve arcar com as responsabilidades das organizações a respeito do trabalho e da infraestrutura necessária à sua execução mesmo que de sua residência. Em síntese, Abbad et al (2022), página 143 afirmam que:

A tendência de crescimento da modalidade de teletrabalho em todas as suas variações, inclusive no setor público, sinaliza a relevância dessa temática. Apesar desta tendência, há poucas pesquisas nacionais e internacionais sobre o desenho do teletrabalho, sobre o perfil dos teletrabalhadores, sobre os contextos de execução das tarefas e sobre os benefícios e as dificuldades associadas à implementação e à gestão dessa modalidade em organizações. Além disso, essas pesquisas são pouco divulgadas entre as pessoas responsáveis por implantar ou gerir o teletrabalho.

Abbad et al (2022) pontuam ainda que o fato de haver diferentes arranjos de teletrabalho faz com que as possibilidades de desenho também sejam variadas, deste modo, deve-se construir arranjos adaptados às características de cada contexto organizacional.

### **7.1 Limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros**

É importante considerar que a pesquisa teve como foco os servidores de uma Pró-Reitoria da UFMG, que possui, em sua maioria, servidores com nível superior de escolaridade, muitos com grau de escolaridade além do exigido pelo seu cargo, conseqüentemente, temos uma amostra de entrevistados com melhor remuneração e, portanto, melhor acesso a equipamentos e tecnologias, o que pode ter facilitado a adaptação ao teletrabalho. Esta caracterização pode ser diferente em outros setores de atividade da universidade, com efeitos distintos sobre a percepção dos trabalhadores a respeito do teletrabalho. Desse modo, os resultados desse estudo podem não ser generalizáveis para todos os setores da universidade. Também é importante ressaltar que os dados deste estudo foram coletados após a pandemia, em um momento no qual a percepção dos servidores pode ter sido alterada pelo retorno ao trabalho presencial e pelas discussões sobre a regulamentação do teletrabalho nas IFES.

Como futura agenda de pesquisa, sugere-se analisar os impactos do teletrabalho em outras unidades da UFMG ou em algum cargo em específico como o dos servidores da área de tecnologia da informação ou os servidores docentes, possibilitando verificar os impactos do teletrabalho no ensino. Também é possível comparar o teletrabalho realizado nas unidades acadêmicas versus unidades administrativas ou setores acadêmicos x setores administrativos. Além disso, como medida para avaliar a implementação da política de teletrabalho na instituição, sugere-se realizar estudos específicos com os setores da universidade selecionados para o teletrabalho, abrangendo os fatores identificados neste estudo e outros que emergjam como relevantes para monitorar e aprimorar essa política.

Sugere-se também investigar as diferenças geracionais entre trabalhadores e os impactos do teletrabalho na utilização das TICs: como as diferentes gerações de servidores se comportam diante da massiva utilização das tecnologias de informação e da digitalização dos processos e o que fazer para mitigar possíveis diferenças para o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores.

Aprofundar o estudo das questões de gênero relacionadas ao teletrabalho também seria um campo de pesquisa interessante, visto que este estudo de caso que não demonstrou diferenças consideráveis neste quesito. Considera-se que é possível haver diferenças de gênero mais

facilmente identificáveis no período pós-pandêmico, quando outras rotinas de vida retornaram ao que eram antes da pandemia.

Importante registrar que uma dificuldade durante o decorrer da pesquisa foi a escassez de disciplinas no PPGIT sobre as temáticas abordadas neste estudo (inovações institucionais no setor público e em processos de trabalho, especialmente nas IFES), além da escassez de material bibliográfico sobre gestão de pessoas na UFMG e sobre o teletrabalho na instituição. Dentro da universidade, a ausência de resposta do SINDIFES e a dificuldade de acessar dados de saúde dos trabalhadores da UFMG pelo DAST foram outros fatores que comprometeram a triangulação de informações e um estudo mais abrangente sobre o caso da UFMG. Debates mais amplos, com trocas de conhecimento entre docentes, discentes e servidores sobre as temáticas abordadas neste estudo poderiam contribuir para enriquecer a continuidade das discussões e o fomento a boas práticas de teletrabalho na instituição.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S. *et al.* Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 4, p. 772-780, 2019.
- ABBAD, G, S. LEGENTIL, J. MOURÃO, L. MARTINS, L, B. ZERBINI, T. Desenho e Gestão do Teletrabalho. Capítulo 5. *In* ABBAD, G, S. BORGES-ANDRADE, J, E. MOURÃO, L. GONDIM, S, M, G. (org.). **Desenho e redesenho do trabalho: modelos e ferramentas de apoio à gestão**. São Paulo, SP: Vetor Editora, 2022.
- ABBAD, G, S. BORGES-ANDRADE, J, E. MOURÃO, L. GONDIM, S, M, G. (org.). **Desenho e redesenho do trabalho: modelos e ferramentas de apoio à gestão**. São Paulo, SP: Vetor Editora, 2022.
- ALMEIDA, N. A. **Inovação e empreendedorismo: uma análise das ações de estímulo e fortalecimento em Universidades Federais de Minas Gerais na década de 2010-2020**. Tese (Doutorado em Inovação Tecnológica). 2021. - Universidade Federal de Minas Gerais, 2021.
- ALMEIDA, S. G. **A adoção do teletrabalho no âmbito da administração pública brasileira**. Monografia (Especialização). 2021 – Faculdade de Direito, Universidade Federal de Minas Gerais, 2021.
- ALMEIDA, L.Y; SOUZA, Y. M. S.; FERREIRA, V. R. O Direito à desconexão: Uma análise dos impactos do teletrabalho na saúde do trabalhador. **Revista Jurídica do CESUPA**, v. 3, n. 1, 2022.
- ALVES, B. H. B.; PINTO, G. R.; PINTO, M. M. Direito à desconexão como proteção ao trabalhador brasileiro. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE: mídias e direitos da sociedade em rede, 2017, Santa Maria. **Anais...** Santa Maria: 2017.
- ALVES, D. A. **Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho**. Tese (Doutorado). 2008 - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.
- ANDRADE, J. E. B.; SAMPAIO, N. S. P. Desenho do trabalho e aprendizagem em contexto de pandemia. *In*: QUEIROGA, F. **Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19**. Porto Alegre: Artmed, 2020.
- ARAÚJO, I. C.; CARMO, J. S. O. O impacto do teletrabalho na vida das mulheres em tempos de pandemia. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DESFAZENDO GÊNERO, 5., 2021, **Anais...**
- ARAÚJO, T, S. Universidade em tempos de pandemia: Um estudo sobre os impactos da adoção do Teletrabalho na percepção de servidores públicos. Dissertação. Natal, UFRN, 2020.
- AVANCINI, F.; FERREIRA, F. **Ergonomia e postura no trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Virtual, data.

BACCILI, S. CRUZ, N, J, T. **Virtualização do trabalho durante a pandemia do covid-19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior.** Navus. Revista de Gestão e Tecnologia.V. 11,2021. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/1475>. Acesso em 04 de maio de 2023.

BALSINI, C. P. V.; GODOI, K. C. A metodologia qualitativa nos estudos organizacionais: análise da produção científica brasileira entre 1997 e 2002. In: ENCONTRO DE ATIVIDADES CIENTÍFICAS, 6., 2003, Londrina, **Anais...** Londrina: 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, c1977.

BITTENCOURT, R. N. (2020). **Pandemia, isolamento social e colapso global.** *Revista Espaço Acadêmico*, 19(221), 168-178. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/52827>. Acesso em 3 de janeiro de 2023.

BRASIL. **Decreto n. 11.072**, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm). Acesso em 15/06/22.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Manual de Aplicação da Norma Regulamentadora n 17.** 2. ed. Brasília: MTE, 2002.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Ministra da Gestão fala sobre inovação no setor público e combate a desigualdades.** 2023 Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2023/maio/ministra-da-gestao-fala-sobre-inovacao-no-setor-publico-e-combate-a-desigualdades>. Acesso em: maio 2023.

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 a segurança e medicina do trabalho e dá outras providências.

BRASIL. Portal do Servidor. **Habilidades para o teletrabalho.** Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/boas-praticas-de-gestao-2/habilidades-por-modalidades>. Acesso em: 31 jul. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.709**, de 14 de agosto de 2018. Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm). Acesso em: 15 ago. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 95**, de 26 de janeiro de 2001. Dispõe sobre a NOAS Norma Operacional da Assistência à Saúde. Brasília: MS, 2001.

BRAZ, G. **O que vale (ou não) quando o WhatsApp é ferramenta de trabalho? Notícias.** Uol.15 de dez. 2021.Disponível em: [https://cultura.uol.com.br/noticias/45002\\_o-que-vale-ou-nao-quando-whatsapp-e-ferramenta-de-trabalho-entenda.html](https://cultura.uol.com.br/noticias/45002_o-que-vale-ou-nao-quando-whatsapp-e-ferramenta-de-trabalho-entenda.html). Acesso em: 10 jun. 2023.

CALHEIROS, E. S. S. O teletrabalho e a deturpação do princípio da eficiência. **Conteúdo Jurídico.** Direito Administrativo. Agosto de 2020. Disponível em:

<https://www.conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/54996/o-teletrabalho-e-a-deturpao-do-principio-da-eficincia#:~:text=O%20teletrabalho%20e%20a%20deturpa%C3%A7%C3%A3o%20do%20p rinc%C3%ADpio%20da%20efici%C3%AAncia,-Direito%20Administrativo&text=Essa%20permissividade%20do%20trabalho%20remoto,co mo%20ao%20pr%C3%B3prio%20servidor%20p%C3%ABlico>. Acesso em: 20 maio 2023.

CASAGRANDE, R. F. **Teletrabalho imposto pelo isolamento social: manifestações de servidores técnico-administrativos de universidades públicas Federais**. Dissertação UFRGS. Porto Alegre, 2021. Disponível em <http://lume.ufrgs.br>.

CAVALCANTE, P. *et al.* Inovação no serviço público: teorias, tendências e casos no Brasil. Brasília: Ipea, 2017.

COELHO, L. G. *et al.* Percepções sobre o trabalho remoto durante o período pandêmico: um estudo de caso no Instituto Federal do Ceará. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 11, n. 2, p. 476-492, maio/ago. 2022.

Conferência LA-BORA! Gov., laboratório de gestão inovadora de pessoas da SGP, Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, no Ministério da Economia em 17/11/2022. Acesso em: <https://www.youtube.com/watch?v=WMnypnk6No0>

COSTA, G. M. F. Q. **O teletrabalho na universidade e processos de comunicação**. 2004. 365 f. Tese (Doutorado em Processos Comunicacionais) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, 2004.

CUNHA DE JESUS, N. C.; BASTOS, A. V. B., AGUIAR, C. V. N. Desenho do trabalho: caracterização do fenômeno e análise de suas relações. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 4, p. 734-743, 2019.

CRUZ, A. C. *et al.* Práticas para a gestão inovadora em uma universidade pública federal. In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 17., 2015, São Paulo, **Anais....** São Paulo: 2015.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a consolidação das leis do trabalho. **Lex**: coletânea de legislação. v. 7, 1943.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. São Paulo: Sextante, 2000.

DURÃES, B.; BRIDI, M. A. C.; DUTRA, R. Q. O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital? **Revista Sociedade e Estado**, v. 36, n. 3, set./dez. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/b56QNc5Fq73NVbkjZSH3hjj/>. Acesso em: 10 abr. 2023.

DRUCK, G.; DUTRA, R.; SILVA, S. C. A Contrarreforma neoliberal e a terceirização: a precarização como regra. **Caderno CRH**, v. 32, n. 86, p. 289-306, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccrh/a/djFJYWDLrSjCyTHJK6TNKCr/?lang=pt>. Acesso em: 10 abr. 2023.

EMMENDOERFER, M. L. (2019). Inovação e empreendedorismo no setor público. Brasília: ENAP. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4282>. Acesso em 04 de fevereiro de 2023.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Servidores com filhos pequenos são os que sentem maior queda de produtividade no teletrabalho**. Dez. 2020. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/servidores-com-filhos-pequenos-sao-os-que-sentem-maior-queda-de-produtividade-no-teletrabalho>. Acesso em: 10 abr. 2023.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FALCÃO, Thayza M. G. de M. Caminhos e descaminhos do teletrabalho em tempos de pandemia nas universidades federais. 2021. 92f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL. Comissão Nacional de Supervisão da Carreira. **Análise dos Impactos da Instrução Normativa 65/ 2020, que pretende regulamentar o trabalho remoto no setor público**. Disponível em: <https://fasubra.org.br/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

FERNANDES, E. P. **Viabilidade de manutenção do teletrabalho em uma Instituição Federal de Ensino Superior no contexto pós-pandemia de covid-19**. Campo Grande: UFMS, 2021.

NOGUEIRA FILHO, J, A. *et al.* O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público Brasileiro**, abr./jun. 2020.

FONSECA, R. L. A.; PÉREZ-NEBRA, A. R. A epidemiologia do teletrabalhador: impactos do teletrabalho na saúde mental. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 15, n. 2, p. 303-318, 2012.

FORPROEX. **FORPROEX divulga iniciativas extensionistas de combate à covid-19**. 2020. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/renex/index.php/194-forproex-divulga-iniciativas-extensionistas-de-combate-a-covid-1>. Acesso em: 10 out. 2023.

GONÇALVES, M. D. P. N. **Políticas de Extensão Universitária 1975-1999**. Dissertação (Mestrado em Educação). 1999. – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

GONDIM, S, M, G. CORRADI, A, A. MOURÃO, L. BENTIVI, D, R, C. Criatividade, inovação e desenho do trabalho (págs. 254 a 275). In ABBAD, G, S. BORGES-ANDRADE, J, E. MOURÃO, L. GONDIM, S, M, G. (org). **Desenho e redesenho do trabalho: modelos e ferramentas de apoio à gestão**. São Paulo, SP: Vetor Editora, 2022.

GUIMARÃES, B. SILVA, T. MUNHOZ, D. LANDIVAR, P. **Riscos ergonômicos e sistemas musculoesqueléticos em Técnicos-administrativos no Instituto Federal Catarinense durante o teletrabalho na pandemia de COVID-19.** *Fisioterapia e pesquisa*. 29. jul-set 2022.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior & Human Performance**, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1980.

HILBERT, D. O perfil da formação do trabalhador Técnico-Administrativo em Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021. Recuperado em: <https://www.ufmg.br/prorh/a-prorh/estrutura-2/cis-comissao-interna-de-supervisao-do-pcctae/>

HUMPHREY, S. E.; MORGESON, F. P. The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. **Journal of Applied Psychology**. v. 91, n. 6, p. 1321-1339, 2007.

JANISSEK, J. *et al.* Práticas inovadoras no contexto das universidades públicas brasileiras: validação de escala para medir seu grau de adoção. **Revista do Serviço Público Brasileiro**, 2017.

KALOUDIS, A. *et al.* How universities contribute to innovation: a literature review based analysis. Norwegian University of Science and Technology (2019).

KIERAN, S.; HARNETT, C. Beyond covid-19: research insights into a new world of work. department of work and employment studies. Kenny Business School, University of Limerick, 2020.

Levantamento TAES UFMG Teletrabalho nas Universidades Federais: <https://bit.ly/teletrabalhofederais>.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. **Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades.** Cidade: UDESC, 2021.

MARQUES, L. H. B. *et al.* O uso do Sistema eletrônico de informações e sua percepção na UFPR.

MARQUES, A. *et al.* Direito ao ambiente de trabalho seguro: ergonomia no *home office*. **Boletim do Observatório Ambiental Alberto Ribeiro Flamengo**. Dez. 2022.

MAZZUCATO, M. **O estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público x setor privado.** São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

MESSA, A. Indicadores de produtividade: uma breve revisão dos principais métodos de cálculo. São Paulo: IPEA. 2013.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Conheça a estrutura do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.** Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2023/janeiro/conheca-a-estrutura-do-ministerio-da-gestao-e-da-inovacao-em-servicos-publicos>. Acesso em: 10 fev. 2023.

MINTZBERG H. **Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações**. Ed. Atlas, 2003.

MIYASHITA, G. A. **Vantagens e desvantagens do trabalho remoto correlacionadas com a carga mental do trabalho no contexto da pandemia de covid-19**. Dissertação (Mestrado). UFGD, 2022.

MONTAG, C. *et al.* Smartphone usage in the 21st century: who is active on WhatsApp? **BioMedCentral**, 2015. Disponível em: <https://bmcrnotes.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13104-015-1280-z>. Acesso em set. 2023.

MONTENEGRO, A. V. *et al.* É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais? **Cadernos EBAPE FGV**, nov. 2021.

MORAES, C. Uso excessivo e cobrança no WhatsApp geram ansiedade e hipervigilância. **Folha de São Paulo**, 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/equilibrioesaude/2020/01/uso-excessivo-e-cobranca-no-whatsapp-geram-ansiedade-e-hipervigilancia.shtml#:~:text=Passar%20a%20maior%20parte%20do,tecnol%C3%B3gicas%20do%20Hospital%20das%20Cl%C3%ADnicas>. Acesso em jun. 2023.

MORGESON, F, P. CAMPION, M, A. The **Work Design**. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds), *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology* (Vol.12, pp.423-452) Hoboken, NJ: Wiley. 2003.

NASCIMENTO, T, L. **Estratégias de decisão acerca da implantação do teletrabalho na Universidade de Brasília: uma análise a partir da Teoria dos Jogos**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública). Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

FREITAS NETO, J. A. A reforma universitária de Córdoba (1918): um manifesto por uma universidade latino-americana. **Revista Ensino Superior Unicamp. Campinas**, 2011. Disponível em: <https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/artigos/a-reforma-universitaria-de-cordoba-1918-um-manifesto>. Acesso em 2 de julho de 2023.

NILLES, J. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**. São Paulo: Futura, 1997.

NOWAK, M. A. M. **A utilização do sistema eletrônico de informações-SEI no serviço público: inovação tecnológica na melhoria da eficiência administrativa e no conhecimento institucional**. 2018. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, 2018.

OLIVEIRA, A. J. B.; PEREIRA, E. R, MAURITTI, R. **Práticas inovadoras em gestão universitária: interfaces entre Brasil e Portugal**. Rio de Janeiro: UFRJ, FACC, 2020.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Teletrabalho durante e após a pandemia da covid-19**. Genebra: Jil, 2020.

PAULA, J. A. A extensão universitária: história, conceito e propostas. **Interfaces: Revista de Extensão**, v. 1, n. 1, p. 05-23, jul./nov. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/revistainterfaces/article/view/18930>. Acesso em 5 de julho de 2023.

PARKER, S. K. Beyond motivation: job and work design for development, health, ambidexterity, and more. **Annual Review of Psychology**, v. 65, n. 1, p. 661-691, 2014.

PEDROSO, M. C. Estratégia de inovação em tempos de pandemia. **Jornal da USP**, 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/estrategia-de-inovacao-em-tempos-de-pandemia/>. Acesso em: 10 out. 2023.

PEIXOTO, A, L, A. PÉREZ-NEBRA, A, R. Organizando o trabalho em busca de bem-estar e eficiência: uma perspectiva histórica. Capítulo 2. In ABBAD, G, S. BORGES-ANDRADE, J, E. MOURÃO, L. GONDIM, S, M, G. (org). **Desenho e redesenho do trabalho: modelos e ferramentas de apoio à gestão**. São Paulo, SP: Vetor Editora, 2022.

PEREIRA, C. L. **O uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na ampliação do Controle no mundo do trabalho: um estudo no setor bancário**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – UNIGRANRIO, Rio de Janeiro, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional por amostra de domicílio 2022**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html>. Acesso em: 10 out. 2023.

PLANO NACIONAL DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA. **Forproex 2001**. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.prae.ufrpe.br/sites/prae.ufrpe.br/files/pnextensao\\_1.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.prae.ufrpe.br/sites/prae.ufrpe.br/files/pnextensao_1.pdf). Acesso em: 12 jan. 2024.

PORTUGAL. **Lei n.º 83/2021**, de 6 de dezembro de 2021. Modifica o regime de teletrabalho, alterando o Código do Trabalho e a Lei n.º 98/2009, de 4 de setembro, que regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/83-2021-175397114>. Acesso em: 5 nov. 2023.

PRETTO, N. PINTO, C.C. **Tecnologias e novas educações**. Revista Brasileira de educação. UFBA. v.11. n.31. Jan/abr.2006. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/rbedu/a/4vpwVbvbgkFRLRq4BPqzFHf/?format=pdf>. Acesso em 20 de fevereiro de 2023.

RELATÓRIO técnico da pesquisa: **O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia de covid-19**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2020.

RELATÓRIO de Gestão. Reitoria de Extensão 2018-2022. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/documentos/relatorios-de-gestao/>. Acesso em 03/03/2023.

RIOS, D. CAPUTO, M. (Organizadores). **Extensão universitária na América Latina: Conceitos, experiências e perspectivas**. Salvador: EDUFBA, 2019.

ROCHA, R. M. G. **Extensão Universitária: comunicação ou domesticação?** 1984. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 1984.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos FGV.EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 154-162, 2018.

RODRIGUES, A. C. B. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho.** Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2011.

ROSA, R. C. M.; SOUZA JUNIOR, J. C.; ZUMSTEIN, L. S. O. O tecnoestresse e as consequências da hiperconectividade para a educação. **Cadernos da Fucamp**, v. 21, n. 50, p. 60-77, 2022.

SANTOS, A. I. **O paradoxo da carreira no serviço público brasileiro: o teletrabalho como ampliação de conquistas ou um projeto de invisibilidade?** ASSUFBA. Setembro 2020. Disponível em: <https://arquivistasbahia.org/2020/09/14/o-paradoxo-da-carreira-no-servico-publico-brasileiro-o-teletrabalho-como-ampliacao-de-conquistas-ou-um-projeto-de-invisibilidade/>. Acesso em: 23 jun. 2023.

SANTOS, E. La urgencia de responder a los mensajes de trabajo mata lentamente la salud mental. **El país**, 21 dez. 2022. Disponível em: <https://elpais.com/salud-y-bienestar/2022-12-21/la-urgencia-de-responder-a-los-mensajes-de-trabajo-mata-lentamente-la-salud-mental.html>. Acesso em: 23 jun. 2023.

SANTOS, R. M. S. **As associações entre tempo de tela e saúde mental no ciclo vital.** Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Medicina Molecular, Faculdade de Medicina, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2023.

SAVI, H, L. STALLIVIERI, L. **O trabalho remoto em Universidades Federais como parte da política pública de enfrentamento à pandemia de covid-19.** PGPU. Práticas em Gestão pública universitária. v.7 n.21. 2023. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/54320>. Acesso em 3 de junho de 2023.

SENHORAS, E. M. **Estruturas de gestão estratégica da inovação em universidades brasileiras.** Boa Vista: Editora da UFRR, 2012.

SILVA, S. V. M. **Processo de inovação na gestão da universidade de Brasília.** 2020. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

SILVA, A. A. ANASTÁCIO, L, A. ALMEIDA, G, F. Teletrabalho e a atuação do profissional bibliotecário: relatos de experiências, caminhos e perspectivas com apoio das tecnologias de acesso livre. **RevIU – Revista Informação & Universidade**, v. 2, n. esp. Dossiê covid-19, jul./dez. 2020.

SILVA, C, L. **O teletrabalho em uma instituição de ensino público federal: a visão dos efeitos a partir dos servidores.** Dissertação. UFES, Vitória, 2021. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmninnkcbgpccgglefindmkaj/https://sappg.ufes.br/tese\\_drupal//tese\\_15806\\_dissertacao\\_pos\\_defesa\\_para\\_deposito\\_cleverson\\_leite\\_final.pdf](chrome-extension://efaidnbmninnkcbgpccgglefindmkaj/https://sappg.ufes.br/tese_drupal//tese_15806_dissertacao_pos_defesa_para_deposito_cleverson_leite_final.pdf). Acesso em 4 de abril de 2023.

SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO. **SINDIFES convoca TAE da UFMG para assembleia nesta terça.** 15 set. 2022. Disponível em: <https://sindifes.org.br/sindifes-convoca-tae-da-ufmg-para-assembleia-nesta-terca-20-as-9h30/>. Acesso em: 10 out. 2023.

SINGULANO, M.; SOUZA, M. L.; FREITAS, L. Como fazer extensão rural com distanciamento social? Análise da inclusão de TICs na metodologia extensionista. **Revista do Programa de Pós Graduação em Extensão Rural (UFV)**, v. 10, n. 2, jul./dez. 2021.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. **Cartilha de orientação para implantação do Teletrabalho e Home Office:** Contribuição para a mobilidade urbana durante os jogos olímpicos e paraolímpicos. Rio de Janeiro: SOBRATT, 2016.

SOUSA, A. L. L. **A história da extensão universitária a partir de seus interlocutores.** Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Educação, Universidade de Goiás, Goiânia, 1995.

SOUZA, G. C.; AGUIAR, C. V. N.; CARNEIRO, L. L. A influência dos vínculos com a organização sobre o bem-estar subjetivo do trabalhador. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 18, n. 4, p. 460-467, out./dez. 2018.

SCHWAB, K. **A Quarta revolução industrial.** São Paulo: EDIPRO, 2016.

TEIXEIRA, P. N. Extensão Universitária na Europa: a terceira missão. **Revista Brasileira de Extensão Universitária.** v. 6, n. 1, p 59-62, 2015. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RBEU/article/view/3069/pdf>. Acesso em: 4 jun. 2023.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **UFMG reinventa-se em tempos de isolamento imposto pela covid-19.** Disponível em: <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/ufmg-se-reinventa-em-tempos-de-isolamento-imposto-pela-COVID-19>. Acesso em: 20 jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Mesmo à distância, extensão se intensificou durante a pandemia, afirmam gestores.** 2021. Disponível em: <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/mesmo-a-distancia-extensao-se-intensificou-na-pandemia-afirmam-gestores>

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Centros de extensão são integrados formalmente à estrutura organizacional da UFMG.** Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/centros-de-extensao-sao-integrados-formalmente-a-estrutura-organizacional-da-ufmg/>. Acesso em: 01 JAN. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Semana do Servidor - Mesa Temática: Democracia e Extensão nas Universidades.** Ano. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=js6sYBZygpY>. Acesso em: 10 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Estudo e trabalho remoto**. Ano. Disponível em: <https://www.ufmg.br/nos/informe-se/estudo-e-trabalho-remoto/>. Acesso em: 10 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Projeto que prepara para o ENEM tem mais alunos com adoção de aulas on-line. Agosto 2020. Disponível em: <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/projeto-que-prepara-para-o-enem-tem-mais-alunos-com-adoacao-das-aulas-on-line>. Acesso em: 10 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Coronavírus**: medidas da Proex. Mobilização da comunidade contra a covid-19 e regulamentação das atividades remotas estão entre as ações da extensão na pandemia. Ano. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/coronavirus-medidas-da-proex> . Acesso em: 10 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Tão longe, tão perto**: extensão estreitou laços com a sociedade durante o isolamento. Ano. Disponível em : <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/tao-longe-tao-perto-extensao-estreita-lacos-com-a-sociedade-durante-o-isolamento>. Acesso em: 10 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Revista Interfaces da UFMG mostra a força da extensão em tempos de restrições orçamentárias e COVID-19**. Ano. Disponível em: <https://ufmg.br/comunicacao/assessoria-de-imprensa/release/revista-interfaces-da-ufmg-mostra-a-forca-da-extensao-no-contexto-de-restricoes-orcamentarias-e-COVID-19>. Acesso em: 10 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Com nova política, UFMG reforça segurança de suas informações. Ano. Disponível em <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/ufmg-implementa-nova-politica-de-seguranca-da-informacao>. Acesso em: 14 jun. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Resoluções da Extensão Universitária da UFMG**. Ano. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/documentos/resolucoes/>. Acesso em 12 ago. 2023.

VIANNA, J. A. **As mudanças no mundo do trabalho: um estudo sobre o trabalho mediado por tecnologias de informação e comunicação e os efeitos sobre o trabalhador**. Curitiba: Anniris, 2014.

XAVIER, E, S. COLUSSI, F, A, M. **O direito à desconexão diante das novas tecnologias de informação**. Congresso Internacional de direito e contemporaneidade. UFSM. Santa Maria, RS, 2017.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.B.; BASTOS, A.V. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 549-582.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## Apêndice A - Roteiro de Entrevistas Gestores

Há quanto tempo o (a) senhor (a) está/esteve na função de gestor?

Quais são suas atribuições básicas?

### **Teletrabalho**

#### **Antes da pandemia**

1- Você realizava partes do seu trabalho de maneira remota antes da pandemia, como responder e-mails, preparar documentos, contatar pessoas, etc.? Utilização de sistemas em casa ou em local diferente da UFMG?

#### **Durante o isolamento - 2020 e 2021**

2-Como se deu a implantação do teletrabalho na Proex?

3- Quais as principais dificuldades encontradas por você como gestora durante o período de teletrabalho e como elas foram minimizadas? E pelos servidores?

4-O que mudou com a pandemia? Você considera que essas mudanças são inovadoras? Em que sentido?

5-Se houve, quais foram as inovações nos processos de gestão durante o período de isolamento social (2020 e 2021) relativas à gestão do trabalho dos TAES da Proex/UFMG em comparação ao trabalho realizado anteriormente à pandemia?

6-Houve melhoria na produtividade dos servidores, como você percebeu isso? Como foi feita a gestão desta produtividade?

7-Como a adoção do teletrabalho influenciou na gestão das equipes da Proex e o relacionamento entre os membros das equipes?

8-Qual impacto o teletrabalho teve na qualidade do trabalho realizado pelos servidores administrativos da Proex/ UFMG ?E o impacto no andamento e realização das atividades de extensão na UFMG? Esta Pró-Reitoria possui indicadores destes impactos que possam ser utilizados por este estudo?

9-Houve melhora ou piora nas relações de trabalho entre os servidores ou entre chefias e servidores?

#### **Pós pandemia -Teletrabalho**

10- O senhor (a) conhece o decreto sobre o teletrabalho, a Instrução normativa 24/2023, sabe o que é o PGD? Trabalho por entregas/metras? O que acha deste modelo de gestão de pessoas? Decreto nº 11.072/2022, que regulamenta o PGD, e as IN 65/2022 (revogada) e IN 89/2022 (suspensa). O Governo Federal sinalizou para a edição de uma nova Instrução Normativa em substituição às antigas.

11- Você considera que o volume de trabalho aumentou ou diminuiu após a pandemia?

12- Historicamente, como as práticas de gestão se criam, disseminam e se instituem na Proex?

- 13-Se há um tipo de gestão adotada na Proex qual é e por que? (Gestão estratégica, por competências, por processos? Por desempenho? Metas?)
- 14-Em sua opinião, em que medida a atuação da Pró- Reitoria de extensão contribui para a inovação na gestão da (extensão) na UFMG?
- 15- Em sua opinião, quais são os fatores que inibem ou facilitam o processo de inovação do trabalho na Proex/UFMG? (Gestores?)
- 16-Quais as melhorias que você sugere ao gerenciamento do processo de inovação na gestão da Proex/UFMG? E nos processos de trabalho?
- 17 -Você observa perspectivas diferentes sobre o teletrabalho em seu setor? (entre TAES, gestores) antes e pós pandemia?
- 18- O que mudou com a pandemia em seu local de trabalho com relação aos processos? Você considera que essas mudanças são inovadoras? Em que sentido?
- 19 -Você possui preferência de modalidade de trabalho e por que? (presencial, teletrabalho híbrido, teletrabalho integral).
- 20 -Você se sente preparada (o) e motivada (o) para execução do teletrabalho no período pós pandemia, podendo arcar com possíveis aumento de custos e possui autonomia para enfrentar esta modalidade por tempo indeterminado?
- 21-O seu sentimento de reconhecimento profissional mudou? Sentimento de pertencimento à organização do trabalho, à instituição? Sentimento de realização profissional?
- 22- 10-Interação com a equipe antes, durante e depois? Melhorou? piorou?
- 23- Que aprendizados o trabalho remoto emergencial trouxe para seu setor de gestão/Proex?O que pode ser continuado? O que pode ser melhorado? O que deve ser descartado?
- 24- Você acredita que há necessidade de convívio entre colegas de trabalho?
- 25- Como a UFMG pode garantir a igualdade de oportunidades para todos os funcionários durante o período de teletrabalho?
- 26-Em um cenário de implementação/adoção definitiva do teletrabalho,seja ele híbrido ou integral, quais as melhorias a serem implementadas na Proex com relação à infraestrutura de pessoal ou de dados, tecnologias você sugeriria?
- 27- Quais são os fatores que facilitam e os que inibem a adoção de inovação na gestão e nos processos de trabalho da Proex?

## Apêndice B - Roteiro de perguntas para os servidores Técnico-administrativos

### Período pré- pandêmico-antes da pandemia de covid -19

1- Você realizava partes do seu trabalho de maneira remota antes da pandemia, como responder e-mails, preparar documentos, contatar pessoas, dentre outros?(Utilização de sistemas e outras tecnologias de informação e comunicação em casa ou em local diferente da UFMG?) E os bolsistas?

2- Quais as ferramentas de tecnologia de informação e comunicação você utilizava em seu trabalho antes da pandemia de COVID-19? (e-mails, sites, sistemas, web conferência, Skype,dentre outras), redes sociais? Quais?

### Durante a pandemia (anos 2020 e 2021)

1- Como se deu a implementação do trabalho remoto na Proex? Houve planejamento, reorganização de tarefas, fluxos de processos?

2-Quais as ferramentas de tecnologia de informação e comunicação você utilizou em seu trabalho na Proex em 2020 e 2021? Alguma nova? Novos sistemas, redes sociais?plataformas?

3-Na Proex/UFMG,com relação ao seu trabalho,quais são as atividades que de fato puderam ser feitas de modo remoto?E quais não puderam ser feitas remotamente? Quais foram os fatores limitadores (natureza do trabalho, fatores tecnológicos, de pessoal, treinamento, outros)?

4-Durante o período de isolamento social, o senhor (a) identificou alguma outra característica pessoal ou de vida que tenha influenciado como você sentiu os impactos - positivos ou negativos - do teletrabalho (ex., ter uma deficiência ou condição de saúde limitante, ter idosos dependentes dentro de casa, morar muito longe, etc.). Houve interferência familiar e se houve, atrapalhou seu trabalho? Filhos, esposa,marido? Outra pessoa trabalhando online em casa?

5- Antes da pandemia, como era sua habilidade em utilizar sistemas operacionais, plataformas de web conferência e tecnologias de informação e comunicação em geral?

6- Você necessitou de suporte tecnológico profissional ou treinamento? DTI ? Proex? CAED?

7-Na sua percepção, você sentiu que o trabalho aumentou ou diminuiu? E seu cansaço?

8- Você percebeu que seus custos mensais aumentaram ou diminuíram?Água,luz, gás,houve necessidade de aumentar o pacote de dados de internet?

10- Você possuía recursos tecnológicos e mobiliário ergonomicamente adequado ao trabalho remoto? Computador, mouse, escrivaninha, cadeira? Fez empréstimo na Proex?

11-Você conseguiu/teve condições /oportunidade de cuidar da saúde mental e física durante o isolamento? Terapia para saúde mental, yoga, ginástica online, pilates online, caminhada? Atividades ofertadas pela UFMG ou outra instituição?

### Pós-pandemia

1- Quais as ferramentas de tecnologia de informação e comunicação você utiliza em seu trabalho na Proex atualmente? (2023)

2-Na Proex/UFMG,com relação ao seu trabalho,quais são as atividades que de fato podem ser feitas de modo remoto?E quais não podem ser feitas remotamente? Quais são os fatores limitadores (natureza do trabalho, fatores tecnológicos, de pessoal, treinamento, outros)?

3-Qual impacto o teletrabalho teve na qualidade do seu trabalho em 2020 e 2021?

4- O que é importante considerar para a regulamentação do teletrabalho, de modo que os direitos dos servidores técnico-administrativos, (inclusive os limites entre trabalho e vida pessoal, sejam preservados), assim como o bom funcionamento da extensão universitária?

5- Você acredita que a adoção do teletrabalho pode ser uma estratégia de retenção de servidores na Pró-reitoria de extensão ou na UFMG? Por quê?

6- Em termos de eficiência e eficácia, qual você considera melhor: o trabalho presencial ou o teletrabalho/trabalho híbrido? Por quê? Há dados comprobatórios? Foi feita avaliação ou comparação da eficácia e eficiência deste anteriormente, durante ou após os anos de 2020 e 2021?

7- A (O) senhor (a) identifica alguma outra característica pessoal ou de vida que influencie como sente os impactos - positivos ou negativos - do teletrabalho (ex., ter uma deficiência ou condição de saúde limitante, ter idosos dependentes dentro de casa, morar muito longe, etc.).

8- O (a) senhor (a) tem conhecimento sobre o decreto sobre o teletrabalho (2022) e as instruções normativas, possui informação sobre o que é o PGD? Trabalho por entregas/metras e não mais por assiduidade? O que acha deste modelo de gestão de pessoas?

Decreto nº 11.072/2022, que regulamenta o PGD, e as IN 65/2022 (revogada) e IN 89/2022 (suspensa). O Governo Federal sinalizou para a edição de uma nova Instrução Normativa em substituição às antigas até o dia 14 de abril. Prorrogada para maio/2023.

9- Como é hoje sua habilidade para operar sistemas e plataformas digitais, você considera que houve uma melhora nas suas habilidades?

10- A impressão de documentos diminuiu ou permanece a mesma quantidade em relação ao momento anterior à pandemia?

#### **Perguntas para o final da entrevista:**

1-Quais as melhorias que você sugere ao gerenciamento dos processos de trabalho na Proex?

2- Que aprendizados o trabalho remoto emergencial trouxe para seu setor de gestão/Proex? O que pode ser continuado? O que pode ser melhorado? O que deve ser descartado? O que mudou com a pandemia com relação aos processos e fluxos de trabalho em seu setor? Você considera que essas mudanças são inovadoras? Em que sentido?

3-Você observa perspectivas diferentes sobre o teletrabalho em seu setor? (entre TAES, gestores) antes e pós Pandemia? Gostar ou não, ter preferência por um tipo ou outro.

4- Qual a sua preferência de modalidade de trabalho e por que? (presencial, teletrabalho híbrido, teletrabalho integral).

5-Você se sente preparada e motivada para execução do teletrabalho no pós- pandemia, podendo arcar com possíveis aumento de custos e possui autonomia para enfrentar esta modalidade por tempo indeterminado?

6- Você considera que o volume de trabalho aumentou ou diminuiu após a pandemia? Está mais organizado, planejado? Algo mudou?

7-O seu sentimento de reconhecimento profissional mudou? Sentimento de pertencimento à organização do trabalho, à instituição? Sentimento de realização profissional?

8-Interação com a equipe de trabalho, Melhorou? piorou? em relação a antes/depois trabalho remoto devido à pandemia? Você acredita que há necessidade de convívio entre colegas de trabalho?

### **Apêndice C - Roteiro de Entrevistas Atividade de Extensão Pilates**

- 1- O que é o método Pilates? Para quem é indicado?
- 2- Quando o projeto Pilates/UFMG foi criado, como se deu sua concepção e quais seus objetivos?
- 3- Como são selecionados os estagiários e quem pode ministrar aulas no projeto? Como é feita a supervisão dos estagiários?
- 4- No ano de 2020, com o isolamento social, o projeto passou a oferecer aulas online, como foi essa decisão e como se deu o processo de transposição das aulas para o formato remoto? Quais as ferramentas de tecnologia de informação e comunicação foram utilizadas e por que foram escolhidas? Quais as inovações experimentadas?
- 5- A decisão de continuar o projeto no formato online veio da coordenação ou houve estímulo da Proex?
- 6- Havia a possibilidade de o projeto ficar suspenso durante o período de pandemia?
- 7- Como se deu o treinamento dos estagiários neste formato? Quais foram as principais dificuldades encontradas?
- 8- Todos os estagiários tinham equipamento adequado para ministrar as aulas? Foi dado suporte, treinamento e auxílio para melhoria de conexão de internet naquele momento?
- 9- De que modo o projeto Pilates contribuiu com a extensão universitária nos anos de pandemia de COVID-19?
- 10- Quais os pontos positivos e os negativos devido à realização do Pilates no formato online? Quais foram as maiores dificuldades encontradas naquele momento?
- 11- A efetividade do método é igual ou menor no formato online?
- 12- O número de participantes aumentou ou diminuiu durante os anos de pandemia?
- 13- Com a realização das aulas online, houve participação de alunos advindos de outras cidades e estados do país?
- 14- Como se encontra o formato do projeto atualmente? Além do retorno ao presencial, as aulas online foram e serão mantidas indefinidamente? Por que?
- 15- Os estagiários podem escolher o formato de aula que preferem dar, se presencial ou online?
- 16- Como foi o retorno dos participantes a respeito das aulas online? Positivo ou negativo?
- 17- O projeto já tinha experimentado este formato de aulas antes da pandemia?
- 18- Quais aprendizados a pandemia de COVID-19 trouxe para o projeto Pilates/UFMG? O que deve ser continuado e o que foi descartado?
- 19- Como se dá a divulgação do projeto? Houve mudança nas formas de divulgação e marketing devido à pandemia?
- 20- Houve desistências por parte de professores estagiários ou de alunos participantes do projeto devido à mudança para o formato online em 2020? Quais as razões?
- 21- O projeto possui registro do número de alunos matriculados por ano desde sua criação? E o número de estagiários?
- 22- Como se deu o processo de socialização da equipe do projeto durante o período de isolamento social?
- 23- Foram percebidos problemas de saúde mental entre os componentes da equipe durante o isolamento social em 2020?

### **Apêndice D - Curso de idiomas**

- 1-Quais os motivos que levaram à decisão de oferecer os cursos de idiomas na modalidade online durante a pandemia de COVID-19 em 2020 e 2021? Como este trabalho foi realizado?
- 2- O Cenex Fale possui indicadores e resultados sobre a transposição do curso de idiomas para a modalidade online?
- 3-Houve queda ou aumento no número de matrículas? E na qualidade do ensino?
- 4-Como foi a adaptação de alunos e professores ao formato remoto?
- 5-Como se deu a escolha do material didático e das novas metodologias?
- 6- Como foi a decisão em manter as modalidades online e presencial após o período crítico de pandemia?

### **Apêndice E - Atividade de extensão- Projeto Rádio Janela COVID-19**

Entrevista com a professora Maria Guiomar da Cunha Frota, coordenadora do projeto

- 1- Qual sua formação e há quantos anos trabalha na UFMG?
- 2- Quando e por que se deu a ideia da criação do projeto Rádio Janela COVID-19 e quais eram os objetivos iniciais?
- 3- E a ideia sobre o canal no Youtube? Quando surgiu, por que?
- 4- Quem são os atores envolvidos no projeto?
- 5 - Houve participação das comunidades na criação do projeto?
- 6- O projeto utiliza recursos financeiros? Quais as fontes?
- 7- Quais os desdobramentos, produtos e resultados do projeto?
- 8- Há feedback, números e indicadores da participação das comunidades?
- 9- Os objetivos do projeto foram cumpridos?
- 10- Atualmente, como se encontra o projeto Rádio Janela?

## Apêndice F - Roteiro de perguntas Técnico de segurança do trabalho DAST/ UFMG

- 1- Há quanto tempo você trabalha nesta função?
- 2-Quais são as atribuições de um técnico em segurança do trabalho na UFMG?
- 3-Quais são as legislações que regem a ergonomia e segurança do trabalho no âmbito federal?
- 4-Houve planejamento por parte do DASST UFMG a respeito de normas de ergonomia durante o período de trabalho remoto dos servidores? Algum material divulgado, palestras? E-mail?
- 5-Vocês possuem indicadores (número), estatísticas de servidores que procuraram o DASST durante a pandemia se queixando de problemas ergonômicos? Tendinite, problemas na lombar, pescoço?
- 6- A UFMG oferece mobiliário ergonômico para o trabalho? A compra dos móveis é feita com auxílio de pessoal especializado?
- 7- A UFMG oferece mouse ergonômico, suporte para pés, para monitor e orientações sobre como estes equipamentos e mobiliário devem ser instalados?
- 8- Quais os principais riscos o teletrabalho oferece aos servidores?
- 9- Quais os principais riscos o trabalhador está exposto ao trabalhar de casa sem as adequações necessárias?
- 10-Quais as principais queixas dos trabalhadores com relação à ergonomia?
- 11- Quais os principais riscos ocupacionais os trabalhadores administrativos estão expostos?
- 12- Quais são as recomendações com relação aos tempos de pausa e descanso?
- 13-E quanto ao trabalho via celular, WhatsApp, na qual a digitação é contínua?
- 14- Quais as principais dores relatadas pelos servidores?
- 15 - Há um quantitativo de servidores que não possuíam mobiliário ou equipamento adequados ao teletrabalho?
- 16- Em caso de futura adoção do teletrabalho na UFMG, o que deve ser pensado para minimizar os impactos negativos na saúde ocupacional dos servidores?
- 17 Quantitativo de afastamentos devido a problemas ergonômicos?
- 18 A UFMG possui profissional que auxilia o trabalhador seja em casa ou no campus em orientações quanto ao mobiliário?

## Apêndice G - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO<sup>42</sup>

Prezado (a) Participante, sou Gilma Pereira de Oliveira e estou realizando juntamente com a Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Ariane Agnes Corradi, uma pesquisa intitulada: “*Análise do trabalho remoto dos servidores da Universidade Federal de Minas Gerais nos anos de pandemia de COVID-19 em 2020 e 2021 com foco na extensão universitária*”, especificada nos termos abaixo, para a qual o (a) convidamos a participar.

**Objetivo Geral:** Investigar em que medida (se) houve inovação na gestão e nos processos de trabalho da Proex/UFMG, devido ao período de trabalho remoto dos servidores, no contexto da pandemia de COVID-19, em 2020-2021, e os impactos do teletrabalho funcionamento da extensão universitária.

**Objetivos específicos:**

- 1) Identificar acerca da ocorrência de inovações na gestão e nos processos de trabalho durante o período de trabalho remoto na Universidade Federal de Minas Gerais: formas de gestão do trabalho administrativo na Proex/UFMG, na organização do trabalho, mapeamento e fluxo de processos e novas estratégias e tecnologias da informação e comunicação em relação ao modo de trabalho presencial, anterior ao momento de isolamento social;
- 2) Investigar quais são os fatores que facilitam e os que inibem a adoção de inovação na gestão e nos processos de trabalho da Pró-reitoria de extensão da Universidade;
- 3) Verificar, na visão dos servidores da Pró-Reitoria de extensão, os impactos do trabalho remoto na rotina dos servidores da Proex e no funcionamento das atividades de extensão da universidade.

**MOTIVAÇÃO:** A motivação da pesquisa se deu pelo interesse em analisar e refletir de que modo o trabalho remoto dos servidores Proex/UFMG, durante os dois anos de isolamento social, permitiu a continuidade dos serviços prestados pela extensão universitária da UFMG, serviços esses que se destacam pela característica de proximidade com a sociedade e comunidades atendidas. A escassez de estudos a respeito deste assunto, na UFMG, também foi um fator motivador.

**MÉTODO:** Análise exploratória, abordagem qualitativa, através de estudo de caso como observadora participante, devido à autora ser servidora da instituição. A coleta de dados se dará através de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com gestores e servidores técnico-administrativos da Proex/UFMG e , com perguntas que permitam investigar os objetivos da pesquisa.

**PARTICIPAÇÃO:** Os participantes da pesquisa responderão perguntas pré-definidas.

**DESCONFORTOS, DANOS E RISCOS:** Se o participante da pesquisa se sentir desconfortável em responder a alguma questão, terá liberdade para não respondê-la ou para deixar de participar da pesquisa, minimizando assim esses riscos provenientes do desconforto. Os dados colhidos serão analisados com extremo sigilo e total anonimato. A individualidade dos participantes, seus valores culturais, morais, sociais, religiosos e éticos serão respeitados também. Os dados fornecidos serão utilizados exclusivamente para fins científicos. Em caso de danos provenientes da pesquisa, você poderá pleitear indenização nos termos da Resolução Nº 466, de 12 de dezembro de 2012.

**CONFIDENCIALIDADE E ÉTICA DO ESTUDO:** A identificação dos participantes será mantida em sigilo, sendo que os resultados do presente estudo poderão ser divulgados em congressos e publicados em revistas científicas. Na transcrição das entrevistas, análise dos dados e apresentação dos resultados, o anonimato e a confidencialidade serão pontos centrais. As interpretações e inferências manterão o respeito e a ética com os participantes e com a instituição estudada. A confidencialidade das informações, a privacidade dos participantes e a proteção de sua identidade, inclusive o uso de sua imagem e voz, serão mantidas em sigilo.

**BENEFÍCIOS:** A pesquisa não trará benefícios diretos aos participantes, entretanto, os resultados que advém desse estudo poderão fornecer subsídios que beneficiarão a universidade e, proporcionando uma reflexão sobre os benefícios da inovação nos processos e gestão do teletrabalho na instituição.

**GARANTIA DE ESCLARECIMENTO:** Serão garantidos, através dos pesquisadores responsáveis, esclarecimentos adicionais aos participantes da pesquisa em qualquer momento solicitado. Este termo será confeccionado em duas vias, uma para o(a) participante e a outra para a pesquisadora.

**PARTICIPAÇÃO VOLUNTÁRIA:** A participação é voluntária e livre de qualquer forma de remuneração. O(a) participante pode retirar seu consentimento em participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo e/ou penalidades.

**CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAÇÃO:** Eu estou de acordo com a participação no estudo descrito acima. Fui devidamente esclarecido(a) quanto aos objetivos e procedimentos da pesquisa e aos possíveis riscos envolvidos na minha participação. As pesquisadoras me garantiram disponibilizar qualquer esclarecimento adicional a que eu venha solicitar durante o curso da pesquisa e o direito de desistir da participação em qualquer momento, sem que a minha desistência implique em qualquer prejuízo à minha pessoa, sendo garantidos o anonimato e o sigilo dos dados referentes à minha identificação, bem como de que a minha participação neste estudo não me trará nenhum benefício econômico.

Eu, \_\_\_\_\_, aceito livremente participar do estudo intitulado “*Análise do trabalho remoto dos servidores técnico- administrativos da Universidade Federal de Minas Gerais entre*

<sup>42</sup> Conforme Resolução 196 de 10 de outubro de 1996 do Conselho Nacional de Saúde e Resolução 510 de 7 de abril de 2016.

*os anos de pandemia de COVID-19 em 2020 e 2021, com foco na extensão universitária*, desenvolvido pela pesquisadora Dra. Ariane Agnes Corradi e pela mestrandia Gilma Pereira de Oliveira, da Universidade Federal de Minas Gerais.

Assinatura: \_\_\_\_\_

**COMPROMISSO DAS PESQUISADORAS:** Garantimos estar disponíveis para atender quaisquer dúvidas e/ou solicitação para

esclarecimento de dados no decorrer desta pesquisa. Contatos: **Gilma Pereira de Oliveira, Pesquisadora /mestrandia PPGIT/ UFMG**, Tel: (31) 3409-5202 , [gilman@ufmg.br](mailto:gilman@ufmg.br), End.: Avenida Antônio Carlos, 6627-Prédio da Escola de Ciência da Informação, sala 1010- Pampulha- Belo Horizonte-MG; **Ariane Agnes Corradi, Orientadora**, [acorradi@ufmg.br](mailto:acorradi@ufmg.br), Tel: (31) 3409-6289.

**Informações para entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFMG:** Av. Presidente Antônio Carlos, 6627, Pampulha - Belo Horizonte – MG, CEP 31.270-901. Unidade Administrativa II - 2º Andar - Sala: 2005. Telefone: (31) 3409-4592 E-mail: [coep@prpq.ufmg.br](mailto:coep@prpq.ufmg.br). Horário de atendimento: 09:00 às 11:00 / 14:00 às 16:00.

O contato do pesquisador destina-se para dúvidas gerais e sobre a pesquisa, sendo o contato do Comitê de ética em pesquisa para dúvidas éticas.

**Apêndice H - Atividades de extensão registradas na UFMG no período de pandemia de COVID-19 no Sistema de Informação da Extensão-SIEX**

	Atividade de extensão	Unidade acadêmica	Data de registro
1	Estruturação da atenção primária em saúde: impasses, desafios e pandemia de Covid	Medicina	09/03/2021
2	Criação de Núcleo de Apoio ao Ensino Mediado por Tecnologias Digitais na Faculdade de Medicina da UFMG - a inclusão tecnológica como resposta aos desafios educacionais advindos da pandemia da COVID19	Medicina	30/09/2021
3	ESCOLAS FECHADAS, E AGORA? O DIREITO À EDUCAÇÃO EM TEMPOS DE CORONAVÍRUS	FAE	01/07/2020
4	Sonhos Confinados: a vida onírica de brasileiros durante a pandemia de COVID-19	Fafich	01/04/2020
5	II Curso de Biossegurança na Prática Odontológica no Contexto da Pandemia da COVID-19	Odontologia	05/10/2020
6	Seminário de Práticas Integrativas e Complementares (PICs): impactos na Saúde durante a pandemia da COVID-19	Medicina	13/08/2021
7	Campus Saúde UFMG enfrentando o coronavírus	Medicina	18/03/2020
8	Pandemia e segurança pública	Fafich	01/07/2020
9	Mídias e Infâncias em Tempos de Pandemia	CP	01/02/2021
10	Memorial Vagalumes: Uma iniciativa para guardar entre nós, vivos, parte da memória das pessoas indígenas que se foram por causa da COVID-19.	Fafich	01/09/2020
11	Combate à pandemia do Coronavírus na região do ICA/UFMG	ICA	20/05/2020
12	TELEMONITORAMENTO DE ENFERMAGEM EM SAÚDE MENTAL E ENFRENTAMENTO A PANDEMIA DE COVID-19	HC	03/08/2020

13	Adaptando a agroindústria Pontinha de Sabor aos desafios da Pandemia COVID-19	ICB	01/08/2021
14	Da visita escolar presencial ao MHNJB às ações educativas em tempos de pandemia	ECI	25/03/2021
15	Boletim Matinal: COVID-19	Medicina	01/04/2020
16	Acolhimento aos pacientes com doenças reumáticas crônicas do Serviço de Reumatologia do Hospital das Clínicas-UFMG e seus familiares durante a pandemia da COVID-19	Medicina	19/08/2020
17	Os muitos governos da pandemia: gestões extra estatais da COVID-19 nas periferias urbanas do Brasil e da Argentina a partir de narrativas jornalísticas	Fafich	01/07/2021
18	CooLabs: Cooperativa de Laboratórios da UFMG para enfrentamento à COVID-19	ICB	21/05/2020
19	Diálogos Interdisciplinares: infância e proteção social no contexto da pandemia de COVID-19	Faculdade de Direito	17/05/2021
20	A pessoa com deficiência em tempos de COVID-19: Desafios e perspectivas	ICA	30/06/2020
21	Ações de capacitação e atualização dos profissionais de enfermagem do Hospital das Clínicas em tempos de pandemia	Enfermagem	12/05/2020
22	Desafios e perspectivas da rede de saúde mental no Sistema Único de Saúde em tempos de pandemia	Enfermagem	01/10/2020
23	Antropologia e pandemias	Fafich	01/04/2020
24	Treinamento de estudantes do último ano de graduação na área da saúde para atuação frente à pandemia da COVID-19	Enfermagem	21/05/2020
25	Seminários online do DEST sobre a pandemia de COVID-19	ICEX	20/05/2020
26	CENTRO DE APOIO PARA DIAGNÓSTICO LABORATORIAL DA COVID- 19 NO NORTE DE MINAS GERAIS	ICA	01/06/2020

27	Colóquio "Literatura em tempos de pandemia"	EBAP	04/12/2020
28	CURSO DE CAPACITAÇÃO VIGILÂNCIA COVID-19 PARA ALUNOS DE MEDICINA E EDUCADORES	Medicina	15/04/2020
29	MONITORAMENTO DOMICILIAR NA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE EM BELO HORIZONTE: VIGILÂNCIA DE CASOS SUSPEITOS DE COVID-19	Enfermagem	13/04/2020
30	PRODUÇÃO DE PLANTAS MEDICINAIS E ALIMENTARES NOS ESPAÇOS URBANOS EM TEMPOS DE PANDEMIA	ICA	24/10/2020
31	Apoio às Equipes de Saúde da Família no enfrentamento da epidemia do COVID-19 por meio de dispositivos remotos	Enfermagem	05/05/2020
32	I Mostra Virtual OBSERVAPED: Vivências da pandemia: como estão nossas crianças e adolescentes?	Medicina	14/05/2021
33	Comunicação Solidária - Covid 19	Fafich	14/04/2020
34	Plataforma websig para mapeamento, análise, divulgação e subsídios ao enfrentamento da pandemia de COVID-19	IGC	25/03/2020
35	Ciclos de Debates “pandemia da COVID -19 e Odontologia”	Odontologia	10/05/2020
36	Negação da ciência, curas em tempos de pós-verdade e desigualdades sociais: o que as pandemias gripe espanhola e COVID-19 têm em comum?	Enfermagem	02/08/2021
37	Atuação do Engenheiro de Alimentos em tempos de pandemia	ICA	16/10/2020
38	Contribuição da pediatria do ACRIAR para as crianças da terceira etapa do Método Canguru e do seguimento ambulatorial durante a pandemia de COVID-19.	Medicina	14/04/2020
39	Educação em tempos de pandemia: desafios para professores, escolas e redes de ensino na região da Bacia do Rio Doce em MG	FAE	01/04/2021

40	Apoio ao desenvolvimento de atividades para enfrentamento ao COVID-19 pelos profissionais de saúde e acadêmicos do Curso da Faculdade de Medicina da Universidade Eduardo Mondlane de Moçambique	Medicina	14/04/2020
41	Inclusão e conhecimento para enfrentamento do Coronavírus	Medicina	01/05/2020
42	COVID-19 NÃO: Ações emergenciais para prevenção e combate à pandemia no quilombo de Pontinha e no Shopping da Minhoca, municípios de Paraopeba e Caetanópolis, Minas Gerais	ICB	25/06/2021
43	Mindfulness: proposta de autocuidado e de qualidade de vida para profissionais de saúde em tempos de pandemia	Enfermagem	23/07/2020
44	Memória social dos conflitos socioambientais no Vale do Rio Doce – as experiências de trabalho e dos trabalhadores na mineração em tempos de pandemia (Programa Participa UFMG)	Fafich	25/01/2021
45	“Povos do campo e a pandemia do COVID-19”	FAE	03/08/2020
46	Planejamento comunicacional em educação transmídia: desinformação no contexto da pandemia de COVID-19	FAFICH	05/04/2021
48	Roda de Conversa: COVID-19 em Crianças - Vacinas e Exames	Medicina	21/06/2021
49	Estou rindo pra não chorar: histórias individuais e coletivas da pandemia	EEFFTO	12/07/2021
50	Ensino de Geografia na pandemia COVID-19	IGC	29/07/2021
51	Tele Orientação às gestantes em tempos de pandemia do novo Coronavírus.	Medicina	30/03/2020
52	Educação e infâncias em contextos de crise	FAE	10/07/2021
53	Adote sua vizinhança em tempos de coronavírus	Medicina	08/04/2020
54	CURSO CAPACITAÇÃO COVID-19 PARA AUXILIARES EM SAÚDE E EDUCADORES	Medicina	20/04/2020

55	Mapeamento das atividades artístico-culturais em momento de pandemia.	FACE	01/10/2021
56	Limites e desafios à integração local de Venezuelano(a)s interiorizado(a)s no Brasil durante a pandemia de COVID-19.	FACE	15/01/2021
57	Análise e modelagem espacial da pandemia de COVID-19 na Região Metropolitana de Belo Horizonte, MG (RMBH).	IGC	01/06/2020
58	Simpósio do Setor de Farmácia Hospitalar do HC-UFGM. Tema Central: "Perspectivas farmacêuticas em tempos de pandemia e transformação digital".	HC	09/03/2021
59	Seminário Estadual de Cursos de Enfermagem Universidades Públicas de Minas Gerais: Estratégias e Desafios para o Ensino e a Formação em Enfermagem no contexto da pandemia COVID-19.	Enfermagem	16/06/2020
60	Consultoria remota para o desenvolvimento de atividades visando combate ao Covid-19.	Medicina	09/08/2020
61	Gestão em Saúde informada por evidências e Capacitação Profissional com foco emergencial na pandemia de COVID-19	Medicina	10/09/2020
62	Projeto de Prevenção e Promoção da Saúde Mental dos Profissionais de Saúde do Hospital das Clínicas da UFGM para o enfrentamento da pandemia de Coronavírus.	HC	01/05/2020
63	Análise Espacial de Surto de COVID-19 nos Municípios Diretamente Afetados pelo Rompimento da Barragem de Fundão (Estado de Minas Gerais), Considerando Aspectos de Saúde e Sociais	IGC	01/01/2021
64	Diálogos Brasil-Itália: Acessibilidade e Inclusão em tempos de pandemia: repertórios e desafios educativos	FAE	08/06/2021

65	Seminário online:Desafios da doação e transplantes de órgãos e tecidos em tempos de pandemia	HC	01/09/2020
66	Web Simpósio - Acompanhamento de usuários após infecção por COVID-19 na APS: Principais desafios	Medicina	05/07/2021
67	AÇÕES INTEGRADAS PARA ORIENTAÇÃO ÀS PESSOAS QUE VIVEM E CONVIVEM COM HIV FRENTE À PANDEMIA DE COVID-19.	Farmácia	01/06/2020
68	Evitando epidemia SARSCoV2: Capacitação para acadêmicos da área da saúde UFMG para Tirar Dúvidas da População	Medicina	18/03/2020
69	Imagens e imaginários da pandemia: memes, histórias, reflexões	Fafich	18/03/2020
70	Prosas Feministas em Tempos de pandemia	Coltec	06/10/2020
71	Prevenção da COVID-19 em APP	Medicina	18/03/2020
72	Governança municipal e empreendedorismo social em turismo no contexto da pandemia do Coronavírus	IGC	04/08/2020
73	COVID-19 e a economia popular solidária: construindo soluções em tempos de pandemia	FACE	01/06/2020
74	Previsões para a pandemia do COVID-19 utilizando modelos de espaço de estados	Icex	17/04/2020

75	Dialogando com os estudantes indígenas e seus povos para apoiar o desenvolvimento de uma rede de enfrentamento da pandemia de covid-19 em suas comunidades.	Enfermagem	21/05/2020
76	Conhecimento e Divulgação Científica nos Territórios dos Estudantes Indígenas do FIEI em tempos de pandemia de COVID-19	FAE	03/08/2020
77	Como ler um infográfico? Estratégias de informação e desinformação sobre a pandemia de COVID-19	Fafich	02/05/2020
78	Pandemia do COVID-19 no contexto da APS: situação atual e desafios	Medicina	09/03/2021
79	Levantamento e acompanhamento de ações desenvolvidas nas aldeias indígenas para o enfrentamento da pandemia e os seus efeitos na vida comunitária	FAE	09/06/2020
80	Plataforma COVID-19 e Direitos Humanos: Sistematização de informações e experiências durante a pandemia nas temáticas migração, refúgio e sistema prisional	Fafich	16/06/2020
81	Comitê Intersetorial Maxakali - Covid- 19	FAE	22/05/2020

Fonte: SIEX/ UFMG (2021 a 2021).