

RÔMULO RODRIGUES LEMOS

**AS INFLUÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DIANTE DA
POSSIBILIDADE DE ADOÇÃO DO TELETRABALHO: PERCEPÇÕES DOS
SERVIDORES DA UFV-FLORESTAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientadora: Mariana Mayumi Pereira de Souza

FLORESTAL - MINAS GERAIS

2024

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba

T

L557i
2024

Lemos, Rômulo Rodrigues, 1987-

As influências da cultura organizacional diante da possibilidade de adoção do teletrabalho: percepções dos servidores da UFV-Florestal / Rômulo Rodrigues Lemos. – Florestal, MG, 2024.

217 f.: il. (algumas color.).

Inclui apêndices.

Orientador: Mariana Mayumi Pereira de Souza.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa, Diretoria de Ensino UFV-Florestal, 2024.

Referências bibliográficas: 172-181.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvcrp.2024.016>

1. Administração pública. 2. Cultura organizacional. 3. Gestão pública. 4. inovação. 5. Teletrabalho.. I. , -0001-. II. Universidade Federal de Viçosa. Diretoria de Ensino UFV-Florestal. Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. III. Título.

658.4


RÔMULO RODRIGUES LEMOS

**AS INFLUÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DIANTE DA
POSSIBILIDADE DE ADOÇÃO DO TELETRABALHO: PERCEPÇÕES DOS
SERVIDORES DA UFV-FLORESTAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.


APROVADO: 26 de junho de 2024.

Assentimento:

Documento assinado digitalmente
 **ROMULO RODRIGUES LEMOS**
Data: 15/07/2024 10:43:06-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Rômulo Rodrigues Lemos

Autor

Documento assinado digitalmente
 **MARIANA MAYUMI PEREIRA DE SOUZA**
Data: 15/07/2024 15:50:07-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Mariana Mayumi Pereira de Souza

Orientadora

AGRADECIMENTOS

Primeiro e sempre, agradeço a Deus, que me guiou e iluminou em cada passo desta jornada. Sem Ele, esta jornada teria sido apenas um sonho distante.

À minha esposa, Fernanda, que é a minha rocha, minha parceira inabalável e minha maior incentivadora. Obrigado por aguentar as longas horas de estudo, pelas conversas encorajadoras e por sempre estar ao meu lado, especialmente quando parecia que essa jornada nunca iria acabar. Você é meu alicerce.

Aos meus familiares, em especial meus pais, Edméia e José Wilian, meus maiores heróis e exemplos, cuja sabedoria, paciência e amor incondicional me guiaram por todos os caminhos da vida. Este trabalho é tão de vocês quanto meu, pois tudo que sou devo a vocês.

À minha orientadora, Mariana Mayumi, cuja sabedoria e paciência foram essenciais para transformar minhas ideias em realidade. Sua paciência e *insights* foram fundamentais para que eu conseguisse chegar até aqui. Obrigado por acreditar no meu potencial.

Aos colegas de turma do PROFIAP, pelo companheirismo durante toda essa trajetória. Vocês tornaram essa jornada acadêmica não apenas suportável, mas também divertida e cheia de aprendizados.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

RESUMO

LEMOS, Rômulo Rodrigues, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, junho de 2024. **As influências da Cultura Organizacional diante da possibilidade de adoção do teletrabalho: Percepções dos servidores da UFV-Florestal.** Orientadora: Mariana Mayumi Pereira de Souza.

Objetivo da Pesquisa: o presente estudo teve como objetivo analisar as influências da cultura organizacional de uma universidade pública sobre as práticas inovadoras de implementação do teletrabalho.

Enquadramento Teórico: o teletrabalho emergiu como uma solução para a continuidade das atividades organizacionais durante a crise provocada pelo Coronavírus (Sars-Cov-2). Contudo, no setor público, a implementação do teletrabalho enfrenta desafios devido ao modelo de gestão burocrática, que promove uma cultura organizacional conservadora e resistente a mudanças. Considerando a cultura como uma variável, buscou-se analisar a cultura organizacional do *Campus* UFV-Florestal e as possíveis influências que esta pode exercer nas tomadas de decisões da instituição.

Metodologia: a presente pesquisa se caracterizou como uma pesquisa de métodos mistos de caráter descritivo. Através da metodologia de análise de dados, estes foram coletados utilizando questionários aplicados aos servidores da Universidade Federal de Viçosa, *Campus* UFV-Florestal e entrevistas semiestruturadas aplicadas aos servidores e gestores do *Campus*. A partir dos dados obtidos através da aplicação do questionário, os resultados foram analisados através de método de estatística descritiva. Os dados coletados através das entrevistas foram analisados por método de análise de conteúdo.

Resultados: os resultados apontam aspectos de burocracia excessiva, conservadorismo e centralização na tomada de decisão, presentes na Cultura Organizacional da UFV-Florestal, que influenciam negativamente a adoção de práticas inovadoras na instituição.

Originalidade: contribuição para o aprofundamento do estudo sobre as influências da cultura organizacional de uma entidade do setor público, na implementação de práticas inovadoras, como a implementação do teletrabalho.

Contribuições Práticas: espera-se que este estudo possa auxiliar os gestores da UFV na tomada de decisão referente a implementação do teletrabalho na instituição, fornecendo *insights* sobre os obstáculos culturais e estruturais a serem superados.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública. Cultura Organizacional. Gestão Pública. Inovação. Teletrabalho.

ABSTRACT

LEMOS, Rômulo Rodrigues, M.Sc., Federal University of Viçosa, July 2024. **The influences of Organizational Culture on the possibility of adopting telework: Perceptions of UFV-Florestal employees.** Advisor: Mariana Mayumi Pereira de Souza.

Research Objective: This study aimed to analyze the influences of the organizational culture of a public university on the innovative practices of implementing telework.

Theoretical Framework: Telework emerged as a solution for the continuity of organizational activities during the crisis caused by the Coronavirus (Sars-CoV-2). However, in the public sector, the implementation of telework faces challenges due to the bureaucratic management model, which promotes a conservative and change-resistant organizational culture. Considering culture as a variable, this study sought to analyze the organizational culture of the UFV-Florestal Campus and the possible influences it may have on the institution's decision-making processes.

Methodology: This research was characterized as a mixed-methods study with a descriptive nature. Data were collected using questionnaires administered to the employees of the Federal University of Viçosa, UFV-Florestal Campus, and semi-structured interviews with campus employees and managers. The results from the questionnaire were analyzed using descriptive statistics, while the interview data were analyzed using content analysis.

Results: The results indicate aspects of excessive bureaucracy, conservatism, and centralization in decision-making present in the organizational culture of UFV-Florestal, which negatively influence the adoption of innovative practices within the institution.

Originality: Contribution to the deepening of the study on the influences of the organizational culture of a public sector entity on the implementation of innovative practices, such as the implementation of telework.

Practical Contributions: It is hoped that this study can assist UFV managers in decision-making regarding the implementation of telework in the institution by providing insights into the cultural and structural obstacles to be overcome.

KEYWORDS: Public Administration. Organizational Culture. Public Management. Innovation. Telework.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Conceitos de Cultura Organizacional adotados na pesquisa.....	37
Figura 2 - Conceitos de Inovação adotados na pesquisa.....	40
Figura 3 - Aspectos favoráveis e aspectos inibidores do ambiente inovador.....	43
Figura 4 - Obstáculos à inovação.....	44
Gráfico 1 - Nível dos cargos dos respondentes.....	78
Gráfico 2 - Nível dos cargos dos servidores.....	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pontos positivos, pontos negativos e desafios do teletrabalho.....	51
Quadro 2 - Questões sobre cultura organizacional.....	61
Quadro 3 - Questões referentes à percepção dos servidores quanto ao teletrabalho adaptada de Lopes (2021).....	63
Quadro 4 - Questões sobre o teletrabalho adaptadas de Zagati (2022).....	63
Quadro 5 - Relação entre perguntas da entrevista e referencial teórico.....	65
Quadro 6 - Quadro resumo da percepção dos servidores sobre a Cultura Organizacional da UFV-Florestal.....	94
Quadro 7 - Quadro resumo da percepção dos servidores sobre o teletrabalho.....	106
Quadro 8 - Pontos revisados no roteiro de entrevista.....	107
Quadro 9 - Principais características da Cultura Organizacional da UFV na percepção dos entrevistados.....	124
Quadro 10 - Pontos positivos do teletrabalho de acordo com as entrevistas.....	141
Quadro 11 - Pontos negativos do teletrabalho na percepção dos entrevistados.....	148
Quadro 12 - Desafios do teletrabalho segundo os entrevistados.....	152

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gênero dos servidores.....	73
Tabela 2 - Gênero dos participantes.....	74
Tabela 3 - Faixa etária dos servidores.....	74
Tabela 4 - Faixa etária dos respondentes.....	75
Tabela 5 - Escolaridade dos respondentes.....	76
Tabela 6 - Nível dos cargos dos servidores.....	76
Tabela 7 - Nível dos cargos dos respondentes.....	76
Tabela 8 - Lista de ocupação dos cargos Técnico-administrativos.....	78
Tabela 9 - Nome dos cargos dos respondentes.....	80
Tabela 10 - Tempo na instituição dos servidores.....	81
Tabela 11 - Tempo na instituição dos respondentes.....	82
Tabela 12 - Cultura Organizacional (Regras).....	84
Tabela 13 - Cultura Organizacional (Hierarquia).....	86
Tabela 14 - Relação entre nível do cargo e escolaridade dos participantes da pesquisa.....	87
Tabela 15 - Cultura Organizacional (Eficiência).....	90
Tabela 16 - Cultura Organizacional (Burocracia).....	91
Tabela 17 - Cultura Organizacional (Criatividade).....	92
Tabela 18 - Teletrabalho (Expectativa de esforço).....	95
Tabela 19 - Teletrabalho (Expectativa de desempenho).....	96
Tabela 20 - Teletrabalho (Influência social).....	97
Tabela 21 - Teletrabalho (Risco de segurança).....	97
Tabela 22 - Teletrabalho (Risco de privacidade).....	98
Tabela 23 - Teletrabalho (Grau de dificuldade para a realização das atividades em teletrabalho).....	99
Tabela 24 - Teletrabalho (Dificuldades do teletrabalho).....	99
Tabela 25 - Teletrabalho (Vantagens do teletrabalho).....	101
Tabela 26 - Teletrabalho (Desvantagens do teletrabalho).....	103

Tabela 27 - Teletrabalho (Grau de satisfação com a realização das atividades na modalidade de teletrabalho).....	105
Tabela 28 - Teletrabalho (Grau de concordância sobre a viabilidade de a instituição aderir ao teletrabalho).....	105
Tabela 29 - Perfil dos entrevistados.....	110

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
BSC	Balanced Scorecard
CEDAF	Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal
CEP-UFV Federal de Viçosa	Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CONSU	Conselho Universitário
ED	Estatística Descritiva
EMAF	Escola Média de Agricultura
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
TCE-MG	Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais
UFPI	Universidade Federal do Piauí
UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UFV-Florestal	Universidade Federal de Viçosa, <i>Campus</i> Ufv-Florestal
UFV-Rio Paranaíba	Universidade Federal de Viçosa, <i>Campus</i> Rio Paranaíba
UFV-Viçosa	Universidade Federal de Viçosa, <i>Campus</i> Viçosa

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. PROBLEMA.....	16
1.2. OBJETIVOS.....	16
1.3. JUSTIFICATIVAS.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	20
2.1.1. A cultura organizacional frente à inovação.....	31
2.1.2. Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional.....	34
2.2. A INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	37
2.3. OBSTÁCULOS À INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	41
2.4. O TELETRABALHO COMO INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA.....	46
3. METODOLOGIA.....	56
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	56
3.2. UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	57
3.3. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	60
3.3.1. Procedimentos de coleta de dados.....	68
3.4. PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	70
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	73
4.1. ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS.....	73
4.1.1. Perfil dos participantes.....	73
4.1.2. Análise da percepção dos servidores quanto à cultura organizacional da instituição.....	83
4.1.3. Análise da percepção dos servidores quanto ao teletrabalho.....	95
4.2. ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS.....	107
4.2.1.1. Do perfil dos entrevistados.....	108
4.2.1.2. Da percepção dos entrevistados quanto à cultura organizacional da instituição.....	110
4.2.1.3. Da burocracia excessiva na UFV.....	113
4.2.1.4. Da centralização nas tomadas de decisões.....	116
4.2.1.5. Das relações hierárquicas na UFV-Florestal.....	118

4.2.1.6. Da abertura para novas ideias.....	121
4.2.1.7. Da cultura organizacional da UFV-Florestal como uma subcultura da UFV.....	123
4.2.1.8. Da percepção dos entrevistados quanto ao teletrabalho.....	126
4.2.1.9. Do teletrabalho e a produtividade do servidor.....	128
4.2.1.10. Da infraestrutura para o teletrabalho durante a pandemia.....	131
4.2.1.11. Dos pontos positivos do teletrabalho.....	135
4.2.1.12. Dos pontos negativos do teletrabalho.....	141
4.2.1.13. Dos desafios do teletrabalho durante a pandemia.....	149
4.2.1.14. Da viabilidade do teletrabalho para o setor público segundo os entrevistados.....	152
4.2.1.15. Das influências da cultura organizacional da UFV na implementação do teletrabalho.	157
5. PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO - PTT.....	163
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	165
REFERÊNCIAS.....	172
APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	182
APÊNDICE B - Carta de apresentação do Questionário aos servidores técnico-administrativos	186
APÊNDICE C - Roteiro de Entrevistas semiestruturadas com os servidores do Campus UFV-Florestal.....	194
APÊNDICE D - Roteiro de Entrevistas semiestruturadas com os gestores do Campus UFV-Florestal.....	196
APÊNDICE E - Autorização para a pesquisa.....	198
APÊNDICE F - Produto Técnico-Tecnológico.....	199

1. INTRODUÇÃO

Em decorrência dos efeitos catastróficos gerados pela pandemia causada pelo Coronavírus (Sars-CoV-2), a sociedade, de forma geral, se viu obrigada a se adaptar, de diversas formas, visando amenizar os prejuízos causados pela pandemia. A adoção do teletrabalho se destacou, dentro das medidas adotadas pelas organizações, em decorrência do impositivo de distanciamento social, decretado pelo Estado, na tentativa de minimizar os danos causados pela crise provocada pelo Coronavírus, como uma opção encontrada pelas organizações de manterem as suas atividades (Antunes; Fischer, 2020).

Para se fazer a conceituação do teletrabalho, é importante destacar a diferença entre trabalho remoto e teletrabalho. Enquanto o trabalho remoto pode ser visto como qualquer trabalho desenvolvido, pelo trabalhador, fora das dependências da empresa, o teletrabalho traz, como um elemento de distinção entre as demais modalidades de trabalho exercidos à distância, o emprego de tecnologias da informação e comunicação (Freitas, 2008). Pode-se definir, assim, o teletrabalho como o trabalho realizado fora do local de trabalho com o uso de tecnologias de informação e qualquer outra tecnologia que se permita trabalhar em qualquer lugar que não somente dentro da sede do órgão (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

No Brasil, o trabalho remoto foi efetivamente reconhecido através da publicação da Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, que alterou o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) de forma a contemplar, de forma expressa, o trabalho remoto como modalidade de trabalho que acarreta vínculo empregatício. Recentemente, com a publicação do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, foi estabelecida a modalidade do teletrabalho como uma das possibilidades de trabalho dentro do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) instituído pelo referido decreto.

No setor privado, com o aumento no investimento em tecnologia da informação por grande parte das empresas, o teletrabalho obteve boa receptividade, de forma a contribuir com a flexibilidade organizacional e de processos de gerenciamento, resultando em maior eficiência na gestão dessas organizações (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

No entanto, apesar de já se ter exemplos de órgãos públicos que adotaram o teletrabalho, como é o caso do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), em grande parte do setor público esta modalidade ainda enfrenta diversos obstáculos para a sua

efetiva implementação. Em órgãos públicos, em decorrência de características do modelo de gestão burocrática ainda presentes na administração pública, resultando em “um Estado engessado burocraticamente, com pouca capacidade de gestão” (Amaral, 2019, p. 550), o papel do gestor, diante de situações imprevistas, como no caso da pandemia, se torna mais complexo do que em organizações particulares. Algumas características de modelos de administração pública burocrática, como valorização excessiva dos regulamentos, excesso de formalidade e resistência à mudanças, classificadas por Merton (1970) como disfunções da burocracia, acabam restringindo as ações dos gestores ao que está previsto na legislação e impossibilita a implementação de ideias inovadoras, uma vez que, de forma geral, a inovação demanda mudanças que não estão ao alcance do poder discricionário da própria organização (Fonseca *et al.*, 2013; Soares 2009).

De maneira geral, a sociedade tem exigido cada vez mais, dos órgãos públicos, a prestação de serviços mais rápidos e eficientes. Com isso, cabe aos administradores públicos buscarem novos métodos de gestão para que os serviços prestados pelo Estado alcancem o maior grau de eficiência possível (Filardi; Castro; Zanini, 2020). Nesse contexto, o teletrabalho se destaca como uma potencial ferramenta de inovação disponível para os gestores públicos na busca da melhoria da prestação do serviço público (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020).

Vários são os obstáculos que um órgão público pode enfrentar diante da tentativa de implementação de uma prática inovadora como, por exemplo, a adoção de teletrabalho. Dentre esses obstáculos está a cultura organizacional, entendida como um conjunto de princípios, crenças e valores básicos, compartilhados pelos indivíduos de uma organização (Rorato; Dias, 2011; Saraiva, 2002). Essa cultura, no caso dos órgãos públicos brasileiros, quando moldada e construída nas características da gestão burocrático-patrimonial, acaba por construir no órgão um sentimento contrário às mudanças e, assim, corrobora com a adoção de comportamentos conservadores (Rorato; Dias, 2011; Saraiva, 2002; Soares, 2009). Outro ponto a ser destacado é que a baixa adesão das práticas propostas, tanto pelos gestores quanto pelos demais servidores, pode ser uma das dificuldades que uma organização pode encontrar em um processo inovador (Camões, 2019).

Dentro deste contexto, é importante, para os órgãos públicos, através da gestão de pessoas, realizar mudanças em suas culturas organizacionais, marcadas pela resistência a novas ideias, com o objetivo de diminuir a burocracia excessiva e implementar ações de

incentivo à adoção de novas ideias, para que a administração pública alcance, efetivamente, a implementação da ação desejada (Cardoso; Vale; Joia, 2020).

1.1. PROBLEMA

Diante desse contexto, como a cultura organizacional do *Campus* UFV-Florestal, da Universidade Federal de Viçosa, pode influenciar ações voltadas para a adoção de práticas inovadoras relacionadas à implementação do teletrabalho?

1.2. OBJETIVOS

O presente estudo teve como objetivo geral descrever as possíveis influências que os elementos da cultura organizacional da Universidade Federal de Viçosa, *Campus* UFV-Florestal (UFV-Florestal), possam ter sobre ações voltadas para a adoção de práticas inovadoras relacionadas à implementação do teletrabalho. Como objetivos específicos podemos citar:

- Verificar a receptividade, por parte dos servidores, ao teletrabalho como forma de desempenhar as atividades laborais;
- Identificar o posicionamento dos gestores da UFV-Florestal sobre a adoção do teletrabalho para as atividades que não têm natureza presencial;
- Identificar os principais elementos da cultura organizacional da UFV-Florestal, a partir da percepção dos servidores;
- Traçar as relações entre os elementos da cultura organizacional e a aceitação do teletrabalho enquanto prática inovadora de gestão pública; e
- Produzir cartilha de plano de ação para implementação do teletrabalho na UFV-Florestal.

1.3. JUSTIFICATIVAS

O Serviço Público brasileiro, em decorrência dos traços dos modelos patrimonialista e burocrático ainda presentes na cultura organizacional da Administração Pública brasileira, não possui garantias de implementação de práticas de inovação (Soares, 2009). A cultura organizacional, pode ser entendida como um conjunto de princípios, crenças e valores básicos, compartilhados pelos indivíduos de uma organização (Rorato; Dias, 2011; Saraiva,

2002). Assim, a cultura organizacional de determinado órgão público pode ser um fator dificultador na adoção de práticas inovadoras uma vez que, na maior parte das vezes, leva as organizações públicas a modelos burocráticos de estruturas rígidas e atributos centralizadores (Rorato; Dias, 2011). Importante destacar que o comprometimento coletivo dos membros de uma organização, envolvendo crenças, valores e comportamentos, pode ser considerado um dos requisitos para se adotar práticas de inovação (Soares, 2009).

Dessa forma, a cultura organizacional na administração pública brasileira, ainda com características do modelo tradicional de administração burocrática, pode ser vista como um obstáculo dentro do processo de inovação da gestão pública (Rorato; Dias, 2011; Saraiva, 2002). É importante, então, verificar se a cultura organizacional do *Campus* UFV-Florestal, da Universidade Federal de Viçosa, está aberta às mudanças propostas pelas práticas que se deseja implementar no órgão (Soares, 2009).

O termo inovação é costumeiramente usado com o significado de ‘algo novo’. A inovação, de maneira geral, envolve a criação, a aceitação e a efetiva implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços dentro da organização (Soares, 2009). No setor público o conceito de inovação ainda está sendo consolidado. Para este estudo o conceito de inovação foi considerado de acordo com o contexto interno de cada organização, ou seja, mesmo algo já consolidado em determinada organização pode ser considerado como inovação para outra organização na qual tal ação ainda não foi implementada (Montenegro et al, 2021).

Importante destacar que nem sempre a iniciativa de inovar se concretiza. Uma das dificuldades que o setor de Gestão de Pessoas, de um órgão público, em um processo inovador, pode encontrar é a baixa adesão das práticas propostas, tanto pelos gestores quanto pelos demais servidores (Camões, 2019). As organizações públicas, devido aos traços do modelo burocrático-patrimonialista, muitas vezes apresentam cultura organizacional resistente a mudanças e não valorizam a inovação, tendendo a repetir processos e padrões enraizados e, assim, adotar comportamentos conservadores (Amaral, 2019; Soares, 2009).

Dessa forma, compreender como os elementos da Cultura Organizacional da UFV-Florestal podem influenciar na adoção de práticas inovadoras através do setor de Gestão de Pessoas pode auxiliar os gestores da UFV-Florestal no enfrentamento de possíveis resistências frente às iniciativas adotadas pelo órgão. Outro fator importante da pesquisa é a possibilidade de contribuir para verificar a percepção dos servidores e gestores acerca da

novidade trazida pelo Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 e orientar as ações dos diretores da UFV-Florestal, a partir de então, buscando obter maior receptividade, para o tema proposto, por parte de seus servidores e gestores.

No âmbito acadêmico, a presente pesquisa visou, ainda, contribuir para o campo dos estudos em cultura organizacional, dentro da administração pública. Em busca realizada nas bases de dados da *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), em março de 2023, com as palavras-chaves ‘cultura organizacional’, ‘administração pública’ e ‘inovação’, em um intervalo de 5 anos, entre os anos de 2019 a 2023, em estudos nacionais, não foi encontrado nenhum resultado.

Dessa forma, repetiu-se a busca, por mais três vezes, utilizando duas, dentre as três, palavras-chaves à cada busca da seguinte forma: ‘cultura organizacional’ e ‘administração pública’; ‘cultura organizacional’ e ‘inovação’; e ‘administração pública’ e ‘inovação’. Na primeira busca foram encontrados 5 artigos, sendo 2 deles na SPELL e 3 na SciELO. A partir da leitura do resumo e da introdução dos artigos, constatou-se que apenas 2 deles tiveram como foco elementos da cultura organizacional. Vieira, Barbosa e Ramalheiro (2019) destacam a importância da cultura organizacional na compreensão dos valores que regem a atuação da Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), enfatizando que as ações dos líderes têm impacto direto na construção e manutenção da cultura organizacional. Já Silva *et al.* (2021) trazem a cultura organizacional como um fator que influencia a aceitação e a adoção de tecnologias pelos colaboradores da Universidade Federal do Piauí (UFPI).

A segunda busca resultou em 21 artigos, sendo encontrados 8 na SPELL e 13 na SciELO, sendo que 1 artigo foi encontrado nas duas bases de dados. Em sua maioria, os artigos encontrados abordam a cultura organizacional e a inovação em organizações privadas. Foram encontradas revisões da literatura sobre o tema em Gimenez e Veiga (2020), Lavrado *et al.* (2020) e Fernandes Neto *et al.* (2019). Apenas um artigo abordou o tema cultura organizacional e inovação dentro do setor público. Castro e Guimarães (2019) propõem um modelo teórico-metodológico que considera diferentes dimensões da inovação em organizações da justiça. O modelo proposto sugere que a cultura organizacional é capaz de influenciar tanto as estratégias de inovação adotadas pela organização quanto as práticas de gestão de inovação utilizadas para implementá-las.

Por fim, a terceira busca encontrou 28 artigos, sendo 4 na SPELL e 24 na SciELO. Dos artigos encontrados, Silva *et al.* (2022) e Silva e Sousa (2022) abordaram a temática de inovação dentro do setor público através de revisão da literatura pertinente. Os autores apresentam, como resultado da pesquisa, que as culturas organizacionais mais abertas e flexíveis têm maior probabilidade de apoiar a inovação, enquanto as culturas organizacionais mais fechadas e hierárquicas podem inibir a inovação. Os demais artigos encontrados trouxeram o tema de inovação no setor público ou no âmbito internacional, ou no âmbito estadual.

Sendo assim, a pesquisa mostrou-se relevante podendo contribuir para preencher a lacuna existente na produção científica de pesquisas relacionando a cultura organizacional da administração pública e suas influências em relação à inovação no setor público, uma vez que se baseia na análise dos elementos da cultura organizacional de um *campus* de uma universidade pública, sob a percepção de seus servidores e gestores, e as suas influências em práticas inovadoras adotadas pelo próprio *campus*.

Este estudo está estruturado em seis seções, incluindo esta introdução. Na seção dois é apresentado o referencial teórico, abordando-se os temas cultura organizacional, inovação no setor público, obstáculos à inovação no setor público e teletrabalho como inovação na gestão pública. Inicialmente, serão apresentados alguns conceitos de cultura organizacional e seus aspectos frente à ideia de inovação. Em seguida serão tratados os aspectos da inovação no setor público e os obstáculos, no setor público, da implementação de processos inovadores. Por fim, será abordado o teletrabalho como uma ferramenta potencialmente inovadora dentro da gestão pública. Na terceira seção, são descritos os procedimentos metodológicos, com a caracterização da pesquisa, seu campo de investigação, bem como as técnicas de coleta, tratamento e análise de dados utilizados na pesquisa. Por sua vez, na quarta seção, são apresentadas as análises dos resultados quantitativos e qualitativos levantados através da aplicação de questionários aos servidores técnico-administrativos e realização de entrevistas semiestruturadas com servidores e gestores da instituição, respectivamente. Na quinta seção é apresentado Produto Técnico resultado do quinto objetivo específico da presente pesquisa. Por fim, a sexta seção contempla as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda os aspectos conceituais da cultura organizacional e a sua relação com a inovação. Além disso, aborda a inovação no setor público e os principais obstáculos para a implementação da inovação na Administração Pública. Por fim, aborda o teletrabalho como uma inovação no setor público e traz os aspectos conceituais dessa modalidade de trabalho à distância. Dado à sua relevância para a presente pesquisa, os estudos serão apresentados nos seguintes tópicos: a Cultura Organizacional; a inovação no setor público; obstáculos à inovação no setor público; e o teletrabalho como inovação na Gestão Pública.

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Com o fortalecimento da ideia de uma abordagem comportamental dentro das organizações, cujo objetivo era o de se estudar as manifestações sociais dos indivíduos sob a ótica do contexto organizacional, a cultura organizacional passou a ser objeto de estudo de pesquisas acadêmicas (Ferreira *et al.*, 2021). O tema, conforme Saraiva (2002, p.188), “tem sido colocado por diversos estudiosos como importante aspecto da análise organizacional, capaz de oferecer parâmetros úteis para uma compreensão ampliada do comportamento da organização”. Nesse sentido, Silva (2013) destaca que a abordagem cultural se tornou essencial na análise de organizações e instituições.

De acordo com Silva (2013), a cultura organizacional é um conceito essencial para a compreensão das estruturas organizacionais e é considerada um dos fatores condicionais para enfrentar os desafios e mudanças organizacionais. Ela é, ainda, frequentemente, analisada como um elemento que impacta nas organizações, podendo contribuir com a melhoria dos resultados e, além disso, é considerada um fator importante em processos que buscam inovação organizacional (Silva *et al.* 2021). Dessa forma, é possível concluir que a cultura organizacional, de acordo com as ideias de Ungari e Rodrigues (2020), é uma característica institucional essencial a ser examinada dentro do contexto de formação de vínculos em uma organização. É importante ressaltar que o estudo da cultura organizacional não se limita apenas a entender a cultura existente, há também abordagens que buscam definir uma cultura desejada para a organização. Segundo Bittencourt (2013, p. 16), "a cultura organizacional deve ser vista como um instrumento para alcançar a missão e os objetivos da organização".

De acordo com Silva (2013), a cultura organizacional é composta por modelos mentais coletivos, que são consolidados pela experiência e convivência dos membros da própria organização. Contudo, não existe consenso na literatura acerca do conceito de cultura organizacional (Smircich, 1983; Nunes; Santos; Tolfo, 2018). Fleury e Fischer (1996), Fleury e Sampaio (2002), e Rorato e Dias (2011) observam que a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de princípios básicos com a capacidade de ordenar, atribuir significados e construir identidade organizacional, agindo tanto como elemento de comunicação e consenso quanto de instrumento nas relações de dominação em um grupo ou organização. Corroborando com esses apontamentos, Freitas (1991) define cultura como sendo um mecanismo de controle com o objetivo de alinhar as condutas e homogeneizar maneiras de pensar a organização.

Outra importante definição de cultura organizacional é trazida por Schein (2009), que a define como um conjunto de premissas básicas, criado por um determinado grupo, que, se funcionar de maneira satisfatória, pode ser ensinado para novos membros como a maneira correta de perceber, pensar, sentir, agir ou reagir em determinadas situações visando a adaptação externa e integração interna de uma organização. Assim, a cultura organizacional é um conjunto de características que representam a forma única com a qual a organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. Essas características incluem crenças, valores, rituais, hábitos, mitos, histórias, metáforas, normas, sentimentos e atitudes e, juntas, definem o modo de funcionamento específico da organização (Fernandes Neto *et al.*, 2019).

O tema ganha destaque, dentro das organizações, à medida que influencia no modo de vida, nos padrões e nos valores das pessoas que trabalham na organização (Saraiva, 2002). É importante ressaltar que cada organização tem uma cultura única, mantida, transmitida e modificada através da interação social entre diversos agentes. Dessa maneira, pode-se dizer que é a cultura organizacional que diferencia uma organização das outras (Junges *et al.*, 2021; Saraiva, 2002). Até mesmo uma única organização, quando situada em lugares distintos, de acordo com o contexto em que cada uma estiver inserida, pode constituir culturas organizacionais distintas (Morgan 1996). De acordo com Pinho e Lucena (2005), o conceito de cultura organizacional é um conceito multifacetado de maneira que a sua definição pode variar de acordo com o contexto, a perspectiva teórica e a metodologia adotada na pesquisa.

Smircich (1983) apresenta duas abordagens, que foram reforçadas posteriormente por Carrieri (2008), sob as quais a cultura organizacional pode ser vista. Na primeira abordagem,

visão interpretativista, a cultura é vista como uma metáfora da organização que reflete as crenças, valores e normas compartilhados pelos membros da organização. Morgan (1996), dentro da visão interpretativista, conceitua cultura organizacional como o processo de construção da realidade em que as pessoas de determinado grupo percebem ações, objetos, expressões e situações individuais de maneiras distintas e, assim, constroem as bases que tornam o comportamento de alguém aceitável. Sob essa perspectiva, compreende-se que os sistemas organizacionais são gerados pelas interações entre os indivíduos que compõem a organização. Portanto, os membros da organização não apenas absorvem e internalizam os aspectos culturais desse ambiente, mas também os criam. Dessa maneira, a cultura, vista como uma metáfora, simboliza o conjunto de manifestações simbólicas do grupo (Ungari; Rodrigues, 2020).

Já na segunda abordagem, visão funcionalista, a cultura é considerada como uma variável que influencia o comportamento dos indivíduos e a tomada de decisões (Smircich, 1983; Carrieri, 2008) e que pode, até certo ponto, ser controlada pela organização (Quaresma Júnior; Carrieri, 2015). Neste cenário, percebe-se que a cultura é moldada e gerenciada pela própria organização, enquanto os indivíduos são encorajados a se integrarem aos sistemas organizacionais (Ungari; Rodrigues, 2020). Nessa perspectiva, a cultura organizacional é vista como um conjunto de variáveis definidas, mensuráveis e replicáveis que influenciam o comportamento organizacional, e que podem ser relacionadas a outras variáveis como desempenho, satisfação dos funcionários e inovação (Lima; Marins, 2020).

Diante dessas duas perspectivas de cultura organizacional, Ungari e Rodrigues (2020) entendem que a abordagem adotada pelo pesquisador pode ser percebida através dos conceitos que o mesmo atribui ao tema. Nesse sentido, percebe-se que pesquisadores como Geertz (2008) e Pettigrew (1979) assumem uma abordagem que se aproxima da cultura enquanto metáfora. Geertz (2008) afirma que a cultura é uma rede de significados elaborados pelo ser humano em um determinado grupo de forma a tornar público os significados e, conseqüentemente, a cultura. Já Pettigrew (1979) defende que a cultura organizacional é um sistema de significados aceitos, pública e coletivamente, por um determinado grupo em determinado momento, que, sendo compostos por termos, maneiras, categorias e imagens, descrevem a situação das pessoas daquele grupo. Morgan (2002), que também assume a abordagem de cultura como metáfora, explica que esses significados compartilhados entre os membros de uma organização levam a referida organização a um comportamento organizado.

Por sua vez, Schein (2009), ao definir a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos, criados, descobertos, desenvolvidos e/ou validados por determinado grupo, como uma etapa do processo de desenvolvimento da organização da qual fazem parte, com o objetivo de lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, aproxima-se da abordagem da cultura como uma variável da organização. No mesmo sentido, Cameron e Quinn (2011) também se aproximam da abordagem de cultura como variável ao defini-la como um conjunto de pressupostos básicos, compartilhados pelos membros da organização, que guiam o comportamento e as ações dos indivíduos dentro de uma organização. Esse conjunto de pressupostos pode ser transmitido às pessoas recém integradas à organização e replicados por elas (Schein, 2009).

É importante reconhecer que as perspectivas da cultura como variável e cultura como metáfora propostas por Smircich (1983) não são mutuamente exclusivas e que ambas podem coexistir em uma organização (Schein, 2009), mas a ênfase dada a cada perspectiva pode ter implicações significativas para a forma como a cultura organizacional é desenvolvida e mantida ao longo do tempo. Outro ponto a ser levado em conta é que, na visão de Lima e Marins (2020), embora a perspectiva da cultura como metáfora seja importante para compreender a complexidade e subjetividade da cultura organizacional, a perspectiva da cultura como uma variável pode fornecer uma base mais sólida para a pesquisa empírica e para a gestão da cultura organizacional. Os autores argumentam que enquanto a perspectiva da cultura como metáfora enfatiza a natureza simbólica e interpretativa da cultura, permitindo uma compreensão mais profunda de suas nuances e significados subjacentes, a perspectiva da cultura como uma variável adota uma abordagem mais objetiva e quantificável, permitindo a definição clara e precisa das variáveis culturais (Lima; Marins, 2020).

A abordagem da cultura como uma variável viabiliza a realização de pesquisas empíricas que utilizam métodos de coleta de dados quantitativos, o que pode contribuir para uma análise mais rigorosa e uma compreensão mais aprofundada das relações entre cultura organizacional e outras variáveis. Além disso, essa perspectiva também é relevante para a gestão da cultura organizacional, pois permite aos gestores identificar e monitorar indicadores específicos da cultura, como valores, normas e comportamentos, permitindo uma análise mais objetiva do impacto da cultura nas práticas organizacionais e nos resultados. Essa análise mais objetiva da cultura organizacional possibilita o desenvolvimento de estratégias eficazes para a

gestão da cultura, incluindo a implementação de mudanças culturais direcionadas e o alinhamento da cultura com os objetivos organizacionais (Lima; Marins, 2020).

Também cabe destacar que Martin (1992) propõe uma abordagem tridimensional para analisar a cultura organizacional sob as perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação. A perspectiva de integração sugere uma cultura única para toda a organização. Já a diferenciação considera o consenso interno de uma subcultura destacando o que a distingue de outras subculturas, com foco nas diferenças que existem entre os variados grupos que compõem a organização. Por fim, a fragmentação se concentra nos indivíduos, seus paradoxos e diferenças, sugerindo que, na realidade, a cultura organizacional consiste em valores compartilhados temporariamente pelos diversos indivíduos atuantes na organização (Cavedon; Fachin, 2002; Quaresma Júnior; Carrieri, 2015). Envolve ambiguidade e complexidade nas relações, permitindo que os indivíduos atribuam novos significados aos elementos culturais da organização (Martin, 1992).

Silva, Junquillo e Carrieri (2010) criticam a visão funcionalista que emprega apenas a perspectiva de integração de Martin (1992). Eles argumentam que estudos que veem a cultura como única limitam a investigação ao ignorar significações importantes no ambiente organizacional. Dessa maneira, os autores defendem a consideração simultânea das três perspectivas, integrando elementos integrativos, diferenciadores e fragmentadores, que coexistem e não são visões isoladas. Nesse mesmo sentido, em um estudo que visava compreender as significações atribuídas por indivíduos a uma universidade, Cavedon e Fachin (2002) já haviam destacado a coexistência de elementos relacionados à integração, diferenciação e fragmentação. Assim, a abordagem através das três perspectivas supera as limitações individuais, promovendo a integração de significados culturais nas organizações, conforme proposto por Martin (1992). Quaresma Júnior e Carrieri (2015) sugerem que aceitar ambiguidades e diferenças dentro dos grupos pode proporcionar uma nova compreensão das relações entre as diferentes dimensões culturais de uma organização.

Em se tratando da cultura organizacional das organizações públicas, temos que estas compartilham algumas características comuns a outras organizações em geral, contudo se diferenciam no sentido de que, enquanto as organizações privadas são impulsionadas pelo lucro e pela competitividade, as instituições públicas priorizam a prestação de serviços e a equidade. As organizações públicas possuem ainda algumas especificidades próprias, como a rigidez das regras, a valorização da hierarquia, relações paternalistas e uma forte centralização

de poder. Yamazato e Nascente (2023) observam que as práticas burocráticas e a estrutura hierárquica rígida do setor público contrastam com a flexibilidade e a inovação frequentemente encontradas nas empresas privadas. Essas características influenciam seus processos internos, sua abordagem às inovações, a formação de valores e as políticas de recursos humanos (Pires; Macedo, 2006).

Além disso, a cultura organizacional na administração pública brasileira possui diversas particularidades que refletem a história e as especificidades do setor público no país. Entre as características mais frequentemente destacadas estão a Burocracia, o patrimonialismo e o gerencialismo. A administração pública brasileira atua simultaneamente sob essas três características sem que a anterior tenha sido totalmente substituída, de maneira que cada uma desempenha um papel significativo na forma como as instituições públicas operam e se adaptam às demandas contemporâneas.

A Burocracia é uma característica central da administração pública brasileira, funcionando como um mecanismo que visa garantir a impessoalidade, a padronização e a transparência nas ações governamentais. Segundo Weber (1999), a Burocracia é essencial para a racionalização das atividades administrativas, promovendo eficiência e previsibilidade. Callegari (2023) reforça essa visão ao afirmar que a Burocracia, apesar de ser muitas vezes criticada por sua rigidez, desempenha um papel crucial na proteção tanto do gestor público quanto do cidadão. Isso ocorre porque a Burocracia estabelece procedimentos formais que garantem a equidade e a justiça nas decisões administrativas, minimizando arbitrariedades e favorecimentos. Contudo, a Burocracia também enfrenta críticas por sua inflexibilidade e lentidão, que podem resultar em ineficiências e dificuldades na adaptação a novas demandas. Souza e Bachtold (2020) observam que, embora a intenção da Burocracia seja promover a ordem e a justiça, seus procedimentos frequentemente se tornam sinônimo de excesso de formalidades e procedimentos redundantes. Isso pode dificultar a resposta rápida às necessidades dos cidadãos e a implementação de inovações.

Outra característica marcante da administração pública brasileira é o patrimonialismo, uma herança histórica que ainda influencia as práticas administrativas. O patrimonialismo é caracterizado pela confusão entre os bens públicos e privados, onde o uso de recursos públicos para fins pessoais não é incomum. Faoro (1958), descreve como o patrimonialismo tem raízes profundas na formação histórica do Brasil, impactando até hoje a gestão pública.

Souza e Bachtold (2020) argumentam que essa prática compromete a meritocracia e a eficiência das instituições públicas, perpetuando uma cultura de favorecimento e clientelismo.

Por sua vez, o gerencialismo surgiu como uma tentativa de modernização da administração pública, inspirada em práticas de gestão do setor privado. Mendes, Oliveira e Veiga (2020) discutem que o gerencialismo promove a adoção de métricas de desempenho e *accountability*, buscando alinhar os objetivos das instituições públicas com as práticas eficientes e orientadas para resultados típicos das empresas privadas. Hood (1991) identifica o gerencialismo como uma resposta necessária às crises de governança, enfatizando a importância de reformas que introduzam uma cultura de eficiência e responsabilidade nas organizações públicas.

Não obstante, o Estado brasileiro, ao longo da história, passou por duas grandes reformas na administração pública: uma durante a Era Vargas, a partir de 1930, que promoveu a burocratização, e outra iniciada em 1995 com Fernando Henrique Cardoso, voltada para uma gestão mais gerencial. A transição para a administração gerencial trouxe um enfoque renovado em eficiência e na percepção do usuário dos serviços públicos como contribuinte, cliente, consumidor e cidadão, baseado em novas teorias de gestão (Arruda; Costa, 2022). As reformas e processos na administração pública brasileira têm moldado sua cultura e especificidades (Silva; Fadul, 2011).

A pandemia de COVID-19 também trouxe novas dinâmicas à cultura organizacional da administração pública, especialmente com a adoção do teletrabalho. Lima e Gomes (2022) analisam como a liderança transformacional e a adaptação cultural foram cruciais para a implementação bem-sucedida do teletrabalho nas instituições públicas durante a pandemia. Eles ressaltam que, embora houvesse resistência inicial, o teletrabalho pode resultar em maior satisfação e produtividade se bem gerido, evidenciando a necessidade de uma cultura organizacional flexível e adaptativa.

Saraiva (2002) destaca que a cultura organizacional no setor público, embora baseada em normas não escritas, apresenta peculiaridades significativas para análise, devido à sua organização em torno de regras formais que delimitam o espaço organizacional. Observar a cultura organizacional no setor público permite analisar a complexa interação entre aspectos normativos e culturais, que podem estar alinhados ou conflitar com o padrão ideal de comportamento. Nesse sentido, Taylor (2014) argumenta que muitas organizações públicas

coletam informações sobre desempenho, mas enfrentam desafios na utilização efetiva desses dados, devido à influência da cultura organizacional em múltiplos níveis. Di Stefano, Scrima e Parry (2019) ressaltam a importância de que as organizações públicas reconheçam e promovam valores e normas que desencorajem comportamentos desviantes, enfatizando que uma liderança comprometida com uma cultura ética e transparente pode reduzir comportamentos desviantes e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo no setor público.

Assim, dentro do contexto da abordagem da cultura organizacional como uma variável, Castro e Silva (2018) e Lima e Marins (2020) destacam a importância de medir a cultura organizacional de forma objetiva e precisa, a fim de estabelecer relações mais precisas entre a cultura organizacional e outras variáveis relevantes, como desempenho e inovação. Algumas das principais variáveis que influenciam a cultura organizacional em organizações públicas brasileiras são a burocracia¹, a hierarquia, a centralização e a formalidade (Castro; Silva, 2018).

É importante destacar que a Burocracia pode ser entendida como o modelo ideal descrito por Max Weber (1999). Em sua obra, Weber descreve a Burocracia como uma forma mais racional e eficiente de organizar esforços humanos, caracterizada pela hierarquia, formalização e impessoalidade, buscando-se alcançar maior eficiência e racionalidade na gestão das atividades de uma organização (Weber, 1999). O modelo ideal weberiano possui as seguintes características: a hierarquia de autoridade, na qual cada nível inferior é supervisionado por um nível superior, essa hierarquia assegura a eficiência do serviço e eliminaria a ambiguidade na tomada de decisões; a especialização das funções, onde cada pessoa possui um conjunto específico de funções e responsabilidades determinadas por critérios técnicos, o que permitiria que os funcionários se tornassem proficientes em suas tarefas específicas; um sistema de regras e normas que ditam como todas as operações devem ser realizadas, garantindo consistência e previsibilidade nas atividades desempenhadas; impessoalidade nas relações, evitando-se favoritismos ou decisões baseadas em critérios pessoais; carreira profissional, onde os funcionários seriam selecionados e promovidos com base nas suas qualificações; e a completa separação entre propriedade e administração (Weber, 1999).

¹ O termo burocracia, quando utilizado nesta pesquisa com letra minúscula, se refere ao sentido pejorativo da palavra, caracterizado pelo excesso de procedimentos burocráticos descrito por Merton (1970) como disfunção da burocracia. Somente quando utilizado com a inicial maiúscula é que se refere ao tipo ideal descrito por Max Weber (1999).

Embora acreditasse que a Burocracia representa a forma mais eficiente de organização, Weber (1999) apontou que a ênfase excessiva na racionalidade e no controle pode levar a organização a uma rigidez que limitaria a criatividade e a inovação. Ou seja, apesar de a Burocracia ter sido descrita como um tipo ideal de organização eficiente e racional, certas características podem levar a efeitos adversos, comprometendo a eficácia da organização (Merton, 1970). Nesse sentido, Merton (1970) identifica várias disfunções que podem surgir em sistemas burocráticos. São consideradas disfunções do modelo burocrático segundo Merton (1970): a excessiva conformidade às regras, que ocorre quando os funcionários passam a seguir as regras ao extremo, de maneira que o foco passa dos resultados para os processos, levando a organização a um grau de rigidez que impede a adaptação a novas situações; o deslocamento de objetivos, que ocorre quando a missão principal da organização é ofuscada pela preocupação burocrática com o cumprimento de regras independente dos resultados; a personalidade burocrática, onde os funcionários se tornam tão focados nas regras que perdem a capacidade de responder situações em únicas ou emergenciais; a alienação, resultado da falta de engajamento com os objetivos organizacionais; a resistência a mudanças, onde a estrutura hierárquica e a adesão estrita às regras podem dificultar a implementação de novas ideias ou processos; e a ineficiência e do desperdício, onde o excesso de formalização pode ser prejudicial à produtividade e eficiência da organização.

Dessa maneira, ao comparar as duas ideias, percebe-se que Weber (1999) descreve uma estrutura que, em teoria, deveria funcionar de modo eficiente e racional, mas que, na prática, pode resultar em disfunções que engessa a organização e impede a flexibilidade necessária para a adaptação desta a novas situações ou ainda em resolver problemas de maneira eficaz.

As características da burocracia, da hierarquia, da centralização e da formalidade, mencionadas acima, estão relacionadas à natureza das organizações públicas. A partir dessas relações, é possível identificar pontos fortes e fracos da cultura organizacional e desenvolver estratégias para aprimorá-la e, assim, obter melhores resultados no contexto organizacional (Castro; Silva, 2018; Lima; Marins, 2020).

Por essas razões, diante do fato de que esta pesquisa objetivou, entre outras coisas, identificar os principais elementos da cultura organizacional da UFV-Florestal, a partir da percepção dos servidores; descrever as possíveis influências que estes elementos têm sobre ações voltadas à implementação do teletrabalho; o presente estudo analisa a cultura

organizacional predominantemente sob a perspectiva da cultura como uma variável. Sendo a cultura organizacional entendida aqui como um conjunto de pressupostos básicos, compartilhados pelos membros da organização, que afeta o comportamento e as ações desses indivíduos e a forma como esta organização se relaciona com o ambiente externo (Pinho; Lucena, 2005; Cameron; Quinn, 2011), e que pode, até determinado ponto, ser modificada e controlada pela própria organização (Quaresma Júnior; Carrieri, 2015).

Embora a perspectiva da Cultura Organizacional como uma variável seja predominante para este estudo, não se exclui a existência de outras dimensões da cultura, como, por exemplo, as subculturas que podem resistir às tentativas de controle e homogeneização da Cultura Organizacional. A presente pesquisa concentrou-se em analisar a cultura organizacional do *Campus* UFV-Florestal, da Universidade Federal de Viçosa. A UFV possui três *campi*: UFV-Viçosa, UFV-Rio Paranaíba e UFV-Florestal. O *Campus* UFV-Florestal está localizado a mais de 270 quilômetros de distância do *Campus* sede, UFV-Viçosa. A UFV-Florestal, localizada na cidade de Florestal, Minas Gerais, foi inaugurada em 1939 como Fazenda-Escola de Florestal, foi incorporada à UFV em 1969 através do Decreto Federal n.º 64.825 com o nome de Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal (CEDAF), passando ainda por diversas transformações até receber a denominação de Universidade Federal de Viçosa, *Campus* UFV-Florestal, em 2006. Dessa maneira, diante da distância geográfica entre os *campus* e do contexto histórico da criação da UFV-Florestal, considerou-se a Cultura Organizacional do *Campus* UFV-Florestal uma subcultura da Cultura Organizacional da UFV, que apesar de sofrer influências da cultura da UFV-Viçosa possui características distintas da mesma.

Em se tratando da Cultura Organizacional as instituições públicas de ensino superior possuem algumas peculiaridades. A diversificação dos sistemas de ensino superior implica necessariamente uma transição para um novo paradigma universitário, fundamentado em uma cultura que promova o desenvolvimento do conhecimento tecnológico e da inovação (Sodré, 2015). De acordo com Correia, Amaral e Magalhães (2002), cabe às universidades atender às demandas da sociedade, sendo suas decisões influenciadas por políticas internas e a normativa estatal. Assim, à medida que a influência normativa do Estado aumenta, as limitações à inovação e criatividade também se intensificam.

As instituições de ensino superior compartilham teorias e modelos semelhantes a outras organizações, sendo a missão que as caracteriza o fator que as distingue. Dessa missão

surtem culturas e ambientes específicos, em relação aos diversos modelos organizacionais existentes (Sodré, 2015).

Torres (1997) aborda a cultura organizacional de instituições de ensino, referindo-se a um quadro teórico-conceitual semelhante ao contexto empresarial, mas com distinções significativas devido à natureza educativa da organização. O modelo de Torres (1997) identifica fatores externos e internos que contribuem para o desenvolvimento da cultura organizacional nas instituições de ensino. Os primeiros referem-se a elementos externos à instituição, enquanto os segundos, de natureza interna, têm uma intervenção direta, abrangendo os agentes sociais que compõem a instituição (Sodré, 2015).

Em uma perspectiva alternativa, menos focada na origem dos processos culturais, mas concentrada na categorização desses processos de cultura no ensino superior (Sodré, 2015), Bergquist (1992) propõe um modelo que classifica os processos de cultura no ensino superior. Ele destaca a existência de Cultura Colegiais, caracterizadas pela criação de subculturas dentro das universidades, e a Cultura de Gestão, que surge quando os processos de decisão são centralizados. Bergquist (1992) também menciona a Cultura de Desenvolvimento, associada à busca por progresso, e a Cultura de Negociação, que procura equilibrar a distribuição de recursos.

Em se tratando das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), percebe-se que estas possuem uma cultura organizacional marcada por diversas características específicas que refletem sua missão educacional e social. A governança das IFES é fortemente influenciada por decisões colegiadas, um aspecto que promove a participação democrática na tomada de decisões (Cavalcanti; Guerra, 2022). Essa estrutura colegiada é essencial para garantir que diferentes segmentos da comunidade universitária, incluindo professores, técnicos-administrativos e estudantes, possam influenciar as direções estratégicas e operacionais da instituição. Tal prática é um reflexo do modelo de gestão democrática defendido por Mintzberg (2009), que argumenta que a inclusão de múltiplas perspectivas fortalece a legitimidade e a eficácia das decisões.

Em comparação à administração pública em geral, as IFES se destacam por sua missão educacional única e seu compromisso com a pesquisa e a extensão. Essas instituições têm a responsabilidade não apenas de formar profissionais qualificados, mas também de gerar conhecimento e contribuir para o desenvolvimento social e econômico do país. Essa tríplice

missão (ensino, pesquisa e extensão) diferencia as IFES de outras entidades públicas, cujas missões podem ser mais focadas em serviços específicos ou administrativos (Gomes et al., 2021). Em resumo, a cultura organizacional das Instituições Federais de Ensino Superior é complexa e multifacetada.

Essas abordagens teóricas indicam que todos os atores em uma organização pública de ensino superior exercem influência na cultura da instituição por meio do processo de socialização organizacional e profissional, além de comportamentos, valores e crenças compartilhadas. Para esta pesquisa, no entanto, o enfoque é o de estudar a percepção da cultura sob a ótica de seus agentes internos, servidores, chefes de setores e dirigentes de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

2.1.1. A cultura organizacional frente à inovação

A cultura organizacional é revelada por meio das vivências de um conjunto de indivíduos, que ao longo do tempo desenvolvem uma visão coletiva das suas experiências e atividades (Nepomuceno, 2021). Com a repetição dessas vivências, elas se internalizam e são reconhecidas como válidas pelos membros do grupo, o que torna a cultura organizacional difícil de ser modificada. Contudo, ela é um fator-chave a ser levado em conta quando se pretende introduzir, gerenciar ou compreender a mudança organizacional atrelada à inovação. Para Nepomuceno (2021) é importante, e interessante, identificar a cultura organizacional de uma organização com o propósito de compreender o comportamento da instituição e o seu alinhamento para o cumprimento dos seus objetivos. Uma vez que a cultura é construída através de interações entre pessoas e se relaciona com outras dimensões organizacionais, é fundamental reconhecer a conexão crucial entre inovação e cultura organizacional (Fernandes Neto *et al.*, 2019). De acordo com Lavrado *et al.* (2020), a cultura organizacional de uma determinada organização contém fatores que podem tanto colaborar quanto levantar barreiras frente a uma ideia inovadora, pois é dela que se derivam determinados parâmetros que estabelecem quais comportamentos são considerados desejáveis e incentivados ou quais são indesejáveis.

Para compreender a ligação entre a cultura organizacional e a inovação, torna-se relevante a introdução do conceito denominado cultura de inovação (Gimenez; Veiga, 2020). A cultura de inovação pode ser definida como um conjunto de valores, crenças, normas e práticas que promovem a geração, implementação e difusão de ideias e soluções inovadoras

em uma organização, ou seja, é a cultura organizacional que fomenta a inovação (Bruno-Faria; Fonseca, 2014; Bruno-Faria; Fonseca, 2015; Gimenez; Veiga, 2020).

Desenvolvendo tais pressupostos, Bruno-Faria e Fonseca (2014) explicam que a cultura de inovação deve ser construída e desenvolvida pela liderança da organização, que deve promover um ambiente de trabalho que valorize e incentive a criatividade, a experimentação e a colaboração entre os membros da equipe. Gimenez e Veiga (2020) reforçam essa ideia, destacando que a cultura de inovação é composta de vários elementos, como liderança, estratégia, estrutura organizacional, processos, recursos humanos e tecnologia, que devem estar alinhados e em constante evolução para acompanhar as mudanças. Dessa forma, a cultura de inovação permite que a organização se adapte por meio da geração e implementação de soluções criativas e efetivas para os desafios enfrentados (Bruno-Faria; Fonseca, 2015).

Nesse contexto, têm-se realizado pesquisas acadêmicas com o objetivo de identificar os fatores e as dimensões culturais presentes e condicionantes da formação e manutenção de ambientes inovadores (Lavrado *et al.*, 2020). Lavrado *et al.* (2020) trazem alguns resultados de pesquisas que apontam aspectos que favorecem o ambiente inovador e, também, aspectos considerados como inibidores do ambiente inovador e que devem ser objetos de atenção dos gestores. Dentro das pesquisas citadas por Lavrado *et al.* (2020), o encorajamento das lideranças e do grupo de trabalho, o grau de liberdade e a autonomia são citados como aspectos que favorecem o ambiente inovador por McLean (2005) e Bruno-Faria e Fonseca (2014), e, em sentido contrário, o controle, a distância do poder e a evitação das incertezas são destacados como aspectos inibidores do ambiente inovador por Çakar e Eduk (2010), Kaasa e Vadi (2010) e Bruno-Faria e Fonseca (2014). Esses aspectos são abordados mais detalhadamente na seção que trata dos obstáculos à inovação no setor público.

Outros resultados de pesquisas, trazidos por Lavrado *et al.* (2020), importantes de serem destacados são as pesquisas de Naqshbandi *et al.* (2014) e de Brettell, Chomik e Flatten (2014) que indicam que culturas hierárquicas são consideradas barreiras e têm impactos negativos em processos inovadores. Nesse sentido, a redução dos níveis hierárquicos está diretamente ligada com as características inovadoras de uma organização (Depiné; Machado, 2015).

No contexto das organizações públicas brasileiras, a cultura organizacional, em sua maior parte, não tem sido planejada para a eficácia na prestação dos serviços públicos, e sim moldada com traços de modelos de burocracias tradicionais. Isso se dá pelo motivo de o sistema burocrático, presente na maioria dos órgãos públicos brasileiro, preocupar-se, prioritariamente, em fazer valer um modelo de gestão voltado à eficiência. O agente público não detém, assim, autonomia para tomar decisões por conta própria, estando obrigado a seguir as regras, regulamentos e diretrizes que regem a organização pública (Vieira; Barbosa; Ramalheiro, 2019). Desse modo, o foco do agente público se concentra prioritariamente em se fazer cumprir as regras, buscando exercer suas atribuições com presteza, racionalidade, economicidade e rendimento funcional, sem levar em consideração as necessidades dos usuários (Rorato; Dias, 2011; Vieira; Barbosa; Ramalheiro, 2019).

Diante desse aspecto, a cultura organizacional da administração pública pode ser vista como um obstáculo ao processo de inovação da gestão pública. A cultura organizacional burocrática caracteriza-se “por ser um tipo de cultura hierarquizada, onde existem linhas claras de responsabilidade e autoridade, sendo que o trabalho é organizado e sistemático” (Saraiva, 2002, p. 192). Rorato e Dias (2011) afirmam que um dos desafios das organizações públicas é o de transformar as suas estruturas burocráticas, hierarquizadas e rígidas, em organizações flexíveis e empreendedoras.

Mudanças nos padrões culturais de uma organização podem ser provocadas com o objetivo de amenizar características indesejáveis. Porém este é um processo que demanda tempo e pode encontrar obstáculos para se consolidar, sendo necessárias ações diretamente sobre os pressupostos básicos da organização (Saraiva, 2002). Assim, segundo Saraiva (2002), para se provocar mudanças na cultura organizacional é necessário, dentre outras coisas, identificar os valores e crenças existentes na cultura atual. Essa análise busca compreender como a cultura organizacional atual influencia o comportamento e as decisões dos membros da organização. Para isso, podem ser realizados estudos, pesquisas, entrevistas, questionários e observações para se identificar os elementos culturais presentes na organização. Uma vez que se tenha compreendido os valores e crenças atuais da organização, o próximo passo é definir novos valores e crenças que serão adotados pela organização. Tal definição deve ser feita pelos gestores em conjunto com os membros da organização, com base em uma visão clara do que se espera da cultura organizacional (Saraiva, 2002).

Após a definição dos novos valores e crenças, é necessário, de acordo com Saraiva (2002), comunicá-los de forma clara e transparente para toda a organização, utilizando-se diferentes canais de comunicação como reuniões, e-mail, treinamentos, entre outros. É importante que haja espaço para esclarecimento de dúvidas, garantindo, assim, que a mensagem seja recebida e compreendida por todos (Saraiva, 2002). O passo seguinte, em consonância com Saraiva (2002), seria criar mecanismos para reforçar os novos valores e crenças dentro da cultura organizacional. Isso pode ser feito através de incentivos, reconhecimento e celebração de comportamentos que estejam alinhados com os novos valores e crenças (Saraiva, 2002).

Outro passo importante apontado por Saraiva (2002) é identificar e remover, ou ao menos minimizar, obstáculos que impeçam a adoção da nova cultura organizacional. Para isso pode ser necessário revisar as políticas, procedimentos ou atitudes que estejam em desacordo com a nova cultura, buscando-se alinhar toda a organização aos novos valores e crenças (Saraiva, 2002). Por fim, é importante monitorar e avaliar os resultados das mudanças na cultura organizacional, para garantir que os novos valores e comportamentos estejam sendo incorporados e gerando resultados positivos para a organização. Isso pode ser feito por meio de pesquisas de clima organizacional, avaliações de desempenho e outras ferramentas de medição de resultados. Esse monitoramento e avaliação devem ser contínuos, visando garantir que a cultura organizacional esteja sempre alinhada com os objetivos da organização (Saraiva, 2002).

Por esse motivo, o mapeamento do perfil cultural de um órgão público pode contribuir muito para traçar um diagnóstico do ambiente de trabalho e do desempenho organizacional com o objetivo de se proceder com as mudanças necessárias dentro da cultura organizacional buscando maior receptividade das ideias inovadoras (Rorato; Dias, 2011; Saraiva, 2002).

2.1.2. Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional

O Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO) é uma abordagem conceitual proposta por Zago (2000) e aprofundada por Silva (2013), que busca compreender as dimensões da cultura organizacional e sua relação com as variáveis do comportamento humano. O modelo desenvolvido por Zago (2000) propõe que a cultura desempenha um papel fundamental nas estratégias de uma instituição, pois ela molda os comportamentos coletivos dos membros. Segundo Zago (2000), a cultura organizacional é definida pelo comportamento

social e coletivo dos indivíduos e revela especificidades distintas em relação aos comportamentos individuais. O comportamento coletivo não é apenas a soma dos comportamentos individuais, mas reflete uma identidade única do grupo, que influencia e diferencia o comportamento de cada membro como parte integrante desse grupo ou comunidade (Silva, 2013).

Essa ideia pode ser reafirmada por autores como, Schein (2009), Cameron e Quinn (2011), Rorato e Dias (2011), entre outros, ao definir a cultura como conjunto de pressupostos básicos compartilhados, com a capacidade de ordenar o comportamento dos indivíduos dentro da organização. Nesse sentido, a cultura organizacional é responsável por garantir a adesão aos procedimentos estabelecidos, pela integração das habilidades organizacionais e pela busca de soluções para os desafios enfrentados pela organização (Silva, 2013).

De acordo com o modelo MARCO, os comportamentos coletivos de um grupo social são responsáveis por solidificar a cultura, que por sua vez direciona os comportamentos dos membros desse grupo e confere-lhes identidade (Silva, 2013). Portanto, as culturas organizacionais estão sujeitas a mudanças, que podem ser provocadas, uma vez que se referem a um processo social humano (Rorato; Dias, 2011; Saraiva, 2002; Zago, 2000).

Zago (2000) destaca a importância de compreender os elementos estruturais e dinâmicos que sustentam a intervenção na (trans)formação de uma cultura organizacional para entender seu poder de determinação (Silva, 2013). Com base nessa compreensão, é relevante ressaltar que o comportamento organizacional é a manifestação das estruturas internas e cognitivas do sistema, que são definidas pela cultura organizacional. As experiências e vivências compartilhadas pelos membros de um grupo ou comunidade resultam em um comportamento comum, refletindo a maneira de ser, pensar, agir, produzir e sentir desse grupo ou comunidade em suas interações com o ambiente (Zago, 2000). O comportamento dos participantes da organização é definido pela cultura e contribui para a consolidação da cultura organizacional e do comportamento individual (Silva, 2013).

O Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional sugere que os elementos que compõem a cultura organizacional são os conhecimentos, valores, necessidades, habilidades e sentimentos dos indivíduos da organização. Esses elementos formam a estrutura de uma cultura organizacional, que se reflete no comportamento de seus membros (Zago, 2000; Silva, 2013).

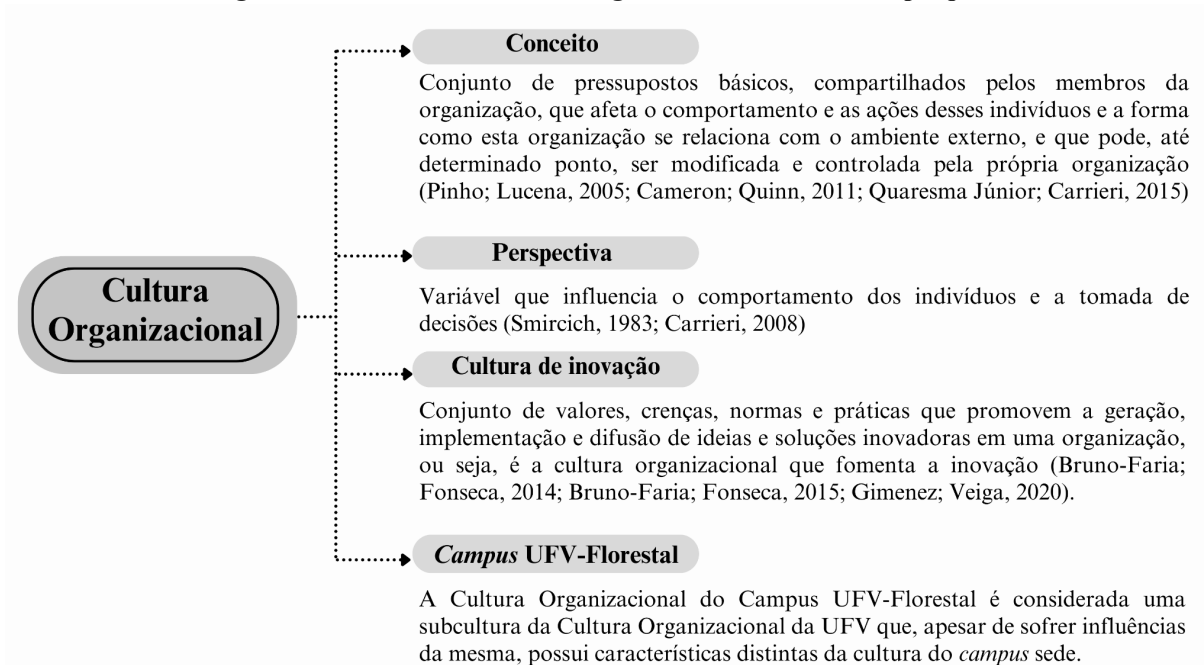
Os conhecimentos referem-se aos saberes e informações compartilhados pelos membros da organização, incluindo a compreensão de suas tarefas, processos e objetivos. Os valores são as crenças e princípios que orientam as ações e decisões dos indivíduos dentro da organização. Representam o que é considerado importante e desejável na cultura organizacional. As necessidades compreendem as demandas e motivações dos membros da organização. Podem variar desde necessidades básicas, como segurança e estabilidade, até necessidades de crescimento pessoal e reconhecimento. As habilidades referem-se às competências e capacidades individuais e coletivas presentes na organização. Essas habilidades podem abranger conhecimentos técnicos, habilidades interpessoais, liderança e outras aptidões relevantes para a realização das atividades organizacionais. E, por fim, os sentimentos envolvem as emoções e estados afetivos dos membros da organização. Podem variar desde o engajamento e satisfação até o estresse e insatisfação (Zago, 2000; Silva, 2013).

Nesse contexto, a partir de características culturais nas organizações públicas com estruturas burocráticas e hierarquizadas, Silva (2013) elaborou um conjunto de variáveis que sintetizam os fundamentos de sua pesquisa, quais sejam: quanto às regras, quanto à hierarquia, quanto à eficiência, quanto à transparência, quanto à meritocracia, quanto à burocracia, quanto à criatividade, quanto à gestão e quanto à ética. Essas variáveis, segundo Silva (2013), desempenham um papel crucial na promoção de mudança de valores e na superação de paradigmas. Para cada variável apresentada em sua pesquisa, Silva (2013), na elaboração de seu questionário acerca da cultura organizacional, adotou uma dimensão, com base no Modelo MARCO, dos elementos estruturais da cultura organizacional apresentado por Zago (2000).

Em suma, o Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO), conforme proposto por Zago (2000) e desenvolvido por Silva (2013), apresenta uma estrutura conceitual valiosa para analisar as dimensões da cultura organizacional e sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano. Essa abordagem permite compreender as transformações culturais, identificar oportunidades de alinhamento e promover a adaptação da cultura organizacional às demandas do ambiente externo. Nesse sentido, o presente estudo utiliza o questionário baseado no modelo MARCO validado por Silva (2013) para realizar, através da percepção dos servidores, a mensuração dessas variáveis.

A fim de facilitar o entendimento, a Figura 1 traz quais foram os conceitos de Cultura Organizacional e Cultura de inovação empregados no presente estudo, bem como qual foi a perspectiva de Cultura Organizacional adotada nesta pesquisa.

Figura 1 - Conceitos de Cultura Organizacional adotados na pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2024).

A próxima seção discorre sobre a conceituação de inovação, suas características e a sua aplicabilidade no setor público.

2.2. A INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

No âmbito do serviço público brasileiro, a implementação do modelo de administração gerencial iniciou um processo de melhoria na gestão de forma geral e, também, na gestão de pessoas dos órgãos públicos (Camões, 2019). Para melhor entender o processo de inovação dentro da administração pública brasileira, é necessário compreender que a administração pública possui três modelos distintos – Patrimonialismo, Burocracia e Administração Gerencial – operando simultaneamente sem que os anteriores tenham deixado de existir por completo (Soares, 2009).

De forma sucinta podemos entender o modelo patrimonialista como sendo um modelo onde não se tem uma distinção entre a atividade pública e a atividade privada, ou seja, a administração pública é um instrumento, utilizado pelo gestor, para usufruir dos bens públicos segundo motivações pessoais (Soares, 2009). Já a administração Burocrática, enquanto

modelo de gestão, foi implantada na tentativa de “desvincular a figura do gestor público [...] do indivíduo político que se orientava pelos desejos do poder político” (Silva; Fadul, 2011, p. 261). Ou seja, é um modelo que nasceu como uma forma de se combater as práticas patrimonialistas e tem como uma de suas características a obediência à lei (Silva; Fadul, 2011; Soares, 2009). Por fim, o modelo gerencial, no Brasil, diferente do modelo Burocrático, deixa de buscar exclusivamente a obediência à lei e introduz novas concepções de trabalho no setor público, tais como a flexibilização dos processos e orientação para os resultados (Soares, 2009).

Dentro desses três cenários da administração pública, a inovação é percebida de formas distintas. No patrimonialismo a inovação é voltada apenas para a satisfação pessoal do gestor, assumindo um caráter individualista. Na Burocracia a inovação se torna rara e contrária ao sistema, uma vez que este pregava a rigidez em torno das normas impostas e da estrutura hierarquizada. É somente no gerencialismo que a inovação adquire relativa importância dentro da gestão pública (Soares, 2009).

A inovação tem sido vista como um importante fator para acelerar o desenvolvimento dos países, fornecer vantagens competitivas e ajudar no enfrentamento de desafios econômicos, além de ter potencial para contribuir positivamente na esfera social (Gimenez; Veiga, 2020). O Manual de Oslo traz uma das definições mais amplamente aceitas sobre inovação, que, embora tenha sido consolidada, originalmente, com foco em organizações orientadas ao mercado, foi atualizado recentemente para incluir conceito mais abrangente, visando a aplicação da inovação em outros setores (Silva *et al.*, 2022). A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), traz as seguintes definições de inovação:

Uma inovação é um produto ou processo novo ou melhorado (ou combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para potenciais usuários (produto) ou utilizado pela própria unidade (processo) (OCDE, 2018, p. 32).

A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2018, p. 61).

Schumpeter (1982, p. 93) conceitua inovação como a “introdução de um novo bem, que pode ser um produto, um método de produção, um mercado, uma fonte de matéria-prima ou uma forma de organização”. O autor defende a ideia de dois tipos de inovação: (1)

inovações radicais como sendo aquelas que introduzem novos produtos, processos ou formas de organização que não existiam anteriormente no mercado; e (2) inovações incrementais como aquelas que melhoram os produtos, processos ou formas de organizações já existentes (Schumpeter, 1982).

O conceito de inovação, em especial dentro do setor público, ainda não está consolidado. Existe, na literatura, uma multiplicidade de definições e de abordagens de inovação, incluindo: (1) qualquer ideia ou produto que o cliente perceba como novo; (2) a introdução de produtos, processos, serviços, métodos e sistemas que não existiam anteriormente no mercado; (3) inovações podem ser direcionadas a produtos, processos organizacionais e marketing; (4) tecnologias sustentáveis que permitem um produto ou serviço apresentar melhor desempenho e ser valorizado pelos clientes; (5) um produto tecnologicamente novo do ponto de vista da organização ou do mercado como um todo; (6) a criação de qualquer produto, serviço ou processo novo e eficaz para o negócio, levando em consideração as necessidades do mercado, tecnologia e capacidade de produção (Gimenez; Veiga, 2020; Montenegro *et al.*, 2021). Nesse sentido, o termo inovação pode ser empregado com o significado de algo novo para a organização (Machado, 2004).

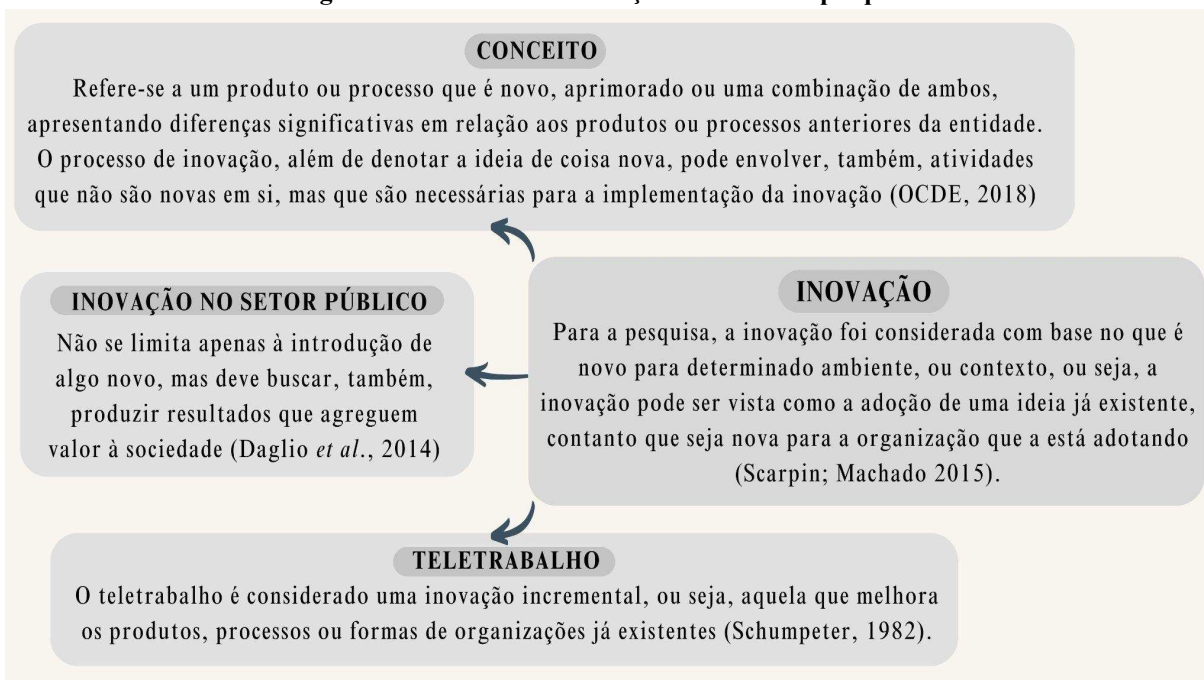
Dentro dessa variedade de abordagens, Silva (2019) descreve a inovação como sendo um processo destinado a proporcionar valor e novidade ao mercado, consumidores, fornecedores e demais parceiros por meio de novas soluções, produtos ou serviços, bem como novas formas de comercialização. Nessa perspectiva de geração de valor, pode-se inferir, de acordo com Daglio *et al.* (2014) que a inovação no setor público não se limita apenas à introdução de algo novo, mas deve buscar, também, produzir resultados que agreguem valor à sociedade. Sob esse ponto de vista, é fundamental que toda inovação no setor público tenha como objetivo solucionar um problema de interesse público e, para que seja considerada bem-sucedida, é preciso que alcance o resultado público desejado (Daglio; Gerson; Kitchen, 2014). Inovação, nesse contexto, de maneira geral, envolve criação, aceitação e a efetiva implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços dentro da organização (Soares, 2009). Vale destacar que, para Lavrado *et al.* (2020), a percepção de alguma coisa como nova depende do contexto no qual esta é observada e utilizada.

Segundo o Manual de Oslo (2018) o processo de inovação, além de denotar a ideia de coisa nova, pode envolver, também, atividades que não são novas em si, mas que são necessárias para a implementação da inovação. Portanto, a inovação pode ser tratada como

novidade em um contexto local, mas não necessariamente também será uma novidade em um contexto mais abrangente (Castro; Guimarães, 2019). Nesse sentido, Scarpin e Machado (2015) destacam que a inovação pode ser vista como a adoção de uma ideia já existente, mas que seja nova para a organização que a está adotando.

Segundo Silva e Sousa (2022), a inovação consiste em novas formas de alcançar os objetivos da organização, podendo incluir tanto novas estruturas organizacionais, produtos ou serviços, quanto modificações substanciais em técnicas e práticas já utilizadas pelas organizações. Para este estudo, o teletrabalho foi considerado como uma inovação incremental de acordo com Schumpeter (1982) e o conceito de inovação foi considerado, de acordo com Scarpin e Machado (2015), com base no que é novo para determinado ambiente, ou contexto. Ou seja, mesmo que, por exemplo, o teletrabalho já se encontre consolidado em diversos órgãos públicos, ele ainda pode ser considerado como uma inovação para a UFV-Florestal, ambiente de estudo dessa pesquisa, na qual essa ideia ainda não foi implementada (Montenegro *et al.*, 2021). A Figura 2 traz os pontos principais do que foi abordado acerca do tema da inovação no presente estudo.

Figura 2 - Conceitos de Inovação adotados na pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2024).

A inovação tem sua origem na necessidade de as organizações, em busca de sua sobrevivência, se adaptarem e/ou sobrepujarem aos obstáculos que apareçam diante de si. No setor público, a inovação pode ser vista como um meio fundamental para aprimorar tanto os

serviços prestados pelo governo aos cidadãos, quanto o desempenho da própria organização estatal, mantendo-se o Estado sempre atualizado e promovendo maior interação deste com o ambiente no qual está inserido (Soares, 2009; Castro; Guimarães, 2019). Nesse sentido, a inovação no serviço público é uma ferramenta imprescindível para o Estado melhorar o seu desempenho organizacional e garantir, assim, sua sobrevivência diante das mudanças externas da sociedade (Soares, 2009; Castro; Guimarães, 2019; Silva *et al.*, 2022).

Entretanto, segundo Saldanha e Cruz (2021), a percepção dos servidores públicos acerca da inovação é um fator crucial para o sucesso da implementação de novas práticas e processos nas organizações governamentais. Os autores afirmam que a inovação não pode ser vista como algo que é imposto de cima para baixo, mas sim como um processo que deve envolver a participação ativa dos servidores públicos em todas as etapas. Nesse cenário, alguns obstáculos podem aparecer frente às práticas de gestão de pessoas voltadas à implementação de ideias inovadoras adotadas pelo Órgão Público.

2.3. OBSTÁCULOS À INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Mesmo com a introdução do modelo de administração gerencial no serviço público brasileiro, a ideia de inovação no setor público não está garantida, pois ainda existem traços dos modelos de administração pública patrimonialista e burocrática (Soares, 2009). O que não significa dizer que é inexistente o avanço na área de inovação dos serviços públicos, mas é preciso uma cultura organizacional flexível e um investimento nas pessoas para que se possa concretizar a implementação de determinada inovação na organização (Camões, 2019).

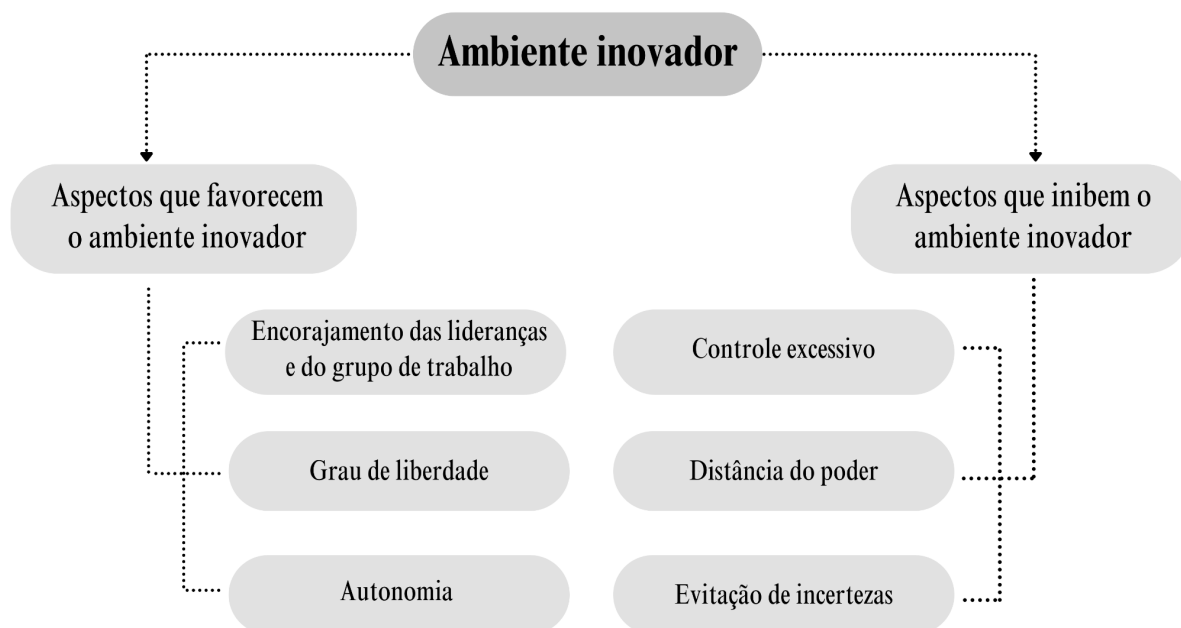
São vários os obstáculos que a organização pública pode enfrentar diante da tentativa de implementação de uma prática voltada à inovação. Bruno-Faria e Fonseca (2014) destacam alguns aspectos da organização que podem favorecer ou inibir um ambiente inovador. O encorajamento das lideranças e do grupo de trabalho é um dos aspectos que favorecem o ambiente inovador. Ou seja, a liderança de uma organização deve promover um ambiente que incentive e valorize a criatividade, experimentação e colaboração de seu pessoal, fornecendo recursos e apoio para que os funcionários possam desenvolver suas ideias e projetos.

O grau de liberdade é outro aspecto que pode favorecer o ambiente inovador, uma vez que permite aos colaboradores experimentarem e explorarem diferentes ideias livremente, sem medo de críticas e represálias. A organização deve, para isso, oferecer um ambiente de trabalho que estimule a criatividade e o pensamento divergente, proporcionando aos

colaboradores a liberdade necessária para colocar em prática suas ideias (Bruno-Faria; Fonseca, 2014). A autonomia é, também, um aspecto importante para favorecer o ambiente inovador, pois quando os colaboradores possuem a autonomia para tomar decisões e propor soluções, sem a necessidade de obter aprovação constante da chefia, eles se sentem mais engajados e motivados a contribuir com a organização. Assim, a organização deve encorajar que os servidores experimentem e arrisquem, sem medo de errar ou de serem punidos (Bruno-Faria; Fonseca, 2014).

Por outro lado, segundo Bruno-Faria e Fonseca (2014) o controle, quando excessivo, pode sufocar a criatividade e a experimentação. Diante desse excesso de controle, por parte da liderança, os colaboradores tendem a se sentir inseguros e inibidos e, assim, são desestimulados em contribuir com ideias criativas e inovadoras, por medo de serem punidos ou saírem do padrão. Outro aspecto inibidor do ambiente inovador é a distância do poder, pois quando a liderança de uma organização não se envolve diretamente com seus colaboradores em um processo de inovação, estes podem se sentir desmotivados e desengajados, desestimulando, assim, a participação dos mesmos nos processos inovadores (Bruno-Faria; Fonseca, 2014). Por fim, a evitação de incertezas é, também, considerada por Bruno-Faria e Fonseca (2014) como um aspecto capaz de inibir o ambiente inovador. Quando uma organização busca evitar riscos e incertezas, ela pode acabar se mantendo presa a soluções convencionais. Neste tipo de ambiente, os funcionários tendem a ser mais conservadores e menos propensos a assumir riscos e propor novas ideias. Dessa forma, para buscar um ambiente inovador, é necessário que a organização esteja disposta a assumir riscos e a experimentar novas soluções, mesmo que implique em lidar com incertezas e imprevisibilidade (Bruno-Faria; Fonseca, 2014). A figura 3 destaca os aspectos que favorecem e que inibem o ambiente inovador de acordo com a pesquisa de Bruno-Faria e Fonseca (2014).

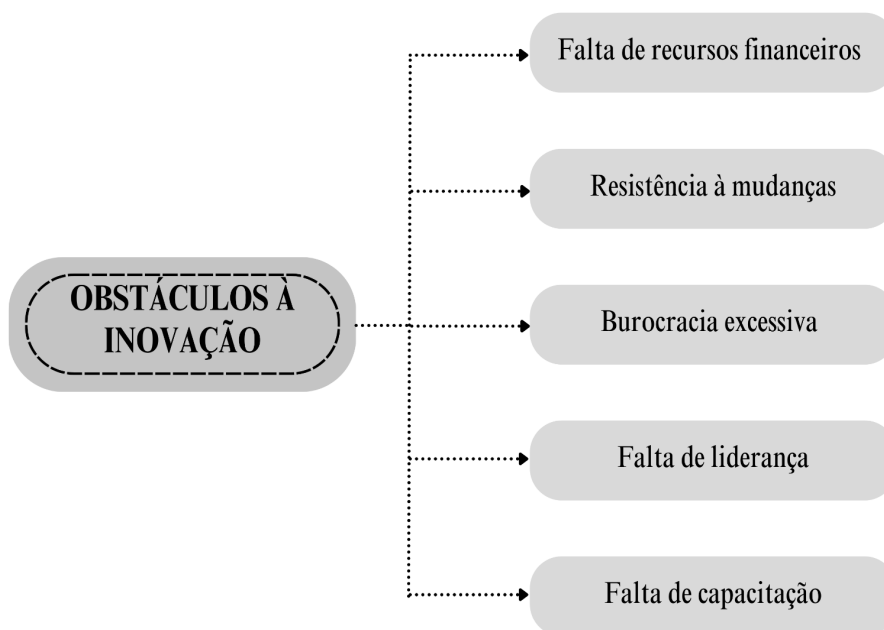
Figura 3 - Aspectos favoráveis e aspectos inibidores do ambiente inovador



Fonte: Elaboração própria com base em Bruno-Faria e Fonseca (2014).

Nesse contexto de obstáculos à inovação, pesquisas como a de Rodrigues, Carvalho e Paula (2021) e Cardoso, Vale e Joia (2020) apresentam análises bibliométricas da produção científica sobre inovação no setor público brasileiro. Foram identificados, nessas pesquisas, vários desafios e obstáculos enfrentados pela administração pública no tocante à inovação no setor público no Brasil, conforme destacado na Figura 4, quais sejam: falta de recursos financeiros, resistência à mudança por parte dos servidores públicos, burocracia excessiva, falta de liderança e falta de capacitação dos servidores públicos (Rodrigues; Carvalho; Paula, 2021; Cardoso; Vale; Joia, 2020).

Figura 4 - Obstáculos à inovação



Fonte: Elaboração própria com base em Rodrigues, Carvalho e Paula (2021) e Cardoso, Vale e Joia (2020).

A falta de recursos financeiros pode ser considerada, de acordo com as pesquisas de Cardoso, Vale e Joia (2020) e Rodrigues, Carvalho e Paula (2021), como um dos principais obstáculos à inovação no setor público. Isso ocorre devido aos orçamentos limitados do setor público e ao fato de a inovação não ser vista como prioridade. Essa falta de recursos pode limitar a capacidade do órgão público de investir em novas tecnologias e processos, bem como em treinamentos e capacitações, resultando em falta de conhecimento e habilidades necessárias para a implementação bem-sucedida de práticas inovadoras (Cardoso; Vale; Joia, 2020; Rodrigues; Carvalho; Paula, 2021), levando a organização à estagnação (Bruno-Faria; Fonseca, 2014). Nesse sentido, a busca por parcerias com empresas privadas e a busca por financiamentos e recursos públicos, segundo Saldanha e Cruz (2021), seriam estratégias que poderiam contribuir para superar esse desafio.

Outro obstáculo comum à inovação no setor público, trazidos por Rodrigues, Carvalho e Paula (2021) e Cardoso, Vale e Joia (2020), é a resistência à mudança. É importante ressaltar que tal resistência pode ser percebida tanto pelos servidores quanto pelos gestores públicos. Os servidores, por possuírem uma visão conservadora (Saldanha; Cruz, 2021), podem resistir às mudanças por temerem que elas possam afetar suas rotinas de trabalho ou a qualidade de seus serviços. Por sua vez, os gestores podem ser resistentes às mudanças por receio de que a inovação possa expor falhas em seus processos e métodos de trabalho (Rodrigues; Carvalho; Paula, 2021; Cardoso; Vale; Joia, 2020). A resistência à mudança é um obstáculo comum em

organizações que não possuem uma cultura de inovação, onde se prefere manter rotinas estabelecidas (Bruno-Faria; Fonseca, 2014), resultando em falta de entusiasmo e engajamento de uma prática inovadora por parte dos servidores, bem como na adoção tardia de novas tecnologias, processos e procedimentos (Rodrigues; Carvalho; Paula, 2021; Cardoso; Vale; Joia, 2020). Saldanha e Cruz (2021) sugerem que a criação de uma cultura de inovação e a sensibilização dos servidores podem contribuir para superar essa resistência.

A burocracia excessiva também pode ser considerada um obstáculo que pode impedir a implementação de práticas inovadoras no setor público. Em processos e procedimentos burocráticos não se permite a flexibilidade e as decisões são tomadas de maneira lenta, dificultando, assim, a implementação de mudanças e limitando a capacidade de adaptação da organização (Bruno-Faria; Fonseca, 2014). Além de acarretar atrasos na implementação de novas práticas e nos custos adicionais relacionados aos procedimentos burocráticos, a burocracia excessiva pode, ainda, desencorajar a proposição, por parte dos servidores, de novas ideias, pois estes podem achar que tais ideias podem se perder no meio dos procedimentos burocráticos exigidos pelos órgãos públicos (Rodrigues; Carvalho; Paula, 2021; Cardoso; Vale; Joia, 2020). Outro obstáculo, no setor público, para a inovação é a falta de liderança adequada por parte dos gestores públicos. Essa falta de liderança pode impactar negativamente na motivação e no entusiasmo dos servidores na adoção das práticas propostas (Rodrigues; Carvalho; Paula, 2021; Cardoso; Vale; Joia, 2020). Os líderes públicos podem, segundo Vieira, Barbosa e Ramalheiro (2019), enfrentar dificuldades em motivar seus servidores devido ao ambiente restritivo gerado pela burocracia excessiva presente nas instituições públicas. Essa burocracia acaba limitando a autonomia dos líderes, o que pode dificultar a implementação de mudanças (Vieira, Barbosa, Ramalheiro, 2019). Além disso, a falta de uma liderança adequada pode criar no órgão uma cultura organizacional que não favorece a inovação, na qual a estagnação e a resistência à mudança se tornam mais comuns do que a busca por soluções inovadoras (Rodrigues; Carvalho; Paula, 2021; Cardoso; Vale; Joia, 2020).

Por fim, outro ponto mencionado nas pesquisas de Rodrigues, Carvalho e Paula (2021) e Cardoso, Vale e Joia (2020) como obstáculo à inovação no setor público é a falta de capacitação dos servidores. Ela se refere à falta de habilidades e conhecimentos específicos, por parte dos servidores, necessários para a adoção e implementação de inovações (Rodrigues; Carvalho; Paula, 2021; Cardoso; Vale; Joia, 2021; Saldanha; Cruz, 2021). Tal

falta de capacitação pode ocasionar falhas na implementação de novas práticas, bem como ineficiência e inefetividade na adoção de novas tecnologias. A falta de capacitação pode, ainda, desencorajar a apresentação de ideias inovadoras, por parte dos servidores, por acreditarem não possuir habilidades necessárias para implementá-las (Rodrigues; Carvalho; Paula, 2021; Cardoso; Vale; Joia, 2020).

Assim, é imprescindível instaurar mudanças em culturas organizacionais, marcadas pela resistência a novas ideias; buscar a diminuição da burocracia excessiva; e a implementação de incentivos à adoção de novas ideias, para que a administração pública alcance, efetivamente, a implementação da ação desejada (Soares, 2009). Dessa forma, a organização deve adotar práticas que a levem a ler e a compreender a cultura organizacional e, por fim, a agir de forma a direcionar seus servidores a estarem abertos a novas ideias e apoiarem possíveis mudanças que poderiam ser benéficas para a organização (Soares, 2009).

Dentro do contexto de ideias inovadoras no serviço público, a seção seguinte aborda o teletrabalho como uma ferramenta inovadora à disposição da Administração Pública com o objetivo de se buscar a melhoria da prestação dos serviços públicos.

2.4. O TELETRABALHO COMO INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

A modalidade de trabalho a distância ganhou grande destaque diante da crise enfrentada em decorrência da pandemia do Coronavírus. Como uma das medidas pensadas com o objetivo de minimizar os prejuízos às atividades das organizações, o teletrabalho se tornou um recurso bastante utilizado pelas empresas e, também, pelas organizações públicas (Antunes; Fischer, 2020). O teletrabalho tem a finalidade de reduzir os custos e aumentar a eficiência dos serviços prestados através da melhoria da produtividade e a qualidade de vida dos trabalhadores em teletrabalho (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Em sua definição, o teletrabalho se difere do trabalho remoto. O trabalho remoto pode ser definido como todo trabalho desenvolvido, pelo trabalhador, assalariado ou não, fora das dependências da empresa. Já o teletrabalho seria o trabalho remoto realizado através do uso de tecnologias da informação e comunicação, como elemento de distinção entre este e as demais modalidades de trabalho exercidos à distância (Freitas, 2008). O teletrabalho pode ser definido, dessa forma, como o trabalho realizado à distância, ou seja, fora do local de trabalho, com uso de tecnologias de informação e qualquer outra tecnologia que permita se trabalhar em qualquer lugar que não somente dentro da sede do órgão (Filardi; Castro; Zanini,

2020). Nesse sentido, Mello (2011) afirma que o teletrabalho consiste em levar as atividades laborais aos trabalhadores, em vez de exigir que eles se desloquem até o local de trabalho.

No Brasil, o trabalho remoto foi efetivamente reconhecido através da publicação da Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, que alterou o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) de forma a contemplar, de forma expressa, o trabalho remoto como modalidade de trabalho que acarreta vínculo empregatício. Com a publicação do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, foi estabelecida a modalidade do teletrabalho, para os órgãos públicos, como uma das possibilidades de trabalho dentro do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) instituído pelo referido decreto. O PGD é “um instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade” (Brasil, 2022). Recentemente foi publicada a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, que traz as orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal relativas à implementação e execução do PGD (Brasil, 2023).

O PGD emergiu como uma ferramenta crucial para a modernização da administração pública no Brasil. Seu principal objetivo é aumentar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas federais, através de uma abordagem sistemática de gestão e avaliação do desempenho dos servidores públicos. O PGD procura alinhar os objetivos individuais dos servidores com as metas institucionais, promovendo uma cultura de responsabilidade e comprometimento com os resultados, conforme apontado por Carvalho (2019). As metodologias aplicadas no PGD são diversas, incluindo a definição de metas, indicadores de desempenho e avaliações periódicas. Souza e Pereira (2020) destacam que o uso de indicadores quantitativos e qualitativos permite uma avaliação mais abrangente e precisa do desempenho dos servidores, facilitando a identificação de áreas que necessitam de melhorias. Entre as ferramentas utilizadas, o *Balanced Scorecard* (BSC) é notavelmente eficaz, pois integra diferentes perspectivas de desempenho, como financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Oliveira (2021) ressalta que o BSC tem mostrado eficácia na tradução da estratégia institucional em ações concretas e mensuráveis, contribuindo para a melhoria contínua.

Estudos têm demonstrado que a implementação do PGD nas instituições públicas federais traz benefícios substanciais. Lima e Almeida (2018) observam que a adoção do PGD

tem contribuído para a melhoria da eficiência operacional, redução de custos e aumento da satisfação dos cidadãos com os serviços públicos. Além disso, a valorização do mérito e o reconhecimento dos servidores com base em seu desempenho têm levado a um aumento da motivação e engajamento, conforme aponta Martins (2017).

Contudo, a implementação do PGD enfrenta desafios consideráveis, como a resistência à mudança e a necessidade de capacitação contínua dos gestores e servidores. Silva (2020) enfatiza que a mudança cultural é um dos maiores obstáculos, exigindo um esforço contínuo de comunicação e formação para consolidar a nova abordagem de gestão. Ainda assim, as perspectivas futuras são promissoras. Ferreira (2022) sugere que, com o avanço das tecnologias de informação e comunicação, o PGD tende a se tornar cada vez mais integrado e automatizado, potencializando ainda mais seus benefícios. Assim, o Programa de Gestão e Desempenho representa um avanço significativo para a administração pública federal no Brasil, promovendo uma gestão mais eficiente e orientada para resultados. Apesar dos desafios a serem superados, os benefícios já observados indicam que o PGD é uma ferramenta essencial para a modernização e melhoria dos serviços públicos.

Apesar do tema teletrabalho, no tocante à administração pública, ainda gerar polêmica e existir, por parte dos gestores, certo receio em se adotar essa modalidade de trabalho à distância devido aos desafios que são encontrados em sua implementação (Leite; Muller, 2017), este vem ganhando espaço dentro das práticas de gestão dos órgãos públicos brasileiros (Silva, 2015). Há quase duas décadas, as primeiras experiências com o teletrabalho no serviço público brasileiro foram realizadas pela empresa de Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), uma empresa pública voltada para serviços em tecnologia da educação, criada pela Lei 4516/1964. Essa experiência teve início em 2005, com a participação inicial de apenas 18 funcionários. Já em 2022, o programa de teletrabalho na Serpro contava com 3.773 participantes, o que equivalia a 66,7% do seu quadro interno de funcionário e englobava profissionais de diversos setores da empresa (Machado; Toledo, 2022; Filardi; Castro; Zanini, 2020). De maneira semelhante, outros órgãos públicos como a Receita Federal (2012), a Advocacia Geral da União (2011) e o Tribunal Superior do Trabalho (2012) também propuseram a implantação do teletrabalho (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Dessa maneira, tem-se que a sociedade, de modo geral, tem exigido, cada vez mais, dos órgãos públicos, a prestação de serviços mais rápidos e eficientes, cabendo aos administradores buscarem novos métodos de gestão para que os serviços prestados pelo

Estado alcancem o maior grau de eficiência possível (Filardi; Castro; Zanini, 2020). Nesse contexto, ao levar em conta que um dos desafios para os gestores públicos é buscar alternativas para aumentar a eficiências dos serviços oferecidos pelo Estado, o teletrabalho aparece como uma potencial ferramenta de inovação disponível aos gestores públicos na busca de aprimorar a produtividade (Leite; Muller, 2017; Freitas, 2008), visando fazer uso das diversas ferramentas de tecnologia de informação disponíveis para possibilitar que o trabalho seja prestado, de maneira eficiente, além das repartições públicas (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Mendes; Oliveira; Veiga, 2020).

Recentes pesquisas que abordam a temática de teletrabalho no setor público apontam diversos pontos positivos e negativos referentes à aplicabilidade do teletrabalho. Silva e Souza (2021), em uma pesquisa quantitativa, analisaram a percepção de servidores públicos de um órgão federal em relação ao teletrabalho. Os autores identificaram que, na percepção dos servidores, os pontos positivos do teletrabalho com maior destaque foram: flexibilidade de horários e possibilidade de conciliar trabalho e vida pessoal. Por outro lado, como desafios apontados pelos servidores, podemos citar a dificuldade de se manter a comunicação e o trabalho em equipe e a falta de estrutura adequada para a realização do teletrabalho.

Outra pesquisa a respeito desse tema é a de Trindade (2020) que analisou, através de revisão bibliográfica do tema e uma pesquisa de campo, realizada com servidores públicos federais que atuam em regime de teletrabalho, o teletrabalho no contexto do serviço público brasileiro com o objetivo de identificar os desafios e oportunidades dessa modalidade de trabalho a distância. Alguns dos desafios do teletrabalho, identificados na pesquisa, são a necessidade de maior clareza nas regras e diretrizes para o teletrabalho, a garantia da segurança da informação e a adequação da infraestrutura tecnológica para a realização das atividades remotas. Já entre as oportunidades, podemos destacar a possibilidade de maior flexibilidade no horário de trabalho e a economia de recursos com deslocamento e infraestrutura física.

Nesse mesmo sentido, uma das contribuições, apontada por Antunes e Fischer (2020), em relação ao trabalho à distância é a diminuição do tempo de deslocamento do trabalhador para a unidade na qual presta o serviço (Antunes; Fischer, 2020). Esse tempo, antes gasto no deslocamento de casa para o trabalho, e vice-versa, agora pode ser empregado pelo trabalhador da forma que lhe for conveniente, podendo ser gasto com lazer, com a família ou,

até mesmo, com outro tipo de prestação de serviço visando aumentar a renda do trabalhador (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Mendes; Oliveira; Veiga, 2020).

Silva e Alves (2020) analisaram os impactos do teletrabalho dentro da área de gestão de pessoas no setor público. Os resultados da pesquisa apontaram que o teletrabalho traz diversas implicações para a gestão de pessoas, dentre elas a necessidade de adaptar as políticas de gestão de pessoas para lidar com a distância física, a importância de estabelecer critérios claros para a avaliação de desempenho e a necessidade de garantir a segurança das informações. Alguns benefícios do teletrabalho também foram apontados pelas autoras, como a flexibilidade para conciliar a vida pessoal e profissional, a redução de custos para o órgão público e a melhoria na qualidade de vida dos servidores.

Por sua vez, Kawasaki (2021), a partir de uma análise documental e de uma pesquisa de campo, investigou os impactos da adoção do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCE-MG) sobre a produtividade institucional. Os resultados apontaram alguns reflexos positivos do teletrabalho em relação à produtividade institucional, podendo-se destacar a melhoria na qualidade do trabalho realizado pelos servidores e a redução do tempo de execução das atividades. Também se identificou alguns desafios enfrentados, pelo TCE-MG, na implementação do teletrabalho, com destaque para a necessidade de adaptação da cultura organizacional e a preocupação com a segurança da informação. Apesar dos desafios apresentados, os resultados apontam que os benefícios observados superam os desafios, sugerindo, assim, que a adoção do teletrabalho pode ser uma estratégia promissora para aumentar a produtividade institucional no setor público.

Lopes (2021), também a respeito do teletrabalho, apresenta uma análise sobre a adoção do mesmo no contexto acadêmico durante a pandemia de Covid-19. O estudo, realizado com servidores técnicos-administrativos e professores da Universidade Federal do Rio Grande, teve como objetivo avaliar a aceitação e a intenção de continuidade do teletrabalho como forma de manutenção das atividades laborais. De acordo com a pesquisa, foram apontados como principais pontos positivos do teletrabalho a autonomia e a flexibilidade de horário, redução de custos e riscos com deslocamento, maior tempo para atividades com a família, melhoria na qualidade de vida dos servidores, entre outros. Por outro lado, a pesquisa identificou, também, alguns pontos negativos em relação ao teletrabalho, de acordo com a percepção dos servidores participantes da pesquisa. Nem todos os participantes consideraram o teletrabalho como prazeroso ou interessante, e nem todos

perceberam ganhos de produtividade nesta modalidade de trabalho. Além disso, não houve concordância entre os participantes de que com o teletrabalho seja possível realizar as atividades laborais com maior celeridade. Por esse motivo, a pesquisa de Lopes (2021) destaca que a adoção do teletrabalho deve ser cuidadosamente avaliada, levando em conta tanto os benefícios quanto os desafios envolvidos, sendo necessário ainda considerar, por exemplo, as diferenças na natureza do trabalho exercido pelos servidores, e também avaliar a infraestrutura necessária para a adoção do teletrabalho em determinada instituição (Lopes, 2021).

Por fim, a pesquisa de Zagati (2022) analisou as características e percepções dos técnicos-administrativos de universidades federais em relação ao teletrabalho durante a pandemia do Coronavírus. O objetivo da pesquisa foi analisar aspectos relacionados ao teletrabalho realizado por esses servidores, buscando contribuir para a discussão sobre a viabilidade de inserção do teletrabalho nas universidades federais e para a maior eficiência na gestão e administração pública. A pesquisa identificou algumas vantagens do teletrabalho para os Técnicos Administrativos, como a flexibilidade no horário de trabalho, a redução do gasto com transporte e a diminuição do tempo gasto com deslocamento. Além disso, alguns participantes relataram que o teletrabalho proporcionou uma maior concentração e menor interrupção durante as atividades. No entanto, também foram identificadas algumas dificuldades, como a falta de recursos ergonômicos adequados para o teletrabalho. Além disso, outros estudos citados na pesquisa apontaram que o teletrabalho pode trazer riscos à saúde do trabalhador. Os resultados da pesquisa indicam a importância de uma abordagem cuidadosa e planejada na implementação do teletrabalho nas instituições públicas, como as universidades federais, sendo fundamental o desenvolvimento de políticas claras, a disponibilização de recursos tecnológicos adequados e a capacitação dos servidores para o teletrabalho (Zagati, 2022).

O Quadro 1 traz um resumo dos pontos positivos e dos pontos negativos e desafios do teletrabalho de acordo com as pesquisas apresentadas.

Quadro 1 - Pontos positivos, pontos negativos e desafios do teletrabalho

Teletrabalho	
Pontos positivos	Autores
Diminuição do tempo de deslocamento do servidor	Antunes e Fischer (2020) Lopes (2021) Zagati (2022)

Conciliar trabalho e vida pessoal	Silva e Alves (2020) Silva e Souza (2021) Lopes (2021) Zagati (2022)
Economia de recursos	Silva e Alves (2020)
Melhoria na qualidade de vida dos servidores	Silva e Alves (2020) Trindade (2020) Lopes (2021) Zagati (2022)
Autonomia e flexibilidade de horário	Trindade (2020) Silva e Souza (2021) Lopes (2021) Zagati (2022)
Melhoria da qualidade do trabalho	Kawasaki (2021)
Aumento da produtividade	Kawasaki (2021) Lopes (2021) Zagati (2022)
Melhor utilização do tempo anteriormente gasto com o deslocamento ao trabalho	Lopes (2021)
Economia de recursos	Zagati (2022)
Redução do estresse	Zagati (2022)
Melhoria da imagem corporativa da organização	Zagati (2022)
Inclusão social de pessoas com necessidades especiais, idosas e aposentadas	Zagati (2022)
Pontos negativos e desafios	Autores
Necessidade de maior clareza nas regras e diretrizes para o teletrabalho	Silva e Alves (2020) Trindade (2020)
Garantia da segurança da informação	Silva e Alves (2020) Trindade (2020) Kawasaki (2021)
Falta de estrutura adequada	Trindade (2020) Silva e Souza (2021)
Adaptação da Cultura Organizacional	Kawasaki (2021)
Dificuldade de manter a comunicação e trabalho em equipe	Silva e Souza (2021) Zagati (2022)
Conflitos entre trabalho e família/vida pessoal	Zagati (2022)
Isolamento social e profissional	Zagati (2022)
Diminuição da visibilidade na empresa	Zagati (2022)
Sobrecarga de trabalho	Zagati (2022)

Preconceito de colegas que exercem as atividades em regime presencial	Zagati (2022)
---	---------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Contudo, embora o teletrabalho possa contribuir positivamente para a melhoria do serviço público, através do aumento da eficiência e da redução dos custos, dentre outras formas, é necessário destacar que, conforme afirmam Mendes, Oliveira e Veiga (2020), não é qualquer atividade do Setor Público que é passível de ser realizada por meio do teletrabalho. Em alguns setores da Administração Pública o trabalho deve ser prestado presencialmente. Sendo assim, de acordo com Silva (2015):

A adoção, de forma ampla, do teletrabalho na administração pública não é uma medida fácil de ser implantada. Para que isso ocorra, é preciso que as atividades que devam ser priorizadas, sejam selecionadas, distribuídas e acompanhadas de forma consistente. [...] A decisão para a adoção do teletrabalho no setor público prima por resultados e observa a qualidade dos serviços realizados (Silva, 2015, p. 8).

De acordo com os estudos citados acima, pode-se inferir que as pesquisas que abordam o teletrabalho no setor público, de maneira em geral, concordam que o teletrabalho traz benefícios, como a flexibilidade de horários, a possibilidade de conciliar trabalho e vida pessoal, a redução de custos e o aumento da qualidade de vida dos servidores. No entanto, há também desafios a serem superados, como a necessidade de adaptação da cultura organizacional, a garantia da segurança da informação e a falta de regras definidas e de estrutura adequada para a implantação e realização do teletrabalho. Também pode-se destacar que, embora haja benefícios em relação à redução de custos e aumento da produtividade institucional, é necessário considerar que nem todas as atividades do setor público são passíveis de serem realizadas por meio do teletrabalho.

Dessa forma, para que a implementação do teletrabalho possa ser efetiva e contribuir de forma positiva para a melhoria da prestação dos serviços públicos, é importante que a sua adoção seja feita de forma cuidadosa e estruturada, levando-se em conta as peculiaridades do setor público e, também, garantindo-se que os servidores estejam preparados para assumirem essa modalidade de trabalho (Silva; Alves, 2020). Além disso, o Decreto 11.072, de 17 de maio de 2022, estabelece os demais requisitos aos quais a administração pública federal deve se adequar para a implementação do teletrabalho, dentro do Plano de Gestão e Desenvolvimento.

Diante da crescente pressão da sociedade, pleiteando serviços públicos cada vez mais rápidos e com qualidade cada vez mais elevadas, a administração pública tem buscado formas

de se adequar a essa necessidade de inovar os seus métodos e de gerir melhor as organizações públicas. É essencial, assim, como resposta para a sociedade, que a administração pública consiga reduzir os custos e, ao mesmo tempo, aumentar a qualidade de seus serviços, pautando suas ações, dessa maneira, dentro do conceito de eficiência da administração pública (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Mendes; Oliveira; Veiga, 2020).

Para que a administração pública consiga implementar tais ideias inovadoras dentro das organizações públicas, é necessário, primeiro, que ela consiga romper com as características dos modelos patrimonialista e burocrático, que ainda atuam fortemente sobre a administração pública de forma geral (Saraiva, 2002).

Outro ponto a ser levado em conta pela gestão pública é a condução da cultura organizacional da administração pública para uma cultura mais flexível e adepta à mudanças (Camões, 2019). De forma geral, a cultura organizacional da administração pública brasileira ainda contém traços muito marcantes do modelo de gestão burocrático tendendo a levar a organização à manutenção de práticas e métodos costumeiramente adotados e, por vezes, ultrapassados. Essa cultura acaba por constituir barreiras frente às tentativas de implementação de inovações dentro da área de gestão pública (Amaral, 2019; Saraiva, 2002; Soares, 2009).

Este estudo aborda o teletrabalho como uma possibilidade de inovação, no serviço público, que pode contribuir para a melhoria tanto do serviço público, de forma geral, quanto da qualidade de vida do próprio servidor público. Nesse sentido, Mendes, Oliveira e Veiga (2020) afirmam que:

É forçoso reconhecer que com a implantação do teletrabalho nas organizações públicas haverá uma maximização da produtividade e racionalização dos recursos, concomitantemente, com a presença de alguns benefícios trabalhistas já conquistados no serviço público, além do que ocorrerá melhoria da qualidade de vida e de saúde dos servidores públicos, conquistadas a partir do aproveitamento do tempo útil em atividades de vida diária, inclusive com o aumento do tempo disponível para os filhos e família, para o lazer e para seu autoenriquecimento com leituras, estudos e outros (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020, P. 12757).

Desta forma, apesar de certa resistência de parcela da administração pública, seja por desconhecimento de sua aplicabilidade, seja em decorrência da forte influência da cultura organizacional conservadora da administração pública, “é relevante que o Estado brasileiro procure avançar de forma consistente na adoção do teletrabalho no serviço público, visto que

essa modalidade é importante para permitir mais flexibilidade na Administração Pública” (Silva, 2015, p. 9).

O teletrabalho, como uma hipótese de inovação da gestão pública, ainda necessita de adequações, tanto em relação à forma de implementação quanto em relação à sua receptividade dentro da cultura organizacional da administração em si. Contudo, ele se mostra como uma alternativa viável de mobilidade de trabalho, ao alcance da administração pública, frente à necessidade da sociedade de serviços públicos mais eficientes e aos desafios que a modernização impõe sobre a administração.

3. METODOLOGIA

Esta seção se destina à exposição dos procedimentos metodológicos que foram adotados neste estudo. Primeiramente, foram traçadas as características gerais da pesquisa, que se configura como uma pesquisa de métodos mistos de natureza descritiva. Em seguida, foi definido o universo de investigação, com a delimitação do escopo e dos sujeitos da pesquisa. Foram estabelecidos, ainda, os procedimentos utilizados na coleta de dados – aplicação de questionário, realização de entrevista semiestruturada. Por fim foram estabelecidas quais as técnicas foram empregadas no tratamento e na análise dos dados coletados – estatística descritiva e análise de conteúdo.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Rosa e Arnoldi (2008) afirmam que um ponto chave para o desenvolvimento da pesquisa e a fidelidade de seus resultados é a escolha do procedimento e das técnicas adequadas para a realização da pesquisa. O presente trabalho, de acordo com os ensinamentos de Godoy (1995), buscou compreender as influências que os elementos da cultura organizacional da UFV-Florestal podem trazer para ações voltadas à adoção de práticas inovadoras de implementação do teletrabalho, analisando-as em uma perspectiva integrada, considerando o ponto de vista dos servidores técnico-administrativos e dos gestores da Universidade Federal de Viçosa, *Campus UFV-Florestal (UFV-Florestal)*. Dessa forma, a presente pesquisa se classifica como uma pesquisa de métodos mistos de natureza descritiva.

De acordo com Creswell (2007), a pesquisa de métodos mistos tem o objetivo de reunir dados quantitativos e qualitativos em um mesmo estudo, seja atribuindo mais peso a um do que a outro, seja iniciando-se com um e concluindo-se com outro. Assim, esse tipo de pesquisa emprega, de forma simultânea ou sequencial, estratégias de investigação e técnicas de coleta de dados, quantitativas ou qualitativas, visando melhor entender os problemas da pesquisa (Creswell, 2007). Portanto, opta-se pelo uso de estratégia de métodos mistos em forma sequencial.

Em primeiro momento, a pesquisa se utilizou do método quantitativo, através da aplicação de questionário, buscando fazer um levantamento da percepção dos servidores acerca dos elementos da cultura organizacional da UFV-Florestal e da aceitação dos gestores e servidores (Creswell, 2007) em relação ao teletrabalho. A pesquisa quantitativa, de acordo

com o entendimento de Creswell (2007), ao ser realizada na forma de levantamento, descreve, de forma quantitativa, as atitudes ou opiniões de uma população através do estudo de uma amostra desta. Dessa maneira, optou-se pela aplicação de questionários, visando efetuar generalizações a partir da amostra sobre o universo de pesquisa estudado (Creswell, 2007).

Com base nos dados apurados através da aplicação dos questionários, a pesquisa utilizou o método qualitativo buscando compreender, por meio de entrevistas, o fenômeno da cultura organizacional sob a perspectiva dos servidores técnico-administrativos e dos gestores da UFV-Florestal (Creswell, 2007; Godoi, 2006). A pesquisa qualitativa ocorre em um cenário natural e isso permite que o pesquisador desenvolva um maior nível de detalhes das pessoas e locais pesquisados, além de um maior grau de envolvimento com as experiências reais dos participantes. Na pesquisa qualitativa, segundo Creswell (2007), é fundamental a interpretação dos dados através do ponto de vista do pesquisador, incluindo a descrição de pessoas e cenários, análise de dados com o objetivo de se identificar temas ou categorias e, por último, interpretações e conclusões do significado.

Por fim, em se tratando de sua natureza descritiva, esta pesquisa, em consonância com o que ensina Vergara (2003), não visava explicar os fenômenos que aqui foram descritos. Nesse contexto, Vergara (2003) e Gil (1999) destacam que a pesquisa descritiva visa identificar as características de uma população ou fenômeno específico, além de investigar as relações entre diversas variáveis que o compõem.

3.2. UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa teve como área de atuação a Universidade Federal de Viçosa, *Campus* UFV-Florestal (UFV-Florestal), situada na cidade de Florestal, Minas Gerais. A Universidade Federal de Viçosa (UFV) possui três *campi*, sendo eles: *Campus* UFV-Viçosa (UFV-Viçosa), *Campus* UFV-Rio Paranaíba (UFV-Rio Paranaíba) e *Campus* UFV-Florestal. Importante destacar que, apesar de a delimitação do universo ao *Campus* UFV-Florestal ser considerada uma limitação da pesquisa, e de a UFV-Florestal sofrer influências da cultura organizacional da UFV-Viçosa, Saraiva (2002) afirma que cada organização possui uma cultura organizacional particular, assim foi considerada, para a pesquisa, a cultura organizacional da UFV-Florestal como sendo uma subcultura da UFV, com particularidades e características distintas da cultura organizacional da UFV como um todo. Além disso, o pesquisador trabalha neste local e, dessa forma, possuía acesso facilitado para a obtenção dos dados e informações.

Por esses motivos, esta pesquisa se propôs a estudar os elementos da cultura organizacional próprios da UFV-Florestal. A presente pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa (CEP-UFV), através da Plataforma Brasil, com o número CAAE 70637723.9.0000.5153.

A UFV-Florestal foi inaugurada, em 26 de abril de 1939, com o nome de Fazenda-Escola de Florestal. Em 26 de maio de 1948, O Decreto n.º 2740 transformou a Fazenda-Escola em Escola Média de Agricultura (EMAF). A EMAF foi regulamentada, através do Decreto-Lei n.º 2.931, de 13 de novembro de 1948, iniciando suas atividades em abril de 1949. Através do Decreto Federal n.º 64.825, de 15 de julho de 1969, a EMAF passou a ser denominada de Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal (CEDAF) e foi incorporada à Universidade Federal de Viçosa (Universidade Federal de Viçosa, 2003). Em 22 de maio de 2006 a área que abrigava a então CEDAF recebeu a denominação de Universidade Federal de Viçosa, *Campus Florestal* (Universidade Federal de Viçosa, 2006).

O acesso à listagem dos servidores, que compuseram o universo de pesquisa, se deu mediante consulta à base de dados do setor de Serviço de Gestão de Pessoas da instituição. À época da realização do estudo, a UFV-Florestal contava com 181 (cento e oitenta e um) servidores técnico-administrativos divididos em categorias de nível A, B, C, D e E. Através da publicação dos decretos 9.262 e 9.314 de 2018, e 9.754 e 10.185 de 2019, os cargos de nível A e B foram extintos e, por essa razão, os servidores desses respectivos cargos não foram abordados na pesquisa. Dessa forma, o estudo foi realizado com os servidores técnico-administrativos de nível C, D e E, e servidores que possuem cargos de direção e chefia. Dentro do total de servidores efetivos, a UFV-Florestal possuía 52 (cinquenta e dois) servidores de nível C, 62 (sessenta e dois) de nível D e 25 (vinte e cinco) de nível E, resultando um total de 139 (cento e trinta e nove) servidores técnico-administrativos dentro do universo de pesquisa. Tratou-se, portanto, de uma escolha intencional, pois se considerou que somente os servidores que tenham exercido o teletrabalho durante a pandemia e que, porventura, poderiam começar a exercer suas funções na modalidade de teletrabalho de acordo com o PGD, poderiam ter condições de opinar sobre o tema. Assim, esse critério para a seleção dos servidores pode ser considerado, segundo Richardson (2007), uma seleção por amostra não probabilística, uma vez que os sujeitos são escolhidos através de critérios determinados.

Por se tratar de uma população finita, para a delimitação da amostra de servidores que compuseram a parte quantitativa da pesquisa, considerou-se a seguinte equação (Martins; Fonseca, 2008):

$$n1 = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2 \cdot N}{d^2(N-1) + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

Onde:

n1 - amostra de servidores da parte quantitativa da pesquisa calculada;

N - população servidores níveis C, D e E (N = 139);

Z - variável normalmente padronizada associada ao nível de confiança de 0,05, (Z = 1,96);

σ - desvio padrão da população ($\sigma = 0,3$);

d - erro amostral (0,05).

Assim, a partir dos valores considerados, resultou-se no valor de $n1 = 32,09$, ou seja, a amostra de servidores para a pesquisa, referente à parte quantitativa, deveria ser composta por cerca de 32 (trinta e dois) servidores. Após o período de aplicação do questionário, obteve-se retorno de 41 questionários respondidos, ficando, assim, a amostragem dentro do valor considerado aceitável para a pesquisa.

Em se tratando da parte qualitativa da pesquisa, os sujeitos da pesquisa foram alguns servidores da amostragem da parte quantitativa da pesquisa, escolhidos através de critérios de seleção elaborados com base nos resultados dos questionários aplicados, sendo 6 (seis) servidores ocupantes de cargos de direção e 13 (treze) servidores ocupantes de cargo de chefe de setor. Não foram incluídos na pesquisa servidores que exerçam função de chefia que não tenham servidores participantes da pesquisa quantitativa sob sua responsabilidade.

Buscou-se entrevistar em torno de 8 (oito) a 10 (dez) servidores técnicos administrativos e de 4 (quatro) a 6 (seis) servidores que exerçam funções de direção ou chefia, sendo que o número de entrevistados variará de acordo com a riqueza de informações obtidas com as entrevistas. O critério para a escolha dos sujeitos entrevistados na pesquisa tem como objetivo abranger o maior número possível de setores da UFV-Florestal dentre os setores dos

servidores participantes do questionário. A escolha sobre a quantidade de entrevistados levou em consideração o objetivo do presente trabalho, que é o de analisar a percepção dos servidores e gestores acerca da cultura organizacional da instituição e as suas influências sobre a adoção do teletrabalho, não tendo como objetivo alcançar um nível de saturação das respostas, mas sim permitir uma variedade de perspectivas ao dividir os entrevistados em dois grupos-chaves: servidores técnicos administrativos e gestores do *campus*. Além disso, os sujeitos foram selecionados levando-se em conta os critérios de acessibilidade, considerando a facilidade de acesso do pesquisador aos servidores, e de tipicidade, selecionando servidores que o pesquisador considerar como representativos da população em estudo (Vergara, 2003).

3.3. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de questionários aplicados aos servidores técnico-administrativos (APÊNDICE B). A próxima etapa foi a entrevista semiestruturada realizada com alguns servidores do universo de pesquisa (APÊNDICE C) e com alguns diretores e servidores chefes de setores (APÊNDICE D). Os critérios para a seleção dos servidores e chefes de setores entrevistados foram elaborados considerando os resultados dos questionários aplicados, visando obter uma representatividade abrangente dos diferentes setores da UFV-Florestal. Dessa forma, buscou-se incluir, dentre os entrevistados, servidores, diretores e chefes de setores que possam representar os setores aos quais estão lotados os servidores que responderam os questionários aplicados. Para a escolha dos entrevistados foi, também, utilizado o critério de acessibilidade do autor em relação aos entrevistados.

O questionário é uma técnica de investigação que possibilita alcançar um grande número de pessoas uma vez que pode ser enviado para os componentes do universo da pesquisa e permite que esses o respondam no momento em que julgarem mais conveniente. É composto por um conjunto de questões e tem como objetivo tomar conhecimento de opiniões, interesses, expectativas, etc (Gil, 1999). Marconi e Lakatos (2010) definem o questionário como um conjunto ordenado de perguntas que serão respondidas, por escrito, longe da presença do pesquisador. Importante destacar que Richardson (2007) traz que os questionários, por si só, não conseguem satisfazer totalmente uma investigação, uma vez que não conseguem atingir, em uma pesquisa de natureza qualitativa, a profundidade necessária para a compreensão do fenômeno pesquisado. Por esse motivo, os questionários serão aplicados com o objetivo de fazer um levantamento de dados, sob a perspectiva dos

servidores, acerca da cultura organizacional da UFV-Florestal e da aceitação do teletrabalho, que será utilizado nas entrevistas semiestruturadas que serão realizadas posteriormente.

O uso de instrumentos existentes para criar um novo instrumento de pesquisa é, de acordo com Kitchenham e Pflieger (2002), citado por Huang (2018), bastante comum. Isso ocorre porque os instrumentos existentes já passaram por avaliações prévias de validade e confiabilidade, o que oferece uma vantagem bastante significativa. Nesse sentido, foram utilizadas versões adaptadas de questionários de outras pesquisas para a elaboração do questionário deste estudo. O questionário foi, assim, dividido em 3 partes. A primeira parte visa fazer um levantamento sobre as características dos servidores participantes da pesquisa.

Já na segunda parte, para se analisar a percepção dos servidores da cultura organizacional da instituição, foi utilizado o questionário validado em Silva (2013), e adaptado para esta pesquisa, que, ao delimitar as variáveis da cultura organizacional, as analisa com base no Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO) proposto por Zago (2000). Silva (2013) observa que essas variáveis são essenciais para a promoção de mudança de valores e da quebra de paradigmas nas organizações públicas brasileiras, com estruturas burocráticas e hierarquizadas. As variáveis trazidas por Silva (2013) são divididas quanto às regras, à hierarquia, à eficiência, à transparência, à meritocracia, à burocracia, à criatividade, à gestão, e à ética. Para cada variável, Silva (2013) adotou uma dimensão com base no Modelo MARCO apresentado por Zago (2000), sendo elas: conhecimento, habilidades, valores, necessidades e sentimentos.

O questionário elaborado por Silva (2013) é composto de 50 questões nas quais as variáveis e as dimensões descritas foram consideradas na formulação. Para esta pesquisa, tendo em vista as características da cultura organizacional da administração pública, trazidas no referencial teórico, serão consideradas no questionário as variáveis quanto às regras, à hierarquia, à eficiência, à burocracia e à criatividade. O Quadro 2 mostra a relação de cada questão utilizada no questionário, e sua variável, baseada no questionário de Silva (2013).

Quadro 2 - Questões sobre cultura organizacional

Variáveis	Distribuição das questões sobre cultura organizacional	
	Item	Questão
Regras	1	Existe grande quantidade de regras e procedimentos formais na instituição
	2	Existe flexibilidade das regras

	3	As normas são avaliadas periodicamente.
	4	A função que exerço possibilita que os meus conhecimentos sejam bem aproveitados.
Hierarquia	5	Sou tratado (a) de forma igualitária, independente do cargo que exerço
	6	As minhas habilidades profissionais são plenamente aproveitadas.
	7	Sempre acato as orientações do meu chefe sem questionar
	8	As decisões dos meus superiores são questionadas
	9	Prefiro que o chefe seja responsável pelas resoluções de problemas importantes no setor.
	10	Existe um relacionamento próximo das pessoas independente do cargo hierárquico ocupado.
	11	As relações no trabalho são fortemente influenciadas pelo cargo que cada um ocupa
	16	A hierarquia é centralizadora
Eficiência	12	Os cargos de chefia são distribuídos de acordo com o mérito
	13	Busco informações para melhorar a eficiência do meu trabalho
	14	As decisões priorizam a eficiência da gestão
	15	As ações implantadas no setor priorizam a eficiência do trabalho
	17	As pessoas que estão nos cargos de liderança estão nessa posição em função de suas capacidades e habilidades
	20	Busco sempre a redução do tempo gasto na execução das minhas tarefas
Burocracia	18	Os processos organizacionais são excessivamente burocráticos
	19	A burocracia interfere no meu desempenho profissional
Criatividade	21	Ideias e perspectivas inovadoras são incentivadas
	22	As ações organizacionais são alinhadas às necessidades dos servidores
	23	Os valores da organização estimulam a criatividade
	24	Sou impulsionado a inovar na execução das minhas atividades

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Silva (2013).

Na terceira parte do questionário, com o objetivo de analisar o nível de aceitação do teletrabalho pelos servidores, utilizou-se um modelo adaptado para esta pesquisa do questionário baseado em Venkatesh, Thong e Xu (2012) validado por Lopes (2021). Esse bloco contém questões que avaliam a percepção dos participantes quanto à adoção do teletrabalho durante a pandemia, o seu uso e a intenção de continuidade de uso do mesmo pelos servidores. No Quadro 3, a seguir, são expostos os construtos presentes no questionário

da pesquisa de Lopes (2021) que foram utilizados para o presente estudo, e seus respectivos itens, presentes na terceira parte do questionário.

Quadro 3 - Questões referentes à percepção dos servidores quanto ao teletrabalho adaptada de Lopes (2021)

Itens	Construtos
	Expectativa de Esforço
26	Aprender a utilizar as ferramentas disponibilizadas para teletrabalho foi fácil pra mim
	Expectativa de Desempenho
27	Considero que o teletrabalho foi útil no meu dia a dia
28	A minha produtividade aumentou estando em teletrabalho
	Influência Social
29	No geral, durante a pandemia, a Administração da Universidade apoiou o uso do teletrabalho
	Risco de Segurança
30	No teletrabalho, eu tenho receio que o meu trabalho seja comprometido devido a falhas na segurança
31	No teletrabalho, eu tenho medo de perder alguma informação por erro de sistema
	Risco de Privacidade
32	Era uma preocupação que minhas informações pessoais fossem vazadas, compartilhadas e utilizadas indevidamente, e que minha privacidade fosse ameaçada devido ao teletrabalho

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Lopes (2021).

Também foi utilizado para a elaboração da terceira parte questionário desta pesquisa, uma parte, também adaptada, do questionário proposto em Zagati (2022) com questões que visavam verificar as percepções dos servidores sobre o teletrabalho na realização de suas atividades durante a pandemia (Zagati, 2022). Nessa parte do questionário, buscou-se verificar o grau de dificuldade para a realização das atividades em teletrabalho; quais as dificuldades vivenciadas pelos servidores; as vantagens e as desvantagens percebidas pelos servidores com a realização do teletrabalho; o grau de satisfação com a realização das atividades na modalidade de teletrabalho; e o grau de concordância sobre a viabilidade de a instituição aderir ao teletrabalho. O Quadro 4 apresenta a relação das questões, utilizadas neste estudo, baseadas em Zagati (2022).

Quadro 4 - Questões sobre o teletrabalho adaptadas de Zagati (2022)

Itens	Questões
	Grau de dificuldade para a realização das atividades em teletrabalho

25	Tive dificuldade para realizar as atividades de forma remota no início da pandemia
	Dificuldades do teletrabalho
35	Falta de equipamentos (computador, celular, câmera, entre outros)
36	Problemas com conexão de internet
37	Dificuldades em utilizar o sistema
38	Falta de treinamento específico
39	Falta de espaço adequado em casa
40	Dificuldade em conciliar as atividades domésticas com as atividades remotas
41	Falta de recursos ergonômicos apropriados, como mesa, cadeira, iluminação, entre outros
42	Outro familiar em teletrabalho no mesmo ambiente
	Vantagens do Teletrabalho
43	Flexibilidade de horário
44	Redução do gasto com transporte
45	Diminuição do tempo gasto com deslocamento
46	Maior concentração para o desempenho das atividades
47	Poder estabelecer os horários
48	Maior proximidade com familiares
	Desvantagens do Teletrabalho
49	Falta de contato direto, no mesmo ambiente físico, com outras pessoas
50	Falta de motivo para sair de casa
51	Dificuldade em separar espaço de trabalho e ambiente doméstico
52	Realizar atividades além do horário determinado como remoto
53	Sobrecarga de trabalho
54	Aumento do estresse
55	Aumento dos gastos financeiros com, por exemplo, energia, internet, compra de materiais ou outros recursos para o trabalho
	Grau de satisfação com a realização das atividades na modalidade de teletrabalho
33	De modo geral, avalio que a realização de minhas atividades laborais em teletrabalho, durante a pandemia, foi positiva
	Grau de concordância sobre a viabilidade de a instituição aderir ao teletrabalho
34	Considero que seria viável que a UFV adotasse o teletrabalho para o desempenho das atividades dos

servidores

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Zagati (2022).

Na segunda e terceira parte do questionário, foi adotada uma escala *Likert* de cinco pontos para avaliar a percepção dos servidores em relação à cultura organizacional da instituição e o nível de aceitação do teletrabalho, bem como suas percepções sobre o impacto do teletrabalho em suas atividades durante a pandemia. Cada afirmação apresentada permitia aos participantes selecionar um nível de concordância em uma escala que variava de 1 a 5 pontos. Os extremos dessa escala eram "não se aplica de modo algum" (ponto 1) e "aplica-se totalmente" (ponto 5). Para determinar o grau de concordância, foram aplicadas medidas estatísticas apropriadas, como cálculo percentual e mediana, seguindo a recomendação de Malhotra (2012) para esse tipo de escala. No Apêndice B é possível visualizar o modelo final do questionário utilizado na pesquisa.

Por sua vez, a entrevista é uma técnica “em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação” (Gil, 1999, p. 117). Ao contrário dos questionários, a entrevista permite a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano (Richardson, 2007; Gil, 1999). A entrevista semiestruturada permite maior interação entre entrevistado e entrevistador. Apesar de contar com um roteiro previamente elaborado pelo entrevistador, esse tipo de entrevista permite, no decorrer da mesma, de acordo com a interação entre os interlocutores, a elaboração de novas perguntas que possam contribuir com o objetivo da pesquisa (Richardson, 2007; Russo; Silva, 2019). A entrevista teve como objetivo identificar aspectos da cultura organizacional da UFV-Florestal que possam influenciar nas práticas de adoção de ideias inovadoras dentro da UFV-Florestal. O quadro 5 apresenta a relação entre as perguntas utilizadas no roteiro de entrevista e o referencial teórico apresentado no capítulo anterior.

Quadro 5 - Relação entre perguntas da entrevista e referencial teórico

Pergunta	Tema	Autor
Qual cargo você ocupa na instituição?	—	—
Qual a sua trajetória na instituição? Em quais cargos e setores já atuou? (pergunta exclusiva de entrevista com servidores técnico administrativos)	—	—
Qual sua carreira na instituição? (pergunta exclusiva de entrevista com diretores e chefes de setor)	—	—

Há quanto tempo você ocupa a função de gestor? (pergunta exclusiva de entrevista com diretores e chefes de setor)	—	—
Como você enxerga a cultura organizacional do <i>Campus</i> UFV-Florestal?	Identificação da Cultura Organizacional	Castro e Silva (2018) Lima e Marins (2020)
	Possibilidade de Cultura Organizacional distinta em uma mesma organização	Morgan (1996)
Como acontecem os processos dentro da UFV-Florestal?	Variáveis que influenciam a Cultura Organizacional (Burocracia)	Castro e Silva (2018)
	Obstáculos à Inovação	Saraiva (2002) Bruno-Faria e Fonseca (2014) Rodrigues, Carvalho e Paula (2021) Cardoso, Vale e Joia (2020)
Como são as relações hierárquicas?	Variáveis que influenciam a Cultura Organizacional (Hierarquia)	Castro e Silva (2018)
	Obstáculos à Inovação	Saraiva (2002) Bruno-Faria e Fonseca (2014) Rodrigues, Carvalho e Paula (2021) Cardoso, Vale e Joia (2020)
Como é a abertura para as novas ideias?	Cultura de Inovação	Gimenez e Veiga (2020) Bruno-Faria e Fonseca (2014) Bruno-Faria e Fonseca (2015)
	Obstáculos à Inovação	Saraiva (2002) Bruno-Faria e Fonseca (2014) Rodrigues, Carvalho e Paula (2021) Cardoso, Vale e Joia (2020)
E a cultura organizacional da UFV, como um todo, você percebe alguma diferença em relação ao <i>Campus</i> UFV-Florestal?	Identificação da Cultura Organizacional	Castro e Silva (2018) Lima e Marins (2020)
	Possibilidade de Cultura Organizacional distinta em uma mesma organização	Morgan (1996)

<p>Você exerceu o teletrabalho durante a pandemia? Se sim, como foi a transição do trabalho presencial para o teletrabalho na época? Foi a sua primeira experiência com esta modalidade? (pergunta exclusiva de entrevista com servidores técnico administrativos)</p> <p>A sua unidade exerceu o teletrabalho durante a pandemia? Se sim, como foi a transição para o teletrabalho? Como foi a adaptação da equipe? (pergunta exclusiva de entrevista com diretores e chefes de setor)</p>	<p>Teletrabalho adotado por organizações públicas durante a pandemia</p>	<p>Antunes e Fischer (2020)</p>
<p>Você considera que a adoção do teletrabalho teve efeitos sobre a sua produtividade? Se sim, estes efeitos foram positivos ou negativos? (pergunta exclusiva de entrevista com servidores técnico administrativos)</p> <p>Você considera que a adoção do teletrabalho teve efeitos sobre a produtividade da unidade? Se sim, estes efeitos foram positivos ou negativos? (pergunta exclusiva de entrevista com diretores e chefes de setor)</p>	<p>Impactos do teletrabalho sobre a produtividade do servidor</p>	<p>Kawasaki (2021)</p>
<p>Como foi o suporte da instituição para os servidores em teletrabalho (em termos de treinamento, tecnologia, apoio financeiro, etc)?</p>	<p>Infraestrutura para o teletrabalho</p>	<p>Trindade (2020) Silva e Alves (2020)</p>
<p>Como você classifica a tecnologia disponível na UFV-Florestal (sistemas internos, e-mails, internet, aplicativos, celulares) para a realização do teletrabalho na época?</p>	<p>Infraestrutura para o teletrabalho</p>	<p>Trindade (2020) Silva e Alves (2020)</p>
<p>Na sua perspectiva, quais os principais benefícios do teletrabalho para o servidor? E para a instituição? (pergunta exclusiva de entrevista com servidores técnico administrativos)</p> <p>Na sua perspectiva, quais os principais benefícios do teletrabalho para o seu setor? E para o <i>Campus</i> como um todo? (pergunta exclusiva de entrevista com diretores e chefes de setor)</p>	<p>Pontos positivos do teletrabalho</p>	<p>Silva e Souza (2021) Trindade (2020) Antunes e Fischer (2020) Silva e Alves (2020)</p>
<p>Na sua perspectiva, quais as principais desvantagens do teletrabalho para o servidor? E para a instituição? (pergunta exclusiva de entrevista com servidores técnico administrativos)</p> <p>Na sua perspectiva, quais as principais desvantagens do teletrabalho para o seu setor? E para o <i>Campus</i> como um todo? (pergunta exclusiva de entrevista com diretores e chefes de setor)</p>	<p>Pontos negativos do teletrabalho</p>	<p>Silva e Souza (2021) Trindade (2020)</p>
<p>Na sua perspectiva, quais as principais dificuldades percebidas durante a implementação do teletrabalho? (pergunta exclusiva de entrevista com servidores técnico administrativos)</p> <p>Na sua perspectiva, quais as principais dificuldades percebidas por você e pela sua equipe durante a implementação do teletrabalho? (pergunta exclusiva de entrevista com diretores e chefes de setor)</p>	<p>Desafios e dificuldades para a implementação do teletrabalho</p>	<p>Silva e Souza (2021) Trindade (2020) Kawasaki (2021)</p>

Diante da sua experiência com o regime de teletrabalho, como você avalia a viabilidade do teletrabalho para a sua função e para o seu setor?	Viabilidade do teletrabalho no setor público	Mendes, Oliveira e Veiga (2020) Silva (2015)
	Atividades do setor público não passíveis de teletrabalho	Mendes, Oliveira e Veiga (2020) Silva (2015)
Como você avalia a viabilidade do teletrabalho para a instituição como um todo?	Viabilidade do teletrabalho no setor público	Mendes, Oliveira e Veiga (2020) Silva (2015)
	Atividades do setor público não passíveis de teletrabalho	Mendes, Oliveira e Veiga (2020) Silva (2015)
Em sua opinião, como o teletrabalho poderia contribuir para a prestação de serviços públicos de qualidade ao cidadão? Em quais situações ele seria mais indicado?	Melhoria do serviço público	Filardi, Castro e Zanini (2020) Mendes, Oliveira e Veiga (2015)
	Viabilidade do teletrabalho no setor público	Mendes, Oliveira e Veiga (2020) Silva (2015)
Diante da sua experiência, você é a favor ou contra o teletrabalho para desempenhar a sua função? Por quais motivos? (pergunta exclusiva de entrevista com servidores técnico administrativos) Diante da sua experiência, você é a favor ou contra o teletrabalho para o desempenho das atividades do seu setor? Por quais motivos? (pergunta exclusiva de entrevista com diretores e chefes de setor)	Percepção dos servidores acerca do teletrabalho	—
Como poderia ser implementado o teletrabalho no seu setor?	Viabilidade do teletrabalho no setor público	Mendes, Oliveira e Veiga (2020) Silva (2015)
Gostaria de acrescentar algo mais nessa entrevista?	—	—

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O Apêndice C apresenta o roteiro de entrevista utilizado com os servidores técnicos administrativos e, por sua vez, o Apêndice D apresenta o roteiro de entrevista utilizado com os diretores e chefes de setores.

3.3.1. Procedimentos de coleta de dados

O presente estudo teve como foco apenas os servidores técnico-administrativos do *campus*, não incluindo na pesquisa os servidores da carreira docente e os funcionários terceirizados. A justificativa para a escolha se deu pelo fato de que, em um primeiro momento, na UFV, através da comissão nomeada pela portaria 0662/2022, de 17/08/2022, o PGD está sendo discutido apenas para os servidores efetivos da carreira

técnico-administrativa (Universidade Federal de Viçosa, 2022). A realização da presente pesquisa foi previamente autorizada pelo diretor geral da UFV-Florestal (APÊNDICE E). Foi solicitado ao Serviço de Gestão de Pessoas acesso à planilha contendo os *e-mails* de contato dos servidores. Após o levantamento da listagem dos *e-mails* dos servidores que integravam o universo de pesquisa, foram enviados, no dia 04 de setembro de 2023, 137 *e-mails* para os referidos servidores, excluindo-se o *e-mail* de um servidor que foi transferido na semana em que o questionário seria encaminhado e o *e-mail* do pesquisador. Todos os participantes da pesquisa foram informados sobre a natureza da mesma, seus objetivos e métodos utilizados, assim como foi garantido o anonimato por meio de Termo de Consentimento livre e esclarecido (APÊNDICE A).

Obteve-se, com o primeiro encaminhamento dos *e-mails*, um retorno de 25 questionários respondidos. A fim de se alcançar o número mínimo de 32 respondentes, no dia 12 de setembro de 2023, realizou-se novamente o envio de *e-mail* para a listagem de servidores. Foi solicitado aos servidores que ainda não tivessem respondido ao questionário que acessassem o link para fazê-lo. O questionário ficou disponível para participação do dia 30 de agosto ao dia 18 de setembro de 2023, obtendo-se o retorno de 41 questionários respondidos.

Após a realização do questionário, e do tratamento dos dados obtidos através deste, passou-se aos procedimentos de coleta de dados das entrevistas semiestruturadas. Em campo próprio no questionário, foi dada a oportunidade para que os servidores participantes da pesquisa manifestassem seu interesse em participarem também das entrevistas. Ao responderem os questionários, 16 servidores declararam interesse em serem convidados para a etapa das entrevistas. Em um primeiro momento, no dia 26 de janeiro de 2024, foi encaminhado *e-mail* para estes servidores solicitando que confirmassem o interesse em participarem das entrevistas informando a sua disponibilidade para o agendamento da entrevista. Obteve-se, após o primeiro encaminhamento do *e-mail*, retorno de 8 servidores, dentre os quais 2 ocupavam cargos de chefia, sendo estes convidados a participarem das entrevistas como gestores. Dessa forma, após o primeiro convite, obteve-se o total de 6 servidores aptos a participarem da entrevista voltada aos servidores técnico-administrativos.

Sendo assim, com o intuito de se atingir o número desejado de entrevistas, entre 08 a 10 servidores, no dia 19 de fevereiro de 2024 novamente foi encaminhado *e-mail* para os servidores, que não haviam respondido ao primeiro *e-mail*, solicitando a confirmação do

interesse e da disponibilidade de se agendar a realização da entrevista. Após o segundo encaminhamento de *e-mail*, obteve-se retorno de 11 servidores aptos a participarem das entrevistas. Dessa maneira, apesar de o número ter ultrapassado a quantidade de entrevistas inicialmente proposta, optou-se por entrevistar todos os servidores que se disponibilizaram a participar.

Em relação às entrevistas com os gestores do *campus*, tendo em vista o número proposto de entrevistas com os gestores do *campus* entre 4 a 6 entrevistas, e critério de escolha proposto pela pesquisa de se abranger nas entrevistas o maior número possível de setores da UFV-Florestal dentre os setores dos servidores participantes do questionário, buscou-se entrevistar os diversos diretores da UFV-Florestal. Assim, para as entrevistas com os gestores do *campus*, foram convidados pessoalmente 5 dos 6 diretores do *Campus* e 1 servidor ocupante de cargo de chefia dentro de uma dessas diretorias.

As entrevistas foram realizadas no período de 25 de janeiro a 27 de fevereiro de 2024. Deixou-se a critério do entrevistado optar em realizar a entrevista em ambiente virtual ou de maneira presencial. A ordem de realização das entrevistas se deu exclusivamente em razão da disponibilidade dos entrevistados. O roteiro de entrevista foi elaborado previamente levando-se em consideração os principais conceitos apresentados no referencial teórico deste estudo e foi revisado após a análise dos dados dos resultados quantitativos de maneira a abarcar os principais pontos levantados em relação a estes resultados. As entrevistas que foram realizadas virtualmente foram feitas através da plataforma *Google Meet*, já as entrevistas realizadas presencialmente foram feitas no local da escolha do entrevistado. As entrevistas tiveram a duração média de 30 minutos, sendo que, mediante permissão dos entrevistados, todas as entrevistas foram gravadas de maneira a facilitar a coleta e análise dos dados posteriormente.

3.4. PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados levantados através da aplicação dos questionários foram analisados por meio de método de Estatística Descritiva (ED). A ED, segundo Reis (2008) envolve o recolhimento, apresentação, análise e apresentação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados, possibilitando inferir conclusões a respeito de determinado grupo a partir de informações coletadas de uma amostra deste. É possível, através do uso da estatística descritiva, concentrar e reduzir as informações que foram levantadas neste estudo, de forma

que essas informações se tornem mais manejáveis com o objetivo de se relacionar e comparar os dados.

As informações obtidas através do questionário aplicado aos servidores técnico-administrativos foram salvas em uma planilha de *Excel* a fim de se proceder com o processamento dos dados. Os dados quantitativos foram analisados tendo como base de análise a estatística. Foram utilizadas, como medida de análise: média, desvio-padrão e percentis. Para todos os testes estatísticos foi considerado um nível de significância de 95%, sendo este o mais comumente utilizado pelos autores.

Os dados da pesquisa, obtidos por meio da realização das entrevistas foram analisados através do método de Análise de Conteúdo (AC) com o objetivo de se compreender, de forma crítica, o conteúdo, manifesto ou latente, dos discursos levantados (Chizzotti, 2006). Os dados das entrevistas foram gravados e, posteriormente, transcritos em formato de documento *Word* de maneira a facilitar a análise.

Segundo Bardin (2016), a AC tem aplicação tanto na demarcação de aspectos quantitativos quanto de aspectos qualitativos do material analisado. Pode ser definida como uma técnica de pesquisa que permite tornar válida e replicável as inferências do objeto de estudo para o contexto analisado (Krippendorff, 2004). De acordo com Bardin (2016, p. 42) a AC é:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que visa obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (variáveis manifestas) (Bardin, 2016, p. 42).

A AC, como técnica de tratamento de dados, permite extrair informações significativas a partir do exame cuidadoso de diversos tipos de material resultante das interações em geral, podendo compor esse material textos escritos, falas, relatos, depoimentos, voz e imagem, comunicação não verbal, entre outros (Bardin, 2016). É utilizada, com frequência, em pesquisa social, na qual se deseja compreender as atitudes, comportamentos e crenças de grupos específicos ou, ainda, entender como certas mensagens são recebidas e interpretadas por diferentes públicos.

Em consonância com a proposta de Bardin (2016), a análise de conteúdo desta pesquisa conta com três etapas: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados. Na pré-análise, após a transcrição das entrevistas, foram estabelecidos objetivos e

o material foi separado em categorias relevantes para a análise. Na etapa de exploração do material, após o exame do conteúdo, foram recortados apenas os conteúdos de maior relevância de acordo com as categorias estabelecidas. Por fim, na etapa de tratamento dos resultados, foram escolhidos trechos de discursos dos entrevistados, a fim de se ilustrar as categorias a serem analisadas, para a realização da interpretação dos dados e análise do material.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por se tratar de uma pesquisa de métodos mistos em forma sequencial, primeiramente buscou-se realizar a análise dos dados quantitativos antes de se proceder com a realização das entrevistas semiestruturadas. Concluídas as etapas de processamento e análise preliminar dos dados quantitativos, deu-se início à análise e discussão dos resultados. Serão apresentados a seguir os resultados e discussões distribuídos em tópicos.

4.1. ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

O processo de análise dos dados quantitativos iniciou-se após finalizado o período de aplicação dos questionários. Do total de 139 servidores dentro do universo de pesquisa, a aplicação dos questionários atingiu 41 questionários respondidos, o que representa 29,5 % do total dos servidores. A amostra obtida foi considerada satisfatória, considerando o nível de confiança de 95%, uma vez que ultrapassou o valor mínimo apontado pela equação utilizada para este cálculo, que seria o de 32 participantes. A análise dos dados quantitativos foi feita em uma planilha de *Excel* através do recurso de ED, disponível no próprio *software*, utilizando-se as medidas de análise média, desvio padrão e a percentis. Os dados obtidos foram comparados com dados oriundos de tabela de controle de pessoal do Serviço de Gestão de Pessoas da UFV-Florestal.

A seguir será apresentado o perfil dos respondentes do questionário em comparação com o perfil geral dos servidores da UFV-Florestal com o intuito de demonstrar o grau de representatividade alcançado pela amostra dos participantes da pesquisa.

4.1.1. Perfil dos participantes

No que se refere ao gênero dos servidores (Tabela 1), o *Campus* UFV-Florestal conta com 139 servidores da carreira técnico-administrativa, dentre os servidores do universo de pesquisa, divididos em 59 servidores do gênero feminino e 80 do gênero masculino. Em termos de porcentagem, pode-se perceber que a maioria dos servidores do *campus* é do gênero masculino, correspondendo a 57,55% do total de servidores. As servidoras do gênero feminino somam 42,45 %.

Tabela 1 - Gênero dos servidores

Gênero	Universo de Pesquisa
--------	----------------------

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Feminino	59	42,45%
Masculino	80	57,55%
Total	139	100,00%

Fonte: Planilha de Servidores CAF (2023).

Em se tratando do gênero dos participantes da pesquisa (Tabela 2), apesar de a maior parte dos servidores serem do gênero masculino, houve a predominância de respostas entre servidores do gênero feminino, correspondendo a 60,98% do total de respondentes, enquanto os servidores do gênero masculino somaram 39,02%. Por fim, em termos de total de servidores do universo de pesquisa, os participantes do gênero feminino corresponderam a 17,99% dos respondentes, enquanto os participantes do gênero masculino somaram apenas 11,51%.

Tabela 2 - Gênero dos participantes

Gênero	Participantes efetivos da Pesquisa		
	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência total de servidores
Feminino	25	60,98%	17,99%
Masculino	16	39,02%	11,51%
Total	41	100,00%	29,50%

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

No que tange à faixa etária dos servidores da UFV-Florestal (Tabela 3), dentre os servidores do universo de pesquisa, nota-se que a maior parte dos servidores em atividade no *campus* se encontra na faixa etária de 31 a 40 anos, sendo 57 servidores. Esses servidores correspondem a 40,29% do total de servidores. Em seguida, correspondendo a 29,50% do total de servidores, se encontram os servidores da faixa etária de 41 a 50 anos com um total de 41 servidores. Os servidores na faixa etária de 51 a 60 anos somam 26 e correspondem a 18,71% do total de servidores. Por fim, os servidores mais novos, de 21 a 30 anos, e os servidores mais velhos, com mais de 61 anos, correspondem a 7,19% e 4,32% do total de servidores e contam com apenas 9 e 6 servidores em cada faixa de idade, respectivamente.

Tabela 3 - Faixa etária dos servidores

Faixa etária	Universo de Pesquisa	
	Frequência absoluta	Frequência relativa
Menos de 20 anos	0	0,00%

De 21 a 30 anos	9	7,19%
De 31 a 40 anos	57	40,29%
De 41 a 50 anos	41	29,50%
De 51 a 60 anos	26	18,71%
61 anos ou mais	6	4,32%
Total	139	100,00%

Fonte: Planilha de Servidores CAF (2023).

Dentre os participantes da pesquisa, no que se refere à faixa etária (Tabela 4), pôde-se perceber uma maior quantidade de respondentes da faixa etária de 31 a 40 anos (46,3%). Além disso, tem-se a faixa etária de 41 a 50 com a segunda maior expressividade, representando 36,6% dos respondentes, seguida pela faixa etária de 51 a 60 anos representando 12,2% e, por fim, a de 21 a 30 anos representando 4,9% dos respondentes. Não houve respondentes das faixas etárias dos servidores acima de 61 anos. Assim, notou-se que a porcentagem de servidores participantes da pesquisa, no que se refere à faixa etária, foi um reflexo da porcentagem de servidores, nesse mesmo critério, do universo de pesquisa.

Tabela 4 - Faixa etária dos respondentes

Faixa etária	Participantes efetivos da Pesquisa		
	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência total de servidores
Menos de 20 anos	0	0,00%	0,00%
De 21 a 30 anos	2	4,88%	1,44%
De 31 a 40 anos	19	46,34%	13,67%
De 41 a 50 anos	15	36,59%	10,79%
De 51 a 60 anos	5	12,20%	3,60%
61 anos ou mais	0	0,00%	0,00%
Total	41	100,00%	29,50%

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

O levantamento do perfil de escolaridade dos respondentes (Tabela 5) revelou uma maior porcentagem de participantes que possuem especialização *lato sensu* (43,9%), seguida pelo número de participantes que possuem título de mestre (36,6%). Os respondentes que possuem nível superior completo e doutorado correspondem, respectivamente a 12,2% e 7,3%.

Tabela 5 - Escolaridade dos respondentes

Escolaridade	Frequência absoluta	Frequência relativa
Ensino Superior	5	12,2%
Especialização lato sensu	18	43,9%
Mestrado	15	36,6%
Doutorado	3	7,3%

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

A Tabela 6 traz os dados referentes à distribuição dos servidores da instituição entre os cargos técnico-administrativos de nível C, D e E. A UFV Florestal conta com 62 servidores ocupantes de cargos de nível D, 53 servidores técnicos administrativos de nível C e 24 servidores nível E.

Tabela 6 - Nível dos cargos dos servidores

Nível do cargo	Universo de Pesquisa	
	Frequência absoluta	Frequência relativa
Nível C	53	38,13%
Nível D	62	44,60%
Nível E	24	17,27%
Total	139	100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Em se tratando do nível dos cargos dos participantes da pesquisa (Tabela 7), pode-se perceber uma relação entre a distribuição dos cargos da instituição e os níveis de cargos dos servidores participantes da pesquisa.

Tabela 7 - Nível dos cargos dos respondentes

Nível do cargo	Participantes efetivos da Pesquisa		
	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência total de servidores
Nível C	10	24,39%	7,19%
Nível D	22	53,66%	15,83%
Nível E	9	21,95%	6,47%
Total	41	100,00%	29,50%

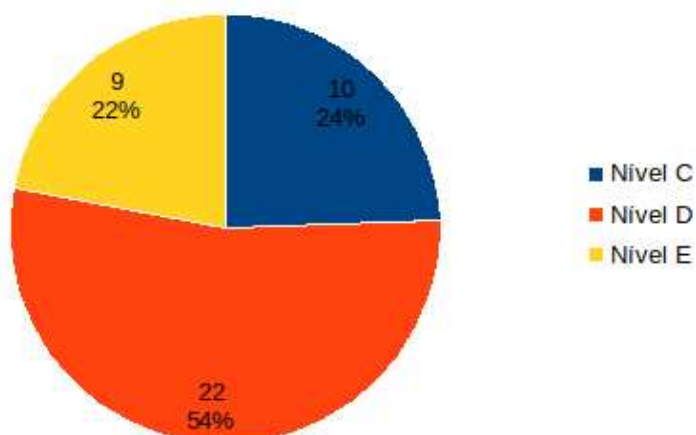
Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Conforme exposto na Tabela 6, os cargos técnico-administrativos de nível D possuem o maior número de servidores dentre os servidores de níveis C, D e E, somando 44,60 % do

número total de servidores. Nesse mesmo sentido, os servidores de nível D foram os que mais participaram da pesquisa (Tabela 7), representando mais da metade dos questionários respondidos (53,66%). Por sua vez, a participação de servidores de nível C, que representam 38,13% do total de servidores dentro do universo de pesquisa, correspondeu a 24,39% dos questionários respondidos. Por fim, os servidores de nível E, que são os menos numerosos na instituição (17,27%) contaram com a participação de 9 servidores na pesquisa, o que corresponde a 21,95% dos participantes. Percebeu-se aqui uma maior representatividade dos servidores de nível E em relação aos servidores de nível C, quando comparado a porcentagem da população geral de servidores desses mesmos níveis. Essa representatividade pode ser oriunda da natureza das atividades desempenhadas por esses servidores, visto que os cargos de nível C, em sua maior parte, são cargos que demandam a presença dos servidores na instituição para o desempenho de suas atividades. Os gráficos 1 e 2 ilustram o comparativo entre o quantitativo dos níveis dos cargos dos participantes da pesquisa e dos níveis dos cargos dos servidores da UFV-Florestal.

Gráfico 1 - Nível dos cargos dos respondentes

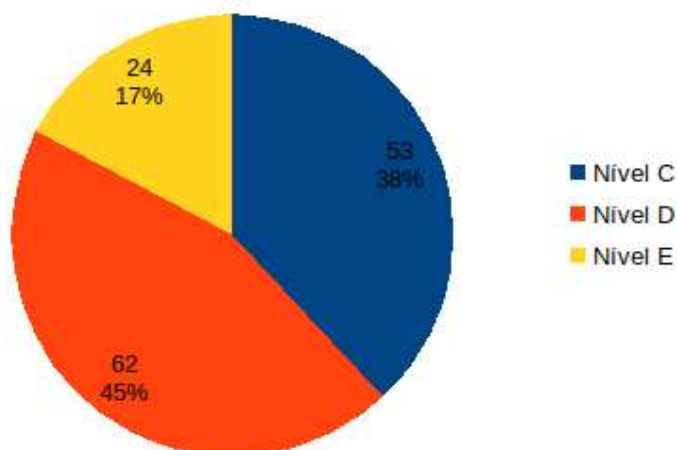
Nível de cargo participantes da pesquisa



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Gráfico 2 - Nível dos cargos dos servidores

Nível de cargo dos servidores



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

A UFV conta com uma gama variada de cargos de servidores da carreira técnico-administrativa, dentro do universo de pesquisa, divididos em cargos de nível C, D, e E que estão listados na Tabela 8.

Tabela 8 - Lista de ocupação dos cargos Técnico-administrativos

Nome do cargo	Nível	Quantidade de servidores
Administrador	E	1
Analista de Tecnologia da Informação	E	1
Arquivista	E	1

Assistente de Aluno	C	1
Assistente de Laboratório	C	12
Assistente de Tecnologia da Informação	C	1
Assistente em Administração	D	31
Assistente Social	E	1
Auditor	E	1
Auxiliar de Agropecuária	D	1
Auxiliar de Enfermagem	C	3
Auxiliar de Veterinária e Zootecnia	C	1
Auxiliar em Administração	C	10
Bibliotecário-documentalista	E	2
Contador	E	1
Contra-mestre	C	1
Cozinheiro	C	1
Engenheiro de Segurança do Trabalho	E	1
Engenheiro	E	1
Jornalista	E	1
Médico Veterinário	E	1
Médico	E	2
Motorista	C	1
Nutricionista	E	2
Operador de Caldeira	C	5
Operador de Estação de Tratamento d'água e esgoto	C	2
Operador de Máquinas Agrícolas	C	11
Operador de Máquinas de Terraplanagem	C	1
Pedagogo	E	1
Porteiro	C	2
Psicólogo	E	2
Técnico de Laboratório	D	7
Técnico de Tecnologia da Informação	D	6
Técnico em Agropecuária	D	8

Técnico em Assuntos Educacionais	E	4
Técnico em Contabilidade	D	3
Técnico em Eletricidade	D	1
Técnico em Eletrônica	D	1
Técnico em Segurança do Trabalho	D	2
Tecnólogo em Gestão Pública	E	1
Tradutor e Intérprete em Linguagens de Sinais	E	1
Vigilante	D	2
Total		139

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Um ponto importante de se destacar é que, conforme apontado por Mendes, Oliveira e Veiga (2020), nem toda atividade do Setor Público pode ser realizada por meio do teletrabalho. Esse aspecto pode ter contribuído para a baixa adesão da participação dos servidores de nível C que foram de apenas 10 pessoas em um universo de 53 servidores. Isso porque, conforme pode ser observado na tabela 8, grande parte dos cargos técnicos administrativos de nível C são cargos que desempenham atividades que exigem a presença do servidor no local de serviço. Como exemplo podemos citar os cargos de Operador de Máquinas Agrícolas e Operador de Caldeira que exigem a presença regular do servidor no *Campus* da Universidade.

Mesmo considerando a existência de cargos que não são passíveis de aplicação do teletrabalho no universo de pesquisa, pode-se perceber, através da análise da Tabela 9, uma variedade de cargos dentre os servidores que participaram da pesquisa. A tabela mostra que o cargo com a maior representatividade de respostas do questionário da pesquisa foi o cargo de assistente em administração, correspondendo a 34,15% do total de participantes. Pode-se inferir que, uma vez que o cargo de assistente em administração se trata de um cargo técnico-administrativo de nível D, essa porcentagem tem forte impacto na porcentagem trazida pelo Gráfico 1 de que os servidores de nível D correspondem à maioria dos respondentes, sendo que dos 22 servidores de nível D que responderam ao questionário, 14 (63,64%) são do cargo de Assistente em Administração.

Tabela 9 - Nome dos cargos dos respondentes

Nome do cargo	Nível	Frequência absoluta	Frequência relativa
Analista de Tecnologia da Informação	E	1	2,44%

Assistente de Laboratório	C	3	7,32%
Assistente em Administração	D	14	34,15%
Auxiliar de Enfermagem	C	2	4,88%
Auxiliar em Administração	C	5	12,20%
Bibliotecário-documentalista	E	1	2,44%
Nutricionista	E	1	2,44%
Pedagogo	E	1	2,44%
Psicólogo	E	1	2,44%
Técnico de Laboratório	D	2	4,88%
Técnico de Tecnologia da Informação	D	1	2,44%
Técnico em Agropecuária	D	2	4,88%
Técnico em assuntos educacionais	E	3	7,32%
Técnico em Segurança do Trabalho	D	2	4,88%
Tecnólogo em Gestão Pública	E	1	2,44%
Vigilante	D	1	2,44%

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Por fim, em se tratando de tempo na instituição, a Tabela 10 traz a relação de tempo de instituição dos servidores da UFV Florestal. Como pode-se perceber, a maior parte dos servidores da UFV Florestal é composta por servidores que tenham entre 1 a 15 anos de instituição (88,50%). Os demais servidores do *campus* estão divididos entre as faixas de 16 a 20 anos, com 2 servidores (1,44%), de 26 a 30 anos, com 4 servidores (2,88%) e servidores com mais de 30 anos de instituição com 10 servidores (7,19%).

Tabela 10 - Tempo na instituição dos servidores

Tempo de Instituição	Universo de Pesquisa	
	Frequência absoluta	Frequência relativa
De 1 a 5 anos	22	15,83%
De 6 a 10 anos	58	41,73%
De 11 a 15 anos	43	30,94%
De 16 a 20 anos	2	1,44%
De 21 a 25 anos	0	0,00%
De 26 a 30 anos	4	2,88%

Mais de 30 anos	10	7,19%
Total	139	100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Nesse quesito, depreende-se da Tabela 11 que a maior parte (46,3%) dos servidores participantes do questionário é composta por servidores que têm de 11 a 15 anos de tempo de serviço na instituição. Em seguida tem-se que servidores que contam com tempo de instituição compreendido entre 6 e 10 anos correspondem a 39% dos respondentes. Já os servidores que são mais novos na instituição, tendo ingressado na mesma no período de 1 a 5 anos, correspondem a 12,2% dos respondentes. Dentre os servidores mais antigos, com mais de 30 anos de instituição, somente 1 participou do questionário, correspondendo a 2,4% do total de participantes. As opções de respostas que correspondem ao tempo de instituição de 16 a 20 anos, de 21 a 25 anos e de 26 a 30 anos não obtiveram nenhuma marcação. Assim, pode-se perceber que a participação na pesquisa teve maior engajamento entre os servidores com menos tempo na instituição do que entre os servidores com mais tempo de serviço na instituição.

Tabela 11 - Tempo na instituição dos respondentes

Tempo de Instituição	Participantes efetivos da Pesquisa		
	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência total de servidores
De 1 a 5 anos	5	12,20%	3,60%
De 6 a 10 anos	16	39,02%	11,51%
De 11 a 15 anos	19	46,34%	13,67%
De 16 a 20 anos	0	0,00%	0,00%
De 21 a 25 anos	0	0,00%	0,00%
De 26 a 30 anos	0	0,00%	0,00%
Mais de 30 anos	1	2,44%	0,72%
Total	41	100,00%	29,50%

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Em suma, os dados indicam que, embora haja algumas discrepâncias em certos aspectos, a amostra da pesquisa, em geral, reflete características importantes da população de servidores da UFV-Florestal em termos de gênero, faixa etária, nível dos cargos e tempo de serviço. No que diz respeito ao gênero, apesar de a maioria dos servidores no *campus* ser do gênero masculino, na pesquisa houve uma predominância de respondentes do gênero

feminino. Quanto à faixa etária, a maioria dos servidores, tanto do universo de pesquisa quanto dos participantes, está compreendida na faixa etária de 31 a 50 anos. A análise dos níveis dos cargos revela um reflexo entre a população da UFV-Florestal e os participantes da pesquisa em que os servidores de nível D expressaram a maior representatividade entre os respondentes. Notavelmente, os servidores de nível E, embora menos numerosos na população geral, tiveram uma participação relativamente maior na pesquisa. A diversidade de cargos técnico-administrativos da UFV-Florestal foi evidenciada na pesquisa com destaque para o cargo de Assistente em Administração, que foi o cargo com maior participação. Finalmente, em relação ao tempo na instituição, a maioria dos servidores, da instituição e dos participantes da pesquisa, tem entre 1 e 15 anos de serviço, indicando uma maior participação entre aqueles que estão na instituição há menos tempo.

4.1.2. Análise da percepção dos servidores quanto à cultura organizacional da instituição

No tratamento dos dados das partes II e III do questionário foi elaborada uma tabela para cada uma das dimensões, contendo média, desvio padrão e frequência relativa das respostas. Malhotra (2012) caracteriza a média como a medida posicionada entre os resultados, ocupando uma posição central e calculada através da soma dos valores encontrados dividida pelo número de elementos. Foi considerado, para a análise dos valores da média de cada questão do questionário, o seguinte parâmetro: resultados da média compreendidos entre os valores de 1 a 2,5 foram considerados como discordância; resultados da média compreendidos entre os valores de 2,5 a 3,5 foram considerados como indiferença; e, por fim, resultados da média compreendidos entre os valores de 3,5 a 5 foram considerados como concordância. Além disso, empregou-se o desvio-padrão, uma métrica de dispersão que indica a distância dos valores em relação à média dos resultados (Pestana; Gageiro, 2005). Em outras palavras, quanto mais distantes os dados estiverem da média, maior será o valor de desvio encontrado e vice-versa. Para o presente estudo foi considerado alto, e merecedor de maior atenção, o desvio padrão maior do que 1.

A parte II do questionário visou analisar a percepção dos servidores acerca da Cultura Organizacional da UFV-Florestal. Foram analisadas nessa etapa as seguintes variáveis, de acordo com as ideias de Silva (2013): Regras (q1, q2, q3 e q4); Hierarquia (q5, q6, q7, q8, q9, q10, q11 e q16); Eficiência (q12, q13, q14, q15, q17 e q20); Burocracia (q18 e q19); e Criatividade (q21, q22, q23 e q24).

Em relação às regras na instituição, através da análise da Tabela 12, podemos perceber que, no geral, os resultados da média das questões ficaram mais próximos dos valores de indiferença.

Tabela 12 - Cultura Organizacional (Regras)

Variável	Média	Desvio Padrão	Frequência relativa (%)		
			Discordância	Indiferença	Concordância
Regras					
1- Existe grande quantidade de regras e procedimentos formais na instituição.	3,85	0,88	4,88%	24,39%	70,73%
2- Existe flexibilidade das regras.	2,85	0,99	39,02%	39,02%	21,95%
3- As normas são avaliadas periodicamente.	2,32	0,65	68,29%	26,83%	4,88%
4- A função que exerço possibilita que os meus conhecimentos sejam bem aproveitados.	3,20	1,21	26,83%	26,83%	46,34%
Média Geral	3,05	0,93	-	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Nesse quesito, a questão q1, que aborda a quantidade de regras percebidas pelos servidores, foi a única a ter um valor considerado próximo ao da concordância (3,85). Para essa questão, a concordância dos participantes do questionário da existência de uma grande quantidade de regras na instituição foi de 70,73%, enquanto os participantes que discordaram desta afirmação somaram apenas 4,88%. Isso mostra que a maior parte dos servidores participantes da pesquisa acredita que a instituição possui elevada quantidade de normas e regras a serem seguidas.

A flexibilidade das regras (q2), por sua vez, aproximou-se da indiferença (2,85), sendo que apenas 21,95% dos participantes concordaram que existe flexibilidade de regras na instituição. Os participantes que acreditam que não existe tal flexibilidade somaram 39,02 %, assim como os participantes que se mostraram indiferentes a essa afirmação. Nessa questão, portanto, apesar de o nível de discordância ser maior que o nível de concordância, não se pôde identificar uma expressiva discordância dos servidores em relação à flexibilidade nas regras da instituição.

Já a questão sobre a avaliação periódica das normas da instituição (q3) alcançou o nível mais acentuado de discordância deste grupo de afirmativas (2,32). O nível de discordância alcançou 68,29% dos participantes, enquanto o nível de concordância somou

apenas 4,88%. Assim, pode-se dizer que a maioria dos participantes (68,29%) acredita que as normas da UFV-Florestal não são avaliadas periodicamente e que apenas uma pequena parcela de servidores (4,88%) concorda que as normas da instituição são avaliadas periodicamente.

Por fim, a questão que versava sobre a função exercida pelo servidor possibilitar que seus conhecimentos sejam bem aproveitados teve um valor alto de desvio padrão (1,21) que se reflete na diversidade de respostas obtidas. O nível de concordância da questão alcançou apenas 46,34% dos participantes, enquanto os níveis de indiferença e de discordâncias se igualam em 26,83%. Esse resultado mostra que apenas uma pequena parte dos servidores acreditam que as atividades desempenhadas pelos seus cargos são compatíveis com o seu nível de conhecimento.

Assim, de acordo com a percepção dos servidores da UFV-Florestal, no que tange a variável “regras”, infere-se que a instituição possui um número elevado de regras e procedimentos que devem ser seguidos por seus servidores e que estas regras não costumam ser reavaliadas pelos gestores do órgão. Essa quantidade excessiva de regras pode ser caracterizada, de acordo com as ideias de Lavrado *et al.* (2020), como um fator inibidor a um ambiente inovador, visto que vai em sentido contrário à autonomia caracterizada em sua pesquisa, como fator que favorece o ambiente inovador.

Dessa forma, corroborando com as ideias trazidas por Vieira, Barbosa e Ramalheiro (2019) e Rorato e Dias (2011), os servidores da UFV-Florestal, devido à quantidade de regras da instituição, não vislumbram possuir autonomia para a tomada de decisões, ficando estas limitadas ao cumprimento das regras vigentes. Percebe-se, também, o aspecto inibidor do ambiente inovador, destacado por Bruno-Faria e Fonseca (2014), da evitação de incertezas, onde a organização evita o uso de novas soluções que possam acarretar riscos para a instituição. Importante destacar que, de acordo com as ideias de Callegari (2023), a Burocracia, apesar das críticas pela sua rigidez, é crucial para proteger tanto o gestor público quanto o cidadão, uma vez que ela estabelece procedimentos formais que asseguram a equidade e a justiça nas decisões administrativas, evitando arbitrariedades e favoritismos.

A variável “Hierarquia” foi abordada através das questões de 5 a 11 e questão 16, a Tabela 13 traz que, novamente, a média geral das questões sobre o tema se aproximou do valor de indiferença (3,24). Em sua maior parte, o desvio padrão destas questões foi maior

que 1, o que significa que não houve preponderância de uma ou outra alternativa nas respostas dos servidores. Somente a questão 7 obteve maior expressividade nas respostas, resultando em uma maior expressividade da concordância dos servidores nesse quesito e, por consequência, um menor desvio padrão (0,83).

Tabela 13 - Cultura Organizacional (Hierarquia)

Variável	Média	Desvio Padrão	Frequência relativa (%)		
			Discordância	Indiferença	Concordância
Hierarquia					
5- Sou tratado (a) de forma igualitária, independente do cargo que exerço.	3,05	1,34	34,15%	26,83%	39,02%
6- As minhas habilidades profissionais são plenamente aproveitadas.	2,90	1,20	36,59%	31,71%	31,71%
7- Sempre acato as orientações do meu chefe sem questionar.	3,63	0,83	9,76%	29,27%	60,98%
8- As decisões dos meus superiores são questionadas.	3,07	1,03	26,83%	39,02%	34,15%
9- Prefiro que o chefe seja responsável pelas resoluções de problemas importantes no setor.	3,37	1,18	24,39%	24,39%	51,22%
10- Existe um relacionamento próximo das pessoas independente do cargo hierárquico ocupado.	3,44	1,25	19,51%	24,39%	56,10%
11- As relações no trabalho são fortemente influenciadas pelo cargo que cada um ocupa.	2,98	1,17	34,15%	31,71%	34,15%
16- A hierarquia é centralizadora.	3,51	1,03	12,20%	43,90%	43,90%
Média Geral	3,24	1,13	-	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

De acordo com a tabela acima, considerando o tratamento igualitário do servidor, independentemente do cargo que este ocupa (q5), percebe-se que os três níveis ficaram próximos uns dos outros. O nível de indiferença alcançou 26,83 % das respostas, seguido pelo nível de discordância com 34,15% e, por fim, o nível de concordância com 39,02%. Para esta questão, então, não se percebeu consenso entre as respostas dos servidores participantes da pesquisa. Quanto ao fato de as habilidades profissionais dos servidores serem aproveitadas nos seus respectivos cargos (q6), também não se obteve uma grande diferença entre os três níveis. Os níveis de concordância e de indiferença das respostas foram iguais, somando 31,71% cada um. A discordância alcançou 36,59% das respostas, não sendo considerado um nível de discordância expressivo. Contudo, cabe destacar que, apesar do resultado da questão

não apontar consideravelmente para a discordância, ao se cruzar os dados do nível do cargo com o nível de escolaridade dos servidores, conforme destacado na Tabela 14, pode-se perceber que existe na instituição uma super qualificação dos servidores, uma vez que nenhum participante da pesquisa possui apenas o nível de escolaridade exigido para o cargo que ocupa.

Tabela 14 - Relação entre nível do cargo e escolaridade dos participantes da pesquisa

Nível do cargo x nível de escolaridade		
Nível C	Ensino fundamental	0
	Ensino Médio	0
	Ensino Superior	2
	Especialização lato sensu	6
	Mestrado	2
	Doutorado	0
Nível D	Ensino Médio	0
	Ensino Superior	3
	Especialização lato sensu	10
	Mestrado	8
	Doutorado	1
Nível E	Ensino Superior	0
	Especialização lato sensu	2
	Mestrado	5
	Doutorado	2

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Nota-se que dentre os servidores de nível C, cujo cargo exige nível de escolaridade de Ensino Fundamental, têm-se e 2 servidores com ensino superior completo, 6 com especialização *lato sensu* e 2 com titulação de mestre. Dentre os servidores de nível D, no qual é exigida a escolaridade de Ensino Médio completo, têm-se 3 servidores com ensino superior completo, 10 com especialização *lato sensu*, 8 que possuem título de mestre e um com doutorado. Por fim, em relação aos servidores de nível E, cuja exigência do cargo é de Ensino Superior completo, têm-se 2 servidores que possuem especialização *lato sensu*, 5 que possuem titulação de mestre e 2 que possuem título de doutor.

A questão sobre a aceitação das orientações das chefias, sem questionamento, pelos servidores (q7) foi a que, dentro da variável hierarquia, teve o maior índice de concordância por parte dos servidores (60,98%). Apenas 9,76% dos respondentes afirmam questionar as orientações de seus chefes antes de segui-las. O nível de indiferença para essa questão foi de 29,27%. Assim, pode-se perceber certo grau de hierarquia na instituição uma vez que as orientações dos chefes são comumente seguidas sem questionamentos por parte dos servidores. Por outro lado, a questão q8 trouxe um resultado controverso ao da questão anterior. Ao passo que 60,98% dos servidores dizem não questionar as orientações de seus chefes, apenas 26,83% desses mesmos servidores afirmaram não questionar as decisões dos superiores. Nessa questão (q8) o nível de indiferença foi o mais expressivo, alcançando 39,02% dos respondentes. Por fim, 34,15% dos servidores alegam questionar as decisões dos superiores.

O desvio padrão para esse grupo de itens atingiu 1,13, o que significa que, para este tema, não houve homogeneidade nas respostas dos servidores, à exceção do item q7 que obteve o menor nível de desvio padrão (0,83), demonstrando que para este item o padrão de resposta dos participantes foi mais homogêneo. Assim, pode-se inferir que a hierarquia, dentro da instituição, parece perder forças na medida em que a distância entre servidor e superior hierárquico aumenta. Ou seja, no caso dos servidores participantes da presente pesquisa, percebeu-se que estes tendem a se preocupar mais em acatar as ordens de seus chefes imediatos do que as de dirigentes de maior nível hierárquico. Dessa maneira, não foi constatado, dentro da UFV-Florestal, na percepção dos servidores, o aspecto do controle excessivo trazido por Bruno-Faria e Fonseca (2014) como aspecto inibidor da inovação. Contudo, em sentido contrário, nota-se outro aspecto inibidor de inovação destacado por Bruno-Faria e Fonseca (2014), a distância de poder entre os servidores técnico-administrativos e os dirigentes de maior nível hierárquico da instituição. Pois, de acordo com o apontado na pesquisa de Bruno-Faria e Fonseca (2014) a falta de envolvimento entre a liderança e seus colaboradores pode levar à falta de motivação e de engajamento destes últimos.

A questão q9 abordou a preferência dos servidores de que a chefia seja a parte responsável pela resolução de problemas. Nesta questão pôde-se perceber que os valores de resposta, apesar da média apontar para a indiferença, se inclinam levemente para a concordância uma vez que esta somou 51,22% da opinião dos servidores, enquanto a

discordância e indiferença alcançaram 24,39% cada. Assim, pode-se dizer que a maioria dos servidores pesquisados preferem deixar para a chefia a resolução dos problemas em seus respectivos setores.

Os itens q10 e q11 abordaram como a hierarquia poderia influenciar no relacionamento pessoal no trabalho. No item q10 se analisou a existência de um relacionamento próximo entre os servidores independentemente da posição hierárquica ocupada. O resultado percebido foi de que, apesar do valor médio das respostas estar dentro do valor de indiferença, a maior parte dos servidores (56,10%) acredita que o cargo hierárquico ocupado não influencia no relacionamento próximo entre os colegas de serviço. Por outro lado, no item q11 foi abordado a influência do cargo ocupado pelo servidor nas relações de trabalho. Neste item as respostas tendem para a indiferença, sendo que a mesma porcentagem de servidores (34,15%) concordou e discordou dessa afirmativa. Novamente percebeu-se certo grau de conflito entre os posicionamentos dos servidores em questões parecidas, enquanto na percepção destes a hierarquia não tem muita influência no relacionamento entre eles, ela pode ou não influenciar as relações de trabalho dependendo do cargo ocupado pelo servidor.

Por fim, no item que trata da hipótese de a hierarquia da instituição ser centralizadora (q16) houve um impasse entre indiferença e concordância que somaram 43,90% das respostas cada uma. Aqui pôde-se notar que, apesar do impasse entre concordância e indiferença, o nível de discordância não foi muito expressivo (12,20%).

Quanto a hierarquia, de maneira geral, os resultados apontaram que esta somente é percebida pelos servidores da UFV Florestal na sua relação com a chefia imediata, seja ao acatar as ordens sem questionar ou ao deixar para o chefe o poder de tomada de decisão e resolução de problemas no setor. Aqui percebe-se que os resultados, dentro da relação chefia imediata e servidor, corroboram com as ideias de Saraiva (2002) de que na organização pública o desempenho das atividades é feito de maneira organizada e sistemática, com linhas de responsabilidade e autoridade pré-estabelecidas. Nesse ponto, nota-se na relação chefia-servidor dentro da UFV-Florestal, de acordo com os resultados, a falta do aspecto do encorajamento das lideranças e grupo de trabalho, apontado por Bruno-Faria e Fonseca (2014) como aspecto favorável à inovação.

Os itens de q12 a q15, q17 e q20 abordaram a variável “Eficiência”. A média geral para esta variável tendeu para os valores de indiferença (3,21), conforme apontado na Tabela 15. Contudo, duas questões que tratavam da variável eficiência no âmbito individual de cada servidor (q13 e q20) alcançaram valores de concordância expressivos, o que demonstra que os servidores estão preocupados com melhorar a eficiência de suas atividades laborais.

Tabela 15 - Cultura Organizacional (Eficiência)

Variável	Média	Desvio Padrão	Frequência relativa (%)		
			Discordância	Indiferença	Concordância
Eficiência					
12- Os cargos de chefia são distribuídos de acordo com o mérito.	2,39	1,14	53,66%	24,39%	21,95%
13- Busco informações para melhorar a eficiência do meu trabalho.	4,10	0,70	2,44%	12,20%	85,37%
14- As decisões priorizam a eficiência da gestão.	3,12	1,12	24,39%	41,46%	34,15%
15- As ações implantadas no setor priorizam a eficiência do trabalho.	3,17	1,07	29,27%	21,95%	48,78%
17- As pessoas que estão nos cargos de liderança estão nessa posição em função de suas capacidades e habilidades.	2,56	1,05	43,90%	39,02%	17,07%
20- Busco sempre a redução do tempo gasto na execução das minhas tarefas.	3,90	0,80	2,44%	29,27%	68,29%
Média Geral	3,21	0,98	-	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Os resultados dos itens q12 e q17 demonstram que, na percepção dos servidores, os cargos de chefia e de liderança da instituição não são distribuídos exclusivamente através do mérito e das habilidades pessoais de seus ocupantes. No item q12 os servidores, em sua maioria (53,66%) discordam que os cargos de chefia são distribuídos de acordo com o mérito. Apenas 21,95% dos participantes concordam com essa afirmação. Já no item q17, 43,90% dos respondentes discordam que os ocupantes de cargos de liderança estão nessa posição em virtude de suas capacidades e habilidades, ao passo que apenas 17,07% dos respondentes concordam com a afirmação. Esses resultados apontam, de acordo com a percepção dos servidores, para o cenário descrito por Soares (2009) em que ainda se tem presente na administração pública traços do modelo de administração pública patrimonialista em que a distribuição dos cargos não segue parâmetros claros para os servidores.

No âmbito institucional, a eficiência foi pouco percebida pelos servidores participantes do questionário. O item q14 abordou se as decisões priorizavam a eficiência da gestão do *Campus*. Nesse quesito a posição dos servidores tende para a indiferença (41,46%). Apenas 34,15% acreditam que a eficiência é priorizada, e uma menor parte (24,39%) discordam da afirmação. Por outro lado, a eficiência foi um pouco mais bem percebida, pelos servidores, no âmbito de seus setores. Dentre os respondentes, 48,78% dos servidores acreditam que as ações implantadas em seus respectivos setores visam a eficiência do trabalho, enquanto os níveis de discordância e indiferença atingiram 29,27% e 21,95% respectivamente.

Por fim, conforme dito anteriormente, a eficiência foi melhor percebida dentro do âmbito individual dos servidores, demonstrando a sua preocupação em estarem em busca do melhor desempenho de suas atividades. No item q13, que abordou a busca de informações dos servidores para melhor desempenharem suas atividades, o nível de concordância atingiu 85,37% das respostas, enquanto o de discordância somou apenas 2,44%. Já no item q20, que visava perceber a preocupação dos servidores quanto à redução do tempo de execução de suas atividades, o nível de discordância também foi de 2,44%, ao passo que o nível de concordância somou 68,29% dos participantes.

Assim, pode-se perceber que a variável da eficiência é uma preocupação dos servidores da UFV Florestal, que estão sempre em busca de melhorar a eficiência da execução de suas atividades laborais.

A variável “Burocracia” foi abordada nos itens q18 e q19, atingindo uma média de valor que tende para a concordância (3,66), demonstrando que, na percepção dos servidores da UFV Florestal, a instituição se caracteriza como uma organização burocrática. A Tabela 16 mostra que os servidores, de maneira geral, percebem uma burocracia excessiva nos procedimentos organizacionais da instituição e que essa burocracia acaba interferindo no desempenho de suas atividades.

Tabela 16 - Cultura Organizacional (Burocracia)

Variável	Média	Desvio Padrão	Frequência relativa (%)		
			Discordância	Indiferença	Concordância
Burocracia					
18- Os processos organizacionais são excessivamente burocráticos.	3,80	0,87	7,32%	26,83%	65,85%
19- A burocracia interfere no meu desempenho profissional.	3,51	1,08	17,07%	34,15%	48,78%

Média Geral	3,66	0,97	-	-	-
--------------------	------	------	---	---	---

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

A excessividade de procedimentos burocráticos (q18) foi percebida pela maioria dos servidores pesquisados (65,85%), enquanto apenas 7,32% discordam que a instituição possui processos organizacionais excessivamente burocráticos. Além disso, 48,78% dos respondentes concordam que a burocracia da instituição afeta de alguma forma o seu desempenho profissional (q19), enquanto 34,15% dos servidores se mostraram indiferentes a essa afirmação e 17,07%, por sua vez, discordaram. Considerando que as pesquisas de Bruno-Faria e Fonseca (2014), Rodrigues, Carvalho e Paula (2021) e Cardoso, Vale e Joia (2020), trazem a burocracia como um obstáculo à inovação no setor público e que os resultados da Tabela 15 apontam para a presença da burocracia excessiva na UFV-Florestal, de acordo com a percepção dos servidores, refletindo negativamente no desempenho desses servidores, pode-se inferir que essa burocracia, percebida pelos servidores, pode ser considerada um obstáculo para a implementação do teletrabalho na UFV-Florestal. Dessa maneira, sabendo-se que o PGD se encontra autorizado desde maio de 2022, e que a comissão responsável por “apresentar estudo acerca da modalidade, critérios e condições para a adoção” (Universidade Federal de Viçosa, 2022) do PGD foi nomeada em agosto de 2022, a burocracia excessiva percebida pelos servidores pode estar contribuindo para a não implementação de mudanças na UFV-Florestal em decorrência da falta de flexibilidade e a lenta tomada de decisão da instituição (Bruno-Faria; Fonseca, 2014).

A última variável de cultura organizacional abordada no questionário foi a variável “Criatividade”, tratada nos itens de q21 a q24. Essa variável obteve, em sua média, valor de discordância (2,42) entre os servidores participantes, como apontado na Tabela 17. Assim, é possível interpretar que os servidores da UFV Florestal consideram que a criatividade e inovação não são incentivadas pelos gestores.

Tabela 17 - Cultura Organizacional (Criatividade)

Variável	Média	Desvio Padrão	Frequência relativa (%)		
			Discordância	Indiferença	Concordância
21- Ideias e perspectivas inovadoras são incentivadas.	2,73	1,10	43,90%	34,15%	21,95%
22- As ações organizacionais são alinhadas às necessidades dos servidores.	2,20	0,90	63,41%	29,27%	7,32%

23- Os valores da organização estimulam a criatividade.	2,27	0,81	56,10%	41,46%	2,44%
24- Sou impulsionado a inovar na execução das minhas atividades.	2,49	1,10	46,34%	36,59%	17,07%
Média Geral	2,42	0,98	-	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Os itens q21, q23 e q24 tratavam da percepção dos servidores quanto ao estímulo à criatividade e à inovação por parte da gestão do órgão. Nesse quesito pode-se perceber a tendência de respostas voltadas para a discordância dos servidores. Nos itens q21 e q24 o nível de discordância não foi muito acentuado, uma vez que este somou 43,90% das respostas em q21 e 46,34% em q24, demonstrando que não é uniforme o entendimento de que a instituição não possui ações de incentivo à criatividade e inovação. Contudo, para esses dois itens, percebe-se que o nível de concordância também não é muito expressivo (21,95% e 17,07% respectivamente), o que leva ao entendimento de que, apesar do alto grau de indiferença nas respostas, as questões estão levemente inclinadas para os valores de discordância.

Percebe-se nos resultados dos itens q21 e q24 outro obstáculo a um ambiente inovador apontado por Rodrigues, Carvalho e Paula (2021) e Cardoso, Vales e Joia (2020), que seria a falta de uma liderança adequada às ideias inovadoras. Como destacado pelos autores, essa falta de liderança apontada para a inovação, juntamente com a burocracia excessiva apontada pelos servidores no questionário, pode levar a instituição a um estado de estagnação e impactar negativamente no entusiasmo dos servidores frente à adoção de práticas propostas (Rodrigues; Carvalho; Paula, 2021; Cardoso; Vale; Joia, 2020).

Já no item q23, que trata especificamente da influência da cultura organizacional (valores) sobre o estímulo à criatividade, percebeu-se um nível de discordância mais acentuado (56,10%) em relação ao nível de concordância (2,44%). Esse ponto pode estar ligado à percepção dos servidores de que a organização possui uma cultura organizacional voltada para a burocracia, conforme visto anteriormente.

Por fim, o item q22 abordou o alinhamento entre as ações organizacionais e as necessidades dos servidores. O resultado demonstrou que 63,41% dos participantes acreditam que as ações da UFV Florestal não visam atender às necessidades dos servidores, enquanto apenas 7,32% afirmam o contrário. Esse resultado corrobora com o resultado anterior que

demonstrou que a cultura organizacional da instituição está inclinada para a burocracia e, conseqüentemente, voltada ao cumprimento das normas.

Dessa maneira, no que tange à percepção dos servidores da UFV Florestal a respeito da Cultura Organizacional da instituição, pode-se dizer que os servidores veem a cultura da instituição como sendo uma cultura burocrática, com grande quantidade de normas e sem espaço para a criatividade e inovação. Outro ponto importante de destacar é que, para os servidores, as ações dos gestores do órgão não visam a eficiência e sim o cumprimento das normas. Por outro lado, na visão dos servidores, aspectos hierárquicos não parecem afetar negativamente o desempenho de suas atividades, de tal forma que, em certos pontos, como na tomada de decisões, os servidores preferem deixar a responsabilidade para a chefia. Visto que foram, apontados pelos participantes da pesquisa, alguns aspectos da cultura que são considerados como contrários ao ambiente inovador, os resultados quantitativos da presente pesquisa corroboram os resultados apresentados nas pesquisas de Kawasaki (2021) e Cardoso, Vale e Joia (2020) de que, para a implementação do trabalho remoto no setor público, sendo este considerado uma inovação, é necessário que a cultura organizacional do órgão público seja adaptada para receber essa ideia. O Quadro 6 traz um resumo dos resultados referentes à percepção dos servidores da UFV-Florestal em relação às características da cultura organizacional da instituição.

Quadro 6 - Quadro resumo da percepção dos servidores sobre a Cultura Organizacional da UFV-Florestal

Dimensão	Características Observadas
Regras	Grande quantidade de normas
	Pouca flexibilidade
	Baixa avaliação periódica
Hierarquia	Tratamento igualitário em relação ao cargo ocupado
	Relações de trabalho são influenciadas pelo cargo hierárquico
	Hierarquia percebida com maior intensidade nas relações com chefias imediatas
Eficiência	Busca constante por melhorias nas atividades individuais pelos servidores
	Discordância sobre a distribuição de cargos de chefia em razão do mérito
Burocracia	Burocracia excessiva, afetando o desempenho profissional dos servidores
Criatividade	Falta de estímulo para inovação
	Discordância sobre o alinhamento das ações organizacionais às necessidades dos servidores

Fonte: Elaboração própria de acordo com resultados da pesquisa (2024).

Esses resultados indicam desafios para a instituição em termos de cultura organizacional, sugerindo a necessidade de revisão e ajustes para promover um ambiente mais inovador, flexível e alinhado com as expectativas dos servidores. A burocracia, a falta de

reconhecimento do mérito na distribuição de cargos de chefia, e a percepção de falta de estímulo à criatividade são fatores que podem influenciar a efetividade de iniciativas como a adoção do teletrabalho. Para superar esses desafios, pode ser necessário promover mudanças na cultura organizacional, investir em liderança participativa e incentivar práticas que valorizem a inovação e a eficiência.

Na seção seguinte serão apresentados os resultados da terceira parte do questionário que tratou da percepção dos servidores da UFV Florestal em relação ao teletrabalho.

4.1.3. Análise da percepção dos servidores quanto ao teletrabalho

A terceira parte do questionário foi dividida em 2 blocos de questões. O primeiro bloco foi composto de questões que avaliavam a percepção dos servidores quanto à adoção do teletrabalho na instituição durante a pandemia e a intenção dos mesmos em continuarem a utilizar o teletrabalho após a pandemia. Esse primeiro bloco buscou avaliar os seguintes construtos referentes ao teletrabalho: expectativa de esforço (q26); expectativa de desempenho (q27 e q 28); influência social (q29); risco de segurança (q30 e q31); e risco de privacidade (q32). Já o segundo bloco tratou de avaliar os seguintes aspectos da utilização do teletrabalho: grau de dificuldade para a realização das atividades em teletrabalho (q25); dificuldades do teletrabalho (q35 a q42); vantagens do teletrabalho (q43 a q48); desvantagens do teletrabalho (q49 a q55); grau de satisfação com a realização das atividades na modalidade de teletrabalho (q33); e grau de concordância sobre a viabilidade de a instituição aderir ao teletrabalho (q34).

A Tabela 18 apresenta os resultados do construto expectativa de esforço. Para esse construto percebeu-se que os servidores consideram ter certa facilidade em utilizar as ferramentas que foram disponibilizadas pela instituição para a realização do teletrabalho no período da pandemia. O nível de concordância para esse item atingiu 82,93% das respostas, e apenas 4,88% dos servidores afirmaram ter tido algum tipo de dificuldade.

Tabela 18 - Teletrabalho (Expectativa de esforço)

Construto	Média	Desvio Padrão	Frequência relativa (%)		
			Discordância	Indiferença	Concordância
Expectativa de esforço					
26- Aprender a utilizar as ferramentas disponibilizadas para o teletrabalho foi fácil para mim.	4,39	0,97	4,88%	12,20%	82,93%

Média Geral	4,39	0,97	-	-	-
--------------------	------	------	---	---	---

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

No construto de expectativa de desempenho foi percebido que a maior parte dos participantes consideraram que o teletrabalho foi útil no desempenho de suas atividades, ocasionando em certo grau aumento da produtividade dos servidores. A tabela 19 mostra que a média desse construto obteve alto valor de concordância por parte dos servidores (4,05).

Tabela 19 - Teletrabalho (Expectativa de desempenho)

Construto	Média	Desvio Padrão	Frequência relativa (%)		
			Discordância	Indiferença	Concordância
Expectativa de desempenho					
27- Considero que o teletrabalho foi útil no meu dia a dia.	4,27	1,16	9,76%	12,20%	78,05%
28- A minha produtividade aumentou estando em teletrabalho.	3,83	1,26	14,63%	21,95%	63,41%
Média Geral	4,05	1,21	-	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

A maior parte dos participantes da pesquisa (78,05%) considerou que, durante o período da pandemia, a execução das atividades na modalidade de teletrabalho foi útil em seu dia a dia. Nesse quesito, os índices de indiferença e o de discordância foram relativamente baixos, alcançando 12,20% e 9,76% respectivamente, o que demonstra que o teletrabalho foi bem acolhido pelos servidores durante a pandemia. Nesse mesmo sentido, pôde-se perceber que grande parte dos servidores (63,41%) notam uma melhora em sua produtividade ao executar suas funções em teletrabalho. Apenas 14,63% dos participantes discordaram dessa afirmação, enquanto 21,95% se mostraram indiferentes.

Cabe ressaltar que, mesmo com o alto nível de concordância desse grupo de questões, obteve-se também um alto nível de desvio padrão (1,21). Isso demonstra que apesar de a maior parte dos participantes perceberem o teletrabalho como algo útil e positivamente relacionado com a produtividade, esse posicionamento não é homogêneo entre os participantes. Assim, pode se dizer que os resultados dos itens q27 e q28 contribuíram com os resultados apresentados por Lopes (2021) de que nem todos os servidores perceberam ganhos de produtividade ao executarem suas atividades na modalidade do teletrabalho. Não obstante, esses mesmos resultados corroboram os resultados da pesquisa de Kawasaki (2021), Lopes (2021) e Zagati (2022) de que o teletrabalho possui relação positiva com a produtividade dos

servidores, uma vez que essa foi a realidade de mais da metade dos servidores respondentes do questionário.

O item q29 buscou medir a percepção dos participantes a respeito do apoio dado pela UFV Florestal, durante a pandemia, na execução do teletrabalho por parte dos servidores. Nessa questão os resultados apontam para uma leve inclinação de concordância dos servidores (3,51), conforme demonstra a Tabela 20. Apesar disso, percebe-se que 48,78% dos servidores notaram algum tipo de apoio da instituição a despeito do teletrabalho, enquanto 36,59% se mostraram indiferentes e 14,63% discordaram da afirmação. Este item alcançou 1,16 de nível de desvio padrão, ou seja, apesar dos resultados apontarem para a concordância, obteve-se um alto nível de variações nas respostas dos participantes. Dessa maneira, pode-se inferir que o apoio da instituição ao teletrabalho não foi muito expressivo, notado apenas por cerca da metade dos servidores participantes da pesquisa. Assim, de acordo com a pesquisa de Zagati (2022), a efetiva implementação do teletrabalho na UFV-Florestal pode contribuir para a melhoria da imagem institucional da organização.

Tabela 20 - Teletrabalho (Influência social)

Construto	Média	Desvio Padrão	Frequência relativa (%)		
			Discordância	Indiferença	Concordância
Influência social					
29- No geral, durante a pandemia, a Administração da Universidade apoiou o uso do teletrabalho.	3,51	1,16	14,63%	36,59%	48,78%
Média Geral	3,51	1,16	-	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Em relação aos construtos risco de segurança e risco de privacidade, nota-se um alto índice de discordância dos servidores nas questões que abordaram o tema. Assim, depreende-se que os servidores da UFV Florestal, na execução do teletrabalho, não se mostraram preocupados com as possíveis falhas de segurança, erros dos sistemas e/ou vazamento de informações.

Tabela 21 - Teletrabalho (Risco de segurança)

Construto	Média	Desvio Padrão	Frequência relativa (%)		
			Discordância	Indiferença	Concordância
Risco de segurança					
30- No teletrabalho, eu tenho receio que o meu trabalho seja comprometido devido a falhas na segurança.	1,73	0,90	80,49%	14,63%	4,88%

31- No teletrabalho, eu tenho medo de perder alguma informação por erro de sistema.	1,76	0,92	78,05%	17,07%	4,88%
Média Geral	1,74	0,91	-	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

A Tabela 21 apresenta o resultado das questões referentes ao risco de segurança. No tocante ao risco de segurança mediante à falha na segurança (q30), percebe-se que 80,49% dos participantes afirmaram não estarem preocupados com tal risco, enquanto apenas 4,88% dos mesmos manifestaram ter essa insegurança. Nesse mesmo sentido, a questão q31 abordou a percepção de risco de segurança mediante falha nos sistemas. O resultado apontou que 78,05% dos respondentes não tiveram receio de que os sistemas apresentassem falhas que pudessem prejudicar o andamento de suas atividades, enquanto apenas 4,88% deles manifestaram ter tido essa preocupação durante a pandemia. Já em relação ao risco de privacidade, a questão q32 (Tabela 22) mostra um resultado similar ao do risco por falha no sistema, onde 4,88% dos participantes demonstraram estar preocupados com o possível vazamento de informações ao realizarem suas atividades em teletrabalho durante a pandemias, enquanto a grande maioria (78,05%) não manifestaram tal preocupação.

Os resultados dos itens q30, q31, e q32, não corroboram os resultados apresentados por Trindade (2020), Silva e Alves (2020), e Kawasaki (2021) de que a garantia da segurança da informação é vista como um dos desafios do teletrabalho. Para os servidores da UFV-Florestal, de acordo com os resultados da pesquisa, essa não foi uma preocupação durante a realização de suas atividades durante a pandemia.

Tabela 22 - Teletrabalho (Risco de privacidade)

Construto	Média	Desvio Padrão	Frequência relativa (%)		
			Discordância	Indiferença	Concordância
Risco de privacidade					
32- Era uma preocupação que minhas informações pessoais pudessem ser vazadas, compartilhadas e utilizadas indevidamente, e que a minha privacidade fosse ameaçada devido ao teletrabalho.	1,76	0,92	78,05%	17,07%	4,88%
Média Geral	1,76	0,92	-	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Adentrando no segundo bloco de questões da terceira parte do questionário, para o construto grau de dificuldade para a realização das atividades em trabalho remoto nota-se,

conforme apontado na Tabela 23, que o desvio padrão para esse item atingiu 1,19, indicando que o padrão de resposta dos participantes não foi homogêneo. Os resultados apontam que, em sua maioria (75,61%), os servidores não perceberam dificuldades em realizar suas atividades em teletrabalho já no início da pandemia (q25). O nível de indiferença para este construto alcançou apenas 9,76% das respostas, enquanto o nível de concordância atingiu 14,63%. Isso implica que foram poucos os servidores da instituição que, de alguma forma, notaram ter alguma dificuldade para se adaptar ao teletrabalho no início da pandemia. Os resultados apontam para o sentido contrário do trazido por Trindade (2020) e Silva e Alves (2020) de que a necessidade de maior clareza nas regras e diretrizes para o teletrabalho é apontada como um desafio para a implementação do teletrabalho. Os participantes da pesquisa não manifestaram ter tido grandes dificuldades na realização de suas atividades de forma remota durante o período da pandemia, isso implica que as regras se fizeram suficientes à efetiva implementação do teletrabalho neste período.

Tabela 23 - Teletrabalho (Grau de dificuldade para a realização das atividades em teletrabalho)

Construto	Média	Desvio Padrão	Frequência relativa (%)		
			Discordância	Indiferença	Concordância
Grau de dificuldade para a realização das atividades em teletrabalho					
25- Tive dificuldade para realizar as atividades de forma remota no início da pandemia.	1,98	1,19	75,61%	9,76%	14,63%
Média Geral	1,98	1,19	-	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

A Tabela 24 traz os resultados do construto dificuldades do teletrabalho, no qual o valor da média para este construto foi dentro do valor de discordância (2,15). Assim, os resultados apontam que, em sua maioria, os servidores participantes da pesquisa não tiveram grandes dificuldades com a execução de suas atividades em teletrabalho durante a pandemia. Além disso, o resultado do item q25 reforça os resultados trazidos pela tabela 24 de que a maior parte dos servidores participantes da pesquisa não sentiram grandes dificuldade em realizar suas tarefas diárias na modalidade do teletrabalho.

Tabela 24 - Teletrabalho (Dificuldades do teletrabalho)

Construto	Média	Desvio Padrão	Frequência relativa (%)		
			Discordância	Indiferença	Concordância
Dificuldades do teletrabalho					
35- Falta de equipamentos (computador, celular, câmera, entre outros).	2,51	1,31	58,54%	12,20%	29,27%

36- Problemas com conexão de internet.	2,46	1,27	58,54%	17,07%	24,39%
37- Dificuldades em utilizar o sistema.	1,61	1,07	87,80%	4,88%	7,32%
38- Falta de treinamento específico.	2,27	1,07	60,98%	29,27%	9,76%
39- Falta de espaço adequado em casa.	2,12	1,35	68,29%	14,63%	17,07%
40- Dificuldade em conciliar as atividades domésticas com as atividades remotas.	2,05	1,36	73,17%	12,20%	14,63%
41- Falta de recursos ergonômicos apropriados, como mesa, cadeira, iluminação, entre outros.	2,49	1,49	56,10%	19,51%	24,39%
42- Outro familiar em teletrabalho no mesmo ambiente.	1,66	1,20	82,93%	7,32%	9,76%
Média Geral	2,15	1,26	-	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

O desvio padrão para este grupo de questões foi considerado alto (1,26), demonstrando que, no geral, o padrão de resposta não foi o mesmo para todos os participantes. Não obstante, todas as questões que abordaram esse construto obtiveram, seja em maior ou menor grau, resultados com valores próximos ao valor de discordância. Dessa forma, entende-se que os servidores respondentes do questionário não perceberam grandes dificuldades na realização de suas atividades na modalidade do teletrabalho.

No item q41, o resultado aponta que a maior parte dos participantes da pesquisa não consideraram que o cenário do teletrabalho durante a pandemia se enquadrasse em uma situação de falta de recursos ergonômicos, contrapondo-se, assim, com os resultados apresentados na pesquisa de Zagati (2022) que traz esse aspecto como uma dificuldade do teletrabalho. Além disso, no geral, os resultados trazidos pela Tabela 24 se contrapõem com os resultados apresentados pelas pesquisas de Silva e Souza (2021) e Trindade (2020) em relação aos desafios do teletrabalho, visto que os participantes da pesquisa não consideraram possuir, durante a pandemia, falta de infraestrutura tecnológica adequada para a realização de suas atividades em teletrabalho. Neste ponto, pode ser inferido que, uma vez que a falta de equipamentos, falta de treinamento, falta de espaço adequado e falta de recursos ergonômicos não foram sentidas pela maioria dos participantes, a economia de recursos com infraestrutura física, apontada por Trindade (2020) e Silva e Alves (2020) como uma das vantagens do teletrabalho, foi mais bem percebida pela maior parte dos servidores participantes da pesquisa.

Especificamente em relação ao item q38 infere-se que, em relação ao teletrabalho no cenário da pandemia, na percepção dos servidores, não houve o obstáculo à inovação relativo à falta de capacitação dos servidores. Assim, ao contrário do apontado por Rodrigues, Carvalho e Paula (2021) e Cardoso, Vale e Joia (2020), entende-se que os servidores pesquisados acreditam possuir as habilidades e os conhecimentos necessários para a adoção e implementação do teletrabalho na UFV-Florestal.

Apesar disso, convém destacar que, mesmo que em menor grau, as dificuldades que foram mais bem percebidas pelos participantes foram a falta de equipamento para execução das atividades (q35), problemas com conexão à internet (q36) e falta de recursos ergonômicos apropriados para as atividades em teletrabalho (q41). Estes três itens obtiveram um nível de concordância maior do que 20% (29,27%, 24,39% e 24,39% respectivamente). Isso pode significar que, pelo motivo de o teletrabalho ter sido imposto no período da pandemia, os servidores tiveram que executar as atividades em teletrabalho sem terem um espaço apropriado em suas casas para tal. Percebe-se aqui que os resultados se alinham com os resultados das pesquisas de Cardoso, Vale e Joia (2020) e Rodrigues, Carvalho e Paula (2021) que trazem a falta de recursos financeiros como um dos principais obstáculos de práticas inovadoras no serviço público.

Passando para o construto das vantagens do teletrabalho, a Tabela 25 mostra que a média das respostas foi fortemente inclinada para os valores de concordância (4,37). A concordância dos servidores, para todos os itens, foi acima de 70%, o que demonstra que os servidores da UFV Florestal consideram que o teletrabalho, de modo geral, traz inúmeras vantagens para a instituição. As vantagens de flexibilidade de horário (q43), redução de gasto com transporte (q44) e diminuição do tempo gasto com deslocamento (q45) foram percebidas em 90,24% das respostas.

Tabela 25 - Teletrabalho (Vantagens do teletrabalho)

Construto	Média	Desvio Padrão	Frequência relativa (%)		
			Discordância	Indiferença	Concordância
Vantagens do teletrabalho					
43- Flexibilidade de horário.	4,56	0,87	7,32%	2,44%	90,24%
44- Redução do gasto com transporte.	4,59	1,02	7,32%	2,44%	90,24%
45- Diminuição do tempo gasto com deslocamento.	4,61	1,02	7,32%	2,44%	90,24%

46- Maior concentração para o desempenho das atividades.	4,05	1,16	9,76%	19,51%	70,73%
47- Poder estabelecer os horários.	4,27	1,03	7,32%	12,20%	80,49%
48- Maior proximidade com familiares.	4,15	1,35	12,20%	9,76%	78,05%
Média Geral	4,37	1,08	-	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

A vantagem que foi menos percebida pelos servidores foi o item q46 com 70,73% de concordância. Esse item teve o maior índice de indiferença, que alcançou 19,51% das respostas. Esse resultado se alinha ao resultado apresentado na pesquisa de Zagati (2022) de que a maior concentração para o desempenho das atividades foi percebida por parcela dos servidores durante a pesquisa, mesmo que em menor grau quando comparado com as demais vantagens. Por outro lado, o item q48, apesar de ter alcançado 78,05% de concordância, foi o item com o maior grau de discordância por parte dos respondentes (12,20%). Não obstante, com base nos resultados da tabela 25, pode-se entender que os servidores participantes da pesquisa, ao realizarem suas atividades em teletrabalho, conseguiram perceber que esta modalidade possui vantagens em relação ao trabalho presencial.

Corroborando os resultados das pesquisas de Silva e Souza (2021), Trindade (2020), Antunes e Fischer (2020), Lopes (2021) e Zagati (2022), os resultados dos itens q43 e q47 apontam que, na percepção dos servidores da UFV-Florestal, a flexibilidade de horário e a autonomia são algumas das principais vantagens do teletrabalho. Também em consonância com a pesquisa de Silva e Souza (2021), juntamente com as de Silva e Alves (2020), Lopes (2021) e Zagati (2022), os resultados dos itens q 47 e q48 refletem a percepção dos servidores de que a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida pessoal é vista como uma das vantagens do teletrabalho. Outro ponto que corrobora os resultados apresentados por Trindade (2020), Lopes (2021), e Zagati (2022) é que os resultados dos itens q44 e q45 mostram que os servidores da UFV-Florestal também consideram que o teletrabalho apresenta a economia de recursos com deslocamento como uma de suas vantagens.

Por outro lado, o item q46 vai de encontro com os resultados trazidos por Silva e Souza (2021) de que a dificuldade de se manter a comunicação e o trabalho em equipe surge como uma desvantagem do teletrabalho. Os servidores da UFV-Florestal não parecem sentir o peso da falta de comunicação e de trabalho em equipe uma vez que, em sua maioria, estes

alegam possuir maior concentração para o desempenho de suas atividades estando em trabalho remoto.

Em relação às desvantagens do teletrabalho, a Tabela 26 mostra que, no geral, os servidores não consideraram que o teletrabalho possui grandes desvantagens, sendo que o valor médio das respostas está dentro do valor de indiferença (2,51) com uma leve inclinação para a discordância. Por outro lado, este grupo de questões obteve alto nível de desvio padrão (1,35), demonstrando que mesmo dentro do resultado de discordância geral dos servidores, houve diferenças nos padrões de resposta dos participantes.

Tabela 26 - Teletrabalho (Desvantagens do teletrabalho)

Construto	Média	Desvio Padrão	Frequência relativa (%)		
			Discordância	Indiferença	Concordância
Desvantagens do teletrabalho					
49- Falta de contato direto, no mesmo ambiente físico, com outras pessoas.	3,12	1,42	34,15%	19,51%	46,34%
50- Falta de motivo para sair de casa.	2,24	1,36	56,10%	24,39%	19,51%
51- Dificuldade em separar espaço de trabalho e ambiente doméstico.	2,37	1,39	60,98%	17,07%	21,95%
52- Realizar atividades além do horário determinado como remoto.	3,02	1,42	39,02%	19,51%	41,46%
53- Sobrecarga de trabalho.	2,32	1,35	58,54%	21,95%	19,51%
54- Aumento do estresse.	1,95	1,16	70,73%	19,51%	9,76%
55- Aumento dos gastos financeiros com, por exemplo, energia, internet, compra de materiais ou outros recursos para o trabalho.	2,54	1,38	51,22%	24,39%	24,39%
Média Geral	2,51	1,35	-	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

O aumento do estresse (q54) foi o menos sentido pelos participantes, com apenas 9,76% de concordância e 70,73% de discordância. Este resultado corrobora com o resultado da pesquisa de Zagati (2022) que traz a redução do estresse como ponto positivo do teletrabalho. Falta de motivo para sair de casa (q50), dificuldade em separar espaço de trabalho e ambiente doméstico (q51), sobrecarga de trabalho (q53) e aumento dos gastos financeiros (q55), apesar de terem obtido um valor de discordância maior do que 50% das respostas, tiveram grau de concordância próximos à 20%. O que implica que essas possíveis desvantagens foram sentidas por parte dos servidores.

Através dos resultados apontados pelo item q51, de maneira geral, percebe-se que tais resultados se contrapõem com os resultados da pesquisa de Zagati (2022), uma vez que apenas por 21,95% dos servidores participantes da pesquisa concordaram ter tido algum tipo de dificuldade em separar o espaço de trabalho do ambiente doméstico. Além disso, estes resultados corroboram com a pesquisa de Silva e Souza (2021) de que o teletrabalho traz como ponto positivo a possibilidade de conciliar trabalho com vida pessoal, uma vez que 60,98% dos participantes alegam não terem sentido essa dificuldade. Já em relação ao item q53, pode-se inferir que o resultado demonstra que apenas 19,51% dos respondentes concordaram terem sofrido sobrecarga de trabalho durante o teletrabalho. Assim, esse resultado se contrapõe ao resultado da pesquisa de Zagati (2022) que trouxe a sobrecarga de trabalho como um dos pontos negativos do teletrabalho.

As desvantagens que alcançaram maior grau de concordância foram a falta de contato direto com outras pessoas (q49) e a realização de atividades além do horário de expediente (q52), alcançando 46,34% e 41,46% respectivamente. Isso implica que as desvantagens do teletrabalho, no período da pandemia, percebidas pelos servidores participantes da pesquisa, não foram sentidas pela maior parte destes. Contudo, ao se comparar os resultados do item q52 com os do item q43, pode-se inferir que mesmo os servidores, em sua maioria, tendo apontado a flexibilidade de horário como uma vantagem do teletrabalho, como apontado pelas pesquisas de Silva e Souza (2021) e Trindade (2020), parcela destes servidores (41,46%) sentiram, como uma desvantagem do teletrabalho, a necessidade de realizarem suas atividades além do horário previsto.

Em relação ao item q49 pode-se perceber que os resultados se alinham com os resultados da pesquisa de Silva e Alves (2020) e Zagati (2022). Os resultados, embora não tenham alcançado a maioria dos servidores, mostram que a falta de contato direto com as pessoas é uma preocupação dos servidores em teletrabalho. Ou seja, a área de gestão de pessoas da instituição pode ter que buscar adaptar políticas para lidar com essa distância física ocasionada pelo teletrabalho (Silva; Alves 2020).

Por fim, o grau de satisfação dos servidores com o trabalho remoto (Tabela 27) e o grau de concordância com a viabilidade do trabalho remoto na instituição (Tabela 28) alcançaram nível de concordância de 80,49% dos participantes. Isso mostra que o trabalho remoto foi bem recebido pelos servidores da UFV Florestal e que estes servidores, em sua maioria, anseiam por voltar a adotar essa modalidade para o desempenho de suas atividades.

As questões retornaram valores de desvio padrão significativo (1,20 e 1,36 respectivamente), o que demonstra que mesmo dentro do alto índice de concordância apresentado percebe-se que houve também uma diversidade no nível de concordância dos participantes nessas questões. De maneira geral, os resultados dos itens q33 e q34 corroboram o resultado apresentado na pesquisa de Lopes (2021) de que nem todos os servidores consideram o teletrabalho prazeroso e interessante. Na presente pesquisa o nível de discordância em relação ao teletrabalho foi relativamente baixo, atingindo 9,76% no item q33 e 17,07% no item q34.

Por outro lado, indo em sentido contrário ao obstáculo à inovação trazido por Rodrigues, Carvalho e Paula (2021) e Cardoso, Vale e Joia (2020), não se percebeu, nos resultados da presente pesquisa, nível elevado de resistência à mudança por parte dos servidores respondentes do questionário. Ou seja, em se tratando do teletrabalho, a maioria dos servidores se mostraram interessados na sua implementação.

Tabela 27 - Teletrabalho (Grau de satisfação com a realização das atividades na modalidade de teletrabalho)

Construto	Média	Desvio Padrão	Frequência relativa (%)		
			Discordância	Indiferença	Concordância
Grau de satisfação com a realização das atividades na modalidade de teletrabalho					
33- De modo geral, avalio que a realização de minhas atividades laborais em teletrabalho, durante a pandemia, foi positiva.	4,27	1,20	9,76%	9,76%	80,49%
Média Geral	4,27	1,20	-	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Tabela 28 - Teletrabalho (Grau de concordância sobre a viabilidade de a instituição aderir ao teletrabalho)

Construto	Média	Desvio Padrão	Frequência relativa (%)		
			Discordância	Indiferença	Concordância
Grau de concordância sobre a viabilidade de a instituição aderir ao teletrabalho					
34- Considero que seria viável que a UFV adotasse o teletrabalho para o desempenho das atividades dos servidores.	4,17	1,36	17,07%	2,44%	80,49%
Média Geral	4,17	1,36	-	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

No item q33, o resultado aponta para o mesmo sentido dos resultados da pesquisa de Kawasaki (2021) de que o teletrabalho pode contribuir com a melhoria na qualidade do serviço realizado pelos servidores. Assim, após análise dos resultados apresentados pelo

questionário aplicado aos servidores técnico-administrativos da UFV-Florestal, percebe-se que, na percepção destes, o teletrabalho foi positivo e apresentou, de maneira geral, melhorias na qualidade de vida dos servidores, corroborando, assim, os resultados apresentados pelas pesquisas de Silva e Alves (2020), Lopes (2021) e Zagati (2022).

Contudo, deve-se destacar que a implementação do teletrabalho deve ser planejada e requer uma avaliação minuciosa, considerando cuidadosamente tanto as vantagens quanto os obstáculos associados. Além disso, é essencial contemplar aspectos como as disparidades na natureza das funções desempenhadas pelos colaboradores e avaliar a infraestrutura requerida para adotar o teletrabalho em uma instituição específica, sendo importante o desenvolvimento de políticas bem definidas, o fornecimento de recursos tecnológicos apropriados e a capacitação dos servidores (Lopes, 2021; Zagati, 2022). O quadro 7 traz um resumo dos principais resultados da percepção dos servidores em relação ao teletrabalho.

Quadro 7 - Quadro resumo da percepção dos servidores sobre o teletrabalho

Construto	Características Observadas
Expectativa de Esforço	Facilidade no uso das ferramentas de teletrabalho
Expectativa de Desempenho	Aumento de produtividade com o teletrabalho
	Apoio insuficiente da instituição durante o teletrabalho
Risco de Segurança e Risco de Privacidade	Falhas de segurança ou vazamento de informações durante o teletrabalho não é uma preocupação dos servidores
Grau de Dificuldade	Não foram observadas dificuldades significativas na implementação do teletrabalho
	Adaptação eficiente dos servidores às regras estabelecidas
Dificuldades do Teletrabalho	Falta de recursos ergonômicos como preocupação para alguns servidores
Vantagens do Teletrabalho	Flexibilidade de horário
	Economia com transporte
	Redução de tempo de deslocamento
Desvantagens do Teletrabalho	Falta de contato direto com colegas
	Necessidade de realizar atividades além do expediente

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa (2024).

Dessa maneira, os resultados finais indicaram uma satisfação geral com o teletrabalho, com a maioria dos servidores expressando interesse em manter essa modalidade no futuro. Em conclusão, a implementação do teletrabalho na UFV-Florestal em razão da pandemia foi, em sua maioria, bem recebida, mas a diversidade de perspectivas destaca a necessidade de abordagens personalizadas ao implementar efetivamente essa modalidade.

Concluída a análise e discussão dos dados quantitativos, deu-se início aos procedimentos de realização das entrevistas e, conseqüentemente, à análise dos dados

qualitativos obtidos através da realização destas. Serão apresentados a seguir os resultados e discussões distribuídos em tópicos.

4.2. ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

A análise dos dados qualitativos deste estudo foi dividida em subtítulos, objetivando a maior organização das informações e compreensão. Em um primeiro momento, foi traçado o perfil dos entrevistados. Em um segundo momento, foi feita a análise das entrevistas que serão mais bem desenroladas nos próximos tópicos. Para a definição das categorias de temas a serem analisadas no presente estudo, utilizou-se do método de criação *a priori* proposto por Bardin (2016) de maneira a abranger tanto os conceitos definidos no referencial teórico quanto as verbalizações relativas ao tema verificadas durante as entrevistas.

O processo de análise dos dados qualitativos iniciou-se após finalizado o tratamento dos dados obtidos com a aplicação dos questionários. O roteiro das entrevistas foi revisado levando-se em consideração os resultados obtidos dos dados quantitativos da pesquisa. Assim, foram feitas adequações em perguntas que abordam o tema de Cultura Organizacional visando aprofundar na percepção dos entrevistados sobre as características da cultura, referente aos aspectos burocráticos, às relações hierárquicas dentro da instituição e à falta de abertura para implementação de novas ideias, que foram destacadas nos resultados quantitativos. O quadro 8 traz quais pontos foram revistos no roteiro de entrevista e a quais áreas temáticas estes se relacionam.

Quadro 8 - Pontos revistos no roteiro de entrevista

Pergunta	Tema
Como acontecem os processos dentro da UFV-Florestal?	Variáveis que influenciam a Cultura Organizacional (Burocracia)
	Obstáculos à Inovação
Como são as relações hierárquicas?	Variáveis que influenciam a Cultura Organizacional (Hierarquia)
	Obstáculos à Inovação
Como é a abertura para as novas ideias?	Cultura de Inovação
	Obstáculos à Inovação

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Para a seleção dos servidores técnico-administrativos a serem convidados para a entrevista, foi adicionado ao final do questionário um campo para que os participantes declarassem seu interesse em participarem ou não das entrevistas. Dos 41 servidores que

participaram do questionário, 16 declararam interesse em serem convidados a participarem da entrevista. Assim, todos os servidores que manifestaram interesse em participar da entrevista foram convidados para serem entrevistados. Ao final do período de contato com os servidores, obteve-se retorno de 11 servidores técnico-administrativos, com os quais foram realizadas as entrevistas. Para as entrevistas com os gestores da UFV-Florestal, objetivando maior abrangência de setores do *campus*, foram convidados a participar das entrevistas 5 dos 6 diretores do *campus* e 1 servidor ocupante de cargo de chefe de setor dentro de uma das diretorias.

A seguir será apresentado o perfil dos participantes da entrevista com o intuito de demonstrar o grau de representatividade alcançado pelas entrevistas realizadas com os servidores e gestores da UFV-Florestal.

4.2.1.1. Do perfil dos entrevistados

Em relação ao gênero dos entrevistados, assim como na fase de aplicação dos questionários, obteve-se maior participação de servidores do gênero feminino. Do total de 17 servidores entrevistados, dentre os técnico-administrativos e gestores, dez são do gênero feminino.

No tocante ao tempo de instituição, conforme demonstrado através da análise dos dados do questionário aplicado, a maior parte dos servidores técnico-administrativos da UFV-Florestal, atualmente, possuem entre 1 e 15 anos de tempo de instituição, o que foi refletido também em relação aos servidores participantes das entrevistas. Dentre os servidores técnico-administrativos, dos 11 servidores entrevistados, a maior participação nas entrevistas foi de servidores que contam com tempo de instituição de 11 a 15 anos, com 5 servidores entrevistados, seguido por 4 servidores que têm entre 6 e 10 anos de instituição e, por fim, 2 servidores com tempo de instituição de 1 a 5 anos.

Quanto ao nível dos cargos técnico-administrativos dos entrevistados, obteve-se participação nas entrevistas de servidores dos três níveis de cargos do universo de pesquisa, sendo a maior participação dos servidores de nível D com 10 servidores, seguido pelos servidores de nível E com 3 servidores e, por fim os servidores de nível C com apenas 1 servidor.

Em se tratando das entrevistas com os gestores, ocupantes de cargos de direção e chefia, no tocante ao tempo de instituição, dos 6 entrevistados, três possuem de 11 a 15 anos de tempo de instituição, seguido por dois com mais de 30 anos e apenas 1 com tempo de instituição entre 6 a 10 anos. Quanto ao nível dos cargos dos gestores entrevistados, obteve-se a participação de 3 gestores técnico-administrativos de nível D e 3 gestores com cargos de docentes.

Importante destacar que, em razão da troca de gestão ocorrida durante o ano de 2021, optou-se por entrevistar os ocupantes de cargos de direção e chefia da atual gestão do *campus*, que assumiu a gestão da UFV-Florestal durante a experiência do teletrabalho no período da pandemia de COVID-19. A justificativa para essa escolha se deu uma vez que estes servidores, durante o período de sua gestão, é que poderão adotar ou não ações que visam a adoção do teletrabalho na instituição. Dessa maneira, a maioria dos gestores entrevistados conta com cerca de três anos no cargo atual de chefia ou direção, à exceção de dois diretores, um que ficou apenas um ano e oito meses no exercício do cargo e outro que já exerce o cargo de direção por cerca de onze anos. Além disso, todos os gestores entrevistados já ocuparam outros cargos de chefia dentro da instituição, demonstrando ter experiência como gestores dentro da UFV-Florestal.

Por sua vez, em relação aos cargos dos servidores participantes da entrevista, tanto técnico-administrativo quanto docente, foram realizadas entrevistas com servidores ocupantes de diversos cargos, sendo eles assistente em administração, auxiliar em administração, bibliotecário, nutricionista, pedagogo, professor da carreira de Magistério da Educação Básica e Tecnológica, professor da carreira de Magistério Superior, técnico em segurança do trabalho e vigilante.

Por fim, em relação à abrangência de setores, o universo dos entrevistados contém servidores e gestores lotados nos seguintes setores do *campus*: Biblioteca, Diretoria Administrativa, Diretoria de Assuntos Comunitários, Diretoria de Ensino, Diretoria de Pesquisa, Diretoria Geral, Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Registro Escolar dos Cursos Superiores, Serviço de Gestão de Pessoas e Serviço de Segurança do Trabalho.

Para a análise dos dados das entrevistas, foi selecionado um código para cada entrevistado, de forma que os servidores técnico-administrativos foram elencados de E1 a E11

e, por sua vez, os gestores receberam códigos de G1 a G6. A Tabela 29 traz os respectivos códigos de cada entrevistado, bem como um resumo de dados do perfil dos entrevistados exposto acima.

Tabela 29 - Perfil dos entrevistados

Código Entrevistados	Gênero	Nível do Cargo	Tempo de Instituição	Tempo no cargo de gestão atual
E1	Masculino	D	11 a 15 anos	-
E2	Feminino	D	6 a 10 anos	-
E3	Feminino	D	11 a 15 anos	-
E4	Feminino	E	1 a 5 anos	-
E5	Feminino	E	11 a 15 anos	-
E6	Feminino	E	11 a 15 anos	-
E7	Feminino	D	1 a 5 anos	-
E8	Feminino	D	11 a 15 anos	-
E9	Feminino	D	11 a 15 anos	-
E10	Feminino	C	6 a 10 anos	-
E11	Masculino	D	6 a 10 anos	-
G1	Masculino	Docente	11 a 15 anos	3 anos
G2	Masculino	D	Mais de 30 anos	11 anos
G3	Feminino	Docente	11 a 15 anos	1 ano e 8 meses
G4	Masculino	D	6 a 10 anos	3 anos
G5	Masculino	D	11 a 15 anos	3 anos
G6	Masculino	Docente	Mais de 30 anos	3 anos

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

4.2.1.2. Da percepção dos entrevistados quanto à cultura organizacional da instituição

Castro e Silva (2018) e Lima e Marins (2020) destacam a importância de medir a cultura organizacional a fim de estabelecer relações mais precisas entre a cultura e outras variáveis relevantes, e, por sua vez, Silva et al. (2021) diz que a cultura da instituição é um fator chave de ser analisado em processos que objetivam a inovação organizacional. Assim, a primeira parte da entrevista teve como objetivo analisar a percepção dos entrevistados acerca da Cultura Organizacional da UFV-Florestal. Já na segunda parte da entrevista, visou-se analisar a percepção dos servidores de como a Cultura Organizacional da instituição pode influenciar nas práticas de adoção do teletrabalho. O Quadro 5, constante na seção de

metodologia, trouxe a relação entre as perguntas da entrevista e o referencial teórico utilizado no presente estudo.

Corroborando os resultados dos dados quantitativos, Castro e Silva (2018) trazem que a burocracia, a hierarquia, a centralização e a formalidade são as principais variáveis que influenciam a cultura organizacional das organizações públicas brasileiras. Dessa maneira, tendo em vista estas características da cultura da UFV-Florestal, destacadas pelos servidores nos resultados dos dados obtidos com a aplicação dos questionários, foram abordadas nas entrevistas questões direcionadas às principais características da Cultura Organizacional da UFV-Florestal, quais sejam: grande quantidade de normas, com pouca flexibilidade; excesso de burocracia, interferindo no desempenho profissional dos servidores; indicativos de que as relações no trabalho são influenciadas pelo cargo hierárquico; e a percepção de que as ações organizacionais não estimulam a inovação. Durante as entrevistas os temas do excesso de burocracia e a grande quantidade de normas, por estarem interligados, foram tratados em conjunto.

Quanto à identificação da Cultura Organizacional pelos servidores entrevistados, pode-se perceber uma variedade de interpretações da Cultura Organizacional da instituição. Essa variedade de interpretações percebida nas entrevistas corroboram a visão de Pinho e Lucena (2005) de que a definição da cultura pode variar de acordo com o contexto analisado. Este aspecto pôde ser mais bem percebido com a realização das entrevistas, uma vez que esta possibilitou aprofundar na percepção individual de cada entrevistado. Assim, com a realização das entrevistas pode-se perceber que, dentro da mesma instituição, existem servidores que estão satisfeitos, até certo ponto, com a cultura organizacional da UFV-Florestal e outros que, por sua vez, veem a necessidade de adequações nesta cultura.

Neste sentido, alguns servidores, com destaque para os que possuem maior tempo de instituição, pontuaram que a cultura do *campus* passou por mudanças desde a sua criação. Os resultados indicam que os servidores mais antigos, percebem de maneira mais acentuada que a cultura organizacional da instituição está constantemente passando por mudanças e evoluindo com o passar do tempo. Nesse sentido, o entrevistado E1 acredita que havia pelo menos duas culturas organizacionais conflitantes quando ele assumiu seu cargo na instituição, em razão da então recente transformação sofrida pela instituição. O servidor afirma que com o passar do tempo essa cultura foi sendo padronizada e se transformando na cultura

organizacional atual da instituição. Nesse aspecto, o entrevistado E8 considera que as mudanças sofridas na cultura organizacional foram positivas.

Eu enxergo ela de várias formas, porque quando eu cheguei, já existia a escola técnica, que estava se transformando no *Campus* da Universidade (...) Então eu pude perceber, logo que eu entrei, que havia certas diferenças entre os servidores. Entre a forma com que cada tipo de servidor agia. (...) E eu vi que com o tempo foi universalizando essa cultura organizacional, foi padronizando mais, foi tentando equilibrar entre como era o antigo e como passou a ser. Foi achando um meio e termo para atender todo mundo. (E1)

Quando eu cheguei em 2012, eu achava que era muito informal, muito aquela coisa de olhar muito o subjetivismo, entendeu? Eu acho que melhorou um pouco. (E8)

Eu, de certa forma, participei ativamente por um período muito grande com relação a essa cultura organizacional, onde você tem administração colegiada com atribuições regimentais específicas e tem aquelas que são do âmbito da administração do *campus*, que também é eleita democraticamente, tomar as decisões. Então eu acho que é um sistema, já que não existe um sistema perfeito, é um sistema bem adequado para você gerenciar um *campus* universitário, onde você tem liberdade de expressar o que você quiser, conflito de ideias, enfim, coisas que é inerente a um *campus* universitário. (G6)

Em relação à cultura atual da instituição, conforme mencionado, parcela dos entrevistados conseguem visualizar a Cultura Organizacional de forma positiva, como por exemplo o entrevistado E5 que afirma observar uma cultura que atua com transparência na gestão, sempre buscando a troca de ideias com os servidores na tomada de decisões. Os entrevistados G1 e G3 também entendem a cultura da organização como uma boa cultura, destacando que a divisão do organograma do *campus* é adequada para o bom desempenho da instituição.

Eu enxergo como uma boa cultura. Eu me sinto muito bem trabalhando na UFV Florestal. E conheço outras pessoas que também se sentem bem. Então eu considero que é uma boa cultura, sim. (E4)

Eu acho que eles atuam com responsabilidade e transparência. (...) Pelas várias gestões que eu já passei, sempre eles têm o cuidado de trocar uma ideia e ver se vai satisfazer ou se não vai. Então assim, tem uma conversa transparente também. (E5)

A cultura organizacional está bem estruturada. A gente, acho que segue o organograma da instituição e acredito que esteja bem estruturado. (G1)

Por outro lado, a maior parte dos entrevistados acredita que a Cultura Organizacional da UFV-Florestal possua algum aspecto negativo que precisa ser melhorado. Em conflito com o entendimento do entrevistado E5, o entrevistado E10 acredita que a instituição não oferece incentivo aos servidores e que as tomadas de decisões são feitas de maneira unilateral e que chegam aos servidores apenas como informação, não havendo portando troca de ideias.

Corroborando com essa ideia, o entrevistado E11 sente que os gestores do órgão não demonstram interesse em buscar o desenvolvimento organizacional da instituição.

Então, eu vejo a UFV muito fechada nesse sentido hoje, né? (...) Eu acho que a cultura, hoje em dia, do *campus*, talvez tem que haver uma mudança, sabe? Nesse sentido de ser uma cultura mais aberta e mais disponível. (E7)

Eu acho bem fraca. Na questão da falta de incentivo. Eu vejo que muitas tomadas de decisões, por exemplo, são unilaterais. Pensa só em um lado, sem pedir opinião. Às vezes, quando pede opinião, já está com a decisão tomada. Só vem a opinião para falar para a gente, como se diz, para informar a gente, porque na verdade a opinião já está formada. (E10)

Eu acho um pouco fraca a cultura. (...) Acho que alguns setores são um pouco tóxicos, né. Tem muita discórdia entre os servidores, isso acaba que baixa a moral da gente um pouquinho, né, nosso prazer em trabalhar. Até pela reputação da própria instituição, por essa questão de a gente ter estabilidade, então acho que muitos gestores não se interessam muito em fazer esse desenvolvimento organizacional da instituição. (E11)

Diante dessas características negativas percebidas pela maioria dos entrevistados, pode se dizer que se faz necessária uma adaptação da cultura da instituição visando melhorar o ambiente de trabalho e o convívio entre os servidores. Segundo Saraiva (2002) essa adaptação na cultura organizacional da instituição deve ser feita, com base em uma visão clara do que se espera da cultura organizacional da instituição, em conjunto pelos gestores e servidores da UFV.

Corroborando com os resultados obtidos com a aplicação dos questionários e com as ideias de Castro e Silva (2018) de que existem características próprias da natureza das organizações públicas que influenciam a cultura organizacional, foram destacadas por parcela dos entrevistados como parte da cultura da UFV a burocracia, juntamente com a formalidade, a centralização e a hierarquia.

4.2.1.3. Da burocracia excessiva na UFV

Corroborando com os resultados dos dados quantitativos da pesquisa, que trazem a burocracia como parte da cultura organizacional da UFV-Florestal, a característica negativa própria da cultura organizacional de instituições públicas, destacadas por Castro e Silva (2018), mais citada pelos entrevistados foi a burocracia excessiva em seus procedimentos, indicando que, de acordo com Bruno-Faria e Fonseca (2014), a cultura da UFV não permite flexibilidade na tomada de decisões, limitando a capacidade de adaptação da instituição. Os entrevistados E3 e G5 entendem que essa burocracia está enraizada na cultura organizacional do *campus*. Corroborando com os resultados do item q19 do questionário (Tabela 16), o

aspecto da burocracia, é visto como um impeditivo para a realização das atividades dentro da instituição, interferindo diretamente no desempenho profissional dos servidores.

Eu acho que é muito burocrática e pouca explicativa. (...) Além de demorar, eu acho isso, que a gente não tem muita noção do que está sendo feito. (E3)

A UFV como todo é muito burocrática e cada dia vem ficando mais burocrática. Por incrível que pareça, a gente achou que com o passar dos anos a tendência era diminuir essa questão de burocracia, mas o que a gente tem visto é o contrário. Os sistemas estão cada vez mais burocráticos. Você tem que estar cada dia alimentando mais sistemas, em vez de estar desburocratizando e resolvendo os problemas do *campus* de forma mais efetiva, mais eficaz. (G5)

Dentro da burocracia, corroborando com os resultados do item q2 do questionário (Tabela 12) que apontou para a falta de flexibilidade das regras, também ganha destaque a formalidade de processos. Os entrevistados E7 e E10 destacam que mesmo diante de situações parecidas, que já tenham decisões tomadas sobre o tema, é exigido dos servidores o estrito seguimento de todos os procedimentos necessários para aquela demanda. Percebe-se, assim, que os resultados apontam para as disfunções da burocracia de Merton (1970) do deslocamento de objetivos, onde as normas e procedimentos se tornam fins em si mesmos, e da excessiva conformidade às regras, em que os servidores passam a negligenciar os objetivos da instituição focando-se apenas no cumprimento das regras e procedimentos.

Esse fato também é sentido pelos próprios gestores. Nesse sentido, os entrevistados G3 e G5 percebem o impeditivo gerado pela burocracia e afirmam que em algumas situações talvez os procedimentos pudessem ser enxutos. Corroborando com os resultados dos itens q18 e q19 do questionário (Tabela 16), o excesso de burocracia percebido pelos entrevistados podem acarretar atrasos na implementação de novas ideias e, ainda, implicar em custos adicionais para a organização (Rodrigues; Carvalho; Paula, 2021; Cardoso; Vale; Joia, 2020).

É o que eu falei, né, da questão de burocracia e falta de autonomia, eu acho que tem muito, assim, de... Sei lá, acho que coisas pequenas, né, serem difíceis de resolver, porque tem que, às vezes, abrir um chamado, eu sei que tem coisas que precisam mesmo, né, para organização, mas acho que tem coisas pequenas e pontuais que, muitas das vezes, deixam de ser resolvidas por conta da burocracia, sabe, de ter que abrir um chamado, protocolar alguma coisa, então, eu acho que é burocrático, acho que existe, sim, essa questão da burocracia. (E7)

Eu acho a universidade bem burocrática. Tudo que você vai fazer, você tem que abrir processo. Eu vejo assim, se já existe uma decisão tomada em cima de alguma situação, não precisa do outro abrir processo individual, para conseguir aquilo que o outro já conseguiu em um outro processo. (E10)

Eu acho todos os processos aqui muito burocráticos. Muito longos, né? Acho que a gente podia encurtar um pouco o caminho. (G3)

A burocracia é sempre o impeditivo. Muitas das pessoas colocam a burocracia como forma de organização, de controle e muitas das vezes não é isso. É uma forma que impede o sistema de funcionar de forma mais efetiva. (G5)

Apesar de a burocracia ser sentida dentro da UFV-Florestal, a realização das entrevistas possibilitou perceber que os entrevistados sentem que esse aspecto possui um peso maior vindo do *Campus* sede. Nesse sentido, os entrevistados entendem que, em se tratando apenas de demandas internas à UFV-Florestal, a burocracia é mais fácil de controlar na UFV-Florestal do que quando se trata de demandas que envolvam o *Campus* UFV-Viçosa. Os entrevistados E2 e G4 dizem que os procedimentos tendem a travar quando passam da alçada da UFV-Florestal e chegam na UFV-Viçosa. Nesse sentido, o entrevistado E4 aponta que ao comparar a UFV com outras instituições públicas, na UFV os procedimentos demandam de maior prazo para serem implementados.

A UFV é muito burocrática. (...) Tudo que a gente tenta fazer aqui, tudo que pensa se fazer, a UFV Viçosa trava. Aqui dentro, de Florestal, eu vejo que até costuma andar, mas chega e Viçosa trava. (...) É uma cultura já bem assim, retrógrada, né? (E2)

Eu escuto pessoas falando que na UFV as coisas demoram para acontecer, enquanto em outras universidades e institutos federais algumas coisas já estão acontecendo, na UFV demora um pouquinho mais. (E4)

Olha, a burocracia interfere mais externamente ao *campus*. Acho que aqui dentro, não de uma forma política, mas de uma forma um pouco mais razoável, a gente consegue conversar, fazer os ajustes que são necessários antes que o problema ocorra. Agora, quando a gente passa daqui para Viçosa, por exemplo, quando você vai para uma instância superior, aí realmente a burocracia pode te barrar. (G4)

Contudo, é importante destacar que, conforme trazido por Castro e Silva (2018), a Burocracia é inerente ao serviço público. Essa percepção se faz presente entre os entrevistados, que admitem que em certos momentos não tem como fugir da Burocracia e que esta não é uma característica apenas da UFV, e sim da administração pública em geral. Os entrevistados E9 e G4 percebem os prejuízos causados pela burocracia, mas afirmam que ela está diretamente ligada aos órgãos públicos brasileiros.

Porque às vezes nós temos o regulamento, então às vezes não depende só da gestão, mas depende também de reuniões, de conselhos, que tem uma certa periodicidade. (E5)

Eu acho que a burocracia acaba interferindo na cultura organizacional. (...) Eu acho que é questão de procedimentos mesmo, mas é igual eu estou te falando, isso não é só da UFV, mas dos órgãos públicos em geral. (E9)

A burocracia existe aqui, é inerente ao serviço público, a gente não consegue viver sem ela. Eu vejo que aqui dentro ela não trava muito a gente, mas a partir do momento que sai daqui já começa a travar um pouco mais. (G4)

Assim, quanto ao aspecto da burocracia tem-se que, de acordo com a percepção dos servidores entrevistados, esta é uma característica marcante da cultura organizacional da UFV. Esse entendimento corrobora com os resultados apresentados no questionário de que a UFV possui um número elevado de regras que deve ser seguido pelos servidores. Mais uma vez, é importante destacar que a Burocracia, segundo Weber (1999), é fundamental para tornar as atividades administrativas mais racionais, eficientes e previsíveis assegurando a equidade e a justiça nas decisões administrativas, evitando-se arbitrariedades e favoritismos. Contudo, de forma geral, a burocracia tende a levar a organização à manutenção de práticas e métodos costumeiramente adotados e, por vezes, ultrapassados. Estes resultados corroboram com as pesquisas de Rorato e Dias (2011) e Vieira, Barbosa e Ramalheiro (2019) de que o agente público se concentra em cumprir as regras, não levando em consideração as necessidades do usuário do serviço público.

Dessa maneira, essa burocracia pode ser uma barreira frente às tentativas de implementação de inovações (Amaral, 2019; Saraiva, 2002; Soares, 2009). Ao passo que este excesso de burocracia, percebido pelos participantes do questionário e pelos entrevistados, pode ser considerado como um obstáculo à inovação dentro da cultura organizacional da UFV-Florestal em decorrência da falta de flexibilidade e da lenta tomada de decisões (Bruno-Faria; Fonseca, 2014).

4.2.1.4. Da centralização nas tomadas de decisões

Outra característica própria da natureza das organizações públicas, segundo Castro e Silva (2018), apontadas nas entrevistas foi a centralização na tomada de decisões dentro da instituição. Este aspecto corrobora com os resultados trazidos pelo item q16 do questionário (Tabela 13) em que aponta a percepção dos servidores de que a instituição possui uma hierarquia centralizadora. Nesse sentido, o entrevistado G5 destacou que, dentro do *campus* UFV-Florestal, a centralização da tomada de decisão acaba por ficar nas mãos do diretor geral do *campus* e de seus diretores. Ao passo que os entrevistados E2 e E7 percebem existir certa dependência da UFV-Florestal em relação à UFV-Viçosa, destacando a falta de autonomia do *campus* em determinadas situações.

O *campus* aqui é completamente dependente de Viçosa, né? Então, bem... a cultura daqui não é a mesma de lá, mas também não bate a frente. (E2)

Eu acho que aqui é muito dependente de Viçosa, sabe? Então, eu sinto que culturalmente, assim, não sei se isso pode ser entendido como cultura, mas eu acho que aqui a gente ainda não tem muita autonomia. Eu acho que é um *campus* que

ainda não pode caminhar com as próprias pernas, tem que estar sempre pedindo bênção, vamos dizer assim, para o *campus* principal. (E7)

É, como eu falei, o *campus* Florestal tem uma peculiaridade. Ele é antigo e é bem centralizado. Então temos a figura mais do diretor-geral e dos outros diretores que surgiram aí a partir de 2007. Então a solução dos problemas fica muito centralizada na mão de pouca gente. Então acaba sobrecarregando alguns e outros ficando em uma zona de conforto. (G5)

Nessa questão da centralização na tomada de decisão, nota-se que o aspecto da hierarquia entre o *campus* sede e a UFV-Florestal foi sentida pelos entrevistados como uma característica negativa da cultura organizacional da instituição. Ao contrário dos resultados obtidos com a aplicação do questionário (itens q7, q8 e q16), que destacavam que a hierarquia parece perder forças na medida da distância do nível hierárquico, os resultados das entrevistas apontam para a dependência hierárquica do *Campus* UFV-Florestal em relação ao *Campus* sede. Essa hierarquia pode ser considerada um aspecto negativo diante de um processo inovador (Lavrado et al., 2020). Os entrevistados apontam uma preocupação com o fato de a UFV-Florestal ser ainda muito dependente de Viçosa, faltando autonomia para o *campus* em suas resoluções de problemas. O entrevistado E1 diz sentir que até a questão da burocracia do *campus* está atrelada à dependência deste em relação ao *campus* sede.

Eu acho que tudo depende, porque determinados processos que se resolvem no próprio *campus*, às vezes é burocrático, às vezes não é. Eu até acho que aí depende muito da conveniência. Quando é conveniente, é burocrático. Quando não é conveniente, não é burocrático. Quando é conveniente, entra a burocracia, ou, para justificar essa burocracia, se remete à Viçosa (...) Quando é um processo que eu vejo que foge da particularidade do *campus*, que é uma coisa para todo mundo (...) a gente vê que fica todo mundo esperando uma diretriz de Viçosa. (E1)

A gente sabe que lá eles consideram a gente como uma ralé (...) a realidade aqui é uma, lá é outra (...) mas que Viçosa não aceita, que é tudo como se fosse a realidade de Viçosa. (...) São muito impositivos de lá para cá. (E2)

Assim, contrastando com os resultados quantitativos, os resultados das entrevistas apontam para a existência, na cultura organizacional da UFV, do aspecto inibidor de inovação, destacado por Bruno-Faria e Fonseca (2014), do controle excessivo do poder e, também, da distância de poder entre os servidores técnico-administrativos e os dirigentes de maior nível hierárquico da instituição. A falta de autonomia da UFV-Florestal, sentida pelos entrevistados, pode ser considerada um aspecto negativo da cultura organizacional da UFV em se tratando da busca de um ambiente inovador (Bruno-Faria; Fonseca, 2014) e pode estar diretamente ligada ao excesso de burocracia e à grande quantidade de regras da instituição (Vieira; Barbosa; Ramalheiro, 2019; Rorato; Dias, 2011). Essa falta de envolvimento entre a liderança

e seus colaboradores pode levar à falta de motivação e de engajamento destes últimos (Bruno-Faria; Fonseca, 2014).

4.2.1.5. Das relações hierárquicas na UFV-Florestal

Por fim, sobre a última característica própria da cultura organizacional das organizações públicas, segundo Castro e Silva (2018), pode-se verificar que a hierarquia entre os servidores e suas chefias imediatas, dentro da UFV-Florestal, não foi muito sentida entre os entrevistados. Os entrevistados, novamente com destaque para os servidores com maior tempo de instituição, dizem sentir uma evolução nesse aspecto com o passar do tempo. Estes resultados contrastam com os resultados obtidos no item q7 (Tabela 13), que teve alto nível de concordância no sentido de que os servidores da UFV-Florestal tendem a acatar as orientações de seu chefe sem questionamentos.

Eu acho que ao longo do tempo foi melhorando demais esse aspecto hierárquico. Eu acho que os diretores, os cargos superiores da gente, eles foram entendendo que aquela estrutura rígida, hierárquica, isso aí foi quebrando ao longo do tempo. (...) Então, aquela coisa imperativa que antes existia, quando eu entrei (...) hoje, como está tudo mais encaminhado, mais estruturado, está tudo funcionando de uma maneira mais coerente e mais regular, eu vejo essa questão hierárquica super tranquila. (E1)

Antigamente, quando eu entrei, o chefe falava, o servidor não podia falar nada. Hoje o servidor já existe um diálogo maior, existe hoje uma parceria muito grande. Hoje não existe aquele chefe autoritário. Hoje existe um diálogo. O que eu vejo é que realmente essa relação, tanto de chefe para subordinado e de diretor para diretor geral, hoje o campo está muito aberto e melhorou 100%. (G2)

Corroborando com os resultados do item q10 do questionário, que demonstra existir um relacionamento próximo entre servidores independentemente do cargo hierárquico ocupado, a maioria dos entrevistados sente que as relações hierárquicas entre servidores e chefias são positivas. No geral, os servidores percebem certo grau de abertura para chegar até as chefias dentro da UFV-Florestal. Nota-se que mesmo diante divergências entre servidores e gestores, este aspecto não é visto pelos servidores como agravante em suas relações com as chefias imediatas. O entrevistado E10 destaca que, mesmo quando suas demandas não são atendidas, possui espaço para diálogo com a chefia. Essa percepção dos servidores também é demonstrada pelos gestores, em especial o entrevistado G6, que o desgaste entre as pessoas é natural das relações humanas, mas que se busca sempre a resolução destes conflitos de forma harmoniosa, através do diálogo entre as partes envolvidas.

Eu tenho bom relacionamento com meu chefe, eu acho as relações aqui boas. É o meu ver, eu tive um transtorno na minha última chefia aqui. Mas eu vejo no geral, eu acho boa, assim, as relações. Eu não tenho problema com as chefias, com nada. (E2)

Eu particularmente não tenho problema, não. Quando eu procuro, sou ouvida, nem sempre atendida. Mas eu falo assim, sou recebida, sou ouvida, nem sempre atendida. Mas não tenho problema com relação a isso, não. (E10)

É claro que sempre tem, às vezes, um desgaste entre uma chefia, um servidor, seja ele técnico-administrativo, seja ele docente. Eu vejo isso como uma coisa natural de relações humanas. (...) Mas o que normalmente ocorre na grande maioria, até pra não haver nenhuma parcialidade, nem uma tendenciosidade, a gente tem procurado chamar, conversar, pra ver se resolve aquilo. Em muitos casos tem resolvido dessa forma e, caso não resolva, aí vamos adotar os procedimentos burocráticos, a começar por uma sindicância para apuração dos fatos, se aquilo é isso mesmo, enfim, esse tipo de coisa assim. (G6)

Corroborando com o posicionamento do G6 de que o conflito é natural das relações humanas, percebe-se, também, que parte dos servidores entrevistados, em um número reduzido, tiveram maior dificuldades em suas relações hierárquicas com as chefias. Esses servidores dizem ter a sensação de que não são ouvidos pelos gestores. O entrevistado E3 diz que, apesar de sempre ter tido boas relações em outros setores que já atuou, no seu setor atual a relação com a chefia não está boa. Por sua vez, o entrevistado E11 afirma ter dificuldade em relacionar-se com as chefias quando se trata da tentativa de implementar novas diretrizes devido ao desinteresse dos gestores. Esse impasse, em que parcela dos entrevistados vislumbram um bom relacionamento com a chefia imediata e a outra parcela percebe existir conflitos nessa relação, parece refletir, nas entrevistas, os resultados dos dados quantitativos obtidos no item q11 em que não se observou consenso, entre os participantes, de que as relações no trabalho estejam ligadas aos cargos hierárquicos ocupados.

A maior parte dos setores que eu trabalhei, era bem de boa. Só agora, no meu setor atual que eu acho que está um pouco mais complicado, talvez seja a gestão atual do setor, que eu acho ela mais complicada, mas no geral eu acho que é bom. (E3)

Eu enxergo, digamos assim, 60% daquela forma vertical ainda. Eu acho que ainda precisa melhorar muito ainda pra questão do horizontal. Ainda tem a questão vertical muito presente. Depois que eu entrei, eu acho que já amenizou, já melhorou. (...) Principalmente no nosso caso, que somos técnico- administrativos, a gente tem uma sensação na UFV de não ser ouvido. Sabe, assim, é daquela coisa muito vertical mesmo. (E8)

Eu acho bem difícil, eu acho muito difícil lidar com as chefias, mas acho que no *campus* de Florestal acho que ainda era mais complicado do que quando eu trabalhava no *campus* da UFV. Igual como eu falei, a gente como não tem uma política definida, por isso as chefias acham que não é, não tem necessidade de implementar certas coisas (...) então eles não veem tal ideia como um valor para a instituição, para os servidores, mas eles veem como um empecilho na construção das atividades, né, um gasto, em vez de falar investimento, eles veem como gasto (E11)

Alguns dos gestores entrevistados percebem a existência de diferentes posicionamentos acerca da questão hierárquica da UFV-Florestal, o que pode ser um reflexo dos resultados do item q8, do questionário, que traz a divergência de opinião dos servidores

participantes quanto ao fato de questionarem ou não as decisões de seus superiores hierárquicos. Assim, pode-se dizer que as relações hierárquicas seriam influenciadas pelo setor ao qual o servidor se encontra lotado e pela natureza de suas atividades. Nesse sentido, o entrevistado G5 diz que tais relações entre chefia e servidor dependem muito do próprio gestor de cada setor. Segundo ele, ainda existe a figura do chefe que opta por utilizar-se da hierarquia propriamente dita na execução das atividades de seu setor. Para o entrevistado G4, outro ponto que acaba por interferir nas relações hierárquicas é a natureza das atividades desempenhadas no setor. Ele diz que em setores onde a atividade é predominantemente braçal as relações entre as chefias tendem a não ser muito harmoniosas.

Então, como eu te falei, eu acho que isso depende muito do setor, depende muito da diretoria. Principalmente por causa das diferenças de serviço. Então aqui é um serviço administrativo, um pouco mais tranquilo, você consegue voltar atrás em algumas coisas. Agora, o pessoal de campo, por exemplo, eu já vejo que as relações não são tão boas assim, sabe? Eu não sei se é... diria que são por causa das próprias características do serviço. Então é um serviço mais braçal, um serviço que exige muito esforço físico. As vezes o pessoal já tem um nível educacional um pouco menor. Então isso eu acho que interfere bastante nas relações de trabalho. Então eu diria que é um pouco mesclado. Aqui a gente ainda consegue resolver um pouco mais fácil. (G4)

A questão hierárquica é um pouco complicada, porque tem a visão da gente como gestor. Por exemplo, quem trabalha comigo, a gente trabalha de forma integrada e não tem a questão da hierarquia. A gente é colega de trabalho, então o que tem de demanda, o que tem de serviço é passada de forma tranquila, de forma amigável. Mas tem setores que não. Então depende muito dos gestores de cada setor. Uns adotam a política que a gente adota aqui de igualdade na tomada de decisão, igualdade na relação das atividades. Outros optam pela questão hierárquica mesmo, de formalizar, eu sou diretor, outro é isso, outro é aquilo. E vai distribuindo as tarefas em forma de cascata, que a meu ver é ruim, porque não integra em equipe. E acaba criando um ambiente de trabalho não tão salutar. (G5)

Assim, ao contrário dos resultados trazidos pelo questionário de que existe certo grau de hierarquia entre servidores e chefia imediata, os dados das entrevistas apontam para o sentido de que, em relação ao aspecto da hierarquia, pode-se perceber que esta é percebida mais em relação à hierarquia entre o *campus* sede e demais *campus* da instituição do que nas relações hierárquicas entre servidores e chefias imediatas. Dessa maneira, de acordo com os dados apresentados pelas entrevistas, parece que o aspecto do controle excessivo e da distância do poder entre servidores e dirigentes presentes no *campus* sede, de maneira geral, mencionado no tópico anterior, não são sentidos pelos servidores em relação às suas chefias imediatas dentro da UFV-Florestal. Pode-se dizer, dessa maneira, que, dentro da UFV-Florestal, de acordo com as ideias de Saraiva (2002), na relação chefia imediata e servidor o desempenho das atividades é feito de maneira organizada e sistemática, com linhas de responsabilidade e autoridade pré-estabelecidas.

4.2.1.6. Da abertura para novas ideias

Em relação à abertura para as novas ideias, Lavrado et al. (2020) estabelece que a cultura da instituição pode conter fatores que podem colaborar ou impedir o surgimento de ideias inovadoras. Dessa maneira, os entrevistados foram questionados sobre a abertura da instituição para a introdução de novas ideias. Indo em sentido contrário aos resultados obtidos com a análise dos dados dos questionários, que demonstraram que a UFV-Florestal não possui uma cultura aberta para a proposição de novas ideias, com base nas entrevistas percebe-se haver concordância entre servidores e gestores entrevistados quanto à abertura para a proposição de novas ideias dentro do *campus*. Contudo surgem, por parte dos servidores, preocupações para o fato de tais ideias não serem implementadas.

Os gestores do *campus* afirmam que o *campus* é receptivo às novas ideias apresentadas pelos servidores. Segundo os gestores, as ideias são bem-vindas, mas a sua implementação requer uma análise mais detalhada por parte dos gestores. Esse entendimento corrobora com a afirmação de Sodré (2015) de que a cultura organizacional das universidades públicas promove o desenvolvimento do conhecimento tecnológico e da inova o.

Costuma ser sempre aceito novas ideias, n ? Apesar, muitas das vezes, você tem que tentar convencer os seus pares, mas normalmente as ideias são aceitas. (G1)

  lógico que a ideia vem, você não vai implantar de imediato. (...) Nós gestores temos que olhar as causas e as consequências. (...) Então, quando a ideia surge, eu sou muito aberto a isso. Porém, a gente analisa muito. (G2)

A abertura para novas ideias   boa.   necessário que a gente saia do estado de conforto pra gente poder discutir novas ideias que tem que ser implementadas para que a gente possa minimizar os problemas, mas isso   um grande desafio. (G6)

Nesse sentido, o entrevistado G4 destaca que na administra o pública existe um agravante na questão da inova o que seria a legalidade. Tal afirmativa corrobora com Merton (1970) que afirma que na burocracia a inova o se torna rara e contrária ao sistema, e com Vieira, Barbosa e Ramalheiro (2019) que diz que o administrador público tem as suas a o es limitadas ao que está previsto na lei. Contudo, o entrevistado G4 admite que, mesmo dentro da legalidade, a UFV possui atrasos em rela o o   implementa o o de novas ideias.

Isso   até complicado falar porque eu acho que a gente tem aí um problema que   a legalidade. Se a gente tem legalidade para fazer determinada coisa, eu não vejo problema a gente implementar. Agora existem situa o es que não têm legalidade. (G4)

Eu vejo que a UFV está um pouco perdida em termos de atualiza o o. A gestão de pessoas mudou muito nos últimos anos. Não no sentido de somente ajudar o servidor a ter uma vida melhor. Eu acho que   uma via de mão dupla. A institui o também

ganha muito quando o servidor está bem, quando as pessoas estão satisfeitas na instituição. (G4)

Por outro lado, percebe-se que os entrevistados técnico-administrativos, apesar de concordarem com o posicionamento dos gestores de que existe no *campus* a abertura para sugestão de novas ideias, a implementação dessas não costuma ocorrer com facilidade. É o caso dos entrevistados E5 e E10 que admitem que existe espaço para a proposição dessas ideias para as chefias, mas que a dificuldade aparece na implementação dessas ideias.

São receptivos a novas ideias né? Se vão ser aceitos ou não, é outra história, mas pelo menos dão essa abertura para a gente expor o pensamento. Então, assim, nem sempre elas são adotadas, mas sempre tem a gestão, ela dá essa abertura para o servidor fazer as sugestões. (E5)

A gente até dá as ideias, mas a implantação eu vejo uma certa dificuldade. Não sei se por falta de verbas, se por falta de pessoal, mas assim, a gente até tem uma certa abertura para dar as ideias. Mas para que elas sejam implantadas eu já vejo uma dificuldade. (E10)

Os entrevistados técnico-administrativos acreditam que a dificuldade na implementação dessas novas ideias se dá mediante a UFV possuir uma cultura organizacional conservadora, resistente a mudanças, corroborando com os resultados trazidos pelo questionário. Os entrevistados E1, E6 e E7, afirmam sentir que a cultura organizacional da UFV possui um nível elevado de resistência em relação à implementação de novas ideias. O entrevistado E11 destaca ter vivenciado essa dificuldade ao tentar implementar novos procedimentos em seu setor. Tal afirmativa corrobora com o resultado apresentado pelo item q24 do questionário (Tabela 17) em que os participantes consideram não serem impulsionados pela instituição em inovar na execução de suas atividades.

Nesse detalhe, eu vejo para algumas coisas certa resistência. Resistência eu entendo porque a gente está no serviço público, então existe a questão da burocracia, só que eu vejo muita resistência. (...) Eu acho que principalmente no tema que a gente vai abordar aí, é muito resistente ainda, porque eu acho que Viçosa é muito tradicional, então eu acho que, na minha opinião particular, eu acho que ela possivelmente vai ser uma das últimas a adotar. Então eu vejo assim, bem burocrático e com bastante resistência. (E1)

Então, eu vejo a UFV muito fechada nesse sentido hoje, né? (...) Então, eu acho que a cultura, hoje em dia, do *campus*, talvez tem que haver uma mudança, sabe? Nesse sentido de ser uma cultura mais aberta e mais disponível para receber isso. Acho que é realmente, não sei se acreditar mais que é possível, que as pessoas tenham autonomia, dar mais autonomia às pessoas. (E7)

Eu acho bem difícil a abertura para novas ideias. O que eu já tentei de implementar aqui no *campus* Florestal não consegui. (...) Mas assim, eu acho que eles têm um lema que assim, o menos é mais, os gestores, então tá bom do jeito que tá, mas quando acontece um problema, aí é a gente tem que responder. (E11)

Assim, de acordo com a percepção dos entrevistados, pode-se dizer que, embora os gestores acreditem que a instituição é aberta às novas ideias, os servidores técnico-administrativos têm uma percepção diferente de que, apesar da abertura para o diálogo, a gestão da instituição não demonstram tanto interesse e as ideias propostas raramente são implementadas.

Além disso, diante dos resultados das entrevistas, percebe-se, de acordo com a pesquisa de Bruno-Faria e Fonseca (2014), de maneira acentuada dentro da cultura organizacional da UFV-Florestal, a falta de dois aspectos que favorecem o ambiente inovador, quais sejam: grau de liberdade e autonomia dos servidores nas tomadas de decisões. Percebe-se, ainda, a presença de dois aspectos que inibem o ambiente inovador na cultura organizacional da instituição, ainda de acordo com Bruno-Faria e Fonseca (2014), a distância do poder percebida mediante o grau de hierarquia entre a UFV-Viçosa e a UFV-Florestal e o controle excessivo em razão da burocracia da instituição.

4.2.1.7. Da cultura organizacional da UFV-Florestal como uma subcultura da UFV

Por fim, para esta pesquisa, a cultura da UFV-Florestal foi considerada uma subcultura dentro da Cultura Organizacional da UFV como um todo. Neste aspecto, corroborando com Morgan (1996) que afirma que uma única organização pode constituir culturas distintas, quando situada em lugares diferentes, através da realização das entrevistas, pode-se perceber que a maioria dos entrevistados considera que a UFV-Florestal possui características distintas da UFV de forma geral. De modo geral, os entrevistados veem a UFV-Viçosa possuindo uma cultura organizacional mais resistente do que a UFV-Florestal, sendo os aspectos da burocracia e hierarquia mais marcantes no *campus* sede. Os entrevistados E4, G4 e G6 acreditam que por a UFV-Florestal ser uma unidade menor a sua cultura seja mais acolhedora do que a do *campus* sede.

Eu acredito que aqui em Florestal a gente está um pouquinho melhor do que os outros *campus*. O *campus* de Viçosa, por exemplo, é mais antigo que o nosso. E a questão hierárquica lá é predominante. Isso aí você vê em reuniões, você vê em comissões. A tomada de decisão é sempre da camada superior e muitas das vezes não é ouvida a equipe de base. (G5)

Me parece que a UFV Florestal, por ser menor, talvez as pessoas se conhecerem melhor, se verem mais facilmente, né, parece ser mais acolhedor. Até outro dia eu conversei com uma pessoa que trabalhou na UFV Viçosa e trabalha hoje na UFV Florestal, e essa pessoa comentou comigo que ela está gostando muito de trabalhar em Florestal, ela está se sentindo acolhida, ela sente que por ser um *campus* menor, as pessoas se conhecem mais, se conversam mais, há uma interação maior. (E4)

Embora acaba tendo uma certa homogeneidade naquilo que é regimental, (...) tem certas coisas, você tem uma conduta padrão. Agora, como a comunidade, e eu sempre levo isso em consideração, ela é diferenciada, a nossa comunidade aqui, ela é diferenciada, tem muitas situações aqui, esse procedimento, essa cultura é diferente, e nós, até por sermos também uma unidade menor, a gente entende que tem até uma facilidade maior do entendimento, de um acordo, um esclarecimento de dúvidas no sentido de buscar uma maior harmonização. Eu acho que, para nós aqui, nós temos esse ponto que é favorável. (G6)

Em relação às diferenças na cultura organizacional da UFV-Florestal e da UFV-Viçosa, os entrevistados percebem uma diferença de tratamento entre os servidores do *campus* sede e os servidores dos demais *campus* da instituição. Os entrevistados E2 e G2 afirmam sentir que os *campus* da UFV acabam ficando em segundo plano em relação ao *Campus* sede.

A gente sabe que lá eles consideram a gente como uma ralé, né? Tanto é que eu estava conversando com outro servidor sobre o teletrabalho (...) ele falou que a realidade aqui é uma, lá é outra, Rio Paranaíba é outra, mas que Viçosa não aceita, que é tudo como se fosse a realidade de Viçosa, então é muito difícil, né? (E2)

Eu vejo que, por mais amizade que a gente tenha dentro do *Campus* Viçosa, eu vejo que existe uma distância muito grande, eu vejo que a gente é tratado como, vamos dizer assim, uma segunda linha, ou seja, lá, quem trabalha lá é mais importante do que aqui. (...) Tem que ser feito um trabalho na UFV, para igualitar o servidor que trabalha aqui e que trabalha lá, eles têm que ser nivelado no mesmo nível. (G2)

O Quadro 9, a fim de melhor ilustrar, apresenta um resumo com as principais características da Cultura Organizacional da UFV percebidas pelos entrevistados.

Quadro 9 - Principais características da Cultura Organizacional da UFV na percepção dos entrevistados

Principais características da Cultura Organizacional da UFV segundo os entrevistados	
Relação entre as características apontadas e os entrevistados	
Características	Entrevistados
Cultura Organizacional burocrática	E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E11, G3, G4, G5 e G6
Cultura Organizacional Conservadora	E2, E4, E7, E8, E9, E10, G4 e G5
Cultura Organizacional Resistente	E1, E4, E7, E8, E9, E11 e G4
Cultura Organizacional Contrária à Inovação	E1, E2, E3, E6, E7, E10, E11 e G4
Existência de problemas nas Relações Hierárquicas	E3, E6, E8, E11, G4, G5 e G6
Relações Hierárquicas entre o <i>Campus</i> sede e demais <i>Campus</i>	E1, E2, E7, E8, E10, G2 e G3
Falta de autonomia da UFV-Florestal	E1, E2, E7 e E10
Centralização na tomada de decisões	E2, E3, E5, E7, E10 e G5

Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados das entrevistas (2024).

Através da percepção dos servidores da UFV-Florestal em relação aos aspectos da Cultura Organizacional da instituição, pode-se dizer, de maneira resumida, que a UFV-Florestal possui uma cultura organizacional burocrática, com número elevado de

normas, conservadora, resistente à mudanças e centralizadora. Segundo Rorato e Dias (2011) e Saraiva (2002), este mapeamento do perfil cultural da UFV contribui muito para traçar um diagnóstico do ambiente de trabalho e do desempenho organizacional da instituição. O resultado apresentado corrobora com Vieira, Barbosa e Ramalheiro (2019) que afirma que essa burocracia limita a autonomia dos gestores, dificultando a implementação de mudanças.

Importante destacar que as culturas organizacionais estão sujeitas a mudanças, que podem ser provocadas, uma vez que se referem a um processo social humano (Rorato; Dias, 2011; Saraiva, 2002; Zago, 2000). Assim, para a UFV se torna importante instaurar mudanças em sua cultura organizacional com o objetivo de reduzir a burocracia excessiva e sua resistência a mudanças, para que esta alcance, efetivamente, a implementação das ações desejadas (Soares, 2009). Ou seja, a UFV, devido à sua cultura organizacional, necessita transformar suas estruturas burocráticas, hierarquizadas, aqui no sentido da hierarquia entre seus *campus*, e rígidas, em uma cultura mais flexível e empreendedora Rorato e Dias (2011).

Por fim, cabe ressaltar que a realização das entrevistas permitiu uma análise mais profunda e abrangente a respeito da cultura organizacional da instituição. Possibilitou uma exploração mais detalhada das percepções individuais dos servidores sobre a cultura organizacional que não poderiam ser acessadas apenas com a aplicação do questionário, como a percepção de mudança da cultura ao longo do tempo.

Nesse sentido, enquanto os resultados dos questionários indicaram a presença de uma burocracia significativa, as entrevistas revelaram como essa burocracia é percebida pelos servidores no dia a dia, destacando-se a falta de flexibilidade dos procedimentos adotados e a sua influência no desempenho das tarefas. Outro ponto que emergiu da realização das entrevistas foi uma melhor compreensão das relações hierárquicas dentro da instituição. As entrevistas revelaram que, ao contrário do que se havia entendido com os resultados quantitativos, as relações hierárquicas entre chefia imediata e servidores são, em sua maioria, consideradas boas relações. Não obstante, foi destacado nas entrevistas a forte relação hierárquica existente entre a UFV-Viçosa e a UFV-Florestal, fato este que não poderia ser percebido com os resultados dos questionários. Isso ofereceu uma perspectiva crítica a respeito da falta de autonomia da UFV-Florestal que são contrárias à ideia de inovação.

No contexto da inovação, as entrevistas também exploraram a abertura para novas ideias e inovações, proporcionando um contraponto aos resultados do questionário. As

opiniões detalhadas dos gestores e servidores técnico-administrativos destacaram existir um certo grau de abertura para sugestões de novas ideias, embora a implementação efetiva dessas ideias permaneça um desafio.

Em resumo, as entrevistas enriqueceram significativamente os dados obtidos pelos questionários, permitindo que os aspectos complexos da cultura organizacional da UFV-Florestal fossem explorados em profundidade.

4.2.1.8. Da percepção dos entrevistados quanto ao teletrabalho

A segunda parte da entrevista focou em verificar a percepção dos entrevistados em relação ao teletrabalho. Segundo Filardi, Castro e Zanini (2020), o teletrabalho tem como finalidade a redução dos custos e o aumento da eficiência dos serviços prestados pela organização, além de propiciar melhoria da produtividade e da qualidade de vida dos trabalhadores. Estes resultados corroboram com os resultados do item q27 do questionário (Tabela 19) que destaca a percepção dos participantes acerca da utilidade do teletrabalho em suas atividades. Em se tratando das finalidades do teletrabalho citadas acima, foi abordado junto aos entrevistados como o teletrabalho poderia contribuir para a melhoria da prestação dos serviços públicos. Os entrevistados E3 e E7 percebem que o teletrabalho pode contribuir para a satisfação pessoal dos servidores da instituição e, conseqüentemente, melhorar a entrega do serviço prestado por estes servidores, contribuindo para o aumento da eficiência do serviço público. Outro ponto levantado é a questão da agilidade do serviço proporcionada pelo teletrabalho. O entrevistado E11 diz que com o teletrabalho a entrega do serviço se torna mais rápida, evitando-se o deslocamento do usuário e formação de filas nas repartições públicas.

Eu acho que o servidor satisfeito vai fazer o seu serviço, o atendimento dele ao público vai ser diferenciado e já vai fazer a diferença para toda a população. (E3)

O servidor bem, disposto a trabalhar, muito mais feliz, vai prestar um serviço muito melhor, de muito mais qualidade. Não vai ter um servidor mal-humorado, estressado. Então, acho que tudo afeta. Se a pessoa está bem trabalhando, bem feliz, a produtividade aumenta. Mas, na verdade, a nossa produtividade é medida nisso, né? Na satisfação do serviço que a gente entrega para o público, né? (E7)

Eu acho que o teletrabalho pode contribuir, principalmente, na questão da agilidade, né, porque acho que as pessoas poderiam conseguir a realização de um serviço de forma mais rápida, né, não ter que deslocar até o setor, né, não ter que enfrentar fila, né, em alguns setores que às vezes tem que ficar esperando, acho que poderia ajudar muito nessa questão da agilidade, né, menos burocracia para realizar um serviço. (E11)

Esse entendimento também foi sentido pelos gestores entrevistados. O entrevistado G1 destaca que o teletrabalho contribui para simplificar os procedimentos dentro da instituição, o que se torna uma vantagem tanto para os servidores quanto para os usuários do serviço público. O entrevistado G5 destaca que a possibilidade de flexibilidade de horário trazida pelo teletrabalho contribui para melhoria do serviço público prestado pela instituição. Por sua vez, o entrevistado G4 destaca que a qualidade de vida gerada pelo teletrabalho ao servidor contribui indiretamente para a melhoria do serviço público e para o aumento da produtividade do servidor.

Olha, ele facilita demais os processos, principalmente os processos documentais, aberturas de processos, recebimento de documentos, tirar dúvidas, então acho que isso facilitaria demais, tanto para o setor quanto para as pessoas que utilizam o setor. (G1)

Aí eu volto naquela questão da qualidade de vida do servidor. Eu acho que um servidor satisfeito gera também um trabalho satisfatório. Ele atende melhor, ele consegue realmente ter uma saúde mental melhor. Isso aí é fundamental. (...) Essas atividades que você flexibiliza um pouco, você consegue trazer uma qualidade de vida melhor. E, automaticamente, uma satisfação melhor no trabalho, um atingimento melhor, a qualidade do trabalho em si melhora, entendeu? A minha percepção é muito clara nesse sentido. Você fala comigo assim, ah, vai aumentar a produtividade? Vai, mas de forma indireta. Não é por causa do teletrabalho. Eu acho que é por causa das condições de trabalho que isso aumenta a produtividade. (G4)

A vantagem do teletrabalho é você estar à disposição não só durante sua jornada de trabalho. Então, caso haja uma demanda excepcional, o colaborador pode estar respondendo a qualquer momento. Então ele vai policiar o horário dele, não aquele horário rígido de 7 as 15 horas. (...) Então, poderia estar sendo fornecido um trabalho mais rápido, mais dinâmico. Porque quando a gente está no atendimento presencial, a gente tem aqueles padrões. (...) O teletrabalho não. A pessoa tem como administrar o tempo dela e atender as demandas da sociedade de forma mais precisa. (G5)

Além da questão da melhoria do serviço público ocasionada pela melhoria na qualidade de vida do servidor, também foi apontado pelos entrevistados o fato de que o teletrabalho possibilita que o atendimento possa ser feito ao usuário fora do espaço físico da instituição. Os entrevistados E1, E4 e E6 percebem que, para o usuário, a não necessidade de se deslocar até a dependência da instituição torna o serviço público mais eficiente.

Eu acho que (...) você torna o atendimento ao público, em qualquer nível, mais rápido, mais eficiente, com mais qualidade, porque você não fica refém do espaço físico, porque também você passa a não criar dificuldade do deslocamento para o público, o público tem que se deslocar até lá e além disso ele tem que se deslocar naquele determinado horário, sendo que você tendo o atendimento remoto, que é o atendimento virtual, você poderia deixar tudo isso mais eficiente. Eu acho que o retorno para a sociedade, obviamente, a gente está falando aqui dos setores que têm condição, dos trabalhos que têm condição de atender remotamente, eu vejo isso como uma forma de ser muito mais eficiente, mais eficiente, mais ágil, na minha opinião. (E1)

Para a comunidade em geral, não precisar se deslocar fisicamente até a instituição para resolver questões do dia a dia, ou mesmo para tirar dúvidas, é um ponto positivo do teletrabalho. (E4)

A gente tem muitos alunos que são de longe, que são de outros estados, então essa questão, por exemplo, de você ter a facilidade de solicitar as coisas, de receber essas coisas de forma remota, sem você ter que presencialmente estar aqui, a gente consegue oferecer um serviço que fica muito prático para o nosso usuário. Então eu acredito que é uma forma da gente ganhar em qualidade, porque o aluno, se ele precisar sair de São Paulo para vir solicitar, ou para vir pegar um histórico, é uma coisa que chega a ser impensável hoje em dia. Então você estar disponível virtualmente, remotamente, para você conseguir fazer isso e atender o seu aluno de forma remota, e dentro de um prazo que é aceitável para ele, então eu acho que o teletrabalho contribui com isso, porque você vai estar disponível ali sem o aluno ter que estar na sua frente. (E6)

Importante destacar que os entrevistados entendem que o serviço prestado em teletrabalho não deve ser feito de qualquer maneira. A exemplo do entrevistado E5 que afirma que o teletrabalho deve atender os anseios da população de um atendimento eficiente e prestado com a mesma qualidade do atendimento presencial.

Eu acredito que o cidadão, quando ele precisa de um atendimento, ele quer um atendimento eficiente. Então o trabalho remoto tem que ser prestado com a mesma qualidade do que o presencial. (E5)

Sendo assim, nota-se que os entrevistados, de maneira geral, concordam que o teletrabalho contribui para a melhoria da eficiência dos serviços prestados pela Administração Pública. Dessa forma, percebe-se que a percepção dos entrevistados acerca do teletrabalho corrobora com os apontamentos de Filardi, Castro e Zanini (2020) de que o teletrabalho permite que as atividades laborais dos servidores podem ser realizadas de forma mais eficiente, fora das dependências da instituição.

4.2.1.9. Do teletrabalho e a produtividade do servidor

Em se tratando da questão do impacto do teletrabalho sobre a produtividade dos servidores, destacados na pesquisa de Kawasaki (2021), pode-se perceber que, corroborando com os resultados trazidos pelo item q28 do questionário (Tabela 19), em sua maioria, os servidores entrevistados acreditam que o teletrabalho durante a pandemia teve um efeito positivo sobre a produtividade. O entrevistado E1 destaca que sentiu efeito na sua produtividade uma vez que o tempo que antes era gasto com o deslocamento até a UFV-Florestal acabou sendo empregado no efetivo atendimento das demandas do seu setor. Além disso, afirma que durante a pandemia, o tempo desenvolvendo atividades laborais acabava ultrapassando o tempo normal de sua jornada de trabalho. Esse entendimento parece

contradizer os resultados do item q47 do questionário (Tabela 25) que obteve um alto grau de concordância em relação à possibilidade de se estabelecer horários advindos do teletrabalho.

O entrevistado E9 também afirma ter a percepção de que durante a pandemia o trabalho desenvolvido em teletrabalho acabou sendo maior do que o trabalho presencial, com destaque para o fato de que no trabalho presencial os servidores, de modo geral, não possuem atividades que ocupem o total de sua jornada de trabalho, ficando assim ociosos parte deste período. Por fim, o entrevistado E7, além da questão do melhor proveito do tempo gasto em deslocamento, salientou que para as servidoras mães, o teletrabalho permite um melhor controle das atividades laborais e das atividades de casa. Com o teletrabalho as servidoras poderiam diminuir as preocupações com os filhos pequenos e se concentrarem melhor nas atividades laborais.

Teve efeito sobre a produtividade. (...) No caso particular do nosso setor, ele não parou. Desde o primeiro dia até o último dia da pandemia a gente não parou porque a UFV foi se enquadrando, foi ajustando e o nosso trabalho continuou normal. (...) Tudo que eu fazia lá eu estava fazendo na minha casa. (...) só que ao mesmo tempo eu percebi que com o tempo eu logava no sistema às seis e meia da manhã. Porque eu estava acordando o meu horário de sempre porque eu pego estrada para chegar lá, então eu acordava às cinco e meia, tomava um café, não tinha o que fazer, eu falei vou entrar e resolvendo demanda de aluno, de sistema (...) às vezes eu acabava fazendo coisa de noite. (...) Então teve essa percepção que se parar para pensar, o trabalho ele acabava durando até mais. (E1)

Eu acho que a gente que é mãe, a gente sempre leva para o lado da maternidade (...) então você está aqui pensando em como que ele está. Então assim, eu acho que em casa, você está ali no ambiente e mesmo que precise de alguém ali com ele, você está sabendo tudo que está acontecendo. (...) Deixar com alguém sem você estar perto é muito complicado. (...) Eu acho que quando você está com a cabeça fica mais tranquila, no seu lado pessoal, também afeta o lado profissional, eu acho que caminha junto, não tem como separar. E pensando também em pessoas que se deslocam (...) isso afeta demais a produtividade, o deslocamento para o trabalho, o cansaço, então com certeza é positivo. (E7)

A gente trabalhou até mais, porque quando a gente está aqui hoje na UFV, a gente sabe que a gente bate o nosso ponto, a gente fica aqui às 8 horas, mas a gente não tem atividade para as 8 horas, né? E se tratando do teletrabalho na pandemia, como muita gente ficou com muita dúvida, tinha muita coisa, eu recebi assim muito contato. Eu acho que o efeito na produtividade foi positivo. A gente trabalhou bacana e ninguém ficou sem atendimento, deu tudo certo. (E9)

Esse entendimento de que o teletrabalho possui efeitos positivos na produtividade dos servidores também foi sentido por parte dos gestores entrevistados. O entrevistado G2 também destacou o fato de que a economia de tempo em deslocamento tem efeito positivo no desempenho das atividades, pois o servidor pode empregar esse tempo no desenvolvimento das atividades do seu setor. O entrevistado G5 destaca que a produtividade está ligada com a satisfação do servidor no desempenho de suas atividades. Para ele, quando o servidor está

satisfeito com as condições de trabalho, ele passa a produzir mais. O entrevistado G4 acredita que a flexibilidade de horário proporcionada pelo teletrabalho durante a pandemia possibilitou aumento na produtividade dos servidores, uma vez que estes teriam condições de adaptar o seu horário de trabalho para o desempenho de suas atividades. Contudo, o entrevistado alerta que em uma possível implementação do teletrabalho, essas questões de flexibilidade de horário devem ser mais bem regulamentadas para evitar prejuízos tanto para a instituição quanto para o servidor.

Eu acredito que nesse meio tempo, a nossa parte a produtividade até aumentou. Por que aumentou? Porque no teleatendimento a pessoa não perde tempo no deslocamento até o *campus*, ele vai estar em casa, ele pega o serviço e já automaticamente já está atendendo. Então essa perda de desgaste, vamos dizer assim, de distância, então ele é aumentada a produção. (G2)

Olha, eu não vi queda na produtividade, eu acho que é o contrário, eu acho que seja uma visão mais particular, eu acho que o teletrabalho em si traz um benefício maior para a gente nessa questão da flexibilidade do trabalho. Então eu considero que a gente até aumenta a produtividade uma vez que você não fica muito limitado na questão de horários. Claro que isso num prazo maior talvez teria que ser melhor regulamentado, porque durante a pandemia eu atendi telefone muito depois de 4h30, que é na hora de saída, respondi e-mails de noite, não tinha horário para poder almoçar, almoçava não em casa, normal, mas eu respondia também, não tinha essa questão dos horários cravados. Nesse sentido acho que aumentou a produtividade por isso, mas é igual eu falei, se isso acontecer de novo, a possibilidade de teletrabalho, a gente teria que regulamentar um pouco melhor essa questão dos horários. (G4)

O servidor trabalha mais satisfeito. Ele tem tempo para resolver seus problemas pessoais, que é importante também. Então a cabeça fica mais tranquila. Tem menos problemas psicológicos para estar equilibrando. Então as demandas que a gente passava na época para os colaboradores, ela era atendida. Então a gente traçava uma meta e essa meta era atendida até antes do prazo. (G5)

A visão de que o teletrabalho tem efeito positivo na produtividade do servidor, embora tenha sido expressiva, não foi unânime. Alguns entrevistados dizem não sentir efeito algum do teletrabalho em sua produtividade. A exemplo disso, os entrevistados E3 e E8 afirmam que, tanto na execução de suas atividades em teletrabalho quanto presencialmente, a sua produtividade seria a mesma. Neste aspecto, o entrevistado E3 admite que, ao contrário do trabalho presencial, o teletrabalho permite aproveitar melhor o tempo ocioso durante a jornada de trabalho. O entrevistado G3 admite que, embora não tenha afetado positivamente a produtividade dos servidores do seu setor, o teletrabalho não ocasionou nenhum efeito negativo.

Não percebi a diferença na produtividade (...) eu gosto muito de resolver as coisas na hora, não gosto muito de ficar deixando os negócios pra lá, então tanto aqui quanto no teletrabalho, eu fazia isso. A única diferença é que assim, enquanto eu estou aqui e não tenho o que fazer, aí você está na verdade à toa, se eu não tenho o que fazer aqui, você fica olhando pro tempo, gasta internet, gasta energia, etc. E em

teletrabalho não, você está fazendo o seu serviço e até aparecer um outro, você ia organizando a sua vida. (E3)

Assim, quanto a questão de produtividade, se eu estou no presencial, eu estou produzindo, já com a demanda que tem. Se eu estou no teletrabalho, também eu estou produzindo, se tem demanda, eu estou atendendo. Aí, eu não posso te falar que eu produzi mais no teletrabalho, ou que eu produzo mais no presencial. A gente atende todas as demandas que tem, independente se é presencial ou se é teletrabalho, entendeu? (E8)

Não, eu acho que é o que eu falei, o que precisava ser feito foi feito. (...) Eu acho que não atrapalhou em nada não. (G3)

Em se tratando de efeitos negativos do teletrabalho na produtividade do servidor, apenas um dos entrevistados acredita ter sentido que a sua produtividade tenha caído em razão da execução das atividades em teletrabalho. O entrevistado E11 diz que, em razão da natureza presencial das atividades do seu setor, o desempenho da sua unidade durante a pandemia sofreu prejuízos em virtude de a instituição estar desenvolvendo atividades na modalidade de teletrabalho. Este posicionamento parece exemplificar os resultados obtidos no item q28 (Tabela 19) do questionário no sentido de que talvez seja em razão da natureza das atividades envolvidas que uma pequena parcela dos participantes da pesquisa não vislumbrou ter a produtividade aumentada com a implementação do teletrabalho.

Eu acho que, no caso do meu setor, a gente não consegue fazer um teletrabalho total, né, a gente tem atividades que exigem a presença física no setor, então nessa questão do prático mesmo a gente teve essa barreira, né, então a gente tinha que ficar entrando em contato com os servidores para a gente marcar o horário, aí diminuiu um pouco essa produtividade na questão prática, né, porque antes quando a gente estava presencial a gente ia para o setor, encontrava a pessoa lá, né, e fazia as atividades. E quando teve o teletrabalho tinha esse empecilho de ter que ficar agendando, aí deu uma caída um pouco na produtividade. (E11)

Dessa maneira, pode-se inferir que a percepção dos servidores em relação aos efeitos do teletrabalho na produtividade do servidor corrobora com as pesquisas de Filardi, Castro e Zanini (2020) e Kawasaki (2021) de que o teletrabalho proporciona melhoria na produtividade dos servidores em teletrabalho. Pode-se considerar, ainda, que os resultados das entrevistas corroboram com as pesquisas de Leite e Muller (2017) e Freitas (2008) de que o teletrabalho pode ser considerado uma ferramenta de inovação utilizada pela administração pública na busca pelo aprimoramento da eficiência e produtividade dos servidores.

4.2.1.10. Da infraestrutura para o teletrabalho durante a pandemia

Em razão da pandemia, as organizações tiveram que se adaptar às pressas para a manutenção de suas atividades em teletrabalho. Dessa forma, foram abordadas questões com a finalidade de verificar a percepção dos entrevistados de como era a infraestrutura e o apoio

disponibilizado pela UFV-Florestal para que os servidores conseguissem realizar com presteza as suas atividades em teletrabalho.

O entrevistado G6, nesse sentido, afirma que a administração pública em geral não teve tempo para se preparar para a transição do trabalho presencial para o teletrabalho em virtude do caráter de urgência ocasionado pela pandemia. Além disso, ressalta que dentro da universidade existem vários nichos que concorriam entre si em uma escala de prioridades de atividades a serem atendidas, razão pela qual dificultou a padronização da universidade em relação ao teletrabalho.

Isso aí foi aos trancos e barrancos, um negócio que começa da noite pro dia, aí não é uma coisa específica da universidade não. (...) Nós estávamos numa caminhada para essa padronização ainda, mas estávamos no meio do caminho, além do mais, você tinha as atividades acadêmicas que acabavam concorrendo, era prioritário, entendeu? Então é aquilo que eu falei, senta, analisa, vê qual conteúdo você precisa dar uma atenção maior, ou ter uma metodologia mais adequada, entendeu? (G6)

Na questão do apoio institucional para a realização do teletrabalho, as opiniões dos entrevistados divergem. Estes posicionamentos divergentes ilustram o resultado obtido no item q29 do questionário (Tabela 20) em que houve um alto nível de variação nas respostas dos participantes, inclinando levemente para a concordância do percebimento de algum tipo de apoio da instituição em relação à execução das atividades em teletrabalho. Assim, nesse mesmo sentido, em se tratando dos dados das entrevistas, tem-se que enquanto parcela dos entrevistados percebeu certo grau de apoio na instituição com a realização de treinamentos e cessão de equipamentos aos servidores, a outra parte alega não ter tido acesso a tais recursos durante a pandemia. Um exemplo deste fato é que, enquanto os entrevistados E8 e E10 afirmam não terem recebido nenhum apoio ou orientação da instituição durante a transição do trabalho presencial para o teletrabalho, os entrevistados E3 e E4 dizem que, em termos de equipamentos e tecnologias, receberam o suporte necessário para a realização de suas atividades. O entrevistado E4 afirma ainda ter recebido suporte em termos de treinamento uma vez que havia recém ingressado na instituição na época da pandemia.

No meu caso, eu não tive apoio na época, eu achei que a chefia não teve interesse na época. (...) Eu trabalhei com meu celular, entendeu? A UFV hora nenhuma falou assim, ah, suponhamos, assim, um e-mail: quem tiver com dificuldade entra em contato com a instituição, vê se tem um notebook. Alguma coisa, né, uma impressora, ou algum outro recurso. Pelo menos, eu não recebi, por e-mail, sabe? Não sei se outros servidores tiveram, né? (E8)

A gente não teve nenhum suporte da instituição, nem treinamento, nem apoio financeiro. Eu pelo menos não tive nada disso enquanto eu estava no teletrabalho. (E10)

Apoio financeiro não teve nenhuma diferença. Quanto à tecnologia, levaram tudo o que eu precisava, era monitor, os equipamentos que eu precisava e que eu não tinha em casa, a instituição forneceu. (E3)

O suporte da instituição foi muito bom, nós fizemos várias orientações para o teletrabalho, com o setor da CEAD. (...) O suporte, o apoio, qualquer coisa que eu precisava, eu entrava em contato com os outros servidores para me ajudar, e olha, não esqueçamos que eu tinha acabado de ingressar na UFV, então eu estava ainda aprendendo muito sobre os vários sistemas, sobre a forma de trabalhar no setor público, mas as minhas colegas e os meus colegas de trabalho me apoiaram muito, fiz muitas reuniões, inclusive com o pessoal de Viçosa, me ajudando a aprender processos que eu não sabia, me dando dicas. (...) Os meus colegas me ensinavam. (E4)

Diante dos posicionamentos controversos dos entrevistados em relação ao apoio oferecido pela UFV para a realização do teletrabalho durante a pandemia, parece haver na instituição um problema na comunicação institucional quanto às diretrizes adotada pela UFV-Florestal durante a pandemia. Esse fato corrobora a fala do entrevistado G3 de que a instituição precisa melhorar a sua comunicação interna. Nesse mesmo sentido, o entrevistado E5 diz ter sofrido com essa falha na comunicação uma vez que somente teve acesso à informação de que a instituição teria disponibilizado equipamentos para os servidores em teletrabalho depois de já ter retornado para as atividades presenciais.

Olha, por trabalhar no *campus* aqui, a gente consegue muitas coisas, mais num diálogo na parceria. Mas eu acho que tem que melhorar muito. Principalmente na parte de comunicação. Acho que a comunicação da UFV, não só aqui no *campus*, mas a comunicação da UFV pra mim, ela tem que ser melhorada em todo sentido, sabe? (...) Eu acho que a comunicação em si é muito fraca. (G3)

Não tive nenhum suporte da instituição para o teletrabalho. Depois que nós voltamos, é que me falaram que a gente até poderia, não sei se é verdade, ter pedido notebook, mas eu usei o meu da minha casa mesmo. (E5)

Apesar da aparente falha na comunicação citada pelos entrevistados, a maior parte dos servidores sentiu que, para a realização das atividades durante a pandemia, os recursos disponíveis, seja recursos providos pela instituição, seja recursos próprios, foram suficientes para a manutenção das atividades de seus setores. Este resultado corrobora com o resultado da baixa percepção dos participantes do questionário em relação às dificuldades sentidas durante a implementação do teletrabalho na pandemia (Tabela 23). Os entrevistados E1, E6 e E7 afirmam que em termos de sistema a UFV proveu o que era necessário para a manutenção das atividades. Esse entendimento dos entrevistados citados parece justificar o alto nível de discordância (87,80%) recebido pelo item q37 (Tabela 24) em relação à dificuldade em se utilizar os sistemas disponíveis na instituição. Foi destacado pelo entrevistado E7 a falta de um acompanhamento da instituição quanto à saúde do servidor e quanto às questões ergonômicas do ambiente de teletrabalho dos servidores. Nesse mesmo sentido o entrevistado

E1 afirma que a adaptação de seu ambiente de trabalho durante a pandemia foi feita com recursos próprios. O posicionamento dos entrevistados E7 e E1 em relação à questão da falta de recursos ergonômicos podem justificar os resultados do item q41 do questionário que, apesar de ter objetivo um grau elevado de discordância (56,10%), obteve um grau de concordância de quase 25% dos participantes da pesquisa. Nesse sentido, o entrevistado G4 concorda com o fato de que o suporte da instituição tenha sido pequeno, mas acredita que, para a época, tenha sido o suficiente para a adaptação UFV-Florestal ao período pandêmico.

Eu achei que foi razoavelmente bom. (...) Porque tudo que a gente precisou, em termos de sistema, a UFV Viçosa, que é de onde vem a diretriz nossa toda, atendeu bem. (...) Depois ficou sabendo que outras instituições, outros órgãos, até mesmo públicos, deram um pouquinho mais de estrutura, por exemplo, eu não tive nenhum suporte porque eu montei o meu cantinho por minha conta. (...) Então, nesse aspecto não teve suporte nenhum, mas não só eu, ninguém teve. A gente teve suporte interno na questão de sistema de operacionalizar as coisas, mas em termos de material, de maquinário, por exemplo, se eu não tivesse computador, eu não sei o que ia acontecer. (E1)

Suporte de custos não teve, mas a gente tem um sistema muito bom dentro da UFV, eu sei que a gente trabalha, e o meu trabalho é totalmente em sistemas (...) então tinha as ferramentas sim, não tinha um programa de acompanhamento, às vezes de saúde, tem a questão de ergonomia, tem isso tudo, esse acompanhamento não, porque acho que, como eu disse, foi muito repentino, mas as ferramentas para o trabalho tinha sim. (E7)

Olha, eu sendo muito sincero, o suporte da instituição foi praticamente nulo, então a gente não teve quase nada de suporte. O que eu tive de suporte na verdade, pelo pessoal do STI na época, eu precisava ter acesso a alguns sistemas e aí eu trouxe o computador até a universidade e eles instalaram os sistemas para mim. Mas foi basicamente isso. Agora a parte de operação mesmo, dia a dia, não tive treinamento, nada. (...) Mas eu acho que para a continuidade das atividades, não foi necessário treinamento. (G4)

Em relação à necessidade de treinamento para o desenvolvimento das atividades em teletrabalho, os entrevistados, em sua maioria, corroborando com o resultado do item q38 do questionário, dizem não terem sentido a necessidade de treinamento na época para essa finalidade, uma vez que as atividades já são em grande parte desenvolvidas via sistemas *online*. Segundo os entrevistados tais sistema eram suficientes para a manutenção das atividades do setor. Os entrevistados E2 e E6 afirmam não ter sido oferecido treinamento por parte da instituição, mas consideram que o treinamento não era necessário, uma vez que já possuíam domínio dos sistemas internos utilizados em seus setores. O gestor entrevistado G5 corrobora com as afirmações dos entrevistados E2 e E6 ao afirmar que os sistemas da UFV funcionaram bem durante o teletrabalho. O entrevistado E1 observou que a realização das atividades em teletrabalho durante a pandemia favoreceu a manutenção das atividades uma vez que o *campus* sofre com frequentes picos de energia.

Para questões internas, o site funcionava beleza, o *e-mail* funcionava beleza, os sistemas internos da UFV que a gente tem que logar no servidor da UFV, que ele até vem de Viçosa pra cá, funcionou beleza. (...) Inclusive foi um aspecto que a gente percebeu que foi até melhor, porque como eu estava na minha casa e a minha internet relativamente boa, picos de energia que acontece na instituição a gente não tinha, queda de servidor não tinha, então fluiu até melhor essa questão de sistemas. (E1)

Eu não tive nenhum treinamento, mas eu tenho facilidade com tecnologia, então pra mim não necessitava de treinamento. (E2)

Eu não precisei de nenhum treinamento. Não teve, mas eu também não precisei de nenhum treinamento porque já eram sistemas que eu já trabalhava de forma presencial. Foram só adaptações desses sistemas para que eles funcionassem. (E6)

Os sistemas da UFV são muito bons. Funcionam de forma perfeita também na casa da gente, então atendeu bem as expectativas. A gente não teve problemas com relação a isso não. (G5)

Em suma, em relação à infraestrutura da UFV-Florestal para a realização das atividades em teletrabalho durante a pandemia, percebe-se que apesar da falta de apoio financeiro e falta de treinamento, os resultados, de forma geral, corroboram com os resultados quantitativos ao passo que os entrevistados consideraram possuir infraestrutura adequada e capacidade técnica para o desempenho aceitável de suas atividades.

4.2.1.11. Dos pontos positivos do teletrabalho

Os entrevistados foram abordados sobre quais seriam os principais pontos positivos do teletrabalho percebidos durante a pandemia. Pode-se perceber que, de maneira geral, com a adoção do teletrabalho durante a pandemia, os servidores entrevistados chegaram à conclusão de que grande parte das suas atividades laborais são passíveis de serem efetuadas à distância. Este resultado reflete o resultado obtido nos questionários referente às vantagens do teletrabalho (Tabela 25) em que se percebeu uma alta concordância dos participantes em termos das vantagens trazidas pelo teletrabalho.

Nesse sentido, corroborando com os resultados dos itens q44 e q45 do questionário, o ganho em termos de deslocamento foi um dos principais pontos positivos apontados pelos entrevistados, como por exemplo os entrevistados E4, E11 e G3 que afirmam que o teletrabalho gera uma economia de tempo e de recursos para o servidor. Esse posicionamento corrobora com os resultados apontados nas pesquisas de Trindade (2020), Antunes e Fischer (2020) e Zagati (2022) de que o teletrabalho proporciona diminuição de tempo e economia de recursos com deslocamento para o servidor. O entrevistado E11, aprofundando um pouco mais em relação ao ganho em termos de deslocamento, destaca ainda que a diminuição do deslocamento do servidor contribui com a redução do risco no trânsito à qual os servidores

estão sujeitos, o que corrobora com a pesquisa de Lopes (2021) ao trazer a redução de riscos com deslocamento como ponto positivo do teletrabalho.

Uma vantagem, um benefício para o servidor é a comodidade de você poder trabalhar de casa, não precisar se deslocar para o local de trabalho, você estar no seu ambiente, da sua casa, e você tem acesso a tudo que você teria se você estivesse no presencial. (E4)

Gastar menos tempo com deslocamento, né, correr menos risco no trânsito, né, no meu caso que sempre passa deslocamento de moto, né, tem muito risco no trânsito, né, então essa questão de correr menos risco no trânsito, passar mais tempo com a família, eu acho que foram os maiores pontos positivos. (E11)

Acho que o fato de você estar em casa, né, eu acho que isso, de você não ter que perder tempo no trânsito, isso é um fato positivo. (G3)

Dentro da questão da não necessidade de deslocamento gerada pelo teletrabalho, servidores como o entrevistado E1 e G3 percebem que o teletrabalho contribui para um ganho de tempo de qualidade, que será empregado pelo servidor da forma que melhor atender às suas necessidades. Esse entendimento, além de corroborar com as pesquisas de Filardi, Castro e Zanini (2020) e Mendes, Oliveira e Veiga (2020), reafirma os resultados apresentados no item q43 do questionário que traz a concordância dos participantes a pesquisa em relação à flexibilidade de horário advinda do teletrabalho.

Na minha perspectiva, os benefícios são os melhores possíveis dentro do que eu desempenho, porque a conclusão que a gente chegou é que o igual no meu setor, perfeitamente possível eu trabalhar de casa, pra mim que pego estrada eu evito de correr risco pegando estrada todo santo dia pra ir, pra voltar, ainda mais que eu vou de moto, então eu ganho tempo de qualidade no sentido de eu não ter que acordar tão cedo igual acordo, eu posso acordar mais próximo, porque eu já estou em casa mesmo (...) e no final também, na hora que finalizo o trabalho, já estou em casa, é bem mais tranquilo. (E1)

Então, eu acho que a vantagem é você estar em casa, você não está perdendo tempo com o trânsito nem nada, né, e poder fazer outras coisas, ter o seu bem-estar ali, talvez ter um silêncio maior do que no ambiente de trabalho também, que são muitas pessoas que às vezes chegam e querem te perguntar outra coisa e você não rende, né, tem isso também. (G3)

Outro ponto positivo destacado pelos entrevistados foi a possibilidade de conciliar as atividades de casa com as atividades do trabalho, corroborando com as pesquisas de Silva e Souza (2021), Silva e Alves (2020) e Lopes (2021). Apesar de ter sido um consenso entre os entrevistados, essa questão recebeu maior destaque por parte dos servidores entrevistados que possuem filhos. Assim, parece que a vantagem da maior proximidade com familiares, destacada pelo item q48 do questionário, foi sentida de maneira mais uniforme entre as servidoras que possuem filhos, sobretudo filhos menores. A entrevistada E5, por exemplo, destacou o fato de ser difícil para uma mãe desligar dos problemas da casa no período em que

está trabalhando. Segundo ela, com o teletrabalho ficaria mais fácil conciliar tanto as atividades da casa quanto as demandas do serviço.

Nesse mesmo sentido, o gestor G5 concorda que o teletrabalho possibilita que o servidor administre melhor o seu tempo para as atividades profissionais e pessoais, e que isso acarreta o aumento da qualidade do serviço do servidor. Esse entendimento, além de corroborar com as pesquisas de Silva e Souza (2021), Trindade (2020), Lopes (2021) e Zagati (2022), parece justificar os altos índices de concordância alcançados pelos itens q43 e q 47 do questionário de que o teletrabalho pode proporcionar que o servidor tenha mais flexibilidade de horário e maior controle de seus horários.

Olha, para o servidor, no meu caso especificamente, eu acho muito válido que eu pude conciliar a minha casa, minha rotina de casa, família, filhos, com o trabalho. E estava em casa, fazia as coisas em casa e fazia do trabalho, então assim, não tive conflito nenhum com isso, nenhum atrapalhou o outro, pelo contrário, foi muito válido pra mim, foi uma experiência assim que eu gostei muito, e inclusive, como eu disse, eu tive até dificuldade de voltar no presencial, porque eu não queria voltar, queria permanecer no teletrabalho assim, pra sempre. (E2)

Você tem mais tempo, porque é muito complicado, igual a gente mãe, você sair do trabalho e esquecer os problemas de casa. Com o teletrabalho, acho que dá para administrar o seu tempo, claro, pelo que eu já li, tem que ter uma demanda, mas que eu acho que só de você estar no seu ambiente em casa, dá para administrar o trabalho e mais as coisas da casa. Então eu penso assim, quando você vem para o trabalho, você traz as coisas de casa também, e que não dá para resolver aqui. (E5)

É poder administrar o tempo dele, ele consegue administrar o tempo dele para as atividades pessoais e também para as atividades profissionais. A gente quando trabalha somente presencial, a gente fica muito a mercê das demandas correntes do dia. A questão do teletrabalho você consegue administrar bem isso e tem uma tranquilidade maior e um conforto da casa da gente. Isso traz uma qualidade laboral maior. (G5)

Dentro da questão da possibilidade de conciliar melhor seu tempo, os entrevistados E3 e E10 destacam a possibilidade de diminuir o tempo ocioso do servidor durante a jornada de trabalho. Segundo os entrevistados, o servidor tem a possibilidade de organizar as suas tarefas da casa enquanto não surgem demandas do serviço.

Para o servidor, no meu caso seria isso que eu falei, tipo, aí eu cheguei, sentei lá, fiz o meu trabalho, fiz o que eu preciso, enquanto não aparecem outras demandas, eu vou organizando as coisas que eu tenho em casa, que são filhos, e a própria casa que eu não tenho ninguém para ajudar, porque a condição não permite ter isso. (E3)

Para mim a principal vantagem seria ter um maior tempo em casa, às vezes a gente fica aqui um pouco ocioso e dava para você já estar conciliando com outras coisas em casa. (E10)

Os entrevistados, corroborando com os resultados das pesquisas de Silva e Alves (2020) e Lopes (2021), também destacaram que o teletrabalho proporciona aumento da

qualidade de vida dos servidores. Os entrevistados acreditam que trabalhar em um ambiente mais tranquilo, proporcionado por suas casas, impactará positivamente tanto no seu bem-estar quanto na sua saúde e, conseqüentemente, na sua produtividade. O entrevistado E2 destaca que, além da melhoria na qualidade de vida, o teletrabalho também resultou em economia financeira. O entrevistado E7 destaca que o teletrabalho pode contribuir para a diminuição do nível de estresse ao qual o servidor está sujeito em uma jornada de trabalho presencial, contribuindo para a melhoria da produtividade do servidor. Esse entendimento do entrevistado E7, além de corroborar com a pesquisa de Zagati (2022), exemplifica o resultado do item q46 que aponta que o teletrabalho contribui para uma maior concentração do servidor para o desempenho de suas atividades.

Por sua vez, o entrevistado G4 acredita que com o aumento da qualidade de vida do servidor, através do teletrabalho, aumentará também o nível de satisfação do servidor com a instituição, corroborando com a pesquisa de Zagati (2022) que afirma que a adoção do teletrabalho pode contribuir para a melhoria da imagem da instituição.

Eu acho, assim, que eu produzo mais, eu fico, meu bem-estar melhora, eu tenho uma alta no meu bem-estar, na minha casa, de conciliar, não atrapalha nada, e pelo contrário, também não vou gastar combustível, porque eu não moro aqui na cidade, então eu não teria o desgaste de carro também, de tudo, porque não é só combustível, então financeiramente seria muito bom para mim. (E2)

Eu acho que a saúde, física e mental, principalmente para quem tem que se deslocar, como eu tive essa experiência, eu posso falar, é surreal, assim, de diferença, e eu acho que a produtividade, eu acho que, querendo ou não, afeta também, porque você estando no seu ambiente casa, mais tranquilo, não precisa ficar indo e voltando do trabalho, não tem, às vezes, muito dos estresses ali, do ambiente, às vezes, trabalhando sozinho, sem conversas, por exemplo, distrações, acho que é possível focar mais também em casa, e eu acho que é um ganho de produtividade, sim, com certeza. (E7)

Eu acho que a maior melhoria que a gente pode ter é na qualidade de vida do servidor, sendo muito sincero. Essa questão da produtividade é muito relativa. (...) Agora, a questão da qualidade de vida, isso realmente eu vejo que é um incremento muito grande. (...) Obviamente, incrementando a qualidade de vida aumenta também a satisfação dele com o trabalho, a satisfação dele com a instituição. (G4)

Dentro da possibilidade de melhoria da qualidade de vida do servidor advinda do teletrabalho, o entrevistado E8 sugere que o teletrabalho também contribui para a diminuição de licenças impetradas pelos servidores, uma vez que estes poderiam gerenciar melhor os horários de suas consultas com as suas atividades laborais.

O principal benefício é que a gente tem menos licença. Por quê? Você consegue gerenciar melhor. Por exemplo, se eu tenho um médico pra mim, ou uma consulta pros meus filhos (...) aí você consegue gerenciar melhor, por exemplo, se você vai levar um filho ao médico e você vai pegar um atestado, você perdeu o dia, não é?

Agora, se você tá no teletrabalho, você consegue gerenciar a demanda e fazer o que você precisa fazer fora, não é? Além disso, você fica mais com a família, você consegue acompanhar melhor o seu filho, sua filha, você consegue auxiliar mais no gerenciamento doméstico, por mais que você esteja trabalhando. Eu vejo com os olhos muito positivos. (E8)

Por fim, o entrevistado G6, pode ser uma ferramenta disponível aos gestores para incentivar o aumento do desempenho dos servidores, servindo de estímulo para que o servidor possa desempenhar melhor as suas atividades laborais.

Eu vejo a questão do teletrabalho, você vai estimular aqueles servidores que querem. Estímulo você sempre tem que ter, então se você tem aí, seja teletrabalho seja um expediente corrido, seja aquilo que você vê que você pode compatibilizar com o setor onde ele está trabalhando e tal, eu acho isso o principal, o estímulo ao ser humano é aquilo que lhe dá uma resposta melhor, seja no estudo, no trabalho, seja onde for, na gestão, seja onde for, então eu acho que esse é o ponto de partida. (G6)

Ao contrário do questionário, que focou apenas nos possíveis pontos positivos do teletrabalho para o servidor, a realização das entrevistas proporcionou verificar a percepção dos entrevistados em relação aos possíveis pontos positivos do teletrabalho para a instituição de maneira geral. Nesse quesito, o principal ponto destacado foi a economia de recursos gerada pelo teletrabalho, corroborando com as pesquisas de Trindade (2020), Silva e Alves (2020) e Lopes (2021). Essa economia foi sentida tanto por parte dos servidores quanto por parte dos gestores entrevistados. Os servidores E1 e E2 acreditam que com o teletrabalho durante a pandemia, a economia gerada para a instituição contribuiu para que a universidade pudesse enfrentar o período de crise orçamentária vivenciado naquela época. Nesse sentido, os gestores G5 e G6 admitem que o teletrabalho durante a pandemia trouxe economia de recursos financeiros para a instituição.

Para a instituição eu vejo benefício como por exemplo, o setor que eu trabalho tem 4 pessoas, então é ar-condicionado funcionando, é 4 computadores ligados, a impressora ligada, tudo ligado, as luzes estão ligadas, a gente utilizando banheiro (...) então pra instituição gera uma economia assim tremenda, tanto que a gente ficou sabendo que durante a pandemia o gasto do nosso *Campus* foi mínimo, então gerou economia. (E1)

Para a instituição, ela diminui bastante os gastos (...) principalmente que estávamos vivendo em tempos de cortes orçamentários, e ainda estamos passando por isso, foi o que manteve a universidade no azul, foi justamente estarmos em teletrabalho, que aí os gastos foram bem menores para a universidade. (E2)

E a economia também, no período pandêmico a gente teve uma economia considerada e com os gastos administrativos que a gente tem em corrente com o servidor. (G5)

Bom, o *campus* já colhe o benefício do estímulo do servidor para aqueles que querem, tem uns que não querem, outros querem, e isso já é um benefício, e o outro não tem como você deixar de considerar, inclusive isso tem sido noticiado aí por

diversas instituições privadas e públicas da economia operacional do trabalho, que às vezes o presencial tem, acaba tendo um ônus financeiro de despesa maior. (G6)

Corroborando com a pesquisa de Kawasaki (2021), outro benefício do teletrabalho para a instituição apontado pelos entrevistados foi o aumento da produtividade do servidor, em razão do aumento da satisfação do servidor com a instituição. Essa percepção corrobora também com os resultados trazidos pelo item q28 do questionário (Tabela 19) mencionado no tópico que relaciona o teletrabalho e a produtividade do servidor. Nesse sentido, os servidores E4 e E7 acreditam que a satisfação gerada pelo teletrabalho irá contribuir para que o servidor possa desempenhar melhor as suas funções e, também, para a valorização da instituição aos olhos do servidor. O gestor G4 afirma que o teletrabalho pode contribuir para a melhoria da qualidade de vida do servidor e, em razão disso, contribuir, ainda, para aumentar a satisfação do servidor em relação ao trabalho em si e em relação à instituição.

Cabe ressaltar que, corroborando com os resultados da pesquisa de Lopes (2021), o ganho de produtividade não foi sentido por todos os servidores entrevistados. A exemplo do entrevistado E3 que afirma não ter percebido diferença de produtividade, seja ela positiva ou negativa, no desempenho de suas atividades em teletrabalho.

Eu acho que a melhor coisa para a instituição também, que é um benefício muito bom, é a satisfação do servidor em perceber que a instituição está preocupada com o bem-estar dele. Porque um servidor satisfeito, um servidor que está num lugar que está sendo bom para ele, ele trabalha mais feliz, ele trabalha realizado, né? E isso é bom para a instituição também, porque o servidor triste, deprimido, ou mesmo desgostoso com alguma situação, ou mesmo com uma necessidade, se o servidor percebe que a instituição está preocupada com a situação que ele está vivenciando, esse servidor vai valorizar ainda mais a instituição, sabe? (E4)

Acho que um servidor mais feliz, mais saudável, mais bem disposto para o trabalho, com certeza, como eu disse, é mais produtivo, e sendo mais produtivo para a instituição, é muito, é sucesso, então, eu creio que está ligado. (E7)

Eu acho que isso aí incrementa muito a qualidade de vida do servidor. Obviamente, incrementando a qualidade de vida aumenta também a satisfação dele com o trabalho, a satisfação dele com a instituição. (G4)

O aumento da eficiência do serviço público resultante do teletrabalho também foi apontado como um benefício para a instituição, corroborando com a pesquisa de Kawasaki (2021). O gestor G5 destaca que com o teletrabalho a instituição aumenta a qualidade dos serviços prestados na medida em que se propõe metas aos servidores, tornando o serviço público mais eficiente. Nesse sentido, o entrevistado E9 afirma que já se tem comprovações de que as entidades públicas que já adotaram o teletrabalho, através da implementação do PGD, obtiveram ganhos em relação à eficiência dos serviços prestados.

O *campus* como todo ganha na questão da qualidade do serviço prestado, e a gente pode ver que foi um serviço bem-feito. A questão de estipular metas, com metas você acaba direcionando o servidor para um trabalho mais eficiente, mais eficaz no que ele precisa entregar. (G5)

Hoje, acho que 75% dos órgãos públicos federais já estão adotando, tanto o PGD quanto o teletrabalho, e eles já têm um estudo que mostra essa eficiência, essas vantagens. (E9)

O quadro 10 traz os principais pontos positivos do teletrabalho, percebidos pelos entrevistados durante a execução de suas atividades em teletrabalho durante a pandemia.

Quadro 10 - Pontos positivos do teletrabalho de acordo com as entrevistas

Pontos positivos do teletrabalho	
Relação entre os pontos positivos e a percepção dos entrevistados	
Pontos positivos para o servidor	Entrevistados
Diminuição do risco com deslocamento	E1, E3, E7, E11 e G3
Diminuição de gastos com deslocamento	E2, E3, E4, E11 e G3
Melhor emprego do tempo gasto com deslocamento	E4, E5, G2 e G3
Melhoria da qualidade de vida	E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, G1, G3 e G4
Conciliar as atividades da casa com o trabalho	E2, E3, E5, E8, E9, E10 e G5
Maior tempo com a família	E4, E8, E9 e E11
Aumento da produtividade	E2, E3 e E7
Aumento da eficiência do serviço público	E6 e G5
Aumento da satisfação para o trabalho	E3, E4, G4 e G6
Pontos positivos para a instituição	-
Redução de gastos	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E10, E11, G2, G5 e G6
Aumento da eficiência do serviço público	E9, G1 e G5
Aumento da produtividade do servidor	E2, E6, E7 e G5
Aumento da satisfação do servidor com a instituição	E4, E7, G3, G4 e G6

Fonte: Elaboração própria com base nos dados das entrevistas (2024).

Sendo assim, em relação aos pontos positivos do teletrabalho, percebe-se que os resultados da entrevista corroboram com os resultados apresentados nos dados quantitativos e, ainda, trazem novos pontos positivos do teletrabalho elencados pelos entrevistados. Em síntese, os servidores entrevistados, de maneira geral, acreditam que o teletrabalho contribui em vários aspectos para a melhoria da qualidade de vida do servidor e, ainda, para a melhoria da prestação de serviços públicos.

4.2.1.12. Dos pontos negativos do teletrabalho

Os entrevistados também foram questionados acerca dos principais pontos negativos do teletrabalho percebidos por eles durante a pandemia. Os resultados refletem os resultados

apresentados pelos dados quantitativos (Tabela 26) em que, apesar de se perceber a preocupação de parcela dos participantes em relação aos pontos negativos do teletrabalho, estes não foram sentidos de maneira acentuada pelos participantes. Um exemplo disso é que parcela dos entrevistados diz não perceber desvantagens para o servidor em relação ao teletrabalho, tal como os entrevistados E4 e E9.

Na verdade, assim, eu não vejo ponto negativo. (E4)

Particularmente não vejo desvantagens, foi bom o teletrabalho. (E9)

Por outro lado, foi percebido, com maior intensidade pelos entrevistados a falta do convívio social como um ponto negativo do teletrabalho. Esse posicionamento, além de corroborar com a pesquisa de Silva e Alves (2020), parece refletir o resultado apresentado pelo item q49 do questionário, que demonstrou que parcela dos participantes da pesquisa sentiu a falta de contato direto com outras pessoas como uma desvantagem do teletrabalho.

Nesse sentido, o entrevistado E3 diz ter sentido a falta do convívio social como algo negativo durante a pandemia e que sente a necessidade de interagir presencialmente com outras pessoas. O entrevistado G3 destaca que, durante a pandemia, a questão do isolamento social foi mais intensa, o que pode ter afetado psicologicamente os servidores como um ponto negativo na época. Esses entendimentos corroboram com a pesquisa de Lopes (2021) que diz que o teletrabalho pode não ser prazeroso para todos os servidores.

Por outro lado, o entrevistado E8, embora admita que a falta da interação social possa ser vista como um ponto negativo do teletrabalho, acredita que os recursos digitais consigam suprir em parte essa falta de interação social.

A desvantagem para mim, eu achei que foi a questão de conviver com as outras pessoas, que eu acho que faz falta, eu sinto, eu tenho essa necessidade de estar no meio de outras pessoas, então foi a única coisa que realmente não gostei, foi por causa disso. (E3)

Eu acho que a desvantagem seria só a questão assim de, ah, a pessoa faz questão de conviver de forma presencial com o colega de trabalho. Mas acho que hoje em dia não é muito isso, né? As pessoas estão muito interagindo online também, de forma remota, tem muitas mídias aí sociais, assim, é lógico que mesmo o servidor no teletrabalho vai ter um momento que ele vai se reunir presencialmente, então assim, eu vejo como o futuro, sabe? Eu acho que resistir para isso é retroceder. (E8)

O fato do isolamento durante a pandemia foi muito ruim, né? Nesse sentido, porque as pessoas ficaram muito tristes, muito a ansiedade elevada, com a morte das pessoas, isso também causou um estresse muito grande nas pessoas por causa da perda de familiares. Então, esse foi o ponto negativo. Então, o aspecto emocional foi bem pesado, né? (G1)

Outro ponto negativo levantado pelos entrevistados, apesar de não ter tido grande destaque nos resultados dos questionários (item q51), alcançando apenas cerca de 22% de concordância, foi a dificuldade de conciliar as tarefas da casa com as do serviço. O entrevistado E10 alega que pode ser difícil para uma mãe conseguir controlar o seu tempo entre as atividades do seu ambiente familiar com as atividades do teletrabalho. Com esse mesmo posicionamento, o entrevistado E7 afirma que é necessário que os servidores em teletrabalho precisem ser cautelosos em relação ao controle do tempo, para que as tarefas da casa e do serviço não se misturem. Na questão do controle do tempo, o entrevistado E2 destaca que seria necessário, em um teletrabalho regulamentado, a definição clara do horário de serviço dos servidores. Essa preocupação demonstrada pelo entrevistado E2 parece refletir os resultados do item q52 do questionário que, apesar de não ter alcançado a maioria dos participantes, demonstrou que uma porcentagem elevada dos servidores (41,46%) considerou que passaram a realizar atividades além do horário de serviço com o teletrabalho.

Então, eu acho que ao mesmo tempo que é bom estar em casa, tem que ter realmente um cuidado, porque às vezes, a gente, que é mulher, principalmente, acontece das tarefas se misturarem muito. Ao mesmo tempo que eu, com o filho pequeno, posso acompanhar o meu filho mais de perto (...) tem que tomar cuidado para assim, às vezes, você nunca para de trabalhar. Você está ali fazendo alguma coisa de casa, no seu descanso, e um trabalho que começa às vezes mais cedo e não tem hora para acabar, então, eu acho que talvez gerir o tempo e as tarefas dentro de casa seja mais difícil (...) então, eu acho que tem que ter uma gestão bem assim, acompanhada de perto, senão você se perde ali, mas é possível. (E7)

Eu vejo uma questão também quando você tem uma família muito envolvida. Eu acredito que uma mãe com uma criança teria uma certa dificuldade de controlar o tempo, de controlar o contato tendo a criança em casa. (E10)

Como eu disse, na pandemia eu acho que eu fiquei liberada, então assim, como a gente não podia sair, não podia fazer nada pelo período, então eu atendia sábado, domingo, eu respondia porque eu ficava muito ociosa, então para mim não tinha diferença, mas hoje, se for ter o teletrabalho, eu acho que tem que ter o horário, se o meu horário de trabalho é de sete e meia a quatro e meia, é esse horário que eu vou atender com o horário de almoço separado, é a mesma coisa, então não quer dizer que por estar em teletrabalho que eu vou ter que atender a qualquer momento, então tem que ter o horário, é o mesmo horário de trabalho em casa. (E2)

Nessa questão, percebe-se que houve divergência de opiniões entre os entrevistados, uma vez que parte dos entrevistados viu a possibilidade de conciliar as questões pessoais com as atividades do serviço como um ponto positivo do teletrabalho.

Os entrevistados E10 e E11 também levantaram como ponto negativo do teletrabalho o fato de o teletrabalho acarretar em aumento de despesa para o servidor. O entrevistado E11 argumentou que, durante a pandemia, o servidor teve seus gastos aumentados em virtude da realização do teletrabalho. O entrevistado E10 destaca que esse fato pode ser considerado

como um ponto negativo do teletrabalho quando não se tem apoio financeiro da instituição. Esse entendimento parece refletir uma preocupação de uma parcela pequena dos participantes da pesquisa, visto que os resultados do item q55 demonstram que o nível de concordância dos participantes em relação à afirmativa de que o teletrabalho acarreta o aumento de despesas para o servidor foi cerca de 25%.

Não obstante, o gestor G6 aponta que uma das preocupações em relação à implementação do teletrabalho seria a falta de regulamentação adequada para essas questões, sobretudo financeiras, o que deixaria os servidores desacobertados. Esse entendimento corrobora com as pesquisas de Trindade (2020) e Silva e Alves (2020) que dizem que a falta de clareza nas regras e diretrizes para o teletrabalho pode ser um desafio para a sua implementação.

Justamente quando a gente não tem o apoio da instituição, porque aí você tem as despesas extras. Quando você não tem o apoio financeiro, você tem as despesas extras. (E10)

É, para o servidor, eu acho que sim, embora a gente, né, no conforto do lar, mais perto da família, eu acho que pôde aumentar um pouquinho os gastos do servidor em casa, né, aí aumentou um pouquinho o gasto da energia, né, da água, até a questão da alimentação, né, também acho que pôde ter aumentado um pouco esses gastos. (E11)

Eu conversei inclusive com alguns representantes de entidades de classe, eu não sei se ficou um pouco pendente em certas situações que o servidor ficava descoberto. A manutenção do equipamento na casa dele, a energia que se gastava, o problema do chamado acidente de trabalho. Veio algumas interrogações, que assusta, porque se amanhã ou depois isso vai para uma justiça, a gente não sabe, não adianta eu achar que tem que ser assim, o servidor achar que tem que ser assado, mas se não tiver aí uma situação que esclareça tudo isso, aí acaba sendo, a questão é complicada. (G6)

Da mesma forma do que foi feito em relação aos pontos positivos do teletrabalho, a realização das entrevistas possibilitou, também, verificar a percepção dos entrevistados acerca dos possíveis pontos negativos do teletrabalho para a instituição de maneira geral. Neste aspecto, a maioria dos entrevistados diz não perceber pontos negativos do teletrabalho para a instituição. O entrevistado E2 diz não sentir desvantagem para a instituição, em relação ao teletrabalho, uma vez que a maior parte das atividades do seu setor já são realizadas através de sistema, e que a realização destas atividades remotamente não traria prejuízos para a instituição.

Não vejo nenhuma desvantagem, porque no meu caso especificamente, eu não tenho atendimento ao público, e mesmo atendimento ao público hoje, eu vejo que grande parte se resolve no computador, nós temos também videoconferência, a gente pode fazer alguma coisa, então assim, eu não vejo problema, eu não vejo nenhum prejuízo para a universidade, nenhuma desvantagem para a universidade, não, só vantagens. (E2)

Para a instituição eu acho que não tem uma desvantagem, pelo menos eu não consigo visualizar não. (E3)

Não vejo desvantagem, para a instituição eu vejo vantagens, principalmente questão econômica, sabe? (E8)

Alguns entrevistados destacaram que pode ser considerado um ponto negativo do teletrabalho a falta de contato direto com o público em geral, novamente corroborando com a pesquisa de Silva e Alves (2020). O gestor G2 aponta que existem situações em que o atendimento via teletrabalho não consegue suprir a necessidade do atendimento presencial. Nesse tipo de situação o contato presencial entre servidor e usuário do serviço público se faz necessário. O entrevistado E5 concorda que a falta do atendimento presencial para o público pode ser prejudicial para a instituição, mas essa situação pode ser sanada com a implementação do teletrabalho na modalidade híbrida. Corroborando com o entendimento do entrevistado E5, o gestor G6 diz que somente enxerga a falta do atendimento presencial dos servidores em setores em que essa presença seja própria da natureza das atividades desempenhadas pelo setor.

Eu acho que é a falta de contato então com o público, mas eu penso assim, que para a implantação desse teletrabalho, não que ele seja eterno, mas em período de rodízios, porque aí o seu setor também teria o servidor em teletrabalho, mas o servidor fazendo a parte do contato presencial. (E5)

O estudante, por ser a maioria adolescente, aqui no curso técnico, ele às vezes precisa de ter um atendimento presencial, uma há conversas, essas coisas, então o aparelho, ele é muito cético, ele não transmite se a gente está olhando, esse calor humano, aí deixa a desejar essa parte. (G2)

Eu acho que é desvantagem para o *campus* só se tiver um setor onde exige uma presença, no almoxarifado por exemplo, você não tem como às vezes fixar um horário de entrega de material, então tem que fazer alguns ajustes de rodízio nesses setores que tem um atendimento a público para contornar essa dificuldade, contornando não vejo problema nenhum não. (G6)

Ainda dentro do contexto da falta de contato com os servidores em teletrabalho, o gestor G3 afirma ter sentido como um ponto negativo a dificuldade de fazer contato com o servidor em teletrabalho. Esse posicionamento corrobora com o resultado da pesquisa de Silva e Souza (2021) de que a dificuldade de se manter a comunicação e o trabalho em equipe é um dos pontos negativos do teletrabalho. Uma alternativa para contornar essa questão é trazida pela pesquisa de de Silva e Alves (2020) que destaca a importância de se estabelecer critérios claros de avaliação de desempenho para os servidores em teletrabalho.

Em um posicionamento sob o ponto de vista do cargo de gestor da instituição, o entrevistado G3, por mais que o servidor esteja disponível remotamente durante a jornada de

trabalho, existem situações em que a resolução do problema deve ser feita de forma imediata. Assim, nessas situações, os servidores que estivessem trabalhando presencialmente seriam mais procurados para as demandas diárias do setor do que aqueles em teletrabalho. O entrevistado entende também que as discussões, quando feitas presencialmente, são mais produtivas do que quando realizadas de forma remota.

Eu sinto que o ruim do teletrabalho é porque às vezes se tiver uma coisa na hora, né? Aconteceu um problema aqui, eu preciso resolver isso agora, ou eu precisava tirar uma dúvida com alguém. E se a pessoa está lá, as coisas vão mais rápido. E conversar pessoalmente, olho no olho, é diferente de telefone, de ter que abrir uma vídeo chamada. (...) Enquanto diretor, às vezes que eu precisava, eu procurava quem estava comigo presencial, porque era mais rápido. (...) Tinha vezes que eu não conseguia falar na mesma hora que eu precisava, então isso me fazia procurar mais quem estava presente do que quem estava presente virtualmente. Então eu senti, eu prefiro o presencial do que o teletrabalho. (...) Por esses motivos que eu falei, pela questão da agilidade, às vezes você quer conversar alguma coisa, ou lembra alguma coisa na hora, e toda hora ter que ficar ligando, fazendo chamada, ligando no celular, acho que isso fica cansativo, às vezes. (G3)

Você não ter a pessoa ali próxima e às vezes você ter uma dificuldade, porque a gente fica muito dependente da internet e do telefone. Então, um pico de energia, acabou a luz ou perdeu o sinal, que isso acontece muito frequentemente, a gente não tem contato mais com o funcionário. Então, acho que aí pode já haver um atraso na realização das atividades que são necessárias. Eu vejo isso como um problema. Também, como eu falei, o fato de você estar presente, o olho no olho, acho que as discussões crescem quando você está perto da pessoa, é diferente você falar no telefone. (G3)

Por sua vez, o entrevistado E11 diz que o fato de os setores e equipamentos não estarem sendo usados frequentemente, devido à implementação do regime de teletrabalho, pode ser considerado um ponto negativo do teletrabalho podendo acarretar prejuízos para a instituição devido a falta de manutenção periódica nos equipamentos e infraestruturas.

Talvez uma desvantagem seja, não sei, talvez se o setor ficar muito fechado, pode ter dano em alguma infraestrutura, tipo não estar usando alguma coisa assim, acho que pode causar algum dano assim, em alguma infraestrutura do setor. (E11)

Outro ponto negativo do teletrabalho sentido pelos entrevistados foi a dificuldade de se conseguir gerenciar o desempenho das atividades dos servidores em teletrabalho, também corroborando com a pesquisa de Silva e Alves (2020). O entrevistado E7 diz sentir que a instituição pode não demonstrar interesse em implantar o teletrabalho em razão de não conseguir manter o controle sobre as atividades desempenhadas pelo servidor se este não estiver trabalhando presencialmente. Nesse mesmo sentido, o entrevistado E6 diz que o problema de gerenciamento da produtividade do servidor em teletrabalho pode ser um ponto negativo do teletrabalho, pois o servidor, diante da flexibilidade de horário proporcionada pelo teletrabalho, pode não conseguir desempenhar as suas atividades da forma como se

espera. Contudo, o entrevistado E7 alega que essa não seria uma questão atrelada ao teletrabalho, pois o servidor que não desempenha corretamente as suas atividades no teletrabalho também não o faria no trabalho presencial.

Nesse sentido, o gestor G5 concorda que existe a possibilidade de o servidor não atender às expectativas de desempenho estando em teletrabalho. Mas ressalta que essa situação pode ocorrer também com servidores em trabalho presencial, ficando a chefia imediata do servidor responsável por fazer o acompanhamento do desempenho dos servidores com o intuito de se evitar prejuízos nos serviços prestados pela instituição.

Eu acredito que é a questão de você conseguir gerenciar a produtividade das pessoas, porque tem pessoas, por exemplo, que por estar em casa, tal, eles não conseguem, por exemplo, vamos dar um exemplo teórico aqui, eles não conseguem acordar às 7 horas da manhã para estar disponível. E aí você tem uma reunião às 8 e aí a pessoa simplesmente não conseguiu acordar, então tem gente que é mais produtivo no horário, tem gente que é mais produtivo no outro, tem gente que não tem essa mentalidade de produção em casa e tudo mais, então acaba que vai deixando tipo para os 45 do segundo tempo. Então eu acho que você conseguir gerenciar algumas pessoas em termos de produtividade, elas estando em casa, é complicado. (E6)

Talvez a instituição pense (...) que talvez o servidor longe dos olhos da chefia faça corpo mole, não trabalhe, mas eu acho que é muito contrário, acho que se você quiser fazer corpo mole você vai fazer aqui ou em casa. (...) Então eu acho que a instituição pensa isso, de não conseguir administrar o trabalho fora do ambiente, e que talvez um prejuízo possa ser isso, talvez pessoas que não sejam acompanhadas de perto, que não tenham a disciplina de trabalhar, que precisem ali de alguém do lado. (...) Mas acredito que a maioria consiga trabalhar perfeitamente em casa sem ter esse tipo de problema, acho que para a instituição são mais ganhos que prejuízos, na minha opinião, muito mais, para todo mundo, para a instituição. (E7)

A desvantagem do teletrabalho para o setor é quando o colaborador realmente não corresponde às expectativas ou as metas estipuladas. Quando não há essa correspondência das metas, realmente o serviço fica prejudicado. Mas isso acontece também de forma presencial. Demanda mais é da chefia mesmo estar fazendo acompanhamento mais dinâmico sobre o colaborador. A gente tem aqui os 182 colaboradores técnicos administrativos e assim, nem todos são 100%. Então tem que ter um acompanhamento mesmo da chefia imediata. (G5)

Em relação à dificuldade de controle do desempenho dos servidores em teletrabalho, o gestor G4 afirma que pode ser um ponto negativo o fato de servidores que não estejam desempenhando corretamente as suas funções mancharem a imagem da instituição e do serviço público de maneira geral. Ele destaca a necessidade de se criar melhores mecanismos de controle em uma eventual implementação do teletrabalho na UFV-Florestal.

Eu acho que a maior dificuldade é a imagem da instituição. É você conseguir fazer com que os servidores que não trabalham tanto assim, e tá em teletrabalho, e denegrir a imagem da instituição e do servidor público. Durante a pandemia foi muito claro isso. A pessoa não está trabalhando na CEDAF, mas está lá na rua, na cidade, exercendo outra atividade. (...) Eu acho que isso aí foi falta de controle na época. Pro teletrabalho agora que está para ser implementado, está sendo discutido,

you have to have a control mechanism over this. The biggest difficulty that I see is this, it is to denigrate, but it also passes through control. (G4)

O quadro 11 apresenta os principais pontos negativos do teletrabalho citados pelos entrevistados.

Quadro 11 - Pontos negativos do teletrabalho na percepção dos entrevistados

Pontos negativos do teletrabalho	
Relação entre os pontos negativos e a percepção dos entrevistados	
Pontos negativos para o servidor	Entrevistados
Trabalhar além do horário de trabalho	E2
Falta de convívio social	E3, E4, E8 e G1
Dificuldade de conciliar trabalho com atividades da casa	E2, E7 e E10
Falta de apoio financeiro	E10, E11 e G6
Lacunas na legislação	G6
Pontos negativos para a instituição	-
Falta de contato com o público	E5, G2 e G6
Dificuldade de contato com o servidor em teletrabalho	G3
Dificuldade em gerenciar a produtividade do servidor	E6, E7, G4 e G5
Dano à estrutura física e equipamentos devido aos setores fechados	E11
Imagem da instituição	G4

Fonte: Elaboração própria com base nos dados das entrevistas (2024).

De maneira resumida, em relação aos pontos negativos do teletrabalho na percepção dos entrevistados, os resultados das entrevistas corroboram com os resultados dos dados quantitativos da pesquisa, no sentido de que se percebe que as desvantagens do teletrabalho, de maneira geral, não foram sentidas com grandes intensidades pelos entrevistados. Não obstante, é importante destacar que através dos relatos dos entrevistados foram levantados alguns pontos negativos do teletrabalho sentidos por parcela dos servidores, principalmente em relação ao próprio servidor. Os pontos negativos mais percebidos foram a falta de interação social com outras pessoas, a dificuldade de separar as atividades da casa com as do serviço e o aumento das despesas para o servidor. Por outro lado, os entrevistados em geral não percebem com clareza pontos negativos do teletrabalho substanciais para a instituição de forma geral. Os pontos negativos do teletrabalho para a instituição que maior causaram preocupação para os entrevistados foram a falta de contato direto com o público e a dificuldade em gerenciar a produtividade do servidor em teletrabalho.

4.2.1.13. Dos desafios do teletrabalho durante a pandemia

Os entrevistados foram abordados, também, sobre os possíveis desafios enfrentados durante a implementação do teletrabalho durante a pandemia. Corroborando com os resultados apresentados nos dados quantitativos referentes ao grau de dificuldade percebido pelos servidores em relação ao teletrabalho (Tabela 23), os resultados das entrevistas revelam que a maior parte dos entrevistados não percebeu grandes dificuldades com a implementação do teletrabalho. Os entrevistados E1 e E4 afirmam não terem sofrido dificuldades durante a implementação do teletrabalho e que a adaptação a essa modalidade ocorreu de maneira rápida. O gestor G6 destaca que na época da pandemia a implementação do teletrabalho se deu de forma impositiva, mas que mesmo assim não observou dificuldades na adaptação dos servidores. Estes entendimentos se alinham também com os resultados no item q26 do questionário (Tabela 18) de que a maior parte dos participantes da pesquisa considerou ter facilidade em utilizar as ferramentas disponíveis para o teletrabalho, uma parte expressiva dos entrevistados afirma não ter sentido dificuldades durante a implementação do teletrabalho naquela época.

No nosso caso a gente não teve tantas dificuldades porque o pessoal de Viçosa, a equipe lá foi muito boa, então eles agilizaram, fizeram tudo que eles podiam pra fazer funcionar essa parte acadêmica que é o seu trabalho, então com relação a isso não vi nenhuma dificuldade não, foi bem tranquilo. (E1)

Olha, para mim a transição teve só impactos positivos, a adaptação foi muito rápida. Mesmo estando em casa, eu não me sentia solitária, especialmente com relação à interação com os colegas, com os servidores. Eu não passei por dificuldade nenhuma. Eu me adaptei super fácil, super rápido. Não tive dificuldade. (E4)

Relacionada à pandemia, como eu te disse, não tive dificuldade na medida que primeiro era imperativo a saúde do servidor, e aquilo que foi preciso fazer nessa presença parcial foi feito, então eu não vi problema nenhum. (G6)

O entrevistado E10, apesar de declarar não ter observado dificuldades com o teletrabalho durante a pandemia, admite que a efetiva implementação deste no seu setor seria dificultada em razão de ser o único servidor da carreira técnico-administrativa no setor. Ele esclarece que o prédio onde está localizado o seu setor é ocupado por outros setores, independentes do seu, e que, por isso, em uma possível situação de revezamento, seria difícil a implementação do teletrabalho uma vez que cada setor somente poderia responder pelas atividades relacionadas aos respectivos setores.

A implementação no meu setor seria difícil, porque a gente é individual, né? Embora seja uma sala com outros setores, mas cada um trabalha para o seu. Então eu não tenho acesso aos outros setores com relação à documentação, aos sistemas. Então eu vejo um pouco de dificuldade nisso aí, no sentido de, se a gente implementar aqui e,

por exemplo, fazer um revezamento. A única coisa que eu posso fazer é ajudar e auxiliar com relação à orientação. Resolver efetivamente o problema nem sempre eu vou conseguir, entendeu? (E10)

Corroborando com os resultados apontados no questionário (Tabela 24) e com a pesquisa de Zagati (2022), a falta de estrutura adequada para a realização do teletrabalho, trazida pelas pesquisas de Silva e Souza (2021) e Trindade (2020) como um ponto negativo do teletrabalho, foi destacada pelos entrevistados como uma das dificuldades sentidas em relação à implantação do teletrabalho durante a pandemia, embora não tenha sido vista como um ponto negativo propriamente dito.

Os entrevistados entendem que, durante a pandemia, os servidores foram pegos de surpresa e não tiveram tempo hábil para planejarem a infraestrutura mais adequada para as atividades em teletrabalho. O entrevistado E6 destaca que no início da pandemia sentiu um pouco de dificuldade para se adaptar ao teletrabalho. Nesse sentido, o entrevistado E5 afirma que se a instituição tivesse tido tempo para oferecer treinamentos a seus servidores, essa dificuldade de adaptação poderia ter sido minimizada. Os gestores G2 e G5 concordam que a questão da falta de equipamentos e falta de subsídios por parte da instituição, foram uma das principais dificuldades sentidas pelos servidores no teletrabalho. O entrevistado G2 afirma que, para que o teletrabalho seja realmente eficiente, seria necessário que a instituição fornecesse equipamentos adequados para que seus servidores executassem suas atividades.

Seria válido ter um treinamento, porque aí você já ia entrar nesse teletrabalho sabendo de tudo que você esperava, mas na pandemia, foi todo mundo pego de surpresa, foi aprendendo por força própria. (E5)

Durante a implementação do teletrabalho em razão da pandemia, eu me senti meio perdida até eu conseguir me adaptar e eu entender que a fiscalização também pode ser feita de forma remota. (...) Então eu precisei de um bom tempo para conseguir entender, porque foi uma mudança muito brusca, né? (E6)

A questão dos equipamentos, que nem todos os servidores tem um notebook bom, tem um celular bom, para que o serviço fique realmente eficiente, o que deveria ser fornecido pela universidade, por exemplo, ninguém é obrigado a ficar usando o celular para o serviço. (...) Eu acho que aí sim a implantação do teletrabalho ficaria bem assistida. (G2)

Tem a melhorar na questão de fornecer um subsídio, por exemplo, para a questão da internet, com internet de qualidade. (G5)

O gestor G5 também destacou, como dificuldade durante a implementação do teletrabalho, o fato de, no período de transição do trabalho presencial para o teletrabalho, alguns servidores não terem conseguido administrar corretamente o seu tempo para o desempenho de suas atividades laborais. Apesar de ter acontecido em um período

relativamente curto, alguns servidores, no início do período de transição, acabavam por não efetuar um serviço com a qualidade desejada pelas chefias. Esse entendimento ilustra o resultado trazido pelo item q40 do questionário uma vez que demonstra que uma parcela pequena dos servidores pode ter tido dificuldades em conciliar as atividades domésticas com as atividades laborais na implementação do teletrabalho.

O que a gente percebeu foi a questão da pessoa começar a ter o controle do tempo dela. No início é difícil. Porque você está em casa, então a pessoa não administrava o tempo que deveria estar sendo dedicado à instituição de forma adequada. Então ou seja, ah, vou deixar para fazer isso depois. Depois, às vezes, acabava não entregando o resultado que era esperado. Mas, no mais, a maioria das pessoas com pouco tempo de teletrabalho já assimilaram bem o espírito da coisa e os objetivos foram alcançados. (G5)

Essa questão da administração correta do tempo para a execução das atividades laborais foi mais sentida pelas servidoras entrevistadas que possuem filhos em casa. O entrevistado E7 afirma que ao mesmo tempo que a possibilidade de um melhor acompanhamento do filho pequeno, provida pelo teletrabalho, pode ser uma coisa boa, pode também se tornar uma dificuldade pois o contato com o filho pode se tornar uma distração no momento da realização das atividades laborais. O entrevistado E9 destaca que essa dificuldade do controle do tempo pesou mais durante a pandemia, visto que a população de modo geral estava em isolamento social dentro de casa. Ele afirma que em um teletrabalho regulamentado, esse tipo de situação poderia ser mais bem controlado pelo servidor.

Mas, fora isso, acho que a questão do filho, ao mesmo tempo que eu consigo acompanhá-lo de perto, eu também tenho que administrar muito bem, igual a gente falou dos pontos positivos e negativos de administrar uma rotina dentro de casa. Então, às vezes, pode ser difícil porque o filho está muito ali com você, às vezes, não sei, distração, então realmente tem que ter um foco, sabe? Então, acho que tem que ter um preparo. (E7)

Naquela época, é aquilo que eu te falei, como não só a gente tava em teletrabalho, mas também no meu caso, que sou mãe, as crianças também estavam dentro de casa, a dificuldade era separar, mas em condições normais, ela tem os horários dela, tem a escola já normal, os compromissos, então vai estar todo mundo dentro dos seus compromissos. Não vai estar todo mundo misturado. (E9)

Por sua vez, o gestor G4 destacou o fato de que existem atividades dentro da UFV-Florestal que devem necessariamente ser executadas de forma presencial. Esse fato, segundo o entrevistado, foi uma dificuldade ocorrida no período da pandemia, uma vez que não era possível a manutenção das atividades presenciais.

Eu acho que as dificuldades aí passam por uma adaptação do trabalho que era necessariamente presencial para ser remoto. Como eu te falei, na época eu não tinha um trabalho que eu necessitasse estar aqui presencialmente. Então, para mim foi bem mais tranquilo. Agora, eu imagino que para esses outros setores, igual o da

segurança do trabalho, que precisam de estar aqui presencialmente, para exercer algumas atividades, eu imagino que essas atividades ficaram suspensas. (G4)

De forma geral, os resultados das entrevistas parecem corroborar com os resultados obtidos com a aplicação dos questionários (Tabelas 23 e 24) em que se tem a maior parte dos participantes não percebendo grandes dificuldades em relação a implementação do teletrabalho e uma pequena parcela demonstrando ter percebido algum tipo de dificuldade. O Quadro 12 destaca os principais desafios sentidos pelos entrevistados em relação à implementação do teletrabalho na época da pandemia.

Quadro 12 - Desafios do teletrabalho segundo os entrevistados

Desafios e dificuldades do teletrabalho	
Relação entre os desafios e dificuldades do teletrabalho e a percepção dos entrevistados	
Desafios e dificuldades	Entrevistado
Falta de infraestrutura adequada	E2, E7, E8, E11, G2, G3 e G5
Isolamento social	E3
Falta de treinamento	E5

Fontes: Elaboração própria com base nos dados das entrevistas (2024).

Percebe-se que, de modo geral, não foram muitas as dificuldades sentidas pelos servidores durante a realização do teletrabalho durante a pandemia. Os resultados das entrevistas não corroboram com as pesquisas de Rodrigues, Carvalho e Paula (2021) e Cardoso, Vale e Joia (2020) que apontam a falta de capacitação dos servidores como um obstáculo à inovação, uma vez que os servidores de modo geral entenderam não necessitar de treinamentos para a implementação do teletrabalho. Contudo, cabe ressaltar que, o teletrabalho analisado neste estudo se deu em caráter emergencial durante a pandemia, o que difere do teletrabalho devidamente planejado e

implementado como uma ferramenta de inovação. Nesse contexto, segundo a percepção dos servidores, as dificuldades apontadas foram mais sentidas devido à situação de isolamento social da época e que em uma eventual implementação de teletrabalho, não necessariamente essas dificuldades se farão presentes.

4.2.1.14. Da viabilidade do teletrabalho para o setor público segundo os entrevistados

Após relatarem suas experiências com o teletrabalho durante a pandemia, os entrevistados foram abordados sobre sua percepção da viabilidade deste como forma de desempenharem suas atividades laborais. O retorno dos entrevistados a essa questão foi

positivo, variando apenas no nível de aceitação do teletrabalho, corroborando com o alto nível de aceitação do teletrabalho trazido pelos resultados apresentados nos itens q33 e q34 (Tabelas 27 e 28, respectivamente). Percebe-se que, no geral, os entrevistados consideram que as suas funções são passíveis de serem exercidas em teletrabalho, seja em maior ou menor grau. O entrevistado E1, por exemplo, considera que no seu setor, caso seja implementado um revezamento entre os servidores, seria possível realizar a implementação do teletrabalho. Os entrevistados E4 e E10 destacam que o teletrabalho é viável para a UFV-Florestal visto que os servidores já desempenham suas funções através de sistemas online, tornando, assim, quase nula a necessidade de o servidor ter que ir na instituição desempenhar algum tipo de função exclusivamente de maneira presencial.

Cara, eu avaliei a viabilidade totalmente viável, a gente tem a questão nossa igual te falei de atendimento, mas por exemplo nós temos 4 servidores, se tivesse uma escala, 3 poderiam trabalhar de casa e 1 ficar no atendimento que é suficiente, até porque depois da pandemia o paradigma nosso lá mudou todinho. Hoje o aluno não vai lá no balcão entrar em contato com a gente igual ele ia antes, ele vai se ele está ali na instituição, se ele está estudando, aí ele vai e passa lá, mas na maioria dos casos ele prefere entrar com um contato por e-mail, um contato por telefone, mas basicamente é tudo e-mail e o sistema, porque o sistema agora foi programado para ter uma interação maior com o aluno, então às vezes nem por e-mail nem por contato com a gente, então na minha percepção totalmente viável. (E1)

Com certeza seria viável. O teletrabalho para trabalhar 50% em casa, ou mesmo dependendo do serviço que o servidor faz, dá até para ser 100% do teletrabalho. Às vezes o servidor nem trabalha atendendo ninguém, ou mesmo no meu caso, que eu atendo pessoas, faço muitas reuniões. A pandemia mostrou para a gente que é possível. No meu caso, por exemplo, não tem nada, nada das minhas tarefas, das minhas atribuições que eu faço no presencial, que eu não consigo fazer no teletrabalho. Eu creio que a universidade vai ganhar muito se ela adotar o teletrabalho de forma geral. (E4)

Eu acho que o teletrabalho para a gente seria bom, porque tudo o que a gente faz é no computador. Então você não precisa estar presencial na universidade para estar atendendo as demandas do setor. A procura presencial é muito pouca. O que o teletrabalho também poderia a gente estar revezando, ficando um dia aqui para esse tipo de atendimento. Mas eu não vejo necessidade de a gente estar presente para realizar o trabalho não. (E10)

Percebe-se ainda, que mesmo servidores que acreditam que o teletrabalho para a sua função não seja totalmente viável, afirmam que existem funções que são passíveis de serem executadas por meio do teletrabalho. Esse resultado parece refletir a baixa discordância percebida no item q34 do questionário. Nesse sentido, o entrevistado E5 admite que o teletrabalho para a sua função talvez não seja plenamente possível, mas que percebe que em outros setores, havendo revezamento entre os servidores, seria possível de ser implementado.

A minha função eu acho complicado. Mas eu percebo que em outros setores que dá para ser implantado perfeitamente. (...) Não participo muito dos outros setores. Mas

igual eu falei, desde que se tenha um rodízio entre os colegas, e que tenha também a parte do remoto e a parte presencial, acho que seria viável. (E5)

Embora não se tenha feito tal distinção de modalidade nos questionários aplicados, com a realização das entrevistas pôde-se perceber, ainda, que a maior parte dos entrevistados entendem que suas atividades são possíveis de serem realizadas em teletrabalho caso seja implementado o modelo híbrido. O entrevistado E6 diz entender que o teletrabalho não seria possível para a sua função integralmente, mas que a parte Burocrática de suas atividades poderiam ser feitas na modalidade de teletrabalho, caso este fosse implementado pela instituição. O entrevistado E3 afirma que existem atividades da sua função que prefere fazer de forma presencial, mas que a outra parte seria possível de realizar via teletrabalho de maneira satisfatória. Por sua vez, o entrevistado E7 acredita que o teletrabalho, no modelo híbrido, seria uma boa opção tanto para os servidores quanto para a comunidade em geral. Dessa maneira seria possível propiciar atendimento remoto para aqueles que preferirem e atendimento presencial para quem assim optar pelo contato pessoal com o servidor.

No meu caso eu acho que seria viável sim. Em alguns horários eu gosto de estar presente aqui, como por exemplo para secretariar as reuniões, eu gosto de estar lá e escrever, e depois eu acho que facilita para mim fazer a ata. Mas depois eu vou para minha sala para poder digitar a ata e responder e-mails, e fazer outras coisas que são solicitadas, e isso eu consigo fazer em teletrabalho, não preciso estar presencial, então para mim seria bom. (E3)

O teletrabalho é viável para a função que eu executo, mas ele não é possível integralmente, porque algumas atividades de fiscalização tem que ser feitas in loco. Então a parte de montagem de processos, de relatórios, a parte administrativa, ela é totalmente viável, mas no meu caso eu acho que seria possível o misto, porque eu teria que estar presente aqui em alguns momentos e a parte administrativa e tudo mais, ela seria totalmente viável de ser feita de forma remota. (E6)

Eu acho que um híbrido, assim, para todo mundo, até para a gente, sabe? Que trabalha, que não lida diretamente com o aluno, mas, vez ou outra, a gente tem que atender um professor, um técnico administrativo mesmo. Então, esse contato, pessoal, vamos dizer umas duas vezes por semana, eu acho que é tranquilo. Então, acho que tem muitos setores que é totalmente possível, não todo remoto, né? Porque a gente é uma instituição que lida muito com pessoas, né? Mas o híbrido, eu acho que funcionaria muito bem. (E7)

Os entrevistados, de maneira geral, acreditam que a implementação do teletrabalho pode ser viável para a instituição como um todo. O entrevistado E1 afirma que com o teletrabalho, apesar de se perder um pouco na questão do atendimento presencial, a universidade tem a ganhar em relação à eficiência na prestação de serviços e quanto à economia de recursos. Para o entrevistado, os recursos, gerados através da economia propiciada pelo teletrabalho, podem ser empregados em outras demandas, proporcionando para a instituição uma melhor distribuição dos recursos públicos. Por outro lado, o

entrevistado E11, apesar de acreditar que o teletrabalho seja viável para a UFV-Florestal, destaca que a sua implementação pode ser dificultada em razão dos servidores mais velhos, visto que pode existir entre eles maior dificuldade de adaptação a esta modalidade.

Eu acho que o teletrabalho para a instituição como um todo seria muito bom, a gente perderia por exemplo a questão do contato, de estar ali lidando com o pessoal mais de perto e tal, mas em questões econômicas de recursos, a gente poderia alocar os recursos que são gastos hoje para manter o espaço físico funcionando, você podia utilizar em outra melhoria. Tanto para servidor quanto para aluno quanto para sistema eu acho que daria para otimizar muito mais, porque ia ser uma economia global, porque a gente ia deixar no *campus* somente os cargos que são necessários de fato, então na minha opinião não ia ter desperdício que hoje tem, desperdício de energia, não de energia, falando em energia humana mesmo, a gente acaba perdendo muita energia, perdendo tempo com certas coisas que se tivesse até o trabalho era muito mais rápido. (E1)

De forma geral, eu acho que, assim, atualmente talvez a gente poderia ter um pouco de dificuldade, porque a gente tem muitos servidores que já são mais velhos, né, que não têm muito conhecimento com a tecnologia, né, aí eu acho que talvez neste momento não seria uma questão muito viável para a instituição (...) e acho que poderia causar um pouco de transtorno, principalmente para os chefes, né, então acho que assim, à medida que a idade média dos servidores da instituição fosse diminuindo um pouquinho, aí talvez seria mais viável fazer essas implementações. (E11)

O posicionamento dos gestores, no geral, corrobora com o posicionamento dos servidores entrevistados. Em sua maioria, os gestores entrevistados concordam que a adoção do modelo híbrido do teletrabalho pode ser benéfico para a instituição. Os gestores G1 e G5 afirmam que, em decorrência da experiência com o teletrabalho durante a pandemia, o teletrabalho demonstrou resultados positivos como uma ferramenta importante para os gestores públicos capaz de proporcionar melhoria na qualidade do serviço prestado pela instituição e de gerar economia de recursos financeiros.

O gestor G4, por sua vez, destaca que, apesar da viabilidade do teletrabalho para a instituição pública, não se pode diminuir o atendimento presencial para que o usuário do serviço público não se sinta prejudicado. Seria necessário, então, a realização do teletrabalho na sua modalidade híbrida através da implantação de escalas de revezamentos nos setores.

Olha, funciona bem, viu? É uma pena que a instituição não tenha adotado ainda o regime de teletrabalho, porque é melhorar demais a prestação de serviço do setor, porque a maioria, 90% das nossas atividades são online, então acho que iria melhorar muito a nossa prestação de serviço para a comunidade. Uma pena que a instituição ainda não tenha adotado esse sistema de teletrabalho. (G1)

Particularmente, eu entendo que não é possível fazer 100% de teletrabalho. Alguns setores talvez sim, é possível fazer. (...) Agora, essa parte de atendimento, mas isso também já está previsto numa possível implementação de teletrabalho, ela realmente não pode ser reduzida. Isso aí eu acho que a gente tem que ter uma consciência de que ainda é preciso que os setores fiquem abertos. Talvez não o tempo todo. É

possível, por exemplo, uma secretaria de curso ficar aberta três vezes por semana e dois dias não. Eu entendo que isso aí não vai prejudicar em nada o andamento dos cursos, não. Mas que precisa ainda do presencial, precisa. (G4)

Como eu falei antes, a experiência que a gente teve aí no passado e que a gente vê nas empresas futuras aí, o mercado já tem sinalizado que o teletrabalho é uma das soluções. A questão de espaço físico, questão de gastos com a manutenção do servidor dentro do *campus*. Várias instituições ainda têm mantido o teletrabalho. Então, o governo federal já vem adotando políticas para isso. Já viu com bons olhos que deu resultado, tanto na entrega dos objetivos traçados, como também na questão da redução de custos. Então, eu vejo com bons olhos não só para o nosso órgão, não, mas para o Brasil todo. Hoje, quase tudo é feito de forma dinâmica via TI. Então, a gente trabalha muito agora com sistemas e os usuários têm acesso aos sistemas. É mais fácil a gente entregar o resultado. (G5)

O gestor G5 ainda destaca que no caso dos gestores o teletrabalho não seria muito viável uma vez que acredita que a presença física dos gestores no *campus* é de extrema importância. Nesse sentido, percebe-se que os servidores entrevistados acreditam existir funções que são passíveis de serem exercidas por meio do teletrabalho e funções nas quais a natureza do cargo impede que estas sejam exercidas em teletrabalho. O entrevistado E6 destaca que para os cargos que demandam atendimento direto com o público, o teletrabalho seria mais difícil de ser implementado em razão dessas atividades serem essencialmente presenciais. O entrevistado G4 afirma que existem cargos que, por sua natureza, as atividades presenciais são inerentes das atribuições do cargo, impossibilitando que estas sejam exercidas de outra forma que não a presencial.

Existem funções que são viáveis, muito viáveis de serem feitas de forma remota. Funções administrativas são totalmente possíveis. Agora funções que demandam principalmente contato com os alunos, contato com o público. Essas já é basicamente muito difícil você conseguir uma implementação de trabalho remoto para elas. (E6)

O teletrabalho que provavelmente vai ser implementado, ele não abrange setores, por exemplo, de campo. Então, não tem condições, por exemplo, de um tratorista, de uma pessoa que mexe na horta, fazer o teletrabalho. Não existe essa condição, porque realmente não é inerente ao cargo dele. (G4)

Para a função dos diretores, eu não vejo o trabalho com bons olhos. Os diretores têm de estar presencialmente no *campus*, porque eles é que vão fazer o atendimento direto ao público. (G5)

Nesse contexto, os entrevistados E6 e E9, corroborando com o entendimento de Mendes, Oliveira e Veiga (2020) de que nem toda atividade da administração pública pode ser realizada por meio do teletrabalho, apontam ser necessário que a UFV faça um diagnóstico de quais os cargos e atividades são passíveis de serem executadas através do teletrabalho. O entrevistado E9 destaca que cada cargo possui suas próprias características e que, por isso, não se pode generalizar a questão da viabilidade ou não do teletrabalho. Nesse sentido, o

entrevistado E6 afirma que se faz necessário avaliar as peculiaridades de cada cargo para uma eventual implementação do teletrabalho.

Eu acho que a gente precisaria fazer um diagnóstico de quais as atividades são desenvolvidas para que a gente conseguisse elencar quais são as possíveis de serem feitas de forma remota, quais não, para, a partir daí, a gente poder montar um esquema de implementação. Eu acho que cada cargo e cada setor tem que ser avaliado de acordo com o tipo de função, porque igual no meu eu tenho muita consciência de que o teletrabalho é possível, mas não de forma integral. Então eu acho que a função, a atividade desenvolvida, ela tem que ser avaliada para ver se é possível você ter um teletrabalho ou não. E as pessoas também têm que ter um pouco de consciência de que nem toda atividade é possível de ser desenvolvida de forma remota. (E6)

Eu acho que a gente não pode colocar tudo no mesmo bolo, a gente tem que ter a inteligência de saber qual setor que enquadra e qual não, ainda mais que nós somos uma escola agrária, que tem o pessoal do campo. (...) Então, cada função tem sua característica, não adianta você falar não vai ter teletrabalho porque tem gente do campo que não pode fazer o teletrabalho, mas ele fez concurso para aquilo, se não ele poderia fazer o outro da área administrativa, você concorda comigo? Então, a gente não pode colocar todo mundo no mesmo bolo, como se diz. (E9)

Dessa maneira, em se tratando da percepção dos entrevistados a respeito da viabilidade do teletrabalho, nota-se que, de maneira geral, os resultados das entrevistas corroboram com os resultados dos dados quantitativos da pesquisa. À exceção das atividades inerentemente presenciais, o teletrabalho é visto como sendo viável de ser implementado na UFV-Florestal em sua modalidade híbrida, preservando, assim, o atendimento presencial para os usuários.

4.2.1.15. Das influências da cultura organizacional da UFV na implementação do teletrabalho

Dentro da perspectiva da cultura como variável, Lima e Marins (2020) afirmam que esta pode ser relacionada a outras variáveis. Assim, como ponto principal do presente estudo, os entrevistados foram questionados sobre as prováveis influências que a Cultura Organizacional da UFV exerce sobre a possibilidade de implementação do teletrabalho na instituição. No geral, os entrevistados percebem que a cultura da instituição acaba por influenciar de maneira negativa as ações de implementação do teletrabalho.

Na visão dos entrevistados, os dirigentes máximos da instituição, a nível de Reitoria e Pró-Reitorias, têm demonstrado pouco interesse na questão do teletrabalho. Dessa maneira, a cultura organizacional da instituição tem influenciado negativamente sobre o tema da implementação do teletrabalho, uma vez que esta sofre influência direta de seus dirigentes. Os entrevistados E7 e G4 sentem que a administração superior da UFV tem demonstrado pouco

interesse na implementação do teletrabalho na instituição. O entrevistado E11 destaca que outras instituições públicas já aderiram ao teletrabalho, dessa maneira, segundo ele, caso fosse de interesse da administração superior, o teletrabalho já teria sido implementado. Nesse sentido, o entrevistado E7 afirma ser necessário mudar a cultura organizacional da instituição, transformando-a em uma cultura mais receptiva a esse tipo de ideia.

Influencia, porque na verdade, se o reitor, se o reitor quisesse adotar, ele já teria adotado, porque outras instituições federais já adotaram e a nossa está atrasada em relação a isso. Então eu vejo essa influência de forma negativa. (E11)

Eu acho que eu vejo o reitor um pouco resistente. E acho que a cultura passa muito pelo administrador, né? Então, eu vejo a UFV muito fechada nesse sentido hoje, né? (...) Todas as vezes que eu ouvi ele falando sobre, eu achei ele meio assim, arredo, com o pé atrás. Então, eu acho que a cultura, hoje em dia, do *campus*, talvez tem que haver uma mudança, sabe? Nesse sentido de ser uma cultura mais aberta e mais disponível para receber isso. Acho que é realmente, não sei se acreditar mais que é possível, que as pessoas tenham autonomia, dar mais autonomia às pessoas. (E7)

A cultura da UFV influencia muito, de forma negativa. Porque a gente vê claramente que o reitor não quer o teletrabalho. O pró-reitor de gestão de pessoas, que é responsável pela implementação do teletrabalho, fica meio ali em cima do muro. Tem hora que ele pende para um lado, outra que pende para o outro, mas de forma geral assim, a pró-reitoria de gestão de pessoas, eu vejo que ela não é muito a favor. (...) O que está acontecendo é que o pessoal tem feito muita pressão, os servidores têm feito pressão pedindo o teletrabalho. (G4)

O aspecto da cultura organizacional burocrática da UFV foi apontado como uma das características da cultura da instituição que influencia negativamente na implementação do teletrabalho, corroborando com os resultados das pesquisas de Rodrigues, Carvalho e Paula (2021) e Cardoso, Vale e Joia (2020) que trazem a burocracia excessiva como um obstáculo à inovação. Os entrevistados E1, G3 e G5 afirmam sentir que a UFV possui uma cultura organizacional bastante burocrática e tradicionalista, e que isso acaba levantando barreiras na questão da implementação do teletrabalho.

Eu acho que influencia, influencia negativamente, porque a UFV é muito tradicional e é muito burocrática, então eu vejo que a percepção da cúpula maior da UFV, eles não veem com muitos bons olhos essa questão do teletrabalho, porque eles são burocráticos, eu não sei se eles querem manter gente lá, não sei por qual motivo, eu ainda não compreendo nesse sentido (...) mas isso eu não vejo como bons olhos, porque eu acho muito burocrático, você vê que comparando com outras instituições, a UFV é muito resistente. (E1)

Eu acho que ela barra, eu acho que ela não fomenta não, eu vejo a UFV muito tradicionalista e por mais que ela se vê como inovadora, isso talvez seria uma inovação no trabalho, eu sinto que a gente ainda tem uma barreira, não vejo ela tão aberta para isso não. (G3)

Ela influencia de forma negativa, porque, como eu te falei, a UFV tem uma cultura meio que burocrática, meio retrógrada ainda. Os dirigentes da nossa instituição ainda são pessoas de uma idade um pouco avançada, que não assimilam bem essa sistemática. Várias instituições já adotaram teletrabalho e já têm operado nessa

linha. A UFV ainda não. Então, espero que essa visão dos nossos gestores da administração superior mude e que possa estar implementando o mais rápido possível, porque há benefícios para ambas as partes. (G5)

Outro ponto levantado pelos entrevistados como influência negativa da cultura organizacional da instituição em relação à implementação do teletrabalho é a hierarquia existente entre a UFV-Viçosa e a UFV-Florestal. O entrevistado E1 aponta que o fato de a UFV-Florestal estar abaixo na hierarquia em relação a UFV-Viçosa contribui negativamente para a implementação do teletrabalho, uma vez que isso faz com que a UFV-Florestal se torne dependente do *Campus* sede. Os entrevistados E5 e E9 destacam que, devido a dependência hierárquica do *Campus* Florestal em relação à Viçosa, o teletrabalho somente irá ser implantado no *campus* após o *campus* sede definir a questão.

Com certeza, ela influencia, porque o *campus* querendo ou não, na hierarquia, ele está embaixo, então ele se remete à Viçosa, então se Viçosa imputa diretriz em cima das outras, então não tem o que fazer, se Viçosa não ficar maleada nesse sentido, aqui também não. (E1)

Eu acho que Florestal é muito dependente de Viçosa. Então eu acho que se lá não for implantado, eu acredito que em Florestal também não será. (E5)

É aquilo que eu te falei, a gente aqui eu acho que não tem identidade não, vai acontecer com a gente o que vier de lá, porque você já viu algum movimento aqui para tomar frente a alguma coisa? (E9)

Diante da influência negativa da Cultura Organizacional da UFV em relação à implementação do teletrabalho percebida pelos entrevistados, estes não vislumbram que a instituição irá fomentar a implementação do teletrabalho. Esse posicionamento corrobora com Bruno-Faria e Fonseca (2014) que entendem que essa resistência à mudança seja comum em organizações que não possuam uma cultura de inovação estabelecida. O entrevistado E9 acredita que a UFV, devido a sua cultura organizacional, não irá adotar o teletrabalho por iniciativa própria, mesmo já se tendo exemplos, na administração pública, da viabilidade do teletrabalho. O entrevistado E3 afirma que a UFV somente irá adotar o teletrabalho, por iniciativa própria, se os impactos orçamentários sofridos pelas universidades públicas continuarem a aumentar.

Nesse sentido, o entrevistado E3 destaca a falta de interesse da gestão da UFV em implementar o teletrabalho e disparidade entre instituições públicas que já adotaram o teletrabalho e a UFV que ainda não adotou. Segundo o entrevistado, esse tipo de situação pesa negativamente para os servidores da UFV diante das outras instituições.

A mim assim, o que eu penso é que isso vai chegar aqui porque se já está em 75% dos órgãos públicos federais, por que que a UFV não vai aderir? Então eu acho que

vai chegar num momento que vai espremer tanto que vai acabar aderindo, mas não partiria da UFV. (E9)

Eu não consigo imaginar que a UFV vai fazer isso não, sabe. A não ser no caso, igual teve nos orçamentos, o orçamento está cada vez menor, eu acho que é uma forma do governo forçar as instituições fazer esse tipo de trabalho, porque com certeza o governo viu que o serviço continua, aquele que dá para ser feito o serviço continua e economizou, então talvez a única forma da UFV fazer isso é se o governo continuar nessa questão de redução de orçamento, porque para nosso benefício eu acho que é pouco provável. (E3)

Eu acho que a Cultura Organizacional da UFV influencia de forma negativa. E é triste porque a gente vê outros servidores de outras instituições, que a gente acaba tendo contato, e os reitores, diretores, eles têm esse maior interesse na colaboração com o servidor, que eu não consigo ver aqui, que no caso não adianta o diretor aqui querer, quem tem querer é o reitor, que é a autoridade máxima da instituição, e eu acho que infelizmente a gente não tem essa. (E3)

De modo geral, os entrevistados atribuem a influência negativa da cultura organizacional a questões advindas do *Campus* sede. Segundo os entrevistados, se a questão da implementação do teletrabalho dependesse exclusivamente dos dirigentes da UFV-Florestal, essa implementação teria maior facilidade para se concretizar. Os entrevistados E7 e G5 acreditam que a cultura organizacional da UFV-Florestal seja um pouco mais aberta e receptiva à ideia da implementação do teletrabalho. Da mesma forma, acreditam que, nesse aspecto, a cultura da UFV-Viçosa seja menos flexível e com pouco interesse em relação ao teletrabalho. Nesse sentido, o entrevistado E3 acredita que se a decisão da implementação do teletrabalho na UFV-Florestal fosse exclusivamente do diretor geral do *campus*, o teletrabalho já teria sido implementado.

Eu posso estar enganada, mas pelo que eu percebo do nosso diretor, eu acho que se dependesse dele, ele autorizaria sim o teletrabalho. Ele não gosta do servidor contrariado, e com o passar do tempo, se você tem o mesmo salário de um funcionário da UFMG, tem as mesmas funções deles, e ele consegue executar as funções em teletrabalho e você não consegue, você vai ficando com um servidor indisposto, você não vai dar o seu máximo, porque também não é justo. Então eu acho que deveria vir, sei lá, é uma lei de forma geral, porque se não ficar a cargo de cada instituição autorizar ou não e a gente é que sai prejudicado. (E3)

Eu acho que aqui em Florestal é melhor. Eu acho que aqui não teria problema se fosse implementado. Eu sinto que aqui seria muito mais possível, acho que de lá que o que a gente comentou da cultura da UFV, eu acho que é um *campus* meio fechado, ainda bem burocrático, assim, na minha opinião. (E7)

Os dois *campus* que são mais novos, que é o de Florestal de Rio Paranaíba, eu acredito que a implantação teria que ser de imediato. O pessoal é mais novo, tem uma cultura diferente com relação à questão do teletrabalho, mas Viçosa não. Viçosa já tem uma visão diferente. Então, ele ainda não saiu, não em decorrência do *campus* Florestal e Rio Paranaíba, mas sim pelo *campus* sede. Isso aí é uma decisão que tem que ser da administração superior, passa pelo CONSU e a gente sabe que é uma situação delicada. (G5)

Em sentido contrário, o gestor G3 aponta que, no *campus* UFV-Florestal, a implementação do teletrabalho pode ser dificultada diante do número reduzido de servidores do *campus*. Segundo o gestor, além de o público da UFV-Florestal parecer ser mais dependente do atendimento presencial, o *campus* não possui tantos servidores quanto o *campus* sede, o que pode impossibilitar a implementação do teletrabalho por meio de escala de revezamento nos setores.

Talvez aqui seria um pouco mais fechado, vou falar assim, igual para um pouco menos, mas vou explicar porque eu acho que seria um pouco menos. Acho que pela realidade do *campus*, Viçosa (...) é muito maior, então a gente já tem muita coisa desenvolvida em Viçosa, o funcionamento lá é um pouco diferente daqui. (...) Eu vejo que a gente ainda depende muito do presencial, até pelo público que chega (...) então eu acho que seria um pouco mais difícil, até pelo número de funcionários. (...) Viçosa consegue fazer parte ter teletrabalho, parte presencial (...) e ter sempre os setores com pessoas dentro, a gente não consegue fazer isso aqui no *campus*, então acho que a gente tem um pensamento parecido, mas talvez ainda seria mais difícil aqui do que lá. (G3)

De maneira resumida, percebe-se que os servidores e gestores do *Campus* UFV-Florestal consideram estar abertos à implementação do teletrabalho. Contudo, a cultura organizacional da UFV como um todo influencia negativamente nesta questão, uma vez que para a efetiva implementação do teletrabalho através da implementação do PGD é necessário que este seja aprovado pelo órgão colegiado superior de deliberação administrativo da instituição, o Conselho Universitário (CONSU). Nesse sentido, os resultados corroboram com os resultados da pesquisa de Kawasaki (2021) que traz como uma das dificuldades para a implementação do teletrabalho a necessidade de adaptação da cultura organizacional da instituição.

Importante destacar que novamente a realização das entrevistas possibilitaram visualizar algumas nuances em relação à implementação do teletrabalho na visão dos entrevistados, tanto sob a ótica dos servidores quanto dos gestores. Em relação à implementação do teletrabalho propriamente dita, as entrevistas possibilitaram perceber interesse dos servidores e gestores da UFV-Florestal na implementação da modalidade híbrida do teletrabalho visando preservar ao máximo a qualidade do serviço prestado pela instituição. Esse entendimento é especialmente relevante uma vez que reflete uma tendência no mercado de trabalho global, apoiando a ideia de que o teletrabalho não precisa ser uma solução única para todos, mas sim adaptável às necessidades e funções específicas de uma organização.

Outro ponto que merece destaque na realização das entrevistas são as especificidades levantadas pelas servidoras mães. Pôde-se perceber que o teletrabalho, apesar de oferecer a vantagem de permitir que as mães acompanhem seus filhos mais de perto, também pode

representar uma fonte de estresse adicional para essas mães. Estas nuances destacam a necessidade de políticas de teletrabalho que considerem e abordem especificamente as necessidades das servidoras que são mães.

As entrevistas também possibilitaram destacar a percepção dos participantes de que, embora a cultura organizacional da instituição como um todo se torne um entrave para a implementação do teletrabalho, dentro da UFV-Florestal ele foi amplamente aceito tanto pelos servidores quanto pelos gestores. Portanto, para uma efetiva implementação do teletrabalho, deve-se focar em se instaurar mudanças na cultura organizacional do *campus* sede, visto que o *campus* UFV-Florestal demonstra ser receptivo em relação ao teletrabalho.

Em resumo, a integração dos dados das entrevistas com os resultados dos questionários enriqueceu significativamente a discussão do tema do teletrabalho na UFV-Florestal, permitindo uma análise mais aprofundada e contextualizada das individualidades apresentadas pelos servidores técnico-administrativos e gestores da instituição.

5. PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO - PTT

A pesquisa “As influências da Cultura Organizacional diante da possibilidade de adoção do teletrabalho: Percepções dos servidores da UFV-Florestal” buscou analisar a percepção dos servidores da UFV-Florestal a respeito da Cultura Organizacional da instituição e as possíveis influências que essa cultura exerce sobre as ações voltadas para a adoção de práticas inovadoras de implementação do teletrabalho. O estudo teve, ainda, os seguintes objetivos secundários: a) verificar a receptividade, por parte dos servidores, ao teletrabalho como forma de desempenhar as atividades laborais; b) identificar o posicionamento dos gestores da UFV-Florestal sobre a adoção do teletrabalho para as atividades que não têm natureza presencial; c) identificar os principais elementos da cultura organizacional da UFV-Florestal, a partir da percepção dos servidores; d) traçar as relações entre os elementos da cultura organizacional e a aceitação do teletrabalho enquanto prática inovadora de gestão pública; e e) produzir cartilha de plano de ação para implementação do teletrabalho da UFV-Florestal.

Como resultado, observou-se que o teletrabalho foi bem recebido pelos servidores da UFV-Florestal de maneira geral e, também, pelos gestores do *campus* que sinalizaram serem a favor da implementação do teletrabalho para as atividades que não possuem natureza presencial. Contudo, observou-se que, apesar da aceitação do teletrabalho pelos servidores da UFV-Florestal, a Cultura Organizacional da instituição possui características que são contrárias a ideia de inovação, quais seja: conservadorismo, burocracia excessiva, resistência a mudanças, e a centralização na tomada de decisões pelo *campus* sede através da hierarquia exercida pela UFV. Assim, pode-se inferir que para a efetiva implementação do teletrabalho na instituição é necessário que, primeiro, a UFV adote práticas na tentativa de instaurar mudanças em sua Cultura Organizacional visando excluir ou mitigar tais características contrárias à inovação apontadas pelos participantes da pesquisa. Importante ressaltar que os resultados apontam para o fato de que os participantes da pesquisa consideram que na UFV-Florestal a cultura seja um pouco mais aberta e receptiva do que a cultura do *Campus* sede.

Portanto, considerando o objetivo secundário da pesquisa de produzir cartilha de plano de ação para implementação do teletrabalho na UFV-Florestal; considerando que um dos objetivos do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional -

PROFIAP, previsto em seu Regimento Interno, artigo 1º, é “contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas e disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública”; e considerando, ainda, que, de acordo com os resultados da pesquisa, os servidores da UFV-Florestal demonstraram estar abertos para a implementação do teletrabalho, sugere-se, por meio desta pesquisa, através da elaboração da Cartilha de Plano de Ação para a Implementação do Teletrabalho na UFV-Florestal (APÊNDICE F), a adoção, pela instituição, de práticas que possam auxiliar a implementação do teletrabalho na instituição.

Para tal, sugere-se que a instituição, através de uma comunicação aberta e transparente, implemente ações voltadas a reduzir ou extinguir as características de excesso de burocracia, conservadorismo, resistência a mudanças e outro aspecto da Cultura Organizacional que possa se mostrar contrários à adoção de práticas inovadoras, valorizando sempre a flexibilidade e autonomia de seus servidores.

Após a implementação de mudanças em sua Cultura Organizacional, sugere-se que a instituição desenvolva políticas claras e estruturadas para a efetiva implementação do teletrabalho, servindo como diretrizes que orientarão os servidores e gestores durante a execução de suas atividades. Tais políticas devem ser flexíveis ao ponto de tornar possível a adaptação do órgão às mudanças de circunstâncias que possam surgir ao longo do tempo, permitindo que o teletrabalho continue a ser uma opção viável e eficaz para a manutenção da qualidade do serviço prestado. Dentro das políticas de implementação do teletrabalho, deve-se garantir o suporte técnico e a capacitação aos servidores que demonstrarem dificuldades de adaptação ao teletrabalho. É preciso, também, estabelecer metas claras e definidas, além de mecanismos de monitoramento do desempenho dos servidores.

Por fim, sugere-se, ainda, que após a implementação do programa de teletrabalho na UFV-Florestal, este passe a ser objeto de constante avaliação de *feedback* por parte tanto dos gestores quanto dos servidores, visando identificar pontos fortes, pontos fracos e sugestões de melhoria para o modelo adotado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi compreender as principais características da Cultura Organizacional da UFV-Florestal, sob a perspectiva dos servidores deste *campus*, e as possíveis influências que essa cultura tem em práticas inovadoras que visem a adoção do teletrabalho. Através da análise dos dados coletados por meio dos questionários e dos discursos das entrevistas, pode-se identificar quais são as características mais marcantes para os servidores da Cultura Organizacional da instituição, trazendo uma compreensão dentro da temática proposta.

Como cumprimento do objetivo específico “identificar os principais elementos da cultura organizacional da UFV-Florestal, a partir da percepção dos servidores”, percebe-se, através da análise dos dados dos questionários e das entrevistas realizadas, que os resultados revelam uma percepção consistente por parte dos participantes da pesquisa em relação à cultura organizacional da instituição. Corroborando com as pesquisas de Vieira, Barbosa e Ramalheiro (2019) e Bruno-Faria e Fonseca (2014), a UFV, como uma entidade pública, é percebida como inserida em uma cultura organizacional conservadora, burocrática e resistente a mudanças, possuindo uma grande quantidade de normas e procedimentos rígidos que limitam a flexibilidade e a inovação da instituição.

A hierarquia, de acordo com os resultados das entrevistas, embora pouco percebida nas relações entre chefia e servidores, foi apontada como fator que influencia significativamente nas relações entre o *campus* sede e o *campus* UFV-Florestal. Os entrevistados destacaram preocupações acerca da falta de autonomia da UFV-Florestal e o distanciamento do poder em relação ao *campus* sede resultando em uma cultura organizacional centralizadora. Essa distância do poder, ocasionada pela hierarquia, além de afetar a autonomia da UFV-Florestal, pode afetar na agilidade de resolução de problemas do *campus*.

Um aspecto crítico da cultura organizacional, identificado pelos participantes da pesquisa, levando em consideração tanto os dados quantitativos quanto qualitativos, é a falta de estímulo à criatividade e inovação nas práticas organizacionais. Embora, de acordo com as entrevistas, os gestores acreditem que a instituição seja aberta a novas ideias, os servidores técnico-administrativos alegam sentir resistência por parte da gestão para a implementação dessas ideias.

Pode-se perceber, assim, que os resultados demonstram que as principais características da cultura organizacional da UFV, na percepção dos participantes da pesquisa, se enquadram dentro das principais variáveis que influenciam a cultura das organizações públicas, segundo Castro e Silva (2018). Além disso, em decorrência dessa cultura conservadora, resistente e burocrática, percebe-se, também, que a instituição pode enfrentar obstáculos para a implementação de iniciativas como o teletrabalho, que demandam flexibilidade e adaptabilidade, comprometendo a capacidade da instituição de se adaptar às demandas em constante evolução.

Por outro lado, ainda em se tratando da percepção dos entrevistados a respeito da cultura organizacional da UFV, estes percebem diferenças entre a cultura da UFV em geral e a cultura da UFV-Florestal. Para os entrevistados, a UFV-Florestal possui uma cultura mais acolhedora e menos burocrática, se comparada ao *campus* sede. Essa distinção ressalta a complexidade do tema da Cultura Organizacional e como esta pode variar dentro de uma mesma organização.

Diante desses desafios, e de acordo com a pesquisa de Soares (2009), torna-se evidente a necessidade de revisão e ajustes na cultura organizacional da UFV visando promover na instituição um ambiente mais flexível e atrelado com as expectativas dos servidores. Promover uma mudança significativa requer não apenas a revisão de normas e procedimentos, mas também uma mudança da Cultura Organizacional em si, objetivando a adoção de práticas que valorizem a inovação e a eficiência. Assim como afirmam Rorato e Dias (2011), Saraiva (2002) e Zago (2000), é possível instaurar mudanças na cultura organizacional, entretanto, para isso é fundamental que a instituição esteja aberta a instaurar mudanças em sua estrutura burocrática e hierarquizada. Somente assim será possível criar um ambiente de trabalho que estimule a criatividade, promova a inovação e atenda às expectativas dos servidores, garantindo, assim, a efetividade das ações e o alcance dos objetivos institucionais (Rorato; Dias, 2011; Soares 2009).

Em relação ao objetivo específico “verificar a receptividade, por parte dos servidores, ao teletrabalho como forma de desempenhar as atividades laborais”, a análise conjunta dos dados dos questionários e das entrevistas revelam que a percepção dos servidores em relação ao teletrabalho foi positiva, apontando que os servidores se mostraram receptivos ao teletrabalho .

Com os resultados dos questionários aplicados, embora tenham surgidas algumas preocupações acerca do tema, fica evidente que a implementação do teletrabalho durante a pandemia foi amplamente aceita pelos servidores. A facilidade no uso das ferramentas, a percepção positiva do aumento de produtividade e a identificação de vantagens como flexibilidade de horário e economia de tempo com deslocamento destacam-se como pontos positivos da implementação do teletrabalho. Os dados das entrevistas corroboram com essa perspectiva de que o teletrabalho proporciona efeitos positivos na produtividade do servidor e na eficiência do serviço público prestado pela instituição, através da melhoria da qualidade de vida dos servidores. Dessa maneira, corroborando com Leite e Muller (2017) a satisfação geral dos servidores com a experiência do teletrabalho indica que este pode ser uma ferramenta de inovação potencialmente disponível para a administração superior do órgão na busca do aumento da eficiência do serviço público.

No entanto, percebe-se também algumas preocupações dos participantes acerca do teletrabalho, como a falta de interação social e dificuldades de estabelecer limites entre a vida pessoal e a vida profissional dos servidores. Além disso, apesar das preocupações levantadas, a maior parte dos participantes da pesquisa ainda percebe o teletrabalho como uma opção viável, e desejável, para a execução de suas atividades, sobretudo sob sua modalidade híbrida. Neste ponto, é interessante destacar que as dificuldades apontadas pelos entrevistados estão mais interligadas com a situação de isolamento social ocasionada de maneira repentina pela pandemia do que com o teletrabalho em si. Isso sugere que, em uma implementação planejada do teletrabalho, essas dificuldades podem ser mitigadas ou, até mesmo, superadas.

Em suma, os dados apresentados indicam que o teletrabalho foi bem recebido por parte dos servidores de maneira geral, sendo considerado pelos participantes como viável dentro da UFV-Florestal. Os resultados corroboram com a perspectiva de Filardi, Castro e Zanini (2020) e de Kawasaki (2021) de que o teletrabalho afeta positivamente a produtividade dos servidores. No entanto, em sua efetiva implementação é necessário considerar as necessidades e preocupações específicas de cada setor, buscando equilibrar os benefícios trazidos pelo teletrabalho com a manutenção da eficiência do serviço público realizado pela instituição. Nesse sentido, com a realização das entrevistas pode-se perceber que o entendimento majoritário dos entrevistados é de que o teletrabalho pode ser implementado em sua modalidade híbrida, preservando assim as atividades inerentemente presenciais.

Além disso, buscou-se identificar a percepção dos servidores sobre o tema do teletrabalho e quais seriam as vantagens, desvantagens e desafios percebidos por estes na realização de suas atividades em teletrabalho durante a pandemia de COVID-19. Os participantes da pesquisa não perceberam grandes dificuldades em relação à implementação do teletrabalho naquela época. A flexibilidade de horário, a melhoria da qualidade de vida do servidor, a melhoria da prestação de serviço público e a redução de gastos e de riscos com deslocamento foram os principais pontos positivos destacados pelos participantes da pesquisa. Por outro lado, a falta de contato direto com as pessoas, a dificuldade de separar vida pessoal e profissional e aumento de gastos para o servidor foram os principais pontos negativos percebidos.

Por sua vez, em se tratando do objetivo específico “identificar o posicionamento dos gestores da UFV-Florestal sobre a adoção do teletrabalho para as atividades que não têm natureza presencial”, percebe-se, através dos dados das entrevistas, que os gestores da UFV-Florestal admitem que o teletrabalho pode beneficiar a instituição, destacando vários pontos positivos em relação ao teletrabalho. Mesmo diante das preocupações expostas durante as entrevistas, os gestores se posicionaram positivamente acerca do teletrabalho para as atividades que não têm natureza presencial.

Nesse contexto, visando preservar a eficiência dos serviços e o atendimento presencial, sem prejuízos para os usuários finais, os gestores entrevistados acreditam ser viável a implementação do teletrabalho em sua modalidade híbrida. Nota-se, assim, que os gestores entrevistados são favoráveis à adoção do teletrabalho para a execução das atividades dentro do *Campus*.

Para o cumprimento do objetivo específico “traçar as relações entre os elementos da cultura organizacional e a aceitação do teletrabalho enquanto prática inovadora de gestão pública”, foram traçados, através da aplicação dos questionários e da realização das entrevistas, as principais características da cultura organizacional da UFV-Florestal na percepção dos participantes da pesquisa. Os resultados apontaram para uma cultura organizacional conservadora, burocrática, resistente a mudanças e com centralização na tomada de decisões, onde se percebe uma forte relação hierárquica entre o *Campus* sede e demais *Campus* da instituição. Conforme já destacado anteriormente, percebe-se que estes elementos da Cultura Organizacional da UFV possuem relação negativa com a implementação de inovações dentro da instituição.

Por outro lado, percebe-se, através dos resultados da pesquisa, que o teletrabalho obteve relevante aceitação por parte dos servidores técnico-administrativos em geral e dos gestores entrevistados. Importante destacar que os entrevistados vislumbram que a cultura da UFV-Florestal seja um pouco mais receptiva ao teletrabalho do que a cultura organizacional do *Campus* sede. Sendo assim, nota-se que mesmo diante dos aspectos contrários à inovação presentes na cultura organizacional da instituição, o teletrabalho foi bem recebido pelos servidores e gestores da UFV-Florestal.

Diante do exposto acima, para o cumprimento do objetivo geral da presente pesquisa de “descrever as possíveis influências que os elementos da Cultura Organizacional da Universidade Federal de Viçosa, *Campus* UFV-Florestal possam ter sobre ações voltadas para a adoção de práticas inovadoras relacionadas à implementação do teletrabalho”, percebe-se que, apesar dos resultados apontarem para a aceitação do teletrabalho por parte dos servidores e gestores da UFV-Florestal, os aspectos da burocracia, conservadorismo e da centralização de tomada de decisões da Cultura Organizacional da UFV como um todo, influencia negativamente a adoção de práticas que visem a adoção do teletrabalho.

Por fim, em relação ao objetivo específico “produzir cartilha de plano de ação para implementação do teletrabalho na UFV-Florestal”, foi elaborada uma proposta de Plano de Ação para implementação do teletrabalho na UFV-Florestal (APÊNDICE F), para servir como base para dar prosseguimento na discussão a respeito da implementação do teletrabalho dentro da instituição. Ressalta-se o caráter introdutório do presente Plano de Ação, visto que este não buscou apresentar, de maneira estruturada, um programa para a implementação do teletrabalho, mas sim, em caráter sugestivo, propor ações passíveis de serem adotadas no prosseguimento das discussões acerca do tema.

Em relação às contribuições da presente pesquisa, destaca-se que, além de contribuir com pesquisas sobre o tema de Cultura Organizacional, uma contribuição metodológica da pesquisa é a elaboração do questionário adaptado ao contexto do setor público, envolvendo questionários já existentes sobre Cultura Organizacional e teletrabalho. Este instrumento poderá ser utilizado em outras pesquisas dentro da temática de organizações públicas.

O presente estudo também contribui com a premissa de que a Burocracia, enquanto tipo ideal (Weber, 1999), é importante para o bom desempenho das organizações públicas. Contudo, na prática, a sua aplicabilidade no setor público acaba implicando no aparecimento

das chamadas disfunções da burocracia (Merton, 1970), conforme apontado pelos resultados apresentados.

Além disso, a pesquisa traz como uma relevante contribuição ao tema do teletrabalho no setor público, o fato de ter sido apontado nos resultados que a percepção de que o teletrabalho possibilita que as servidoras da UFV-Florestal que possuem filhos possam ter maior disponibilidade de tempo para cuidarem de seus filhos, foi sentido pelas participantes da pesquisa tanto como um ponto positivo quanto como um ponto negativo do teletrabalho. Destaca-se, assim, a necessidade de que as políticas de implementação do teletrabalho levem este aspecto em consideração, havendo a necessidade de regras que sejam pensadas especificamente para as servidoras que são mães. Dessa maneira, sugere-se que, ao desenvolver programas de implementação de teletrabalho, a instituição pense em medidas de horários de trabalho mais flexíveis que possam ser ajustadas de acordo com as necessidades familiares das servidoras, além de programas de suporte que abordem especificamente questões de bem-estar psicológico e gestão do estresse para servidores que equilibram múltiplos papéis. Sugere-se, ainda, pesquisas com a temática da percepção das servidoras mães, em comparação com os demais servidores, em relação ao teletrabalho, de modo a conseguir maior profundidade em relação às individualidades sentidas pelas servidoras que possuem filhos.

Diante de todo o exposto, espera-se que os resultados do presente estudo possam auxiliar os gestores da UFV, sobretudo os gestores da UFV-Florestal, na tomada de decisão acerca da implementação do teletrabalho como uma ferramenta para buscar a melhoria da qualidade de vida do servidor e dos serviços prestados pela instituição, levando-se em conta a receptividade obtida pelo teletrabalho durante o período da pandemia de COVID-19. Mesmo na hipótese de a instituição decidir não optar pela implementação do teletrabalho, acredita-se que, de maneira ampla, a pesquisa em tela pode contribuir para o aprofundamento do tema no âmbito da Administração Pública, considerando-se a pertinência do tema e, sobretudo, o potencial de crescimento do teletrabalho no serviço público federal.

Em se tratando das limitações do presente estudo, destaca-se o fato de a pesquisa ter sido feita somente com os servidores da UFV-Florestal, não sendo possível, assim, fazer um levantamento mais aprofundado dos aspectos da Cultura Organizacional da UFV como um todo. Além disso, outra limitação da pesquisa se dá pelo fato de ter sido abordada a perspectiva apenas da gestão atual do *campus*, não se conseguindo, dessa maneira, fazer um

mapeamento da visão acerca da Cultura Organizacional e do teletrabalho dos gestores que atuavam no início da pandemia.

Outra limitação relevante da presente pesquisa se deu em razão do foco exclusivamente na experiência de teletrabalho, dos servidores da UFV-Florestal, imposto pelo cenário pandêmico. Essa abordagem, embora válida e de grande relevância para o contexto estudado, não abrange as nuances do teletrabalho regulamentado pelo Programa de Gestão e Desempenho do Governo Federal. Nesse sentido, o teletrabalho, quando implementado como uma política de gestão, de maneira planejada e regulamentada, envolve uma série de fatores adicionais, tais como a definição de metas, avaliação de desempenho, infraestrutura tecnológica e suporte institucional, que não foram devidamente considerados nesta análise. Assim, a presente pesquisa pode não refletir completamente a complexidade e as nuances do teletrabalho como uma alternativa política de gestão, trazendo apenas a percepção dos servidores do teletrabalho adotado no contexto pandêmico.

Dessa maneira, sugere-se pesquisas futuras que visem levantar as percepções dos servidores e gestores da UFV como um todo acerca da Cultura Organizacional da instituição e como estas características exercem influências nas tomadas de decisões dentro do órgão. A mesma pesquisa poderia, também, ser realizada de maneira a se comparar a percepção da Cultura Organizacional dos servidores de cada um dos três *campis* da universidade. Sugere-se, também, pesquisas futuras que abordem o teletrabalho em um contexto mais amplo e regulamentado, permitindo uma avaliação mais abrangente e detalhada sobre os impactos e benefícios dessa modalidade de trabalho.

REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 57, n. 4, p. p. 549-563, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v57i4.211. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211>>. Acesso em: 16 out. 2022. silva

ANTUNES, E. D.; FISCHER, F. M. A justiça não pode parar?!: Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do judiciário federal. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, p. 1-12, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/2317-6369000025920>>. Acesso em: 16 out. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 7ª ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERGQUIST, W. H. **The four cultures of the academy**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, Inc., 1992.

BITTENCOURT, G. Cultura organizacional: conceitos e implicações para as organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, v. 64, n. 1, p. 11-28, 2013.

BRASIL. Decreto Nº 9.262, de 09 de janeiro de 2018. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, p. 5, 10 de janeiro de 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm>. Acesso em: 01 de novembro de 2022.

BRASIL. Decreto Nº 9.314, de 20 de março de 2018. Altera o Decreto nº 9.262, de 9 de janeiro de 2018 que extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, p. 1, Edição Extra, 20 de março de 2018. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9314.htm>. Acesso em: 01 de novembro de 2022.

BRASIL. Decreto 9.754, de 11 de abril de 2019. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, p. 1, Edição Extra, 11 de abril de 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9754.htm>. Acesso em: 01 de novembro de 2022.

BRASIL. Decreto 10.185, de 20 de dezembro de 2019. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal e veda a abertura de concurso público e o provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, p. 1, Edição Extra, 20 de dezembro de 2019. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10185.htm>. Acesso em: 01 de novembro de 2022.

BRASIL. Decreto Nº 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, no 93, p. 5, 18 maio de 2022. Seção 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm>. Acesso em: 01 de novembro de 2022.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPTR/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipece e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, no 144, p. 57, 31 de julho de 2023. Seção 1. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprrt/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>>. Acesso em: 01 de agosto de 2023.

BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 2011. Seção 1, p. 3. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm>. Acesso em: 01 de novembro de 2022.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. Medida da cultura de inovação: uma abordagem sistêmica e estratégica com foco na efetividade da inovação. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 56-81, 2015.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 372-396, 2014.

CALLEGARI, J. A. Administração pública: gestão participativa e controle social. **Logeion: Filosofia da Informação**, 2023. Disponível em: <<https://revista.ibict.br/fiinf/article/download/6721/6297>>. Acesso em: 4 jul. 2024.

CAMERON, K.; QUINN, R. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. 3ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CAMÕES, M. R. S. Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, v. 16, no. 1, p. 9-24, 2019.

CARDOSO, M. L.; VALE, G. M. V.; JOIA, L. A. A inovação no Setor Público: Uma Análise Bibliométrica da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, p. 46-62, 2020.

CARRIERI, A. P. **Uma opção teórico-metodológica para pesquisas sobre culturas: cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea**. Curitiba: Juruá, 2008.

CARVALHO, M. A. Gestão por Resultados na Administração Pública. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 55, n. 1, p. 44-60, 2019.

- CASTRO, M. P.; GUIMARÃES, T. A. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 1, p. 173-184, 2019.
- CASTRO; A. M. G.; SILVA, M. J. S. Gestão da cultura organizacional: desafios e oportunidades em organizações públicas brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 2, p. 266-284, 2018.
- CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus Heterogeneidade Cultural: um estudo em universidade pública. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 61-76, 2002.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- CORREIA, F.; AMARAL, A.; MAGALHÃES, A. **Diversificação e diversidade dos sistemas de ensino superior: o caso português**. Lisboa: Conselho Nacional de Educação, 2002.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAGLIO, M.; GERSON, D.; KITCHEN, H. Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation. In: **OECD Conference Innovating the Public Sector: form Ideas to Impact, 1**, Paris, France, 2014 Anais... Paris: OECD 2014.
- DEPINE, M.; MACHADO, D. D. P. N. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações: a cultura pode exercer influência? **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 12, n. 1, p. 33-49, 2015.
- DI STEFANO, Giovanni; SCRIMA, Fabrizio; PARRY, Emma. The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 17, p. 2482-2503, 2019.
- FAORO, R. **Os donos do poder: Formação do patronato político brasileiro**. 12. ed. São Paulo: Globo, 1958.
- FERNANDES NETO et al. Cultura Organizacional e Inovação: A produção Científica de 2008 e 2018. **Reuna**, v. 24, n. 3, p. 80-98, 2019.
- FERREIRA, H. C. Tecnologias de Informação e Comunicação no PGD. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 28, n. 1, p. 85-100, 2022.
- FERREIRA, L. E. et al. Análise da influência da cultura organizacional no planejamento estratégico participativo de uma universidade estadual multicampi na região centro-oeste do Brasil. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 230-249, 2021.
- FILARDI, F.; CASTRO, R. M.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Administração Pública: Análise das Experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.

- FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. In: Fleury et. a. As pessoas na organização. 16 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FONSECA, D. R. et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, p. 1451-1475, 2013.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makrom, McGraw-Hill, 1991.
- FREITAS, S. R. **Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implementação na Diretoria de Marcas do INPI**. 2008. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIMENEZ, A. B.; VEIGA, H. M. S. Cultura de Inovação: Revisão de Literatura das Publicações Qualis A1 a B2 de 2009 a 2019. **Reuna**, v. 25, n. 3, p. 58-75, 2020.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, São Paulo, 1995.
- HOOD, Christopher. A Public Management for All Seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.
- HUANG, X. **Social Media Use by College Students and Teachers: An Application of UTAUT2**. 2018. Dissertação (Doutorado em Filosofia da Educação) - Walden University, Minneapolis, Minnesota, Estados Unidos da América.
- JUNGES, I. et al. Estudo da cultura organizacional na geração de inovação: o caso de uma empresa sul catarinense. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 21, n. 58, p. 26-46, 2021.
- KAWASAKI, H. H. O. **A adoção do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais: reflexos sobre a produtividade institucional**. 2021. 123 f. Dissertação (Magister Scientiae em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2021.
- KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction on its methodology**. 2ª ed. London: Sage Publications, 2004.

LAVRADO, F. P. et al. Inovação e Cultura Organizacional: Características Presentes em Culturas de Inovação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, n. 1, p. 88-106, João Pessoa, 2020.

LEITE, A. L.; MULLER, I. R. F. Teletrabalho no serviço público: estudo de caso no Ministério Público de Santa Catarina - MPSC. **XX SEMEAD Seminários em Administração**, 2017.

LIMA, A. F. S.; MARINS, F. S. Cultura Organizacional: Conceitos, Definições e Perspectivas de Análise. **Revista de Administração da Unimep**, v. 18, n. 1, p. 1-17, 2020.

LIMA, J. A.; ALMEIDA, P. Impactos do PGD na Eficiência Operacional das Instituições Públicas. **Revista de Estudos em Administração Pública**, v. 19, n. 4, p. 127-140, 2018.

LIMA, T. R. de; GOMES, G. Trabalho Acadêmico e a Pandemia Global: Analisando a Liderança Transformacional, Cultura Organizacional, Práticas de Enfrentamento da COVID-19 no Ensino. **IX Encontro de Administração Pública da ANPAD**, 2022. Disponível em:

<https://anpad.com.br/uploads/articles/119/approved/5e51eeda0422de44a7cc260b4239d4f9.pdf>

. Acesso em: 4 jul. 2024.

LOPES, A. L. R. **Adoção do teletrabalho em Instituições de ensino durante a pandemia da Covid-19**: um estudo realizado com servidores técnicos administrativos e professores da Universidade Federal do Rio Grande. 2021. 141 f. Dissertação (Magister Scientiae em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2021.

MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e Cultura Organizacional**: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. Tese (Doutorado) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2586/98348.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

MACHADO, P. S. X.; TOLEDO, D. A. C. Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público brasileiro. **REUNA**, Belo Horizonte, MG, v. 27, n. 2, p. 36-55, 2022.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, D. A. Motivação e Desempenho no Serviço Público. **Revista de Psicologia Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 95-110, 2017.

MARTIN, J. **Cultures in organizations**: three perspectives. Oxford, Oxford University Press, 1992.

MARTINS, G. A.; FONSECA, J. S. **Curso de Estatística**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MELLO, A. Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. **Rio de Janeiro:**

MENDES, R. A. O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, 2020. Disponível em:
<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/download/7725/6698>.

MERTON, R. K. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

MONTENEGRO, A. V. et al. É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais? **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, p. 761-776, 2021.

MORGAN, G. **Imagens de organização**. São Paulo, Atlas, 2002.

NEPOMUCENO, R. S. Cultura organizacional em instituições públicas brasileiras: uma revisão sistemática da literatura. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 11, p. 105594-105611, 2021.

NUNES, T. S.; SANTOS, L. S.; TOLFO, S. R. Percepção dos servidores públicos sobre as crenças presentes no cotidiano da universidade federal de santa catarina: práticas, comportamentos e cultura na instituição. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 2480-2507, 2018.

OLIVEIRA, T. F. Balanced Scorecard e sua Aplicação no Setor Público. **Revista de Planejamento e Gestão**, v. 15, n. 2, p. 110-125, 2021.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2018). **Oslo Manual 2018 - Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation**. Disponível em:
<https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/indicadores/paginas/recursos-aplicados/notas-metodologicas/arquivos/OCDEManualdeOslo4edicaoemingles.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2023.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N.. Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS. 4. ed. rev. e aum. Lisboa, Portugal: Sílabo, 2005. 690 p.

PETTIGREW, A. M. Qualitative methodology. **Administrative quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PINHO, J. B.; LUCENA, M. D. M. Cultura organizacional: uma revisão crítica do conceito. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 78-89, 2005.

QUARESMA JÚNIOR, E. A.; CARRIERI, A. P. Cultura e Organizações: para Além da Lacuna Epistemológica. **Revista Alcance**, v. 22, n. 4, p. 570-585, 2015.

REIS, E. **Estatística descritiva**. 7ª ed. Lisboa: Silabo, 2008.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, A. C. A.; CARVALHO, V. A.; PAULA, A. P. P. Os desafios da inovação no setor público no Brasil: um estudo bibliométrico da produção científica nacional. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 1, p. 557-576, 2021.

ROESE, A. et al. Diário de campo: Construção e utilização em pesquisas científicas. **Online Brazilian Journal of Nursing (Online)**, v. 5, n. 3, 2006.

ROSA, M. V. de F. P. do C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

RORATO, R.; DIAS, E. D. Cultura organizacional no setor público: um estudo junto a um departamento administrativo de uma universidade federal brasileira. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, art. 1, p. 341-351, 2011.

RUSSO, R. F. S. M.; SILVA, L. F. Aplicação de Entrevistas em Pesquisa Qualitativa. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 1, p. 1-6, 2019.

SALDANHA, C. C. T.; CRUZ, M. V. G. Inovações Organizacionais na Gestão Governamental: Uma Análise das Percepções dos Servidores Públicos. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 9, n. 1, p. 45-73, 2021.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, p. 187-207, 2002.

SCARPIN, M. R. S.; MACHADO, D. D. P. N. O impacto da cultura sobre ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 148-173, 2015.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. [Tradução de Ailton Bomfim Brandão]. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. São Paulo: Editora Unesp, 1982.

SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS - SERPRO. **Relatório Integral Anual 2022**. Disponível em: <https://www.transparencia.serpro.gov.br/aceso-a-informacao/contas-anuais/2022/relatorio-integrado-anual-2022-1.pdf>. Acesso em 02 de janeiro de 2024.

SILVA, A. M. S. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: **Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade**. 2015.

SILVA, A. S.; SOUZA, D. R. Teletrabalho no setor público: uma análise da percepção dos servidores. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 2, p. 416-434, 2021.

SILVA, E. R. Desafios na Implementação do PGD. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 2, p. 55-70, 2020.

SILVA, J. A. et al. Cultura organizacional e o modelo de aceitação de tecnologia (TAM): uma análise do módulo memorando eletrônico na Universidade Federal do Piauí. **Desenvolvimento em Questão**, v. 19, n. 56, p. 41-56, 2021.

SILVA, J. M. S.; ALVES, A. S. Teletrabalho no setor público: uma análise de suas implicações para a gestão de pessoas. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 6, p. 1509-1525, 2020.

SILVA, L. P.; FADUL, E. M. C. A percepção dos gestores públicos estaduais sobre o seu papel na implementação de novos padrões de eficiência na Gestão Pública: o Gespública. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 3, no 2, p. 257-278, 2011.

SILVA, M. R. S. et al. Inovação no setor público: mapeando o campo e as temáticas da produção científica brasileira na área de administração. **Desenvolvimento em Questão**, v. 20, n. 58, p. 1-19, 2022.

SILVA, M. V. G. Inovação e intraempreendedorismo: abordagens, dimensões e delimitações no nível organizacional à luz da literatura internacional. **Revista Capital Científico**, v. 17, n.1, p. 109-123, 2019.

SILVA, S. A. **Mudanças de cenário e impactos na cultura organizacional em uma instituição de Ensino Superior**. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

SILVA, S. V. M.; SOUSA, J. C. Gestão da inovação na administração pública sob o prisma das produções científicas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 170-195, 2022.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, set. 1983.

SOARES, A. V. A. Inovação no Setor Público: obstáculos e alternativas. **Revista de Gestão Pública**, vol. 1, p. 101-113, 2009.

SODRÉ, L. F. **Mapeamento de Cultura Organizacional em uma universidade multicampi**: Estudo de Caso da Universidade Federal de São Paulo. 2015. 121 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2015.

SOUZA, E. M. (org.) **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Espírito Santo: EDUFES, 2014.

SOUZA, I. M.; BACHTOLD, C. A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de Colombo-PR. **Revista de Administração, Tecnologia e Gestão**, 2020. Disponível em: <https://revistas.ifpr.edu.br/index.php/mundietg/article/download/890/759>. Acesso em: 4 jul. 2024.

SOUZA, R.; PEREIRA, L. Indicadores de Desempenho na Administração Pública. **Revista de Gestão Pública**, v. 22, n. 3, p. 75-90, 2020.

TRINDADE, C. Teletrabalho no serviço público brasileiro: análise dos desafios e oportunidades. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 2, p. 321-341, 2020.

UNGARI, D. F.; RODRIGUES, A. P. G. A influência da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos do indivíduo com a organização. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios - REEN**, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 167-195, 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Portaria N° 0662/2022**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 17 de agosto de 2022. Disponível em: <https://sei.ufv.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?yPDszXhdoNcWOHJaQIHJmJIqCNXRK_Sh2SMdn1U-tzMFcsp1WBIEVq17evZSPqT2IrxEDnjJiplbF3grZbCxZRUEB4HrIzf3Ec0YhhR6w_IoCD2p1BFn3OSSaLMiifuW>. Acesso em: 14 de novembro de 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Conselho Universitário. **Resolução n. 09/2003, de 26 de setembro de 2003**. Aprova o Regimento da Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal – CEDAF, que passa a fazer parte integrante desta Resolução. Viçosa, MG: Conselho Universitário, 2003. Disponível em: <<https://www.soc.ufv.br/wp-content/uploads/09-03.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Conselho Universitário. **Resolução n. 07/2006, de 22 de maio de 2006**. Denomina a área registrada em nome da Universidade Federal de Viçosa, na cidade de Florestal, Estado de Minas Gerais, que atualmente abriga a Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal – CEDAF, de UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, *campus* de Florestal. Viçosa, MG: Conselho Universitário, 2006. Disponível em: <<https://www.soc.ufv.br/wp-content/uploads/07-06.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2022.

TAYLOR, Jeannette. Organizational culture and the paradox of performance management. **Public performance & management Review**, v. 38, n. 1, p. 7-22, 2014. DOI:10.2753/PMR1530-9576380101. Acesso em 02 de jun de 2023.

TORRES, L. L. **Cultura organizacional escolar**. Oeiras: Celta Editora, 1997.

VENKATESH, V.; THONG, J. Y. L.; XU, X. *Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology*. **MIS Quarterly**, v. 36, n. 1, p. 157-178, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, R. I.; BARBOZA, R. A. B.; RAMALHEIRO, G. C. F. Liderança em Instituições Públicas: Estudo de Caso na Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR). **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 2, p. 237-249, 2019.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 4ª Edição. Brasília: UnB, 1999. 2 v.

YAMAZATO, M. O.; NASCENTE, R. M. M. Cultura Organizacional em escolas de educação básica: metapesquisa da produção acadêmica brasileira de 2006 a 2020. **Currículo sem Fronteiras**, 2023. Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Marcelo-Yamazato-2/publication/373036132_Cultura_Organizacional_em_Escolas_de_Educacao_Basica_metapesquisa_da_producao_academica_brasileira_de_2006_a_2020/links/6512f2242c6cfe2cc210902f/Cultura-Organizacional-em-Escolas-de-Educacao-Basica-metapesquisa-da-producao-academica-brasileira-de-2006-a-2020.pdf.

Acesso em: 4 jul. 2024.

ZAGO, C. C. **Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional - MARCO**: as dimensões da cultura organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano. 2021. 161 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ZAGATI, S. S. **Trabalho remoto**: análise sobre as características e percepções de técnicos administrativos atuantes durante a pandemia do novo Coronavírus. 2022. 161 f. Dissertação (Magister Scientiae em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2022.

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a)

Estamos realizando a pesquisa “AS INFLUÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DIANTE DA POSSIBILIDADE DE ADOÇÃO DO TELETRABALHO: PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES DA UFV-FLORESTAL”, cujo principal objetivo é analisar as influências que a cultura organizacional da UFV-Florestal pode ter sobre a adoção do teletrabalho enquanto uma prática inovadora dentro da instituição. Esta pesquisa, destinada à realização de dissertação de mestrado, está sendo realizada junto aos gestores e servidores da Universidade Federal de Viçosa, *Campus UFV-Florestal*.

O motivo que leva à realização deste trabalho é a necessidade de maior compreensão de como a cultura organizacional de um órgão público pode influenciar na tomada de decisão frente a possibilidade de implementação de uma novidade para o referido órgão. O entendimento desse tema permitirá identificar as resistências frente a iniciativa proposta, e auxiliar os gestores na busca de maior receptividade dos servidores para as iniciativas propostas. Além disso, busca-se identificar os principais elementos da cultura organizacional do *Campus UFV-Florestal*, a partir da percepção dos servidores, e traçar as relações entre esses elementos e a aceitação do teletrabalho enquanto uma prática inovadora de gestão pública.

Esta pesquisa será feita através de aplicação de questionário e entrevistas com os servidores e gestores. Os questionários serão compostos de perguntas fechadas, com duração de resposta estimada em aproximadamente 20 (vinte) minutos. Já as entrevistas serão com perguntas abertas com duração estimada de aproximadamente 30 (trinta) minutos. As entrevistas serão realizadas em locais reservados dentro da própria instituição ou em outra localidade, ou, ainda, poderão ser realizadas por meio de plataformas digitais de videoconferência, de acordo com sua preferência. Para garantir a confidencialidade das informações pessoais, bem como sua privacidade, serão gravadas digitalmente, mediante sua concordância, e posteriormente transcritas para a análise. Os riscos na presente pesquisa consistem em você se sentir constrangido em algum momento em razão de alguma pergunta realizada. As formas de minimizar os riscos são que, no caso da aplicação do questionário,

você pode desistir a qualquer momento de respondê-lo, e no caso das entrevistas você pode deixar de responder qualquer pergunta que não queira.

O seu nome será mantido em sigilo, a fim de se evitar qualquer retaliação decorrente da sua participação. No entanto, caso ocorra algum problema como consequência desta pesquisa, você será indenizado pelo dano decorrente da pesquisa, nos termos da Lei, e o pesquisador se coloca à disposição para esclarecimentos e apoio. Você tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. Para participar deste estudo, você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira.

Não existe nenhum benefício direto decorrente de sua participação na pesquisa. Contudo, como benefícios indiretos, o entendimento sobre as influências da cultura organizacional da instituição pesquisa sobre as práticas inovadoras poderá contribuir para o aprimoramento da própria instituição. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que você é atendido pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Você não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável na Universidade Federal de Viçosa, *Campus UFV-Florestal* e a outra será fornecida a você. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa, e depois desse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu _____,
contato _____, fui informado dos objetivos da pesquisa “AS INFLUÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DIANTE DA POSSIBILIDADE DE ADOÇÃO DO TELETRABALHO: PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES DA UFV-FLORESTAL” de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a

qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Nome do Pesquisador Responsável: RÔMULO RODRIGUES LEMOS

Endereço: Rodovia LMG 818, Km 06, Universidade Federal de Viçosa - *Campus*
UFV-Florestal

CEP: 35690-000

Cidade: Florestal/MG

Telefone: (31) 3602-1250

E-mail: romulo.lemos@ufv.br

Em caso de discordância ou irregularidade sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV - Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

Universidade Federal de Viçosa

Edifício Arthur Bernardes, piso inferior

Av. PH Rolfs, s/n - *Campus* Universitário

CEP: 36570-900

Cidade: Viçosa/MG

Telefone: (31) 3612-2316

E-mail: cep@ufv.br

www.cep.ufv.br

Florestal, _____ de _____ de 20__.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador

**APÊNDICE B - Carta de apresentação do Questionário aos servidores
técnico-administrativos**

Assunto: Questionário Dissertação de Mestrado

Prezado(a) Servidor(a),

Estamos desenvolvendo uma Dissertação de Mestrado, para o Programa de Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), pela Universidade Federal de Viçosa, *Campus* UFV-Florestal, intitulada “AS INFLUÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DIANTE DA POSSIBILIDADE DE ADOÇÃO DO TELETRABALHO: PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES DA UFV-FLORESTAL”, com o objetivo de analisar as percepções dos servidores do *Campus* UFV-Florestal em relação às influências da Cultura Organizacional da UFV dentro do contexto de adoção de práticas inovadoras pela instituição.

Para tanto, convidamos o(a) Sr.(a) a responder o questionário a seguir. Esclarecemos que, embora sua participação seja voluntária, é muito importante a sua participação. Destacamos que **será assegurado o sigilo das informações fornecidas**, assim, qualquer dado que possa identificá-lo(a) será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa. Pois, as informações serão registradas em computador e analisadas de maneira geral, e não serão identificados os respondentes. Os dados serão armazenados em local seguro. Além disso, a qualquer momento, durante ou após a pesquisa, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre a pesquisa. O pesquisador pode ser contatado pelo e-mail: romulo.lemos@ufv.br.

A sua participação consistirá em responder ao formulário seguinte composto de afirmativas, expressando seu grau de concordância com cada uma delas. O tempo para responder ao formulário é de aproximadamente 15 (quinze) minutos. O questionário será lido apenas pelo pesquisador e sua orientadora. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo por cinco anos.

É mister nossa preocupação com os riscos desta pesquisa que será realizada em ambiente virtual, por isso, para mitigar essas ameaças, como vazamento de informações ou possibilidade de identificação dos participantes e respostas por eles fornecidas, serão tomadas todas as medidas padrões de segurança da informação para que não ocorram. Os dados após

coletados e compilados serão excluídos dos bancos de dados digitais e serão manipulados somente via softwares de estatísticas, ou seja, de forma global sem conter as respostas individuais fornecidas.

Não existe nenhum benefício direto decorrente de sua participação na pesquisa. Contudo, como benefícios indiretos, o entendimento sobre as influências da cultura organizacional da instituição pesquisa sobre as práticas inovadoras poderá contribuir para o aprimoramento da própria instituição. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que você é atendido pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Você não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Uma cópia da dissertação ficará disponível, na Biblioteca do *Campus* UFV-Florestal, para consulta pelos interessados em conhecer o resultado final desta pesquisa.

Desde já, agradecemos a sua atenção e a sua efetiva participação para esse estudo.

Atenciosamente,

Rômulo Rodrigues Lemos

Pesquisador

Mariana Mayumi Pereira de Souza

Orientadora

Universidade Federal de Viçosa

Campus UFV-Florestal

Instruções Gerais para responder ao Questionário

- 1) O questionário é composto por afirmações, deverá ser marcada uma alternativa, de acordo com a escala de resposta disponível.

- 2) Todas as questões deverão ser respondidas.
- 3) Não existem respostas certas nem erradas. O importante é a sua opinião.
- 4) Dê a primeira resposta que lhe ocorrer, respondendo a cada item o mais honesta e francamente possível, na sequência apresentada.
- 5) Evite discutir com outros servidores a respeito do questionário antes de respondê-lo, evitando que isso interfira nas suas respostas.

Parte I - Caracterização do Participante

Sexo

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Masculino | <input type="checkbox"/> |
| Feminino | <input type="checkbox"/> |

Faixa etária

- | | |
|------------------|--------------------------|
| Menos de 20 anos | <input type="checkbox"/> |
| De 21 a 30 anos | <input type="checkbox"/> |
| De 31 a 40 anos | <input type="checkbox"/> |
| De 41 a 50 anos | <input type="checkbox"/> |
| Mais de 51 anos | <input type="checkbox"/> |

Escolaridade

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| Ensino fundamental | <input type="checkbox"/> |
| Ensino médio | <input type="checkbox"/> |
| Ensino Superior | <input type="checkbox"/> |
| Pós-Graduação | <input type="checkbox"/> |
| Mestrado | <input type="checkbox"/> |
| Doutorado | <input type="checkbox"/> |

Cargo ocupante

Nome do cargo: _____

Nível do cargo: _____

Tempo na Instituição

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- De 21 a 25 anos
- De 26 a 30 anos
- Mais de 30 anos

Parte II - Cultura Organizacional

Avalie os aspectos abaixo e assinale a resposta que julgar mais apropriada em relação a cada uma das afirmativas, em uma escala de 1 a 5 conforme mostrado a seguir:

1- Não se aplica de modo algum	2- Pouco se aplica	3- Aplica-se razoavelmente	4- Aplica-se bastante	5- Aplica-se totalmente
--------------------------------	--------------------	----------------------------	-----------------------	-------------------------

Item	Descrição	1	2	3	4	5
1	Existe grande quantidade de regras e procedimentos formais na instituição.					
2	Existe flexibilidade das regras.					
3	As normas são avaliadas periodicamente.					
4	A função que exerço possibilita que os meus conhecimentos sejam bem aproveitados.					

5	Sou tratado (a) de forma igualitária, independente do cargo que exerço.					
6	As minhas habilidades profissionais são plenamente aproveitadas.					
7	Sempre acato as orientações do meu chefe sem questionar.					
8	As decisões dos meus superiores são questionadas.					
9	Prefiro que o chefe seja responsável pelas resoluções de problemas importantes no setor.					
10	Existe um relacionamento próximo das pessoas independente do cargo hierárquico ocupado.					
11	As relações no trabalho são fortemente influenciadas pelo cargo que cada um ocupa.					
12	Os cargos de chefia são distribuídos de acordo com o mérito.					
13	Busco informações para melhorar a eficiência do meu trabalho.					
14	As decisões priorizam a eficiência da gestão.					
15	As ações implantadas no setor priorizam a eficiência do trabalho.					
16	A hierarquia é centralizadora.					
17	As pessoas que estão nos cargos de liderança estão nessa posição em função de suas capacidades e habilidades.					
18	Os processos organizacionais são excessivamente burocráticos.					
19	A burocracia interfere no meu desempenho profissional.					
20	Busco sempre a redução do tempo gasto na execução das minhas tarefas.					
21	Ideias e perspectivas inovadoras são incentivadas.					
22	As ações organizacionais são alinhadas às necessidades dos servidores.					
23	Os valores da organização estimulam a criatividade.					
24	Sou impulsionado a inovar na execução das minhas atividades.					

Parte III - Percepção dos servidores quanto ao teletrabalho

Avalie os aspectos abaixo e assinale a resposta que julgar mais apropriada em relação a cada uma das afirmativas, em uma escala de 1 a 5 conforme mostrado a seguir:

1- Não se aplica de modo algum	2- Pouco se aplica	3- Aplica-se razoavelmente	4- Aplica-se bastante	5- Aplica-se totalmente
--------------------------------	--------------------	----------------------------	-----------------------	-------------------------

Percepção dos servidores quanto ao teletrabalho

Item	Descrição	1	2	3	4	5
25	Tive dificuldade para realizar as atividades de forma remota no início da pandemia.					
26	Aprender a utilizar as ferramentas disponibilizadas para o teletrabalho foi fácil para mim.					
27	Considero que o teletrabalho foi útil no meu dia a dia.					
28	A minha produtividade aumentou estando em teletrabalho.					
29	No geral, durante a pandemia, a Administração da Universidade apoiou o uso do teletrabalho.					
30	No teletrabalho, eu tenho receio que o meu trabalho seja comprometido devido a falhas na segurança.					
31	No teletrabalho, eu tenho medo de perder alguma informação por erro de sistema.					
32	Era uma preocupação que minhas informações pessoais pudessem ser vazadas, compartilhadas e utilizadas indevidamente, e que a minha privacidade fosse ameaçada devido ao teletrabalho.					
33	De modo geral, avalio que a realização de minhas atividades laborais em teletrabalho, durante a pandemia, foi positiva.					
34	Considero que seria viável que a UFV adotasse o teletrabalho para o desempenho das atividades dos servidores.					

Dificuldades, Vantagens e Desvantagens do teletrabalho

Avalie os aspectos abaixo e assinale a resposta que julgar mais apropriada em relação a cada uma das afirmativas, em uma escala de 1 a 5 conforme mostrado a seguir:

1- Não se aplica de modo algum	2- Pouco se aplica	3- Aplica-se razoavelmente	4- Aplica-se bastante	5- Aplica-se totalmente
--------------------------------	--------------------	----------------------------	-----------------------	-------------------------

Dificuldades em realizar as atividades em teletrabalho

Item	Descrição	1	2	3	4	5
35	Falta de equipamentos (computador, celular, câmera, entre outros).					
36	Problemas com conexão de internet.					
37	Dificuldades em utilizar o sistema.					
38	Falta de treinamento específico.					
39	Falta de espaço adequado em casa.					
40	Dificuldade em conciliar as atividades domésticas com as atividades remotas.					
41	Falta de recursos ergonômicos apropriados, como mesa, cadeira, iluminação, entre outros.					
42	Outro familiar em teletrabalho no mesmo ambiente.					

Vantagens em realizar as atividades em teletrabalho

Item	Descrição	1	2	3	4	5
43	Flexibilidade de horário.					
44	Redução do gasto com transporte.					
45	Diminuição do tempo gasto com deslocamento.					
46	Maior concentração para o desempenho das atividades.					

47	Poder estabelecer os horários.					
48	Maior proximidade com familiares.					

Desvantagens em realizar as atividades em teletrabalho

Item	Descrição	1	2	3	4	5
49	Falta de contato direto, no mesmo ambiente físico, com outras pessoas.					
50	Falta de motivo para sair de casa.					
51	Dificuldade em separar espaço de trabalho e ambiente doméstico.					
52	Realizar atividades além do horário determinado como remoto.					
53	Sobrecarga de trabalho.					
54	Aumento do estresse.					
55	Aumento dos gastos financeiros com, por exemplo, energia, internet, compra de materiais ou outros recursos para o trabalho.					

Você chegou ao fim do questionário. Muito obrigado pela sua participação!

**APÊNDICE C - Roteiro de Entrevistas semiestruturadas com os servidores do
*Campus UFV-Florestal***

1. Qual cargo você ocupa na instituição?
2. Qual a sua trajetória na instituição? Em quais cargos e setores já atuou?
3. Como você enxerga a cultura organizacional do *Campus UFV-Florestal*?
 - a. Como acontecem os processos dentro da UFV-Florestal?
 - b. Como são as relações hierárquicas?
 - c. Como é a abertura para as novas ideias?
4. E a cultura organizacional da UFV, como um todo, você percebe alguma diferença em relação ao *Campus UFV-Florestal*?
5. Você exerceu o teletrabalho durante a pandemia? Se sim, como foi a transição do trabalho presencial para o teletrabalho na época? Foi a sua primeira experiência com esta modalidade?
6. Você considera que a adoção do teletrabalho teve efeitos sobre a sua produtividade? Se sim, estes efeitos foram positivos ou negativos?
7. Como foi o suporte da instituição para os servidores em teletrabalho (em termos de treinamento, tecnologia, apoio financeiro, etc)?
8. Como você classifica a tecnologia disponível na UFV-Florestal (sistemas internos, e-mails, internet, aplicativos, celulares) para a realização do teletrabalho na época?
9. Na sua perspectiva, quais os principais benefícios do teletrabalho para o servidor? E para a instituição?
10. Na sua perspectiva, quais as principais desvantagens do teletrabalho para o servidor? E para a instituição?
11. Na sua perspectiva, quais as principais dificuldades percebidas durante a implementação do teletrabalho?
12. Diante da sua experiência com o regime de teletrabalho, como você avalia a viabilidade do teletrabalho para a sua função e para o seu setor?
13. Como você avalia a viabilidade do teletrabalho para a instituição como um todo?
14. A Cultura Organizacional da UFV influencia na implementação do teletrabalho? De forma positiva ou negativa?
15. Em sua opinião, como o teletrabalho poderia contribuir para a prestação de serviços públicos de qualidade ao cidadão? Em quais situações ele seria mais indicado?

16. Diante da sua experiência, você é a favor ou contra o teletrabalho para desempenhar a sua função? Por quais motivos?
 - a. Como poderia ser implementado o teletrabalho no seu setor? (passo a passo, pontos mais sensíveis para a implementação)
17. Gostaria de acrescentar algo mais nessa entrevista?

**APÊNDICE D - Roteiro de Entrevistas semiestruturadas com os gestores do
*Campus UFV-Florestal***

1. Qual cargo você ocupa na instituição?
2. Qual sua carreira na instituição?
3. Há quanto tempo você ocupa a função de gestor?
4. Como você enxerga a cultura organizacional do *Campus UFV-Florestal*?
 - a. Como acontecem os processos dentro da UFV?
 - b. Como são as relações hierárquicas?
 - c. Como é a abertura para as novas ideias?
5. E a cultura organizacional da UFV, como um todo, você percebe alguma diferença em relação ao *campus UFV-Florestal*?
6. A sua unidade exerceu o teletrabalho durante a pandemia? Se sim, como foi a transição para o teletrabalho? Como foi a adaptação da equipe?
7. Você considera que a adoção do teletrabalho teve efeitos sobre a produtividade da unidade? Se sim, estes efeitos foram positivos ou negativos?
8. Como foi o suporte da instituição para os servidores em teletrabalho (em termos de treinamento, tecnologia, apoio financeiro, etc)?
9. Como você classifica a tecnologia disponível na UFV-Florestal (sistemas internos, e-mails, internet, aplicativos, celulares) para a realização do teletrabalho na época?
10. Na sua perspectiva, quais os principais benefícios do teletrabalho para o seu setor? E para o *Campus* como um todo?
11. Na sua perspectiva, quais as principais desvantagens do teletrabalho para o seu setor? E para o *Campus* como um todo?
12. Na sua perspectiva, quais as principais dificuldades percebidas por você e pela sua equipe durante a implementação do teletrabalho?
13. Diante da sua experiência com o regime de teletrabalho, como você avalia a viabilidade do teletrabalho para a sua função e para o seu setor?
14. Como você avalia a viabilidade do teletrabalho para a instituição como um todo?
15. A Cultura Organizacional da UFV influencia na implementação do teletrabalho? De forma positiva ou negativa?
16. Em sua opinião, como o teletrabalho poderia contribuir para a prestação de serviços públicos de qualidade ao cidadão? Em quais situações ele seria mais indicado?

17. Diante da sua experiência, você é a favor ou contra o teletrabalho para o desempenho das atividades do seu setor? Por quais motivos?
 - a. Como poderia ser implementado o teletrabalho no seu setor?
18. Gostaria de acrescentar algo mais nessa entrevista?

APÊNDICE E - Autorização para a pesquisa

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CAMPUS UFV - FLORESTAL
DIRETORIA DE ENSINO

AUTORIZAÇÃO

Eu, ANTÔNIO CÉZAR PEREIRA CALIL, na qualidade de responsável pela Universidade Federal de Viçosa, Campus UFV Florestal, autorizo a realização da pesquisa intitulada "AS INFLUÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DO CAMPUS UFV FLORESTAL, DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, NA ADOÇÃO DE PRÁTICAS INOVADORAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO" a ser conduzida sob a responsabilidade do pesquisador RÔMULO RODRIGUES LEMOS, e a utilização do nome a instituição em eventuais publicações oriundas da presente pesquisa, e declaro que esta Instituição apresenta infraestrutura necessária à realização da referida pesquisa. Esta autorização só é válida no caso de haver parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa para a referida pesquisa.

Florestal, 19 de maio de 2023.

Antônio Cezar Pereira Calil
Diretor-Geral do *Campus* UFV Florestal

Antônio César Pereira Calil
Diretor Geral
Port. 0375 de 09/07/2021
Universidade Federal de Viçosa - Campus Florestal

APÊNDICE F - Produto Técnico-Tecnológico

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL - PROFIAP

RELATÓRIO TÉCNICO

**Cartilha Plano de Ação para a implementação do teletrabalho na Universidade Federal
de Viçosa, *Campus UFV-Florestal*²**

RÔMULO RODRIGUES LEMOS

Orientadora: Profa. Dra. Mariana Mayumi Pereira de Souza³

FLORESTAL - MINAS GERAIS
2024

² Produto técnico-tecnológico apresentado à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para a obtenção do Título de *Magister Scientiae*.

³ Doutora e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora Adjunta da Universidade Federal de Viçosa/Campus de Florestal. <http://lattes.cnpq.br/1084964824221616>

Este plano de ação é destinado a propor ações de implementação do teletrabalho na Universidade Federal de Viçosa, *Campus* UFV-Florestal (UFV-Florestal), considerando os *insights* obtidos a partir da pesquisa realizada com servidores e gestores do *campus*. O objetivo é estruturar um modelo híbrido de teletrabalho que otimize a produtividade e melhore a qualidade de vida dos servidores, preservando a qualidade dos serviços prestados e possibilitando a economia de recursos para a instituição, respeitando a natureza das atividades de cada setor (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Nesse sentido é feita a contextualização da pesquisa e seus objetivos, apresentando um diagnóstico da situação-problema. Em sequência, são apresentadas medidas de ação que poderão ser adotadas para a adoção do teletrabalho na UFV-Florestal. E, por fim, apresentam-se as considerações finais.

1. Descrição da situação problema

1.1. Contextualização

Através do estudo realizado na UFV-Florestal, percebe-se que o teletrabalho tem ganhado cada vez mais espaço nas organizações, principalmente após as circunstâncias geradas pela pandemia de COVID-19 (Antunes;

Fischer, 2020). Contudo, a UFV-Florestal, assim como outras organizações públicas, pode enfrentar desafios em sua implementação. Assim, foi feito um levantamento da percepção dos servidores e gestores da instituição acerca das características da cultura organizacional do órgão e da aceitação do teletrabalho.

Os resultados da pesquisa indicam que a cultura organizacional da UFV-Florestal possui características conservadora, burocrática e resistente a mudanças que são contrárias ao processo de inovação (Lavrado et al., 2020; Bruno-Faria; Fonseca, 2014). Ao mesmo tempo, os resultados indicam que os servidores anseiam pela implementação do teletrabalho na UFV-Florestal. Portanto, torna-se evidente a necessidade de revisão e ajustes na cultura organizacional da UFV buscando promover um ambiente mais flexível na instituição, correspondendo às expectativas dos servidores (Soares, 2009).

1.2. Objetivos

O objetivo da Cartilha Plano de Ação é o de propor ações que possam viabilizar a implementação do teletrabalho na UFV, sobretudo na UFV-Florestal. Além disso, objetiva-se, com a implementação do teletrabalho, aumentar a produtividade dos servidores ao permitir

um ambiente de trabalho mais flexível e adaptado às necessidades individuais; reduzir os custos operacionais da instituição relacionados ao uso de espaço físico, energia e infraestrutura; e aumentar a satisfação e a retenção de servidores, melhorando a qualidade de vida destes ao oferecer maior flexibilidade na execução de suas atividades.

Essas ações devem ser discutidas e analisadas pela gestão da UFV-Florestal e, em caso de manifesto interesse, encaminhada para análise da gestão superior da UFV, para posterior implementação. Este documento, nesse sentido, não exaure o tema, mas inicia uma discussão.

1.3. Diagnóstico

O presente diagnóstico baseia-se em uma análise detalhada dos dados coletados por meio dos questionários aplicados e das entrevistas realizadas com servidores técnico-administrativos e gestores da instituição, na pesquisa “As influências da Cultura Organizacional diante da possibilidade de adoção do teletrabalho: Percepções dos servidores da UFV-Florestal”. Realizou-se o levantamento da percepção dos servidores da UFV-Florestal em relação às características da Cultura Organizacional da instituição e a aceitação do teletrabalho,

através da aplicação de questionários aos servidores do *campus* e a realização de entrevistas semiestruturadas com alguns servidores participantes do questionário e alguns gestores da UFV-Florestal.

A ação inicial foi identificar os principais elementos da Cultura Organizacional da UFV-Florestal, na percepção de seus servidores, e como estes podem influenciar ações que visem a implementação do teletrabalho. Os resultados demonstram que, conforme mencionado, a cultura da UFV-Florestal possui traços de burocracia excessiva, conservadorismo, resistência a mudanças e alto nível de centralização das tomadas de decisões advindas do *campus* sede. Esses aspectos da cultura organizacional destacados acabam influenciando negativamente a adoção de práticas de implementação do teletrabalho (Bruno-Faria; Fonseca, 2014; Rodrigues; Carvalho; Paula, 2021; Cardoso; Vale; Joia, 2020).

Por sua vez, buscou-se verificar o nível de aceitação do teletrabalho por parte dos servidores e gestores na UFV-Florestal. Os resultados mostram que, apesar dos traços marcantes da cultura organizacional da instituição, contrários à inovação, o teletrabalho foi amplamente aceito pelos servidores e gestores do

campus. Os servidores entendem que o teletrabalho possui diversas vantagens tanto para os próprios servidores quanto para a instituição como um todo, podendo contribuir para a melhoria da produtividade do servidor e, conseqüentemente, para a melhoria do serviço público prestado pela instituição (Kawasaki, 2021).

Apesar da aceitação positiva, vários desafios que podem impactar a eficiência do teletrabalho foram identificados, como a falta de contato físico com outras pessoas, a dificuldade de conciliação das tarefas domésticas com as atividades laborais, e a falta de infraestrutura adequada para a execução das atividades em teletrabalho.

Sobretudo, os entrevistados destacaram que existem algumas atividades que possuem natureza presencial, sendo que estas não podem ser objeto de implementação do teletrabalho. Nesse contexto, o teletrabalho, em sua modalidade híbrida, surge como a melhor opção para atender aos anseios dos servidores evitando-se quaisquer tipos de prejuízos para a instituição.

Importante destacar que os entrevistados consideram que a Cultura Organizacional da UFV-Florestal seja um mais aberta à implementação do

teletrabalho do que o *campus* sede, atribuindo, como principal causa da não implementação do teletrabalho na UFV-Florestal, os impedimentos advindos da Cultura Organizacional da UFV-Viçosa.

Esse diagnóstico reflete a complexidade do tema relacionado à implementação do teletrabalho na UFV-Florestal e destaca a necessidade de abordagens adaptativas para a efetiva implementação desta modalidade na instituição.

2. Recomendações de melhorias

A partir do diagnóstico apresentado, recomenda-se algumas melhorias que poderão ser analisadas mediante uma possível tentativa de implementação do teletrabalho na UFV-Florestal.

2.1. Adaptação da Cultura Organizacional

O primeiro passo para a tentativa de implementação do teletrabalho na instituição seria a adoção de práticas com a finalidade de diminuir as características da Cultura Organizacional da UFV que são contrárias à inovação.

Para isso, sugere-se que a instituição fomente a comunicação aberta e transparente entre os servidores,

valorizando a flexibilidade e autonomia, para promover o engajamento destes nos processos e iniciativas do órgão. Isso implica não apenas na adoção de políticas e práticas que permitam o teletrabalho, mas também na criação de um ambiente onde os servidores se sintam valorizados, respeitados e engajados, independentemente de estarem trabalhando presencialmente ou de maneira remota.

2.2. Desenvolvimento de políticas claras e estruturas de implementação do teletrabalho

O desenvolvimento de políticas claras e estruturadas é fundamental para a implementação bem-sucedida do teletrabalho na UFV-Florestal. Essas políticas estabelecem diretrizes e os procedimentos que orientarão tanto os servidores quanto os gestores sobre como o teletrabalho será executado e gerenciado.

A clareza das políticas é crucial para garantir que todos os envolvidos compreendam suas responsabilidades, direitos e obrigações ao adotar o teletrabalho. Isso inclui definir quem é elegível para participar do programa de teletrabalho, quais são os requisitos e critérios de elegibilidade, como solicitar e aprovar o teletrabalho, quais são as expectativas de desempenho e produtividade, como serão monitoradas e

avaliadas as atividades realizadas remotamente, entre outros aspectos relevantes. Além disso, as políticas devem abordar questões relacionadas à segurança da informação, proteção de dados, saúde e segurança no trabalho, garantindo que os servidores tenham os recursos e o suporte necessários para trabalhar de forma segura e saudável, mesmo fora do ambiente tradicional de trabalho.

Ao desenvolver essas políticas, é importante considerar as necessidades e preocupações específicas dos diferentes setores e categorias de servidores da UFV-Florestal, garantindo que as políticas sejam equitativas e justas para todos os envolvidos. Além disso, as políticas devem ser flexíveis o suficiente para se adaptarem às mudanças nas circunstâncias e nas necessidades da instituição ao longo do tempo, garantindo que o teletrabalho continue sendo uma opção viável e eficaz, mesmo em um ambiente em constante evolução.

2.3. Suporte Técnico Adequado e Capacitação de Servidores

Para garantir que os servidores desempenhem corretamente as suas atribuições em teletrabalho, é necessário a disponibilização de suporte técnico especializado para este fim. Isso pode envolver a criação de uma equipe de

suporte técnico dedicada, disponível para fornecer assistência aos servidores. Além disso, é importante oferecer recursos de autoatendimento, como manuais de instruções e tutoriais online, para permitir que os servidores resolvam problemas simples por conta própria.

Também é importante oferecer programas de capacitação e desenvolvimento profissional para auxiliar os servidores que possuem dificuldade a adquirir as habilidades necessárias para exercer de forma eficaz suas atividades em teletrabalho. Isso pode incluir treinamento em gerenciamento de tempo, comunicação virtual, trabalho em equipe e uso de ferramentas tecnológicas.

2.4. Implementação da modalidade híbrida do teletrabalho.

A implementação de um modelo híbrido de teletrabalho pode ser uma abordagem flexível e adaptável que combina o teletrabalho e o trabalho presencial, oferecendo aos servidores da UFV-Florestal a oportunidade de alterar entres essas duas modalidades de trabalho levando-se em consideração as necessidades dos setores e preferências individuais dos servidores. Para a implementação do modelo híbrido, é necessário avaliar quais atividades podem

ser realizadas remotamente e quais exigem a presença física do servidor.

Este modelo reconhece que nem todas as atividades e funções são igualmente adequadas ao teletrabalho, sem descartar os benefícios deste em termos de flexibilidade, produtividade e qualidade de vida. Portanto, a implementação de um modelo híbrido permite que a instituição capitalize esses benefícios, ao mesmo tempo que garante a continuidade do atendimento e das atividades presenciais.

2.5. Monitoramento do desempenho dos servidores

É preciso estabelecer mecanismos para monitorar o desempenho dos servidores em regime de teletrabalho. Isso pode incluir a definição de indicadores de produtividade, qualidade do trabalho e cumprimento de prazos, que devem ser avaliados regularmente para garantir que os objetivos organizacionais estejam sendo alcançados.

2.6. Avaliação Contínua e *Feedback*

A implementação bem-sucedida do teletrabalho requer um processo contínuo de avaliação e *feedback* para identificar áreas de melhoria, solucionar problemas e verificar a eficácia do modelo adotado. Isso pode ser feito por meio de pesquisas de satisfação ou entrevistas individuais,

visando identificar pontos fortes, pontos fracos e sugestões de melhorias. É importante garantir que os servidores se sintam ouvidos e valorizados, incentivando sempre a participação ativa no processo de avaliação.

Além disso, deve-se buscar agir de maneira proativa na identificação e resolução dos problemas apresentados, uma vez que a implementação do teletrabalho é um processo em constante evolução. Isso requer uma abordagem colaborativa entre servidores e gestores na revisão e atualização das políticas e procedimentos do teletrabalho.

3. Plano de Ação para a implementação do teletrabalho na UFV-Florestal

Diante do objetivo específico de “produzir cartilha de plano de ação para implementação do teletrabalho na UFV-Florestal”, da citada pesquisa, e das recomendações de melhorias apresentadas acima, propõe o seguinte plano de ação:

A. Adaptação da Cultura Organizacional

Passo 1: Diagnóstico Organizacional (Estimativa de prazo: 6 meses)

- Realizar uma análise detalhada da cultura organizacional atual da

UFV-Florestal, identificando suas principais características, valores e normas. Estimativa de prazo: 3 meses.

- Realizar pesquisas de clima organizacional e entrevistas com servidores de diferentes níveis hierárquicos para compreender suas percepções sobre a cultura organizacional e a disposição para mudanças. Estimativa de prazo: 3 meses.

Passo 2: Engajamento e Mobilização (Estimativa de prazo: 4 meses)

- Envolver os líderes e gestores no processo de adaptação da cultura organizacional, promovendo reuniões e workshops para discutir a necessidade de uma cultura mais flexível e inovadora. Estimativa de prazo: 2 meses.
- Promover a participação ativa dos servidores em grupos de trabalho e comitês de discussão sobre o teletrabalho, garantindo que suas vozes sejam ouvidas e consideradas no processo de mudança. Estimativa de prazo: 2 meses.

Passo 3: Comunicação Transparente (Estimativa de prazo: 2 meses)

- Estabeleça canais de comunicação abertos e transparentes para informar os servidores sobre os objetivos e benefícios do teletrabalho, esclarecendo dúvidas e receios. Estimativa de prazo: 2 meses.
- Utilize ferramentas como e-mails institucionais e murais informativos para disseminar informações sobre o processo de adaptação da cultura organizacional. Estimativa de prazo: contínuo.

Passo 4: Desenvolvimento de Lideranças (Estimativa de prazo: 4 meses)

- Ofereça capacitações e treinamentos para os líderes e gestores da UFV-Florestal, preparando-os para liderar equipes em um ambiente de teletrabalho. Estimativa de prazo: 2 meses.
- Incentive a prática de liderança participativa, empoderando os gestores para tomarem decisões em conjunto com suas equipes e promovendo uma cultura de confiança e colaboração. Estimativa de prazo: 2 meses.

Passo 5: Monitoramento e Avaliação (Estimativa de prazo: Contínuo)

- Estabeleça indicadores de progresso e desempenho para acompanhar a evolução do processo de adaptação da cultura organizacional. Estimativa de prazo: 1 mês.
- Realize avaliações periódicas da cultura organizacional, utilizando *feedback* dos servidores e resultados de pesquisas para identificar áreas de melhoria e ajustes necessários. Estimativa de prazo: contínuo.

B. Desenvolvimento de Políticas Claras e Estruturas de Implementação

Passo 1: Mapeamento das Necessidades e Expectativas (Estimativa de prazo: 3 meses)

- Realizar um levantamento detalhado das necessidades e expectativas dos servidores em relação ao teletrabalho, por meio de questionários, entrevistas e grupos de discussão. Estimativa de prazo: 2 meses.
- Identificar os principais requisitos e preocupações dos diferentes

setores e categorias de servidores da UFV-Florestal em relação ao teletrabalho. Estimativa de prazo: 1 mês.

Passo 2: Elaboração de Políticas e Procedimentos (Estimativa de prazo: 3 meses)

- Constituir um grupo de trabalho multidisciplinar, composto por representantes de diferentes áreas da UFV-Florestal, para elaborar as políticas e procedimentos de teletrabalho. Estimativa de prazo: 1 mês.
- Desenvolver políticas claras e estruturadas que abordem aspectos como elegibilidade, requisitos, procedimentos de solicitação e aprovação, expectativas de desempenho, entre outros. Estimativa de prazo: 2 meses.
- Garantir que as políticas sejam alinhadas com a legislação vigente e com as diretrizes estabelecidas pela UFV e pelos órgãos superiores do setor público.

Passo 3: Consulta Pública e Revisão (Estimativa de prazo: 3 meses)

- Submeter as políticas e procedimentos propostos a uma

consulta pública, permitindo que os servidores e demais interessados enviem *feedback* e sugestões para aprimoramento do documento. Estimativa de prazo: 2 meses.

- Revisar as políticas com base no *feedback* recebido, incorporando as contribuições relevantes e esclarecendo eventuais dúvidas ou pontos de discordância. Estimativa de prazo: 1 mês.

Passo 4: Aprovação e Divulgação (Estimativa de prazo: 3 meses)

- Encaminhar as políticas e procedimentos de teletrabalho para aprovação pelas instâncias competentes da UFV-Florestal, garantindo o respaldo institucional necessário. Estimativa de prazo: 2 meses.
- Divulgar amplamente as políticas aprovadas, por meio de canais de comunicação interna da UFV-Florestal. Estimativa de prazo: 1 mês.

Passo 5: Monitoramento e Revisão Periódica (Estimativa de prazo: contínuo)

- Estabelecer um sistema de monitoramento contínuo para acompanhar a aplicação das

políticas de teletrabalho e identificar eventuais problemas ou áreas de melhoria. Estimativa de prazo: 3 meses.

- Realizar revisões periódicas das políticas e procedimentos de teletrabalho, levando em consideração a evolução das práticas organizacionais, as mudanças na legislação e as lições aprendidas com a experiência. Estimativa de prazo: contínuo.

C. Suporte Técnico Adequado e Capacitação de Servidores

Passo 1: Estruturação da Equipe de Suporte (Estimativa de prazo: 2 meses)

- Designar uma equipe técnica dedicada ao suporte de teletrabalho, composta por profissionais capacitados em tecnologia da informação, recursos humanos e áreas afins. Estimativa de prazo: 1 mês.
- Definir as responsabilidades e atribuições da equipe de suporte, incluindo o atendimento de dúvidas, a resolução de problemas técnicos e a prestação de orientações aos servidores. Estimativa de prazo: 1 mês.

Passo 2: Disponibilização de Canais de Atendimento (Estimativa de prazo: 1 mês)

- Estabelecer canais de atendimento específicos para suporte técnico de teletrabalho, como uma central de atendimento telefônico, um sistema de tickets online ou um e-mail dedicado. Estimativa de prazo: 1 mês.
- Garantir que os servidores tenham fácil acesso aos canais de suporte e que recebam orientações claras sobre como solicitar assistência técnica quando necessário. Estimativa de prazo: contínuo.

Passo 3: Desenvolvimento de Recursos de Autoatendimento (Estimativa de prazo: 2 meses)

- Criar uma base de conhecimento online com recursos de autoatendimento, como tutoriais, manuais e perguntas frequentes, para auxiliar os servidores na resolução de problemas simples por conta própria. Estimativa de prazo: 2 meses.
- Promover a divulgação e o acesso fácil aos recursos de autoatendimento, incentivando os servidores a utilizá-los como primeira opção para solucionar

dúvidas e dificuldades. Estimativa de prazo: contínuo.

Passo 4: Realização de Treinamentos Específicos (Estimativa de prazo: 3 meses)

- Planejar e oferecer treinamentos presenciais e/ou online sobre o uso de ferramentas e plataformas tecnológicas utilizadas no teletrabalho, como sistemas de videoconferência, gerenciadores de tarefas e softwares de colaboração. Estimativa de prazo: 3 meses.
- Adaptar os treinamentos às necessidades específicas de cada setor e categoria de servidores, fornecendo conteúdos relevantes e práticos para o desempenho das atividades remotas.

Passo 5: Acompanhamento e Avaliação (Estimativa de prazo: contínuo)

- Realizar monitoramento contínuo do desempenho da equipe de suporte técnico, avaliando a eficácia do atendimento prestado, o tempo de resposta às solicitações e a satisfação dos usuários. Estimativa de prazo: contínuo.
- Coletar *feedback* dos servidores sobre a qualidade do suporte técnico recebido e identificar

oportunidades de melhoria nos processos e procedimentos de atendimento. Estimativa de prazo: contínuo.

D. Implementação da Modalidade Híbrida de Teletrabalho

Passo 1: Identificação das Atividades Adequadas para Teletrabalho (Estimativa de prazo: 3 meses)

- Realizar uma análise detalhada das atividades desempenhadas por cada setor e categoria de servidores, identificando aquelas que podem ser realizadas remotamente e aquelas que exigem presença física. Estimativa de prazo: 2 meses.
- Classificar as atividades de acordo com sua viabilidade para o teletrabalho, levando em consideração critérios como natureza das tarefas, necessidade de interação presencial e disponibilidade de recursos tecnológicos. Estimativa de prazo: 1 mês.

Passo 2: Definição de Diretrizes e Critérios para Adesão ao Teletrabalho (Estimativa de prazo: 3 meses)

- Estabelecer diretrizes claras e transparentes para a adesão ao

teletrabalho, definindo quem são os servidores elegíveis para participar da modalidade híbrida e quais são os critérios de elegibilidade. Estimativa de prazo: 2 meses.

- Considerar fatores como a função desempenhada pelo servidor, a capacidade técnica e infraestrutural para o trabalho remoto, e as necessidades operacionais de cada setor na definição dos critérios de adesão.
- Formalizar a participação dos servidores no teletrabalho por meio da elaboração de acordos nos quais serão estabelecidas as condições, responsabilidades e obrigações de ambas as partes. Estimativa de prazo: 1 mês.
- Incluir no acordo aspectos como horário de trabalho, disponibilidade para reuniões presenciais, responsabilidade pelo uso de equipamentos e recursos da instituição, e critérios de avaliação de desempenho.

Passo 3: Implementação de Ferramentas e Recursos Tecnológicos (Estimativa de prazo: contínuo)

- Garantir que os servidores recebam treinamento e orientações sobre o

uso adequado das ferramentas e recursos disponibilizados, visando maximizar a eficiência e segurança no trabalho remoto. Estimativa de prazo: contínuo.

Passo 4: Monitoramento e Avaliação do Modelo Híbrido (Estimativa de prazo: contínuo)

- Estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação do modelo híbrido de teletrabalho, com indicadores de desempenho e qualidade para acompanhar a eficácia e os resultados da modalidade. Estimativa de prazo: 2 meses.
- Realizar avaliações periódicas junto aos servidores e gestores para identificar pontos fortes e áreas de melhoria no modelo híbrido, promovendo ajustes e adequações conforme necessário. Estimativa de prazo: contínuo.

E. Monitoramento do Desempenho dos Servidores

Passo 1: Estabelecimento de Indicadores de Desempenho (Estimativa de prazo: 2 meses)

- Identificar os principais indicadores de desempenho que

serão utilizados para avaliar o trabalho dos servidores em regime de teletrabalho, levando em consideração as metas institucionais e as especificidades de cada setor. Estimativa de prazo: 1 mês.

- Definir métricas claras e mensuráveis, relacionadas à produtividade, qualidade do trabalho, cumprimento de prazos e eficiência no atendimento, que permitam acompanhar o desempenho individual e coletivo dos servidores. Estimativa de prazo: 1 mês.

Passo 2: Implementação de Ferramentas de Monitoramento (Estimativa de prazo: 3 meses)

- Selecionar e implementar ferramentas de monitoramento adequadas para acompanhar o desempenho dos servidores em regime de teletrabalho, como sistemas de gestão de desempenho, plataformas de colaboração online e ferramentas de controle de tarefas. Estimativa de prazo: 3 meses.
- Garantir que as ferramentas escolhidas sejam acessíveis,

intuitivas e compatíveis com as necessidades e rotinas de trabalho de cada setor, facilitando o registro e acompanhamento das atividades realizadas remotamente. Estimativa de prazo: contínuo.

Passo 3: Estabelecimento de Períodos de Avaliação (Estimativa de prazo: 1 mês)

- Definir períodos regulares de avaliação do desempenho dos servidores em teletrabalho, estabelecendo datas específicas para a revisão e análise dos indicadores de desempenho. Estimativa de prazo: 1 mês.
- Assegurar que os períodos de avaliação sejam suficientemente espaçados para permitir a coleta de dados relevantes e a identificação de tendências ao longo do tempo, sem prejudicar a agilidade e a flexibilidade das atividades.

Passo 4: Realização de Avaliações Individualizadas (Estimativa de prazo: contínuo)

- Realizar avaliações individualizadas do desempenho de cada servidor em teletrabalho, utilizando os indicadores previamente estabelecidos como

base para a análise. Estimativa de prazo: contínuo.

- Promover reuniões individuais entre os servidores e seus gestores para discutir os resultados das avaliações, identificar pontos fortes e áreas de melhoria, e estabelecer planos de ação para o desenvolvimento profissional e aprimoramento do desempenho. Estimativa de prazo: contínuo.

Passo 5: *Feedback* Construtivo e Reconhecimento (Estimativa de prazo: contínuo)

- Fornecer *feedback* construtivo e orientações claras aos servidores com base nos resultados das avaliações, destacando os pontos positivos e oferecendo sugestões para o aprimoramento das habilidades e competências necessárias ao sucesso no teletrabalho. Estimativa de prazo: contínuo.
- Reconhecer publicamente o bom desempenho dos servidores em regime de teletrabalho, valorizando suas contribuições para o alcance dos objetivos institucionais e incentivando a manutenção de padrões elevados de excelência.

4. Cronograma de implementação do teletrabalho na UFV-Florestal

A estimativa de prazo de cada etapa apresentada acima, leva em consideração a complexidade de cada etapa apresentada, além dos fatores burocráticos e organizacionais típicos de uma instituição pública, resultando em um prazo total relativamente alto, totalizando-se 54 meses. Contudo, é plenamente possível que sejam iniciados mais de um dos passos sugeridos no plano de ação ao mesmo tempo.

Dessa maneira, visando otimizar os prazos do plano de ação para a implementação do teletrabalho na UFV-Florestal, seguindo o plano de ação apresentado, propõe-se um cronograma de implementação com prazo estimado de 18 meses. Para isso, o plano de ação foi separado em 2 fases de implementação, e cada fase foi subdividida em grupos de atividades:

Cronograma de Implementação do teletrabalho na UFV-Florestal - Prazo: 18 meses.

Primeira Fase (0-8 meses)

Grupo 1 - Diagnóstico Organizacional, Engajamento e Mobilização, Comunicação Transparente, Desenvolvimento de

Lideranças, Monitoramento e Avaliação (0-4 meses):

- Diagnóstico Organizacional (0-3 meses);
- Engajamento e mobilização (1-4 meses);
- Comunicação transparente (0-4 meses e contínuo);
- Desenvolvimento de Lideranças (2-4 meses); e
- Monitoramento e Avaliação (4 meses e contínuo).

Grupo 2 - Mapeamento das Necessidades e Expectativas, Desenvolvimento de Políticas e Procedimentos, Consulta Pública e Revisão, Aprovação e Divulgação, Monitoramento e Revisão Periódica (4-8 meses):

- Mapeamento das Necessidades e Expectativas (4-5 meses);
- Desenvolvimento de Políticas e Procedimentos (4-6 meses);
- Consulta Pública e Revisão (6-7 meses);
- Aprovação e Divulgação (7-8 meses); e
- Monitoramento e Revisão Periódica (5-8 meses e contínuo).

Segunda Fase (8-18 meses)

Grupo 3 - Estruturação da Equipe de Suporte, Disponibilização de Canais de Atendimento, Desenvolvimento de Recursos de Autoatendimento, Realização de Treinamentos Específicos, Acompanhamento e Avaliação (8-12 meses):

- Estruturação da Equipe de Suporte (8-9 meses);
- Disponibilização de Canais de Atendimento (9-10 meses e contínuo);
- Desenvolvimento de Recursos de Autoatendimento (9-11 meses e contínuo);
- Realização de Treinamentos Específicos (10-12 meses); e
- Acompanhamento e Avaliação (12 meses e contínuo).

Grupo 4 - Identificação das Atividades Adequadas para Teletrabalho, Definição de Diretrizes e Critérios, Formalização de Acordos de Teletrabalho (12-16 meses):

- Identificação das Atividades Adequadas para Teletrabalho (12-14 meses); e

- Definição de Diretrizes e Critérios para Adesão ao Teletrabalho (14-16 meses).

Grupo 5 - Implementação de Ferramentas e Recursos Tecnológicos, Monitoramento e Avaliação do Modelo Híbrido, Estabelecimento de Indicadores de Desempenho, Implementação de Ferramentas de Monitoramento, Estabelecimento de períodos de Avaliação, Realização de Avaliações Individualizadas, *Feedback* Construtivo e Reconhecimento (16-18 meses):

- Implementação de Ferramentas de Recursos Tecnológicos (16-17 meses);
- Monitoramento e Avaliação do Modelo Híbrido (16-17 meses e contínuo);
- Estabelecimento de Indicadores de Desempenho (17 meses);
- Implementação de Ferramentas de Monitoramento (17-18 meses e contínuo);
- Estabelecimento de Períodos de Avaliação (16-17 meses);
- Realização de Avaliações Individualizadas (18 meses e contínuo); e

- *Feedback* Construtivo e Reconhecimento (18 meses e contínuo).

5. Considerações finais

O Plano de Ação proposto representa um importante passo rumo à implementação do teletrabalho na UFV-Florestal. Diante da complexidade e dos desafios envolvidos nesse processo, torna-se essencial a adoção de medidas estruturadas e bem planejadas, capazes de promover a transição para um modelo de trabalho mais flexível e adaptado às necessidades dos servidores e da instituição como um todo.

Ao longo deste plano de ação, buscamos não apenas propor medidas concretas para viabilizar essa transição, mas também promover uma reflexão sobre a cultura organizacional e a forma como ela influencia a adoção de práticas inovadoras. A cultura organizacional da UFV-Florestal, embora apresente características conservadoras e resistência a mudanças, revela-se receptiva à implementação do teletrabalho, conforme evidenciado pelos resultados da pesquisa. Este cenário abre espaço para a construção de um ambiente mais flexível e colaborativo, que valorize o engajamento dos servidores e promova a melhoria contínua dos processos institucionais.

Destacamos a importância da adaptação da cultura organizacional, o desenvolvimento de políticas claras e estruturas de implementação, o suporte técnico adequado e a capacitação dos servidores, a implementação da modalidade híbrida de teletrabalho e o monitoramento contínuo do desempenho dos servidores. Essas medidas visam não apenas otimizar a produtividade e a qualidade de vida dos servidores, mas também promover uma cultura de inovação e flexibilidade na UFV-Florestal.

É fundamental ressaltar que a implementação do teletrabalho não se trata apenas de uma mudança na forma como o trabalho é realizado, mas sim de uma transformação cultural e organizacional que impacta diretamente no modo como a instituição opera e se relaciona com seus colaboradores. Portanto, é necessário o engajamento de todos os envolvidos, desde os servidores até os gestores e lideranças, para garantir o sucesso e a sustentabilidade dessa iniciativa.

Por fim, cabe ressaltar que este plano de ação é apenas o ponto de partida para uma jornada de adaptação e aprendizado contínuo. À medida que avançamos na implementação do teletrabalho na UFV-Florestal, é fundamental avaliar constantemente

nossos progressos, identificar áreas de melhoria e ajustar nossas estratégias conforme necessário. Com comprometimento, colaboração e resiliência, estamos confiantes de que seremos capazes de construir um ambiente de trabalho mais flexível, eficiente e inclusivo na nossa instituição.

As limitações do Relatório técnico se devem por seu caráter introdutório, por não buscar apresentar soluções de forma estruturada para a implementação do teletrabalho na UFV-Florestal. Ademais, as soluções apresentadas tiveram como enfoque apenas o *campus* UFV-Florestal, não adentrando na profundidade da Cultura Organizacional da UFV como um todo.

Responsáveis pelo Relatório:

- Profa. Dra. Mariana Mayumi Pereira de Souza (mariana.mayumi@ufv.br)
- Rômulo Rodrigues Lemos (romulo.lemos@ufv.br)

Data de realização: 21 de maio de 2024.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, E. D.; FISCHER, F. M. A justiça não pode parar?!: Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do judiciário federal. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, p. 1-12, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/2317-6369000025920>>. Acesso em: 16 out. 2022.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 372-396, 2014.

CARDOSO, M. L.; VALE, G. M. V.; JOIA, L. A. A inovação no Setor Público: Uma Análise Bibliométrica da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, p. 46-62, 2020.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Administração Pública: Análise das Experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.

KAWASAKI, H. H. O. **A adoção do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais: reflexos sobre a produtividade institucional**. 2021. 123 f. Dissertação (Magister Scientiae em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2021.

LAVRADO, F. P. et al. Inovação e Cultura Organizacional: Características Presentes em Culturas de Inovação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, n. 1, p. 88-106, João Pessoa, 2020.

RODRIGUES, A. C. A.; CARVALHO, V. A.; PAULA, A. P. P. Os desafios da inovação no setor público no Brasil: um estudo bibliométrico da produção científica nacional. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 1, p. 557-576, 2021.

SOARES, A. V. A. Inovação no Setor Público: obstáculos e alternativas. **Revista de Gestão Pública**, vol. 1, p. 101-113, 2009.