



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Educação e Humanidades

Mariana Marques da Costa

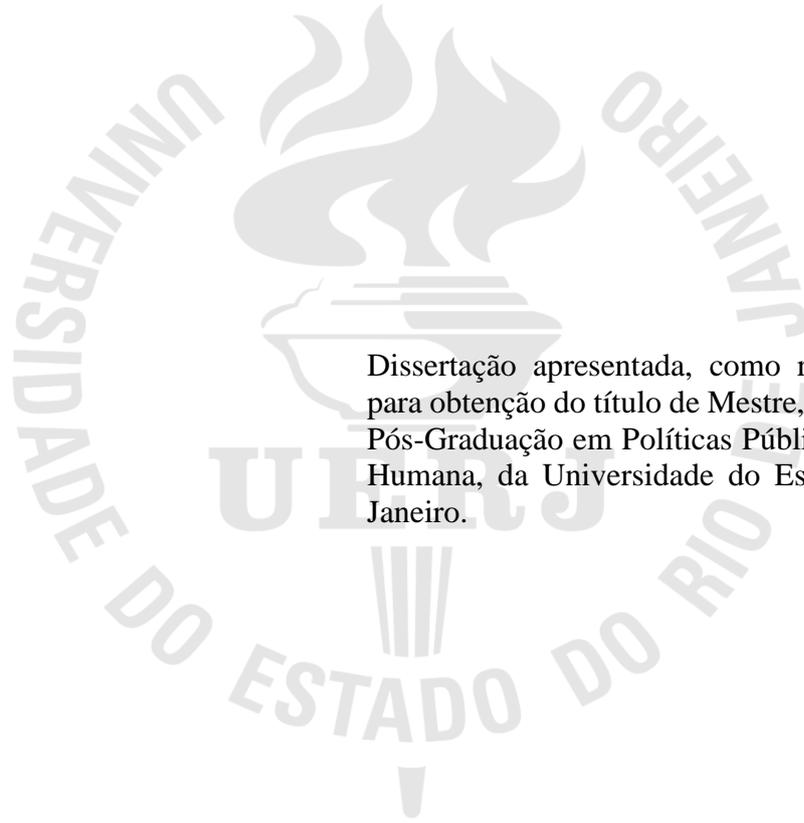
**Teletrabalho na pandemia: como esta forma de trabalho impactou na
permanência dos servidores da UERJ**

Rio de Janeiro

2025

Mariana Marques da Costa

Teletrabalho na pandemia: como esta forma de trabalho impactou na permanência dos servidores da UERJ



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Formação Humana, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Orientador: Prof. Dr. Pablo Antonio Amadeo Gentili

Rio de Janeiro

2025

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ / REDE SIRIUS / BIBLIOTECA CEH/A

C838 Costa, Mariana Marques da
Teletrabalho na pandemia: como esta forma de trabalho impactou na
permanência dos servidores da UERJ/ Mariana Marques da Costa. – 2025.
139 f.

Orientador: Pablo Antonio Amadeo Gentili.
Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
Centro de Educação e Humanidades.

1. Teletrabalho – Teses. 2. Serviço público – Teses. 3. COVID-19 – Teses.
I. Gentili, Pablo Antonio Amadeo. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
Centro de Educação e Humanidades III. Título.

br

CDU 331

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta
dissertação, desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Mariana Marques da Costa

Teletrabalho na pandemia: como esta forma de trabalho impactou na permanência dos servidores da UERJ

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Formação Humana, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Aprovada em 26 de fevereiro de 2025.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Pablo Antonio Amadeo Gentili (Orientador)
Universidad de Buenos Aires

Prof.^a Dr.^a. Andrea da Paixão Fernandes
Centro de Educação e Humanidades - UERJ

Prof.^a Dr.^a. Nima Imaculada Spigolon
Universidade Estadual de Campina

Rio de Janeiro

2025

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Marcia e David, por serem o alicerce sólido que sustentou meus sonhos.

Aos meus filhos, Miguel e Murilo, que são minha fonte de inspiração e alegria diária, me motivando a ser melhor e a seguir em frente.

Ao Valnei, meu companheiro, por seu apoio incondicional, carinho e crença em mim.

E à professora Eloiza da Silva Gomes de Oliveira (in memoriam), minha primeira orientadora e mentora, que viu em mim um potencial que eu mesma não via. Sua confiança e incentivo foram fundamentais para superar os desafios.

Com amor e gratidão, dedico a vocês essa conquista.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todas as pessoas que contribuíram para a minha jornada acadêmica.

Em primeiro lugar, ao professor Pablo Gentili, que generosamente aceitou me orientar após o falecimento da professora Eloiza. Sua orientação e apoio foram fundamentais para a conclusão desta pesquisa.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Formação Humana (PPFH), agradeço pelas valiosas lições e contribuições durante o meu mestrado. Em especial à Professora Estela Scheinvar, coordenadora do Programa por todos os conselhos, escuta e orientações imparciais, profissionais e carinhosas.

À professora Andrea Fernandes, agradeço a amizade sincera e pelos ensinamentos que ultrapassam os limites da academia.

À professora Nima Imaculada Spigolon, pela contribuição brilhante, humana e afetiva.

Às minhas irmãs, Marina e Mayra, agradeço por serem fonte de inspiração e alegria ao longo da minha jornada e à minha vó Marilza, que sempre cuidou de mim com tanto carinho desde que eu era pequena. A energia e amor incondicional de vocês foram fundamentais para manter-me motivada e focada nos meus objetivos

À minha amiga e companheira de vida Uerjiana, Loana Saldanha, agradeço o apoio e a parceria incondicional. À Fernanda Nenartavis, agradeço o coleguismo e os aprendizados divididos no PPFH. À Rosana Rocha, minha amiga guerreira, exemplo a ser seguido, agradeço a generosidade e lealdade.

Aos meus amigos e ex-diretores, os professores Mauricio Mota, Carlos Eduardo Guerra e Ricardo Lodi, agradeço a confiança e as oportunidades de crescimento e aprendizado.

Agradeço ao professor Domenico Mandarino e ao professor Lincoln Tavares por terem sido fontes de inspiração e apoio, além de amigos verdadeiros.

E, por fim, aos meus amigos Daniel Lopes e Vitor Mendonça, agradeço a jornada compartilhada, pelas histórias e risadas que tornam a vida mais leve.

Muito obrigada a todos vocês!

A vida é uns deveres que nós trouxemos para fazer em casa.

Quando se vê, já são 6 horas: há tempo...

Quando se vê, já é 6ª-feira...

Quando se vê, passaram 60 anos!

Agora, é tarde demais para ser reprovado...

E se me dessem – um dia – uma outra oportunidade,

eu nem olhava o relógio

seguia sempre em frente...

E iria jogando pelo caminho a casca dourada e inútil das horas.

MÁRIO QUINTANA

RESUMO

COSTA, Mariana Marques da. *Teletrabalho na pandemia: como esta forma de trabalho impactou na permanência dos servidores da UERJ*. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Formação Humana) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2025.

A pandemia da COVID-19 impôs mudanças abruptas na organização do trabalho, levando à adoção emergencial do teletrabalho em diversas instituições, incluindo a Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Este estudo investiga o impacto dessa modalidade na permanência dos servidores da UERJ, analisando como a gestão tratou os desafios enfrentados, a adaptação às novas tecnologias, a relação entre o trabalho remoto e o aumento das aposentadorias. A pesquisa considerou a implementação simultânea do Sistema Eletrônico de Informações (SEI/RJ), que alterou significativamente a dinâmica administrativa da instituição. A partir de uma abordagem qualitativa, baseada na análise de documentos institucionais e relatórios de gestão, constatou-se que, embora o teletrabalho tenha promovido avanços tecnológicos e maior flexibilidade, também intensificou o desgaste emocional e operacional dos servidores. Os resultados destacam a necessidade de políticas institucionais mais estruturadas para garantir melhores condições de trabalho remoto, minimizar impactos negativos e fortalecer estratégias de retenção de profissionais na administração.

Palavras-chave: teletrabalho; home office, pandemia; covid-19; saúde mental, mediação tecnológica, servidor público.

ABSTRACT

COSTA, Mariana Marques da. *Teleworking during the pandemic: how this form of work impacted the retention of UERJ staff members*. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Formação Humana) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2025.

The COVID-19 pandemic imposed abrupt changes in work organization, leading to the emergency adoption of telework in various institutions, including the University of the State of Rio de Janeiro (UERJ). This study investigates the impact of this modality on the retention of UERJ staff members, analyzing how management addressed the challenges faced, adaptation to new technologies, and the relationship between remote work and increased retirements. The research considered the simultaneous implementation of the Electronic Information System (SEI!RJ), which significantly altered the administrative dynamics of the institution. Based on a qualitative approach, using the analysis of institutional documents and management reports, it was found that, although teleworking promoted technological advancements and greater flexibility, it also intensified emotional and operational wear and tear on staff members. The results highlight the need for more structured institutional policies to ensure better remote work conditions, minimize negative impacts, and strengthen strategies for retaining professionals in administration.

Keywords: teleworking; home office, pandemic; covid-19; mental health, technological mediation, public servant.

LISTA DE SIGLAS

AEDA ATO EXECUTIVO DE DECISÃO ADMINISTRATIVA

AGUERJ AUDITORIA GERAL DA UERJ

AVA AMBIENTE VIRTUAL DE APRENDIZAGEM

BBC BRITISH BROADCASTING CORPORATION

BNCC BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR

CAADOC COORDENAÇÃO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOCENTE

CAPES COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR

CEDERJ CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR A DISTÂNCIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

CEH CENTRO DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADE

CI CORRESPONDÊNCIA INTERNA

CLT CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO

CNE CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

CNJ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

COVID CORONA VIRUS DISEASE

DCOM DIVISÃO DE COMUNICAÇÃO E ARQUIVOS

DEGAF DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL

DOERJ DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

EAESP ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

EBAPE ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

EBC EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO

ENEM EXAME NACIONAL DO ENSINO MÉDIO

EPI EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL

EUA ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

FAPERJ FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS FILHO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

FCS FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

FGV FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

IBGE INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

IME INSTITUTO DE MATEMÁTICA E ESTATÍSTICA
INEP INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO
TEIXEIRA
INSS INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL
IP INSTITUTO DE PISCOLOGIA
LDB LEI DE DIRETRIZES E BASES
LGPD LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS
MEC MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
MERS SÍNDROME RESPIRATÓRIA DO ORIENTE MÉDIO
NIESC NÚCLEO DE INFORMAÇÃO E ESTUDOS DE CONJUNTURA
OCDE ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO
OIT ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO
OMS ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE
PDG PROGRAMA DE GESTÃO
PGUERJ PROCURADORIA GERAL DA UERJ
PIBIC PROGRAMA INSTITUCIONAL DE BOLSAS DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA
PIBID DIVERSIDADE PROGRAMA INSTITUCIONAL DE BOLSA DE INICIAÇÃO À
DOCÊNCIA PARA A DIVERSIDADE
PNAD PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS
PNADC PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS CONTÍNUA
PPA PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA
PPC POLICLINICA PIQUET CARNEIRO
PPFH POLÍTICAS PÚBLICAS E FORMAÇÃO HUMANA
PQVT PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
PR PRÓ-REITORIA
RED REGISTRO ELETRÔNICO DE DOCUMENTOS
REDE SIRIUS Rede de Bibliotecas da Uerj
RH RECURSOS HUMANOS
SAG SISTEMA ACADÊMICO DE GRADUAÇÃO
SARS SÍNDROME RESPIRATÓRIA AGUDA GRAVE
SEI SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES
SEIRJ SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES DO RIO DE JANEIRO
SENAC SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL

SGP SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO DE PESSOAS

STJ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

UERJ UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

UIIP UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM

UNASUS UNIVERSIDADE ABERTA DO SUS DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO
RIO DE JANEIRO

USP UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

VR VICE-REITORIA

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 - A evolução do Teletrabalho.....	33
Gráfico 1-Proporção de empregados no setor público ou privado trabalhando de casa.....	34
Gráfico 2 - Médias de dias trabalhados de casa.....	35
Gráfico 3 - Percepção sobre a produtividade com o trabalho de casa, em %.....	35
Figura 1 - Imagem do Campus Maracanã da UERJ.....	55
Figura 2 - A repórter Nathalia Passarinho, da BBC News Brasil, conta a história de cinco dias decisivos no início do que se tornaria a pandemia de Covid-19.....	58
Figura 3 - Um mapa produzido pela BBC mostra a expansão do coronavírus pelo mundo desde que foi descoberto. (Fonte: Carmo, 2020).....	59
Figura 4 - Capa do Relatório de Gestão UERJ 2020-2023.....	84
Figura 5 - Capa do Relatório da SGP 2020-2023.....	89
Figura 6 - Gráfico demonstrativo da migração dos processos para o SEIRJ – Relatório SGP.....	90
Figura 7 - Site da SGP na Página do Programa PPA.....	93
Figura 8 - Página Inicial do RED/SGP.....	94
Figura 9 - Publicação de Aposentadoria da UERJ no DOERJ.....	95
Figura 10 - Resultado de Pesquisa no RED/SGP.....	95
Figura 11 - Publicação de Aposentadoria da UERJ no DOERJ.....	96
Figura 12 - Publicações do DOERJ 10/11/2020 - Página 13 e Confirmações no RED.....	96
Figura 13- Publicação do DOERJ 10/11/2020 - Página 13.....	97
Figura 14 - Publicações do DOERJ 10/11/2020 - Página 13.....	97
Figura 15 - Publicações do DOERJ 10/11/2020 - Página 13.....	98
Figura 16 - Resultado no site da Pesquisa Pública do SEIRJ.....	98

Figura 17- Resultado no site da Pesquisa Pública do SEIRJ.....	99
Figura 18- Resultado no site da Pesquisa Pública do SEIRJ.....	99
Figura 19 - Publicação de Aposentadorias da UERJ em 2022.....	100
Figura 20 - Resultado da Pesquisa no RED SGP.....	100
Figura 21- Página de resultado de uma Pesquisa no site da Pesquisa Pública do SEI RJ.....	101
Figura 22 - Publicação de aposentadoria em 2023.....	101
Figura 23 - Publicação de aposentadoria em 2023.....	101
Figura 24 - Publicação de aposentadoria de junho de 2023.....	102
Figura 25 - Publicação de aposentadoria em agosto de 2023.....	103
Figura 26 - Publicação de aposentadoria em agosto de 2023.....	104
Figura 27 - Matéria do Portal da UERJ.....	105
Gráfico 4 - Percentual de Aposentadoria por ano.....	106
Gráfico 5 - Percentual de Aposentadoria por ano.....	107
Gráfico 6 - Percentual de Aposentadoria por ano.....	108
Gráfico 7 - Comparativo entre Aposentadorias e Ingresso.....	108
Figura 28 - Quadro demonstrativo de ingresso na carreira de servidores Técnico-Administrativos UERJ - 2020.....	109
Figura 29 - Quadro demonstrativo de ingresso na carreira de servidores Técnico-Administrativos UERJ – 2021.....	110
Figura 30 - Quadro demonstrativo de ingresso na carreira de servidores Técnico-Administrativos UERJ – 2022.....	111
Figura 31 - Quadro demonstrativo de ingresso na carreira de servidores Técnico-Administrativos UERJ - 2020.....	112
Figura 32 - Quadro demonstrativo de ingresso na carreira de servidores Técnico-Administrativos UERJ - 2020.....	113

Figura 33 - Quadro demonstrativo de ingresso na carreira de servidores Técnico-Administrativos UERJ – 2022.....	114
Figura 34 - Quadro Docente Efetivo – Tempo de Serviço - UERJ - 2020.....	115
Figura 35 - Quadro Técnico-Administrativo – Tempo de Serviço - UERJ - 2020.....	116
Figura 36 - Quadro Técnico-Administrativo – Tempo de Serviço - UERJ – 2020.....	117
Figura 37 - Quadro Docente Efetivo – Tempo de Serviço - UERJ - 2021.....	118
Figura 38 - Quadro Técnico-Administrativo – Tempo de Serviço - UERJ - 2021.....	119
Figura 39 - Quadro Técnico-Administrativo – Tempo de Serviço - UERJ – 2021.....	120
Figura 40 - Quadro Docente Efetivo - Tempo de Serviço - UERJ - 2022.....	121
Figura 41 - Quadro Técnico-Administrativo – Tempo de Serviço - UERJ – 2022.....	122
Gráfico 8 - Servidores com mais de 20 anos de serviço.....	123
Gráfico 9 - Evolução da Proporção do Tempo de Serviço.....	123
Figura 42 - Matéria do Portal Correio do Estado de 24/11/2020.....	124
Figura 43 - Matéria do Portal Valor Econômico de 14/04/2023.....	125
Tabela 2 - Comparação dos Impactos do Teletrabalho na UERJ.....	127

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 ASPECTOS DO TELETRABALHO	20
1.1 Considerações Iniciais	20
1.2 Trabalho e saúde mental	22
1.3 Definição e evolução do teletrabalho	30
1.4 Motivação	30
1.5 Desafios	37
1.6 Limitações	37
1.6.1 Tecnologia e infraestrutura	38
1.6.2 Gestão e liderança	39
1.6.3 Aspectos legais e regulatórios	44
1.7 Impacto econômico e ambiental	48
1.8 Perspectivas futuras	50
1.9 Teletrabalho no Brasil	51
1.9.1. Teletrabalho na Administração Pública	53
2 IMPACTOS DO TELETRABALHO IMPOSTOS PELA PANDEMIA DE COVID 19 NA PERMANENCIA DOS SERVIDORES DA UERJ	55
2.1 A UERJ	55
2.2 Pandemia de Covid-19	57
2.2.1 Pandemia de Covid 19 no mundo	57
2.2.2 Pandemia de Covid 19 no Brasil	60
2.2.3 Pandemia de Covid-19 na Uerj	65
2.3 A Imposição da Forma de Trabalho	70
2.4 Home-office, erros e acertos	74
2.4.1 Teletrabalho na Uerj	75
2.4.2 Sistema Eletrônico de Informações SEI /RJ	76
2.4.2.1 SEI/RJ na Uerj	78
3 METODOLOGIA	82
3.1 Análises e Discussões	83
3.1.1 Exame dos Relatórios de Gestão da Universidade	84

3.1.2 Levantamento das publicações das aposentadorias Uerj no DOERJ.....	93
3.1.3 Apresentação dos dados do Anuário Estatístico da Uerj - DATAUERJ.....	104
3.2 Diagnóstico das Informações Levantadas	125
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	129
REFERENCIAS	133

INTRODUÇÃO

Esta dissertação nasce da minha relação com a Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ, com o prédio de concreto onde fica a sua administração. Iniciei minha vivência criança ainda, filha de servidora, em 1990 entrei para o Colégio de Aplicação na antiga Classe de Alfabetização – C.A. Por lá, dentre tantos momentos fundamentais à minha personalidade fui apresentada à Cia de Teatro Nosconosco onde tive o prazer de aprender e de me expressar melhor. Segui a minha formação até terminar o ensino médio o que me possibilitou conquistar a classificação no vestibular. Entre aulas e provas, sempre voltava para a Universidade para ir embora com a minha mãe e ia aprendendo sobre a rotina administrativa com as histórias que ela contava sobre seu expediente. Tenho o Campus Maracanã como cenário da minha história de vida desde os sete anos de idade.

Em 2003 iniciei meu curso de graduação em Relações Públicas na Faculdade de Comunicação Social - FCS/Uerj. No mesmo período comecei a trabalhar na Faculdade de Direito onde conheci e aprendi muito sobre a administração e a legislação interna da Universidade. Em 2009, trabalhei na minha área de formação e exerci o cargo de Relações Públicas do Centro de Produção da Uerj - Cepuerj. Aceitei o convite para voltar para Faculdade de Direito em 2012 onde atuei como chefe de gabinete até 2019.

Na gestão de 2020 a 2023 exerci o cargo de assessora da Reitoria onde aprendi e compreendi muito mais sobre os diversos campi da Universidade.

Entre 2020 e 2023, a UERJ passou por uma série de desafios administrativos e acadêmicos, especialmente diante da pandemia da COVID-19, que sofreu uma rápida adaptação das rotinas institucionais. mas também gerou impactos significativos na permanência dos servidores da instituição.

Contudo, os desafios se tornaram ainda mais complexos do que inicialmente previsto, exigindo uma restrição institucional para garantir a continuidade das atividades acadêmicas e administrativas durante a pandemia.

A pandemia de Covid-19 foi mais do que uma crise sanitária, ela também impactou enormemente a economia mundial e a vida de todos que, de uma hora para outra, tiveram que se adaptar às exigências impostas, como *lockdown* e atividades remotas. E na Uerj isso não foi diferente, afetando fortemente os dois primeiros anos da gestão. No relatório, referente à gestão

do período de 2020 a 2023, são ressaltados os principais resultados e ações dos setores que compõem a Administração Central da Universidade neste quadriênio.

Em 16 de março de 2020, as atividades presenciais foram suspensas. Em setembro, a Universidade retomou as aulas de forma remota, exigindo que a comunidade acadêmica se reinventasse. Foi necessário promover a inclusão digital dos alunos em vulnerabilidade social, oferecer novas modalidades de bolsas e investir no desenvolvimento de sistemas que permitissem aulas *online*.

Antes de estabelecer o retorno totalmente presencial, a Universidade optou por uma volta gradativa, instalando o sistema híbrido de ensino. O reencontro se deu efetivamente somente em 13 de junho de 2022. Durante todo esse período, a atuação das Pró-reitorias foi extremamente importante, inclusive daquelas criadas na gestão: Pró-reitoria de Políticas e Assistência Estudantis (PR4) e Pró-reitoria de Saúde (PR5).

A Universidade teve papel fundamental no combate à Covid, atuando em diversas frentes. O Hospital Universitário Pedro Ernesto (Hupe) e a Policlínica Universitária Piquet Carneiro (PPC) foram referências em atendimento à população fluminense. O Hupe atuou ativamente nos casos de alta complexidade e criou o Ambulatório Multidisciplinar Pós-Covid 19, inaugurado em 2021. Já a PPC destacou-se na testagem e notificação dos casos da doença.

Outras unidades também deram grande contribuição, como o Instituto de Química, produzindo álcool 70, a Escola Superior de Desenho Industrial e o Instituto Politécnico, desenvolvendo EPIs e peças para respiradores. E quando as tão esperadas vacinas chegaram ao Rio de Janeiro, a Uerj se tornou um grande posto de vacinação, com participação ativa da Faculdade de Enfermagem. A ação, iniciada em 1º de fevereiro de 2021 na modalidade *drive-thru*, alcançou mais de 95 mil pessoas de diversas faixas etárias, entre elas duas mil crianças. Sem falar na presença constante de especialistas da Universidade na mídia, prestando esclarecimentos, combatendo *fake news* e defendendo a ciência.

No meu caso havia como trabalhar remotamente, visto que apenas eu e mais uma assessora estávamos auxiliando o Reitor que também estava diariamente presencial para dar andamento em todas as determinações e execuções necessárias para que a Universidade não parasse por completo.

A experiência adquirida ao longo dos anos na administração pública evidenciou os desafios enfrentados pelos servidores, especialmente com a introdução do teletrabalho. A

implementação dessa modalidade trouxe mudanças significativas na organização do trabalho, na sobrecarga de tarefas e na adaptação dos profissionais às novas ferramentas digitais. Diante desse cenário, torna-se essencial compreender, de maneira sistemática, como essa transição impactou a permanência funcional dos servidores da UERJ. Esse estudo se propõe a analisar os efeitos do teletrabalho não apenas sob a ótica das enfrentadas, mas também considerando suas potencialidades e implicações para o futuro da gestão pública.

A pandemia de COVID-19, declarada em março de 2020, trouxe mudanças significativas e abruptas para a sociedade global. Entre as diversas adaptações necessárias, o teletrabalho emergiu como uma solução essencial para a continuidade das atividades laborais, especialmente em instituições de ensino superior.

Este trabalho tem como objetivo analisar o impacto do isolamento social apresentado pela pandemia da COVID-19 na vida dos funcionários da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (Uerj) junto ao impacto do início do uso da plataforma de Sistema Eletrônico do Estado do Rio de Janeiro - SEI!RJ.

A transição do trabalho presencial para o formato virtual síncrono foi rápida, mas não sem desafios. Os docentes tiveram que reestruturar suas aulas, criar conteúdo, gravar vídeos e se engajar em canais externos e redes sociais para atrair e manter os alunos, ampliando significativamente o escopo e o volume de suas atividades (Souza et al., 2021).

Essa rápida adaptação levantou questões sobre as condições em que essa mudança foi realizada, especialmente suas implicações na dinâmica de trabalho dos docentes no ambiente virtual (Donaire, 2020).

O teletrabalho desempenhou um papel fundamental durante a pandemia de COVID-19, ajudando a manter a continuidade das atividades laborais. A presente pesquisa analisou a mudança na vida dos servidores com mais de 20 anos de serviço que tinham sua rotina diretamente ligada à tramitação física de processos e um cotidiano de reuniões e encontros presenciais que aliava responsabilidades da execução de suas tarefas com a afetividade criada ao longo dos anos.

A Uerj, como muitas outras instituições, precisou se adaptar rapidamente às novas circunstâncias impostas pela pandemia. A implementação do teletrabalho trouxe desafios e oportunidades, afetando tanto a dinâmica profissional quanto a pessoal dos funcionários. Este estudo busca compreender como essas mudanças influenciaram a permanência, a produtividade, a saúde mental e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos colaboradores da Uerj.

Durante a pandemia de COVID-19, a Uerj enfrentou desafios significativos, mas conseguiu superá-los através da implementação eficaz do teletrabalho para seus funcionários. A transição para o trabalho remoto exigiu adaptações tanto tecnológicas quanto organizacionais.

Assim, a Uerj promoveu a cultura de inovação e resiliência, incentivando os funcionários a compartilharem ideias e soluções para melhorar o trabalho remoto. Essa abordagem colaborativa permitiu que a universidade não apenas superasse os desafios imediatos da pandemia, mas também se preparasse para um futuro mais digital e flexível.

As políticas de trabalho foram ajustadas para oferecer maior flexibilidade aos servidores, permitindo que eles equilibrassem melhor suas responsabilidades profissionais e pessoais durante a pandemia, portanto, essas medidas permitiram que a administração pública continuasse a operar de maneira eficaz durante a pandemia, demonstrando resiliência e capacidade de adaptação em tempos de crise.

Mudanças profundas ocorreram em todos os setores da sociedade pelo inesperado acontecimento da pandemia incluindo a educação e o trabalho e a Uerj não foi exceção precisando adaptar-se rapidamente às novas circunstâncias para garantir a continuidade de suas atividades. Nesse contexto, o teletrabalho emergiu como uma solução essencial para manter as operações administrativas e acadêmicas em funcionamento.

A escolha do tema sobre Teletrabalho na Uerj em tempos de COVID-19 justifica-se pela relevância e atualidade do assunto. O teletrabalho, que antes era uma prática restrita a algumas áreas específicas, tornou-se uma realidade para a maioria dos funcionários da Uerj. Essa mudança abrupta trouxe desafios significativos, mas também revelou oportunidades de inovação e melhoria na gestão do trabalho e na qualidade de vida dos servidores.

Este estudo buscou compreender os impactos do teletrabalho na vida dos funcionários da Uerj, analisando aspectos como permanência e a eficácia das políticas institucionais adotadas durante a pandemia. Além disso, a pesquisa pretende identificar as melhores práticas e lições aprendidas que podem ser aplicadas no futuro, mesmo em um cenário pós-pandemia.

Ao investigar como foram superadas as dificuldades impostas pela pandemia através do teletrabalho, este estudo busca contribuir para o entendimento das transformações no ambiente de trabalho e oferecer contribuição para outras instituições de ensino e organizações que enfrentam desafios semelhantes. Assim, a pesquisa não só documenta uma experiência específica, mas também amplia o conhecimento sobre a gestão do trabalho remoto em tempos de crise.

I - ASPECTOS DO TELETRABALHO

1.1 Considerações Iniciais

Christian Dunker, psicanalista e professor da USP, tem abordado extensivamente a saúde mental durante a pandemia em suas obras, explorando como as mudanças abruptas na rotina e no trabalho impactaram o bem-estar psicológico das pessoas. Segundo Dunker (2020), a pandemia intensificou sentimentos de ansiedade e depressão, exacerbando a sensação de isolamento e desamparo, destacando a importância de entender o sofrimento psíquico no contexto do neoliberalismo e da sociedade contemporânea.

Dunker (2020) argumenta que a pandemia intensificou sentimentos de ansiedade e depressão, exacerbando a sensação de isolamento e desamparo. Ele enfatiza que o confinamento e o distanciamento social são experiências psíquicas desafiadoras, pois remetem a formas de punição e solidão. Durante a pandemia, muitas pessoas passaram a olhar para suas vidas como se fossem empresas, medindo seu valor pelos resultados e produtividade, o que pode agravar os sintomas de depressão.

Em sua obra o autor aborda como a pandemia de Covid-19 afetou a saúde mental das pessoas. Ele destaca que a pandemia intensificou sentimentos de ansiedade e depressão, exacerbando a sensação de isolamento e desamparo argumentando que o confinamento e o distanciamento social são experiências psíquicas desafiadoras, pois remetem a formas de punição e solidão sugerindo que práticas como leitura, meditação e conversas livres ajudaram a acalmar a mente e enfrentar a angústia causada pela pandemia.

Além disso, destaca que houve a necessidade de aumentar a solidariedade e a empatia durante esses tempos difíceis, especialmente com os grupos mais vulneráveis. Ele sugere que práticas como leitura, meditação e conversas livres podem ajudar a acalmar a mente e enfrentar a angústia causada pela pandemia.

O teletrabalho, ou trabalho remoto, é definido como a realização de atividades laborais fora das dependências físicas da organização, utilizando tecnologias de informação e comunicação (TICs) para manter a conexão com a empresa (Deloitte, 2020).

Durante a pandemia, a Uerj teve que adaptar rapidamente suas operações para o ambiente virtual. Estudos indicam que o teletrabalho pode aumentar a produtividade dos funcionários, desde que haja uma infraestrutura adequada e suporte técnico contínuo, no

entanto, a falta de preparo inicial e a necessidade de adaptação rápida podem ter gerado desafios significativos para os servidores da Uerj.

O trabalho remoto se revelou um processo multifacetado, permeado por desafios e oportunidades. A análise de seus impactos na permanência, produtividade, saúde mental e equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos funcionários ressalta a necessidade de uma abordagem holística e integrada para o sucesso dessa modalidade de trabalho. É crucial que pesquisas futuras continuem a investigar essas dinâmicas, aprimorando as práticas do trabalho à distância e garantindo o bem-estar dos trabalhadores.

A introdução do regime de home office na Universidade do Estado do Rio de Janeiro, instituição com características de Administração Pública Burocrática, impulsionou a transformação da cultura organizacional e motivou seus servidores a construir uma nova relação com o trabalho. Esse processo representa um passo importante na transição para uma Administração Pública Gerencial, menos focada em controles rígidos e mais orientada para resultados.

A pandemia ainda impôs a utilização de diversas ferramentas tecnológicas, modificando, não somente a relação do servidor com o seu próprio serviço, como alterando a sua rotina pessoal. Alguns servidores não se adaptaram, mesmo a Uerj tendo criado programas de apoio à saúde mental e bem-estar. “A Uerj rapidamente adaptou-se ao ensino remoto, utilizando tecnologias digitais de informação e comunicação para manter as atividades acadêmicas em andamento” (Relatório 2020-2023, p. 18).

A harmonia entre vida profissional e pessoal é um aspecto importante do trabalho remoto, já que a flexibilidade proporcionada por essa modalidade pode ser vantajosa, permitindo que os colaboradores administrem melhor suas responsabilidades. Contudo, a ausência de delimitação clara entre o trabalho e a vida pessoal pode gerar uma intensificação da jornada e dificuldades em se desconectar das atividades laborais.

A adoção do home office na Uerj durante a pandemia evidenciou desafios e oportunidades. A urgência em se adaptar às novas tecnologias e a falta de preparo inicial foram obstáculos consideráveis (Mancebo, 2021). Entretanto, a experiência também revelou a resiliência e a capacidade de inovação dos servidores, que desenvolveram novas habilidades e estratégias para lidar com o trabalho à distância (Mancebo, 2021).

Para compreender a evolução do trabalho remoto, é essencial analisar a história do trabalho em sua totalidade. Nesse sentido, as obras de Dejours e Pecioli tornam-se referências importantes, pois abordam diferentes realidades laborais, desde operários a telefonistas e pilotos de caça. O estudo em questão levanta a seguinte questão: como a deficiência na infraestrutura

para o trabalho à distância durante a pandemia impactou a produtividade e o bem-estar dos servidores da Uerj?

A inadequação da infraestrutura para o home office prejudicou a produtividade dos servidores. Além disso, a falta de contato social direto afetou a saúde mental dos trabalhadores. Em contrapartida, a flexibilidade do trabalho remoto contribuiu para elevar a satisfação dos funcionários em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Durante a pandemia, a Pró-Reitoria de Graduação da Uerj impulsionou a digitalização dos procedimentos administrativos na Graduação, tornando-os acessíveis online. A suspensão das atividades presenciais levou à criação de recursos online para requerimentos e documentos acadêmicos, agilizando a interação dos alunos com a universidade e reduzindo a burocracia. Essa adaptação permitiu uma resposta eficaz aos desafios, oferecendo soluções ágeis e acessíveis aos processos internos. A digitalização dos procedimentos acadêmicos melhorou a comodidade e a eficiência das solicitações, proporcionando respostas mais rápidas aos alunos (Relatório 2020-2023, p.35).

A universidade se empenhou em ser sensível às necessidades de todos os seus alunos, levando em consideração as diversas realidades e perspectivas presentes no ambiente acadêmico. Essa abordagem abrangente e inclusiva reflete o compromisso da Uerj em promover uma educação que respeitasse a diversidade alinhada com os princípios de justiça social. O Sistema de Apoio à Gestão (SAG) desempenhou um papel estratégico ao fornecer dados relevantes para a implementação de políticas educacionais que valorizem a inclusão, tornando a universidade um espaço mais acolhedor.

1.2 Trabalho e saúde mental

A palavra trabalho, do latim *tripalium* (ou *trepalium*), significa castigo. Essa origem vem de um instrumento do século VI usado para tortura e sugerem que “trabalhar era sinônimo de sacrifício e perda de liberdade, condição restrita aos escravos, em troca de quase nada, como acontecia na Roma antiga” (Alves, 2022, p. 42).

Christophe Dejours, psicanalista e psiquiatra francês, se dedicou ao estudo do trabalho e da saúde mental dos trabalhadores defendendo que o trabalho não é apenas uma fonte de sofrimento, mas também de prazer e realização, desde que permita o desenvolvimento da subjetividade e da criatividade dos indivíduos.

Christophe Dejours (2015), explica o conceito de Psicopatologia do Trabalho e analisa o sofrimento e suas consequências nesse ambiente. Trata-se de um estudo que não observa somente o sofrimento, mas o estado de luta para ganhar sobrevivência nos conflitos, abordando

conceitos como a criatividade, trabalho livre. Por fim, o autor aborda o contexto atual, apresentando os desafios e demonstrando como tais metodologias podem auxiliar e promover relações de trabalho saudáveis nos tempos modernos.

Aspecto muito importante na procura do prazer e defesa diante do sofrimento no trabalho é a mobilização subjetiva, definida como o processo pelo qual o trabalhador se engaja no trabalho e consegue fazer uso da subjetividade, inteligência prática e do coletivo de trabalho para transformar os fatores da organização do trabalho causadores de sofrimento (Dejours, 2015).

Dejours (2015) propôs o conceito de inteligência prática, que se refere à capacidade dos trabalhadores de inventar soluções para os problemas cotidianos, adaptando-se às situações e transformando o seu ambiente de trabalho. Ele também destacou a importância da cooperação e do reconhecimento social para a saúde mental dos trabalhadores, bem como a necessidade de resistir às formas de organização do trabalho que geram alienação, precarização e sofrimento psíquico.

Em seu livro *A Loucura do Trabalho* ele analisa as estratégias de defesa coletiva dos trabalhadores frente às situações de alienação, exploração e violência no ambiente laboral. “O sofrimento no trabalho pode ser entendido como o espaço de luta que ocorre o campo situado entre, de um lado, o bem-estar, e, de outro, a doença mental ou a loucura” (Dejours, 2015, p. 153).

O autor afirma que o trabalho pode ser uma fonte de prazer e realização e também de adoecimento e morte, dependendo das condições e da organização do trabalho. Um dos conceitos centrais de sua obra é o de inteligência operária, que se refere à capacidade dos trabalhadores de inventar soluções criativas e cooperativas para os problemas cotidianos do trabalho, resistindo à lógica imposta pelo sistema produtivo.

Dejours critica a visão dominante da psicologia do trabalho, que considera o trabalhador como um objeto passivo e adaptável às exigências do mercado e propõe uma abordagem clínica e política do trabalho, que valoriza a subjetividade, a singularidade e a autonomia dos trabalhadores. Um exemplo de sua análise pode ser encontrado quando descreve o caso de um grupo de operários que desenvolveu uma forma de comunicação não verbal para coordenar suas ações e evitar acidentes em uma fábrica (Dejours, 1994).

Pecioli (2022) descreve a insatisfação do ser humano com o trabalho ao passo que Dejours entende que organização do trabalho não se restringe à divisão do trabalho, tarefas entre os operadores, mas a divisão dos homens representada pelas hierarquias, repartições de responsabilidade e os sistemas de controle.

Dejours (2015) e Pecioli (2022) observam o trabalho como algo que nem sempre traz resultados satisfatórios vislumbrando a dicotomia sobre o valor do trabalho na vida das pessoas, sendo um fato incontestável de que a sociedade é composta de pessoas insatisfeitas com o trabalho, doentes, cansadas, mal-humoradas, inconformadas e, também, no sentido contrário, encontramos pessoas realizadas, que trabalham com serenidade, prestam um serviço de qualidade, são felizes com o que fazem. Verifica-se, também, que cada vez mais as pessoas têm como objetivo geral o ter, esquecendo-se do ser.

Pecioli (2022) entende que a etimologia da palavra trabalho transcende a versão tradicional e negativa para alcançar o seu sentido íntimo positivo e evolutivo. Segundo Tilgher (1931 *apud* Pecioli, 2022), os gregos conceberam o trabalho como um castigo e como uma dor; bastalebrar que o termo grego *pónos*, que significa trabalho, tem a mesma raiz que a *palavra poena*. Em ambos os casos está presente a mesma ideia de tarefa penosa e pesada, como em fadiga, trabalho, pena.

Nas nações formadas na América Latina, oriundas do colonialismo espanhol e português, a economia e a sociedade estão influenciadas pelo mercantilismo, o escravismo, a grande propriedade, as civilizações indígenas e as contribuições das nações africanas escravizadas. “Aí predominaram ou mesmo dominaram as distinções de castas: senhores e escravos, brancos e negros, índios e brancos, mestiços em diferentes hierarquizações sociais” (Ianni, 2003, p .52).

O colonato e a servidão eram formas de trabalho utilizadas na idade média, adotadas em substituição ao trabalho escravo por uma necessidade da época, com evolução da visão sobre o trabalho, que passa, então, a ser destacado da pessoa. A transição da escravidão para a servidão decorre de uma crise, de uma necessidade histórica e de mercado.

No colonato os camponeses arrendavam as terras dos grandes proprietários, pagando-lhes uma parte da produção ou uma taxa fixa. Os colonos não eram livres para deixar as terras, mas também não eram escravos. A servidão era um sistema em que os camponeses estavam vinculados à terra e ao senhor feudal, devendo-lhe prestar serviços e tributos (Ianni, 2003).

Os servos também não eram livres para abandonar as terras, mas tinham alguns direitos e garantias jurídicas. Ambos os sistemas refletiam as condições econômicas, sociais e políticas de suas épocas, sendo marcados pela desigualdade e pela exploração.

As empresas, cada vez mais, procuram utilizar mão de obra apenas quando e onde lhe é necessária, colocando em xeque o trabalho por tempo indeterminado e a concentração física de trabalhadores no processo produtivo.

Losekann; Mourão (2020) informam que, durante longo período da História, o trabalho deixou a função de castigo para ser uma atividade que dignifica o homem e o conduz ao bem e à liberdade passando a ser visto como virtude e, conforme assinalado por Bertrand Russel em *O Elogio ao Ócio* (apud Losekann; Mourão, 2020), é contrário ao lazer e visto como ter o condão de causar miséria em vez de trazer felicidade.

“A ideia do dever, historicamente falando, foi um meio usado pelos detentores do poder para convencer os demais a dedicarem suas vidas ao benefício de seus senhores, mais do que aos seus próprios interesses” (RUSSEL, 2002, p. 27, *apud* LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Cinara Lerrer Rosenfield e Daniela de Alves (2011) analisam as transformações do trabalho na sociedade contemporânea, com foco nos profissionais que lidam com a informação. Abordam os conceitos de autonomia, competência, aprendizagem e cooperação, e como eles se relacionam com as novas formas de organização e gestão do trabalho informacional discutindo os desafios e as possibilidades da autonomia nesse tipo de trabalho trazendo contribuição relevante para o debate sobre o papel da informação na sociedade do conhecimento, e para a compreensão das mudanças no mundo do trabalho e nas relações entre trabalhadores, organizações e sociedade.

Amabile e Kramer (2008) externam que a sabedoria convencional no trabalho é como na vida, existem pessoas felizes e infelizes; isso é apenas sua maneira de ser, e não há muito o que vá mudá-las, exceto acontecimentos transformadores de vida.

As obras de Dunker, Dejours e Pecioli fornecem um rico panorama para a compreensão dos desafios enfrentados pelos trabalhadores nesse contexto. Dunker alerta para os impactos da pandemia na saúde mental, intensificando sentimentos de ansiedade, depressão e isolamento. Dejours e Pecioli, por sua vez, lançam luz sobre a complexa relação do homem com o trabalho ao longo da história, demonstrando como este pode ser fonte de sofrimento, mas também de realização e desenvolvimento pessoal.

Após um introito sobre os pensamentos de Dejours e Peccioli cujo intuito é o de demonstrar que, para os autores referidos o trabalho, em outras épocas era considerado como algo penoso, passa-se à interpretação do teletrabalho.

O teletrabalho é uma modalidade de trabalho que permite realizar atividades fora do ambiente da empresa, utilizando meios de comunicação e tecnologia para manter o contato com a equipe e o gestor. Pode trazer benefícios, tanto para o empregador quanto para o empregado, como redução de custos, aumento da produtividade, flexibilidade de horários, melhoria da qualidade de vida e diminuição do estresse.

A análise da experiência da Uerj revela que o teletrabalho, apesar de seus benefícios em termos de flexibilidade e autonomia, também apresentou desafios como a intensificação do trabalho, o isolamento social e a dificuldade em delimitar os espaços profissional e pessoal. A falta de infraestrutura adequada e a necessidade de adaptação rápida também impactaram a produtividade e o bem-estar dos servidores.

1.3. Definição e evolução do teletrabalho

Segundo Kugelmass (apud Carvalho, 2022), a origem do trabalho remoto data de 1857 pois já se observaram práticas da modalidade à distância numa empresa ferroviária denominada Penn Railroad (estrada de ferro Penn), nos Estados Unidos, época em que se percebeu que os equipamentos do trabalho, por meio de operações descentralizadas, poderiam ser controlados pelo sistema de telégrafo privado.

Tal tecnologia também poderia fazer o gerenciamento dos funcionários que prestavam serviços em locais distantes do escritório central da empresa. Além das motivações ambientais e econômicas, havia a motivação social, tendo o home office como forma de inserção das pessoas idosas, deficientes e mulheres “donas de casa” ao mercado de trabalho.

Conforme alude Sakuda (2005), a palavra *telecommuting*, que originou a palavra teletrabalho em português, foi cunhada pelo norte-americano Jack Nilles em *The Telecommunications Transportation Trade Off*, em 1973.

Commuting é uma palavra que designa a viagem de ida e volta entre o domicílio e o local de trabalho. Esta abordagem para o teletrabalho é refletida na fase inicial da presença do tema em publicações acadêmicas de negócios.

A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção do teletrabalho e evidenciou a necessidade de adaptação por parte das instituições e dos trabalhadores. A experiência da Uerj, em particular, demonstra que a implementação do teletrabalho não se limita apenas a questões tecnológicas e de infraestrutura, mas também exige atenção à saúde mental, ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal e à cultura organizacional.

A Sociedade da Informação está sendo gestada em diversos países. No Brasil, Governo e sociedade devem andar juntos para assegurar a perspectiva de que seus benefícios efetivamente alcancem a todos os brasileiros. O advento da Sociedade da Informação é o fundamento de novas formas de organização e de produção em escala mundial, redefinindo a inserção dos países na sociedade internacional e no sistema econômico mundial. Tem também, como consequência, o surgimento de novas demandas dirigidas ao Poder Público no que respeita ao seu próprio funcionamento (BRASÍLIA, 2000, p. 7).

O trabalho remoto tem se destacado como uma modalidade laboral que transforma a maneira como as organizações funcionam e os colaboradores desempenham suas funções. Essa prática, apesar de existir há décadas, ganhou força com a pandemia de COVID-19, que impulsionou a adoção do home office por muitas empresas.

De acordo com Goulart (2019), o trabalho à distância se caracteriza pela descentralização dos serviços organizacionais, utilizando tecnologias de informação e comunicação que permitem a realização das atividades fora do ambiente de trabalho tradicional.

Um dos principais benefícios do regime de trabalho flexível é o aumento da produtividade. Pesquisas indicam que profissionais que atuam remotamente podem ser de 30% a 60% mais produtivos do que aqueles que trabalham em escritórios convencionais (Souza, 2020).

Essa elevação na produtividade pode ser atribuída a uma série de fatores, como a maior flexibilidade de horário e a eliminação do tempo gasto em deslocamentos. Segundo Silva e Souza (2023), o teletrabalho permite uma maior liberdade ao trabalhador, proporcionando melhor convivência familiar e redução do estresse relacionado ao transporte diário.

Além das vantagens relacionadas à produtividade, o teletrabalho também é visto como uma solução que melhora a qualidade de vida dos trabalhadores. A flexibilidade de horários e a redução do tempo de deslocamento proporcionam mais tempo para ações pessoais e familiares, contribuindo para o bem-estar geral do empregado (Rodrigues, 2024).

Entretanto, é importante considerar que essa modalidade de trabalho também apresenta desafios significativos. Entre os aspectos negativos, a sensação de isolamento e a dificuldade em manter a comunicação eficaz entre equipe e empregador são frequentemente mencionadas (Filardi e Castro, 2019).

Além disso, a implementação do trabalho remoto exige adaptação tanto dos gestores quanto dos colaboradores. Muitas empresas precisam investir em tecnologia e capacitação para garantir que todos os funcionários estejam aptos ao home office, além de desenvolver estratégias de monitoramento e controle que mantenham a produtividade (Silva; Souza, 2023).

Conforme Rocha e Amador (2022), a modernização do Estado se orienta para os resultados, com o trabalho flexível impulsionando a qualidade dos serviços e a motivação dos servidores.

Outro aspecto importante do trabalho à distância é a sua regulamentação no Brasil, que, apesar de existente, ainda apresenta lacunas e desafios. A Lei nº 12.551/2011, que inseriu a

normatização do teletrabalho na CLT, representa um avanço, mas precisa ser aprimorada para assegurar melhores condições aos teletrabalhadores (Delgado, 2016).

Por fim, o trabalho remoto é uma prática que oferece oportunidades e desafios. Para aproveitar os benefícios dessa nova forma de organização do trabalho, empresas e trabalhadores precisam se adaptar a essa realidade em constante transformação. As organizações que adotam o home office devem priorizar o bem-estar de seus colaboradores, criando políticas de suporte e comunicação que promovam um ambiente de trabalho produtivo e saudável (Silva; Souza, 2023).

Neste sentido, o teletrabalho não é apenas uma alternativa em tempos de crise, mas uma tendência que promete continuar moldando o futuro das relações laborais, exigindo das organizações uma gestão adaptativa e orientada para resultados. A transformação das relações de trabalho por meio do teletrabalho é um tema que merece atenção contínua, dados seus múltiplos efeitos sobre a dinâmica da produtividade, saúde e bem-estar dos trabalhadores, assim como sobre a eficiência das organizações.

Este panorama do teletrabalho ilustra que essa modalidade de trabalho, quando implementada de forma consciente e planejada, pode trazer benefícios relevantes tanto para o trabalhador quanto para a empresa, contribuindo para um novo modelo de trabalho que prima pela flexibilidade, eficiência e, acima de tudo, pela qualidade de vida no ambiente profissional (Alves, 2022).

Conforme Lemos; Barbosa; Monzato (2020), a Organização Internacional do Trabalho (OIT) define o teletrabalho como a atividade realizada mediante recursos de tecnologia facilitadora de informação e comunicação, prestada a partir de um lugar distante da empresa ou estabelecimento. Essa modalidade permite a separação física entre o local de produção ou prestação de serviço e o local de funcionamento da empresa.

De acordo com Carvalho (2022), o debate sobre a origem do teletrabalho traz algumas indagações interessantes e diversidades de interpretações sobre o local de prestação laboral e a tecnologia relacionada ao seu surgimento. “É certo, porém, que a maioria dos pesquisadores sobre o tema entende que o teletrabalho como se entende atualmente, iniciou na década de 1970, com Jack Nilles num período em que se consolidou uma forte crise mundial do petróleo e abalou fortemente a economia dos países” (Carvalho, 2022, p. 41).

Apesar de ter suas primeiras concepções apresentadas nos anos 1970, ainda vinculadas à produção industrial, o trabalho remoto foi possível apenas pelo uso de tecnologias de

informação e comunicação – TIC, no âmbito de Instituições Públicas no Brasil, foi testado pelo Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro apenas em 2005 quebrando paradigmas.

O Serpro foi a primeira referência pública no teletrabalho no Brasil. Essa iniciativa foi retomada em 2006 quando o órgão obteve sucesso em sua execução. A experiência bem-sucedida do Serpro impulsionou a adoção do teletrabalho por diversos órgãos federais entre 2006 e 2017 e logrou êxito em sua coragem ao apostar num estudo da OIT que apresentava uma ligação direta entre o teletrabalho e o aumento na produtividade (Carvalho, 2022).

O teletrabalho no Serpro trouxe várias vantagens, como melhoria da qualidade de vida, maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, aumento da produtividade e redução de custos. No entanto, também apresentou desafios, como a necessidade de adaptação, problemas de comunicação e questões de infraestrutura

Costa (2021) destaca o seguinte:

A proposta do teletrabalho ocorreu em 1970 como resposta à crise do petróleo, ao aumento dos problemas do trânsito nas grandes metrópoles e, ainda, no cenário de maior afluxo das mulheres no mercado de trabalho. “No entanto, é a partir dos anos 1990 que o tema ganha força nos países do chamado primeiro mundo, em virtude das crescentes sofisticação e massificação das tecnologias de informação e comunicação (TICs)” (Costa, 2021, p. 16).

Nesse sentido, o teletrabalho envolve realizar as atividades profissionais fora das instalações físicas da empresa, geralmente a partir de casa e conforme alude Sakuda (2005), a palavra telecommuting, que originou a palavra teletrabalho em português, foi cunhada pelo norte-americano Jack Nilles em *The Telecommunications Transportation Trade Off*, em 1973.

Commuting designa a viagem de ida e volta entre o domicílio e o local de trabalho. Esta abordagem para o teletrabalho é refletida na fase inicial da presença do tema em publicações acadêmicas de negócios.

Sakuda (2005) define que, de um modo mais abrangente, o teletrabalho usa computadores e telecomunicações para mudar a geografia do trabalho aceita e envolve diversos aspectos (econômico, social, cultural, organizacional, tecnológico, ambiental, legal e outros) e diversos atores (organizações, indivíduos, governos, fornecedores de tecnologias de informação, sindicatos).

O início do teletrabalho foi um marco importante na história do trabalho e da tecnologia sendo a modalidade que permite que os profissionais realizem suas atividades fora do ambiente físico da empresa, utilizando recursos tecnológicos como computadores, smartphones e internet (Sakuda, 2005).

Em um período de transformações radicais e rápidas, tornou-se urgente encarar essas, muitas outras questões apresentadas e com isso derrubar tabus sobre o *home office* ou mesmo

sobre o chamado anywhere office, esse modelo de trabalho que permite que as pessoas façam suas tarefas em qualquer lugar, sem a necessidade de um posto fixo de trabalho. Afinal, o que é mais importante em uma equação de sucesso. A entrega ou a localização geográfica? (Alves, 2022, p. 28).

Contudo, é importante ressaltar que este tipo de trabalho é uma forma de flexibilizar o trabalho, reduzir custos, aumentar a produtividade e a qualidade de vida dos empregados. O autor considerado como precursor do teletrabalho, Nilles (*apud* Sakuda, 2005), propôs o teletrabalho como uma solução para os problemas de congestionamento, poluição e escassez de energia nas grandes cidades. Desde então, o teletrabalho se desenvolveu e se adaptou às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, tornando-se uma realidade cada vez mais presente no mundo do trabalho.

O teletrabalho eliminou também o escritório físico e seus custos. Este tipo de acordo necessita de uma relação de confiança entre as partes, uma vez que a relação empregador/empregado pode ser caracterizada e acarretar processo trabalhista. Não houve redução do salário, mas houve a perda algumas vantagens indiretas aos trabalhadores, como o vale-refeição, e a adição de custos decorrentes da realização da atividade no espaço doméstico, como a eletricidade (Sakuda, 2005, p.24).

No entanto, também exigiu alguns cuidados e desafios, como a necessidade de disciplina, organização, autocontrole, autonomia, comunicação eficaz e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Por isso é importante que o teletrabalhador tenha um espaço adequado para realizar seu trabalho, estabeleça uma rotina e metas claras, mantenha uma boa comunicação com a empresa e os colegas, respeite os limites de horário e pausas, e cuide da sua saúde física e mental.

1.4 Motivação

Segundo Kugelmass (*apud* Carvalho, 2022), a origem do trabalho remoto data de 1857 pois já se observaram práticas da modalidade à distância numa empresa ferroviária denominada Penn Railroad (estrada de ferro Penn), nos Estados Unidos, época em que se percebeu que os equipamentos do trabalho, por meio de operações descentralizadas, poderiam ser controlados pelo sistema de telégrafo privado.

Tal tecnologia também poderia fazer o gerenciamento dos funcionários que prestavam serviços em locais distantes do escritório central da empresa. Além das motivações ambientais

e econômicas, havia a motivação social, tendo o teletrabalho como forma de inserção das pessoas idosas, deficientes e mulheres “donas de casa” ao mercado de trabalho.

O teletrabalho é de grande utilidade pois permite realizar atividades fora do ambiente da empresa, utilizando meios de comunicação e tecnologia para manter o contato com a equipe e o gestor trazendo benefícios, tanto para o empregador quanto para o empregado, como redução de custos, aumento da produtividade, flexibilidade de horários, melhoria da qualidade de vida e diminuição do estresse.

Reiterando as definições já apresentadas, Lemos; Barbosa; Monzato (2020), aduzem que a Organização Internacional do Trabalho (OIT) define o teletrabalho como a atividade realizada mediante recursos de tecnologia facilitadora de informação e comunicação, prestada a partir de um lugar distante da empresa ou estabelecimento. Essa modalidade permite a separação física entre o local de produção ou prestação de serviço e o local de funcionamento da empresa.

De acordo com Carvalho (2022), o debate traz algumas indagações interessantes e diversidades de interpretações sobre o local de prestação laboral e a tecnologia relacionada ao seu surgimento. “É certo, porém, que a maioria dos pesquisadores sobre o tema entende que o teletrabalho como se entende atualmente, iniciou na década de 1970, com Jack Nilles num período em que se consolidou uma forte crise mundial do petróleo e abalou fortemente a economia dos países” (Carvalho, 2022, p. 41).

Apesar de ter suas primeiras concepções apresentadas nos anos 1970, ainda vinculadas à produção industrial, o trabalho remoto foi possível apenas pelo uso de tecnologias de informação e comunicação – TIC, no âmbito de Instituições Públicas no Brasil, foi testado pelo Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro apenas em 2005 quebrando paradigmas. O Serpro foi a primeira referência pública no teletrabalho no Brasil.

Essa iniciativa foi retomada em 2006 quando o órgão obteve sucesso em sua execução. A experiência bem-sucedida do Serpro impulsionou a adoção do teletrabalho por diversos órgãos federais entre 2006 e 2017 e logrou êxito em sua coragem ao apostar num estudo da OIT que apresentava uma ligação direta entre o teletrabalho e o aumento na produtividade (Carvalho, 2022).

O teletrabalho no Serpro trouxe várias vantagens, como melhoria da qualidade de vida, maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, aumento da produtividade e redução de custos. No entanto, também apresentou desafios, como a necessidade de adaptação, problemas de comunicação e questões de infraestrutura.

Costa (2021) destaca o seguinte:

A proposta do teletrabalho ocorreu em 1970 como resposta à crise do petróleo, ao aumento dos problemas do trânsito nas grandes metrópoles e, ainda, no cenário de maior afluxo das mulheres no mercado de trabalho. “No entanto, é a partir dos anos 1990 que o tema ganha força nos países do chamado primeiro mundo, em virtude das crescentes sofisticação e massificação das tecnologias de informação e comunicação (TICs)” (Costa, 2021, p. 16).

Sakuda (2005) define que, de um modo mais abrangente, o teletrabalho é o uso de computadores e telecomunicações para mudar a geografia do trabalho aceita e envolve diversos aspectos (econômico, social, cultural, organizacional, tecnológico, ambiental, legal e outros) e diversos atores (organizações, indivíduos, governos, fornecedores de tecnologias de informação, sindicatos).

Em um período de transformações radicais e rápidas, tornou-se urgente encarar essas, muitas outras questões apresentadas e com isso derrubar tabus sobre o *home office* ou mesmo sobre o chamado *anywhere office*, esse modelo de trabalho que permite que as pessoas façam suas tarefas em qualquer lugar, sem a necessidade de um posto fixo de trabalho. Afinal, o que é mais importante em uma equação de sucesso. A entrega ou a localização geográfica? (Alves, 2022, p. 28).

Nilles (*apud* Sakuda, 2005), propõe o teletrabalho como uma solução para os problemas de congestionamento, poluição e escassez de energia nas grandes cidades. Desde então, o teletrabalho se desenvolveu e se adaptou às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, tornando-se uma realidade cada vez mais presente no mundo do trabalho.

O teletrabalho eliminou também o escritório físico e seus custos. Este tipo de acordo necessita de uma relação de confiança entre as partes, uma vez que a relação empregador/empregado pode ser caracterizada e acarretar processo trabalhista. Não houve redução do salário, mas houve a perda algumas vantagens indiretas aos trabalhadores, como o vale-refeição, e a adição de custos decorrentes da realização da atividade no espaço doméstico, como a eletricidade (Sakuda, 2005, p.24).

A tabela abaixo ilustra a evolução do teletrabalho ao longo do tempo, demonstrando como essa modalidade de trabalho se transformou e se adaptou às diferentes eras e contextos.

Tabela 1

Período	Descrição
Anos 70 -80	Início do conceito de teletrabalho, principalmente em setores de tecnologia e consultoria.
Anos 90	Avanço da internet e das tecnologias de comunicação permitindo maior adoção do teletrabalho.
Anos 2000	Expansão do teletrabalho como popularização de laptops, smartphones e ferramenta de colaboração on-line.
Anos 2010	Crescimento significativo do teletrabalho, impulsionado por políticas de flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
Anos 2020	Pandemia de Covid-19 força uma adoção massiva do teletrabalho em diversos setores, acelerando a transformação digital.
Dias atuais	Teletrabalho se torna uma prática comum, com muitas empresas adotando modelos híbridos e remotos permanentes.

Fonte: A Autora (2025)

No entanto, também exigiu alguns cuidados e desafios, como a necessidade de disciplina, organização, autocontrole, autonomia, comunicação eficaz e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Por isso é importante que o teletrabalhador tenha um espaço adequado para realizar seu trabalho, estabeleça uma rotina e metas claras, mantenha uma boa comunicação com a empresa e os colegas, respeite os limites de horário e pausas, e cuide da sua saúde física e mental.

1.5. Desafios

O escritório tomou conta da sala, do quarto, da cozinha, da varanda e até do banheiro. Uma coisa é trabalhar em casa, a outra é passar as vinte e quatro horas do dia sem saber quando começa ou termina o expediente. “Sob essa lógica, o home office pode se transformar (e em muitos casos, já se transformou) em uma fonte de estresse e improdutividade” (Alves, 2022, p. 29).

A organização do trabalho pode ser definida preliminarmente como a forma de conceber os conteúdos das atividades de trabalho, bem como a sua divisão entre os trabalhadores. A forma pela qual se articulam o processo de trabalho e a sua administração é fundamental, não apenas para a produção, mas também para a saúde dos assalariados. “Para estudar tais articulações, o olhar do pesquisador necessariamente deverá pousar sobre a organização do trabalho” (Seligmann-silva, 2022, p. 250).

De acordo com o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, regulamentado pelo Conselho por meio da Resolução n. 227/2016, o teletrabalho já é adotado por muitos Tribunais Regionais

Federais (TRFs) brasileiros. Nos TRFs da 2ª Região (Rio de Janeiro e Espírito Santo), 3ª Região (São Paulo e Mato Grosso do Sul) e 4ª Região (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná) a experiência deu ganhos de produtividade e melhoria da qualidade de vida dos servidores.

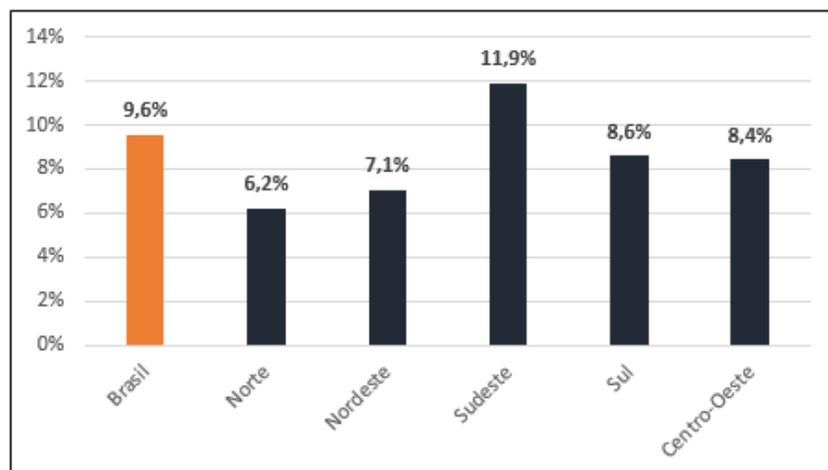
Novos dispositivos voltados a garantir segurança e proteção aos trabalhadores foram criados. Assim, o progresso tecnológico permitiu aumentar fantasticamente a produtividade e, em tese, deveria também diminuir acidentes e adoecimentos determinados pelo trabalho.

Seligmann-Silva (2022) argumenta que, se por outro lado, as chamadas tecnologias de ponta foram também muitas vezes consideradas as responsáveis pelo acúmulo de prejuízos que atingem a classe trabalhadora — tanto no que diz respeito ao estreitamento do mercado de trabalho quanto em termos de intensificação do trabalho e, ainda, de danos de diferente tipo ao organismo, alguns ainda incompletamente conhecidos e em estudo, como no caso da nanotecnologia (CNJ, 2016).

Os gráficos abaixo demonstram a proporção de empregados no setor público ou privado trabalhando de casa. De acordo com os dados da estatística experimental divulgada pelo IBGE (2023), cerca de 15 milhões de pessoas ocupadas trabalhavam em regime de home office no final de 2022, o que corresponde a 15,6% dos ocupados. Focando especificamente nos trabalhadores empregados no setor público ou privado, esse número se reduz a pouco mais de 5,7 milhões de pessoas.

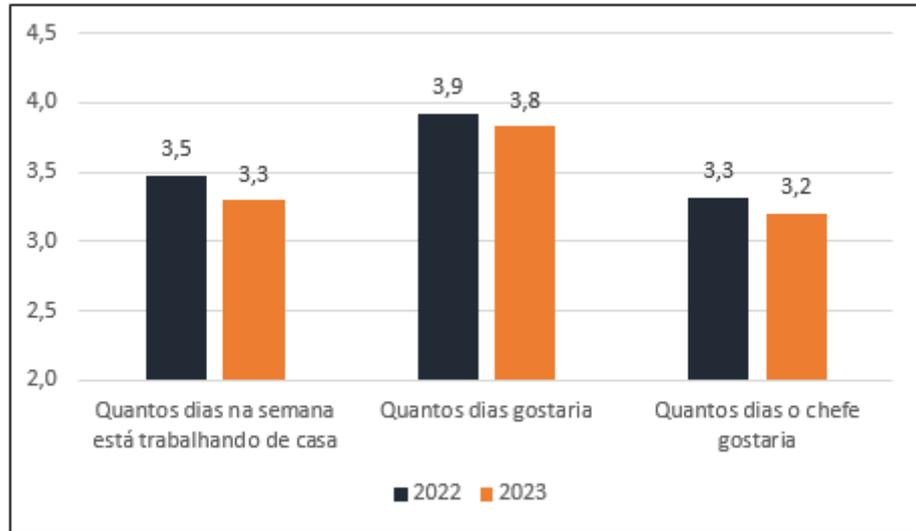
Se considerarmos a distribuição por regiões conforme apresentado no gráfico a seguir sobre a proporção de empregados nos setores privado e público trabalhando em casa no Brasil, a região Sudeste lidera com 11,9%, dois pontos percentuais acima da média nacional de 9,6%. Excluindo a região Sudeste, a proporção cai para aproximadamente 7,6% do total.

Gráfico 1-Proporção de empregados no setor público ou privado trabalhando de casa



Fonte: IBGE. PNAD-C – Estatística experimental disponível em <https://blogdoibre.fgv.br/posts/home-office-no-brasil-percepcoes-e-avaliacoes-dos-trabalhadores>.

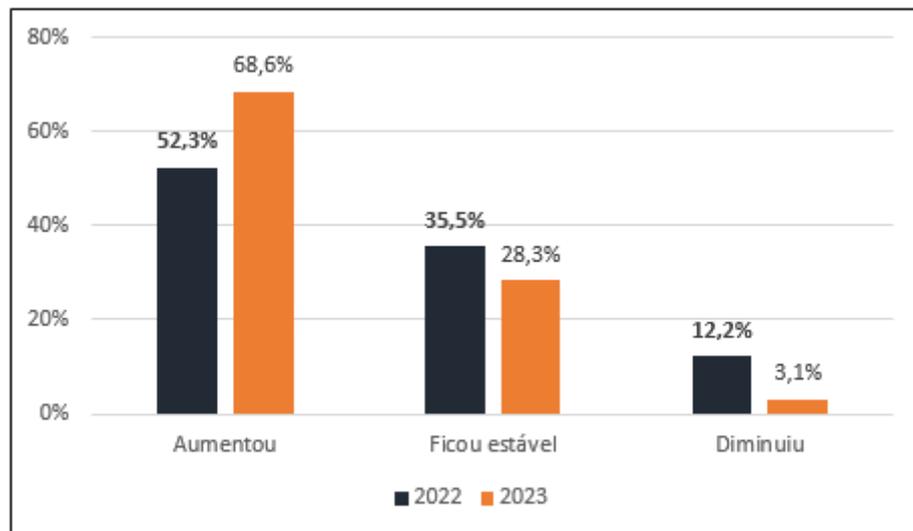
Gráfico 2 Médias de dias trabalhados de casa



Fonte: IBGE. PNADC – Estatística experimental disponível em <https://blogdoibre.fgv.br/posts/home-office-no-brasil-percepcoes-e-avaliacoes-dos-trabalhadores>.

A pesquisa revelou um alto nível de satisfação ou apreço das pessoas pelo trabalho remoto. Entre aqueles que trabalham pelo menos um dia em casa, a proporção dos que prefeririam trabalhar exclusivamente de forma presencial é inferior a 30%. Por outro lado, entre os que trabalham 100% do tempo no local físico da empresa, 49,7% expressaram o desejo de trabalhar remotamente, seja de forma total ou parcial.

Gráfico 3 Percepção sobre a produtividade com o trabalho de casa, em %



Fonte: IBGE. PNADC – Estatística experimental disponível em <https://blogdoibre.fgv.br/posts/home-office-no-brasil-percepcoes-e-avaliacoes-dos-trabalhadores>

É importante considerar a necessidade de se criar espaços públicos internos nas instituições, espaços abertos ao debate permanente entre a direção e a base, espaços onde o trabalhador seja reconhecido pela hierarquia e pelos seus pares, onde as demandas da comunidade organizacional sejam escutadas, acolhidas e levadas à direção.

Para que o trabalho seja de fato equilibrado e motivante, precisa ser livre, a ponto de oferecer relaxamento ao sujeito após a tarefa executada. Quando o indivíduo é capaz de transformar a carga psíquica em descarga psíquica, passando do sofrimento para o prazer, ele trabalha com criatividade e satisfação. Para tanto, é necessário que o contexto organizacional compreenda a importância de um trabalho livremente escolhido ou livremente organizado para cada sujeito. A Psicodinâmica do Trabalho sinaliza, então, que “estudar o sofrimento é o requisito fundamental para se compreender o estado de luta e de forças que o sujeito opera para sobreviver à doença mental no ambiente de trabalho” e, a partir daí, esclarece o papel eloquente da organização para o trabalhador (Dejours, 1994, p. 25).

Os processos internos que objetivam a validação social do trabalhador acarretam benefícios nas relações interpessoais e benefícios produtivos e o reconhecimento desenvolve no sujeito sentimentos de utilidade e de pertença (Dejours, 1994, p. 25).

Sendo um meio de adquirir renda, permitindo a compatibilização da vida cotidiana na residência e local de trabalho, o teletrabalho é uma modalidade que permite ao profissional realizar suas atividades utilizando recursos tecnológicos para se comunicar e colaborar com sua equipe, essa forma de trabalho traz diversas motivações e benefícios tanto para o trabalhador quanto para o empregador tais como flexibilidade de horário e local, uma vez que o teletrabalhador pode escolher o horário e o local mais adequados para desempenhar suas tarefas, de acordo com sua rotina, preferências e necessidades pessoais. Isso pode aumentar sua produtividade, satisfação e qualidade de vida (Aguiar 2020).

Possibilita, também, economia de tempo e de recursos já que o teletrabalhador economiza tempo e dinheiro que gastaria com deslocamentos, alimentação, vestuário e infraestrutura no ambiente de trabalho tradicional. Além disso, contribui para a redução da poluição, do trânsito e do consumo de energia.

Contribui, ainda, para a inclusão de pessoas com deficiência, mobilidade reduzida ou outras limitações físicas ou geográficas no mercado de trabalho. Existe maior liberdade para gerenciar seu próprio trabalho, definindo suas metas, prioridades e estratégias. Por outro lado, ele também precisa ter mais disciplina, organização e comprometimento para cumprir seus prazos e entregar resultados de qualidade.

De acordo com Alves (2022), não se pode esquecer que o mundo está em modo de trabalho em progresso, o que significa que as mudanças que estão para surgir ainda nos levarão

a dimensões que sequer podemos imaginar. A melhor forma de nos prepararmos para esse mercado em ascensão é prestar atenção ao que está acontecendo agora e tentar enxergar nessas transformações os embriões do futuro.

Quanto ao desenvolvimento profissional e pessoal, o teletrabalhador pode aproveitar as oportunidades de aprendizado, capacitação e atualização que este tipo de trabalho oferece, ampliando seus conhecimentos e habilidades e também pode desenvolver competências como comunicação, criatividade, inovação e liderança culminando em melhoria da saúde e do bem-estar, pois de forma consciente e organizada poderá ter mais tempo e condições para cuidar da sua saúde física e mental, possibilitando evitar o estresse, a fadiga e os riscos de acidentes ou doenças ocupacionais. Ele também pode ter mais equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, dedicando-se às suas atividades familiares, sociais e de lazer.

1.6 Limitações

O trabalho remoto possui vantagens e desvantagens. Costa (2013) afirma que a acessibilidade das empresas no tempo e no espaço em muito contribui para a adoção do teletrabalho, diminuindo, assim, barreiras de espaço e de tempo entre o trabalho e a casa tornando o local de trabalho qualquer lugar em que esteja o empregado, porém, trabalhar em *home office* exige muita capacidade, assim como qualidade pessoal para realizar o trabalho na residência, como também há exigência de pessoas competentes, independentes.

Essa forma de trabalho é uma alternativa oferecem diversas vantagens para os trabalhadores e empregadores, tendo se popularizado nos últimos anos, especialmente em função da pandemia de Covid-19, que exigiu medidas de isolamento social para conter a propagação do vírus, no entanto, também apresenta alguns desafios e limitações que devem ser considerados pelos trabalhadores e pelas organizações.

Dentre problemas existentes podemos citar a necessidade de planejamento, adaptação e comprometimento para garantir seu sucesso e sua sustentabilidade, falta de interação presencial com os colegas, gestores e clientes, que pode reduzir o senso de pertencimento, a comunicação, o feedback, o reconhecimento e a colaboração entre as equipes de trabalho.

Requer necessidade de adaptação às ferramentas e plataformas digitais, que podem apresentar problemas técnicos, falhas de conexão, incompatibilidade de sistemas e riscos de segurança da informação.

Além desses fatores, o teletrabalho exige maior autonomia, disciplina, organização e gestão do tempo por parte do trabalhador, que deve cumprir suas metas e prazos sem a

supervisão direta do seu superior, daí existe a possibilidade de sobrecarga de trabalho, estresse e esgotamento, decorrentes da maior flexibilidade de horários, da dificuldade de estabelecer limites entre o trabalho e o lazer e da pressão por resultados.

Veneral; Knihs (2020) apontam que, em caso de filhos pequenos, aumentam as dificuldades em trabalhar *home office*, ainda que possa haver facilidade para evitar o deslocamento até o local de trabalho, tornando desejável poder trabalhar com maior flexibilidade, reduzindo-se o desperdício de tempo e aumentando o nível de satisfação. Outro problema é a vida familiar de certo modo exercendo a intromissão do trabalho no lar.

Dentre as limitações imperiosas que dificultam a implantação do teletrabalho de forma eficiente, destacam-se o isolamento social que pode levar ao sentimento de solidão e desconexão, afetando a saúde mental dos trabalhadores; a redução do trabalho em equipe onde colaboração e a troca de ideias espontâneas são menos frequentes, prejudicando a criatividade e a solução de problemas complexos; as limitações tecnológicas que podem acarretar em uma comunicação virtual menos eficiente do que a presencial, com mal-entendidos ou dificuldades em transmitir informações complexas e a falta de integração que pode gerar o sentimento de não pertencimento e de que os trabalhadores não fazem mais parte das decisões organizacionais.

O sentimento de pertencimento dos trabalhadores é vital para as organizações. Block (2018) afirma que o pertencimento não é apenas estar presente em um grupo, mas sentir-se responsável por ele, contribuindo para sua construção e objetivos. Sem este sentimento existe a grande possibilidade da perda de interesse e de motivação ao trabalho.

Diante desses desafios e limitações, é importante que o teletrabalho seja planejado e regulamentado de forma adequada, respeitando os direitos e deveres dos trabalhadores e das organizações sendo fundamental que os profissionais que optam por essa modalidade busquem manter uma rotina equilibrada, cuidando da sua saúde física e mental, mantendo uma boa comunicação com seus pares e superiores e buscando se atualizar constantemente sobre as novidades tecnológicas.

1.6.1. Tecnologia e infraestrutura

De acordo com Costa (2013) as tecnologias de controle nas organizações contemporâneas caracterizam-se, não mais pela supervisão direta sobre os atos do trabalhador, mas pelo controle à distância, pela formatação dos sujeitos adequados, para o desempenho dos papéis organizacionais. Até o momento, o teletrabalho pode ser considerado a iniciativa gerencial que põe em prática, de maneira mais contundente, o afastamento indivíduo-organização.

É preciso contar com uma infraestrutura adequada de tecnologia que contemple acesso à internet de qualidade, uma vez que esse é o meio pelo qual os profissionais se conectam com a rede corporativa, clientes, fornecedores e colegas de trabalho. Para tanto, faz-se necessário que esta conexão seja estável, rápida e segura, evitando interrupções ou vazamentos de dados.

Dessa forma, é possível garantir a comunicação, a segurança e a produtividade dos trabalhadores remotos a partir do uso de diversos dispositivos móveis tais como notebooks, tablets, smartphones, dentre outros equipamentos que permitam que os profissionais acessem as informações e as ferramentas necessárias para o seu trabalho. Além disso esses dispositivos devem ter uma configuração compatível com as demandas do trabalho e estar protegidos contra possíveis ameaças cibernéticas.

É importante considerar ainda que as plataformas digitais, *softwares* e aplicações que facilitam o gerenciamento, a colaboração e a execução das tarefas do teletrabalho, como sistemas de gestão, ferramentas de videoconferência, aplicativos de mensagens, armazenamentos em nuvem devem ser compatíveis com os dispositivos móveis e oferecer recursos de criptografia e autenticação.

A segurança dos dados pessoais é um outro fato importante. No Brasil a Lei Geral de Proteção de Dados-LGPD é a legislação que regula o tratamento de dados pessoais de indivíduos, tanto no ambiente físico quanto no digital. Foi instituída pela Lei nº 13.709/2018 e entrou em vigor em 18 de setembro de 2020. A preocupação com a aplicação de forma adequada da LGPD no ambiente organizacional é fator primordial no regime de trabalho remoto.

Diante do exposto, cabe ressaltar que as políticas e normas, as regras e os procedimentos que orientam o uso adequado da tecnologia no teletrabalho, definindo as responsabilidades, os direitos e os deveres dos profissionais remotos e da empresa, essas devem ser claras, transparentes e atualizadas, visando garantir a conformidade legal, a segurança da informação e a qualidade do trabalho (Costa, 2013).

1.6.2 Gestão e liderança

A liderança no teletrabalho é um desafio que exige adaptação, comunicação e confiança. Os líderes devem ser capazes de motivar, orientar e apoiar os seus colaboradores à distância, sem perder a visão estratégica e os objetivos da organização.

Ribeiro (2021) faz as seguintes indagações: Quais são os espaços de formação para o trabalhador? O que são os mundos do trabalho? O que significa desenvolver competências? O que é uma carreira? É possível planejar a carreira?

O autor expõe seu entendimento aduzindo que, para respostas ao questionamento feito por ele, significa adquirir e aprimorar as habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar as atividades profissionais de forma eficiente, produtiva e satisfatória, mesmo à distância. Desenvolver competências em teletrabalho envolve aspectos técnicos, comportamentais e emocionais, tais como:

- Dominar as ferramentas e plataformas digitais utilizadas no trabalho remoto, como aplicativos de comunicação, colaboração, gestão e segurança da informação.
- Adaptar-se às mudanças e aos desafios impostos pelo teletrabalho, como a flexibilidade de horários, a autonomia na organização das tarefas, a gestão do tempo e a conciliação entre vida pessoal e profissional.
- Comunicar-se de forma clara, objetiva e assertiva com os colegas, gestores, clientes e parceiros, utilizando os canais adequados para cada situação e respeitando as normas de etiqueta e de linguagem online.
- Colaborar com a equipe, compartilhando informações, ideias, feedbacks e soluções, contribuindo para o alcance dos objetivos comuns e para a construção de um clima de confiança e cooperação.
- Desenvolver a inteligência emocional, reconhecendo e gerenciando as próprias emoções e as dos outros, lidando com situações de estresse, conflito e frustração, buscando o equilíbrio entre razão e emoção.

Algumas das competências essenciais para uma liderança eficaz no teletrabalho, apresentadas pelo autor, são:

- **Flexibilidade:** os líderes devem estar abertos a novas formas de trabalho, mesmo respeitando as necessidades e as preferências dos seus colaboradores, bem como as circunstâncias pessoais e profissionais de cada um;
- **Comunicação:** os líderes devem comunicar de forma clara, frequente e transparente, utilizando os meios adequados para cada situação. Devem também incentivar o feedback, a colaboração e o reconhecimento entre os membros da equipe;
- **Confiança:** os líderes devem demonstrar confiança nos seus colaboradores, delegando tarefas e responsabilidades, sem micro gerir ou controlar excessivamente. Devem

também criar um clima de confiança mútua, baseado no respeito, na honestidade e na responsabilidade;

- Empatia: os líderes devem mostrar interesse e preocupação pelos seus colaboradores, compreendendo as suas emoções, expectativas e dificuldades. Devem também oferecer apoio, orientação e feedback construtivo, reconhecendo os esforços e os resultados alcançados e.
- Inovação: os líderes devem estimular a criatividade, a experimentação e a aprendizagem contínua, promovendo a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços. Devem também estar atentos às oportunidades e aos desafios do mercado, antecipando as necessidades dos clientes e dos stakeholders (RIBEIRO, 2021).

No que tange à flexibilidade, conforme Veneral e Knihs (2020), deve-se ajustar os horários de trabalho de acordo com a disponibilidade e a produtividade de cada colaborador, desde que não prejudique o andamento do projeto e a comunicação com a equipe estabelecendo metas claras e objetivas, porém, dando autonomia e confiança aos colaboradores para que eles possam realizar suas tarefas da melhor forma possível é um modo inteligente de transmitir a liderança com eficiência.

A comunicação é um aspecto fundamental para o sucesso de qualquer equipe, especialmente no contexto do teletrabalho, quando os colaboradores estão fisicamente distantes e podem enfrentar desafios técnicos, emocionais e organizacionais. Por isso, o líder deve exercer a comunicação de forma clara, frequente, empática e estratégica, buscando alinhar as expectativas, os objetivos e os *feedbacks* da equipe, bem como reconhecer os esforços e as conquistas de cada um.

Deve-se estabelecer canais de comunicação adequados para cada tipo de interação, como e-mail, telefone, videoconferência, chat etc., e definir as regras de uso e disponibilidade de cada um.

Segundo Veneral e Knihs (2020) o líder precisa promover reuniões periódicas com a equipe, tanto individuais quanto coletivas, para acompanhar o andamento das atividades, esclarecer dúvidas, resolver problemas e estimular a colaboração e a integração entre os membros e utilizar uma linguagem simples, objetiva e respeitosa, evitando ambiguidades, ironias ou críticas desnecessárias que possam gerar mal-entendidos ou conflitos.

De acordo com o exposto, esperasse do líder a demonstração de interesse e atenção ao que os colaboradores dizem, ouvindo ativamente, fazendo perguntas, validando as informações

e expressando empatia e apoio transmitindo confiança e autonomia aos colaboradores, delegando tarefas de forma clara e dando espaço para que eles possam tomar decisões e propor soluções.

Em diálogo com Veneral e Knihs (2020), Ribeiro (2021) observa que uma das maiores dificuldades dos gestores que lideram equipes em teletrabalho é demonstrar confiança nos empregados. Em um ambiente de trabalho remoto, a comunicação é a chave para o sucesso e os líderes devem se esforçar para estabelecer canais de comunicação abertos e transparentes, garantindo que todos os membros da equipe tenham acesso às informações relevantes.

O autor explica, ainda, que isso inclui definir expectativas claras, manter linhas de comunicação abertas e fornecer feedback regularmente. A confiança é essencial para manter um bom clima organizacional, motivar os colaboradores e aumentar a produtividade estabelecendo metas claras e realistas. Nesse contexto, em vez de controlar o tempo de trabalho dos empregados, deve-se focar nos resultados que eles devem entregar. Como afirma Ribeiro (2021, p. 29) “Defina as metas em conjunto com os empregados, explicando o porquê e o como de cada uma delas. Acompanhe o progresso das metas periodicamente, mas sem excesso de cobrança ou interferência”.

Considerando-se a relação entre gestores e empregados em teletrabalho, cabe salientar que a comunicação de forma efetiva e frequente é fundamental para manter a confiança mútua, o que pode ser potencializado por meio da mediação tecnológica com a utilização de canais adequados para cada tipo de mensagem, individualmente e em grupo, com orientações construtivas, reconhecendo-se os acertos e orientando os erros de forma a incentivar a comunicação entre os próprios empregados, para fortalecer o espírito de equipe.

Dejours (2004) afirma que “a organização do trabalho, em grande parte, define as condições de saúde mental dos trabalhadores. Quando mal estruturado, o trabalho pode ser uma fonte de sofrimento, mas quando organizado de forma adequada, pode contribuir para o bem-estar e realização do trabalhador”. A realização do trabalhador é fundamental para manter a saúde mental e a boa produtividade da organização. Quando o trabalho é organizado de forma flexível, possibilita a autonomia do trabalhador que consegue adaptar o seu trabalho às suas necessidades individuais e às mudanças do ambiente de trabalho. Nesse contexto, a oferta de liberdade por parte do gestor acarreta equilíbrio entre vida profissional e pessoal garantido a saúde mental dos trabalhadores.

Delegar tarefas e responsabilidades demonstrando confiança nos empregados em teletrabalho também significa dar autonomia e espaço para eles desenvolverem suas habilidades e criatividade e oferecer recursos confiando em que eles possam desempenhar suas funções

com êxito motivando o funcionário a exercer suas tarefas na certeza de que poderá sempre contar com o apoio da sua chefia para dirimir quaisquer dúvidas.

No teletrabalho, ao entender de Ribeiro (2021), a empatia, a capacidade de se colocar no lugar do outro, de compreender seus sentimentos, necessidades e motivações, são necessidades essenciais para manter uma boa comunicação, colaboração e clima organizacional. O autor coloca ainda que as mensagens devem ser de forma clara, respeitosa e positiva, evitando ironias, sarcasmos ou críticas desnecessárias demonstrando interesse e atenção pelo que o outro diz, fazendo perguntas, comentários ou elogios pertinentes. Além disso deve-se reconhecer as contribuições, os esforços e os resultados do outro, dando *feedbacks* construtivos e reconhecendo seus méritos.

Um caminho interessante para a boa atuação do gestor consiste em oferecer ajuda e apoio quando necessário, mostrando-se disponível e solidário com as dificuldades ou desafios do outro, mantendo uma rotina equilibrada, com hábitos saudáveis e momentos de lazer e relaxamento. Assim, se fortalecem os vínculos e o engajamento entre as equipes, além de promover um ambiente de trabalho mais harmonioso, produtivo e satisfatório, mesmo que em contexto virtual.

Essa modalidade de trabalho, como observado, vem ganhando cada vez mais espaço no mundo corporativo, especialmente após a pandemia de Covid-19; e falar de inovação no teletrabalho é destacar os benefícios que traz para as empresas e para os trabalhadores, como maior flexibilidade, produtividade, qualidade de vida, redução de custos e de impactos ambientais.

Além disso, é importante ressaltar que o teletrabalho exige uma adaptação constante às novas tecnologias, ferramentas e metodologias que facilitam a comunicação, a gestão e a execução das tarefas remotas.

Para Drucker (2008), as organizações devem aprender a criar conhecimentos por meio de processos sistematizados de melhoria contínua, mediante o desenvolvimento de novas aplicações com base em seus sucessos e manter uma inovação contínua visando responder aos desafios atuais a aumentar continuamente sua competitividade. Falar de inovação é incentivar a participação e o engajamento dos trabalhadores nas decisões e nos processos da empresa, valorizando as suas ideias, sugestões e *feedbacks*. Para isso, é essencial criar espaços virtuais de interação, como reuniões online, grupos de discussão, fóruns, enquetes etc., que estimulem o diálogo, a troca de experiências e o aprendizado coletivo.

Muitas pessoas se perguntam se é possível planejar a carreira quando se está em teletrabalho. Afinal, como se destacar, desenvolver-se e crescer profissionalmente em um

ambiente virtual? A resposta é que sim, é possível, mas requer alguns cuidados e estratégias (Drucker, 2008).

Se o teletrabalho oferece muitas vantagens, como flexibilidade, autonomia, economia de tempo e dinheiro, e maior qualidade de vida, também traz alguns desafios, como já apontados nesta pesquisa, como a falta de contato presencial com os colegas, a dificuldade de separar a vida pessoal da profissional, e a menor visibilidade perante os gestores e a organização. Por isso, para planejar a carreira em tele trabalho, é preciso ter alguns objetivos claros e bem definidos, tais como: saber quais são as suas competências, pontos fortes e fracos, interesses e valores profissionais, buscar constantemente o aprimoramento das suas habilidades técnicas e comportamentais, por meio de cursos, leituras, webinars, podcasts, manter uma comunicação frequente e eficaz com os seus líderes, pares e subordinados, usando os canais e ferramentas adequados para cada situação, demonstrar proatividade, iniciativa, comprometimento e resultados nas suas atividades, sem esperar que os outros reconheçam o seu trabalho, construir e ampliar a sua rede de contatos (networking), participando de eventos, grupos, fóruns e comunidades virtuais relacionados à sua área de atuação, buscar feedbacks sobre o seu desempenho e o seu potencial de crescimento na empresa, e aproveitar as oportunidades de desenvolvimento que surgirem e, ainda, estar atento às tendências do mercado e às mudanças na sua área de interesse, e se adaptar às novas demandas e exigências (Drucker, 2008)..

Por fim, uma forma de falar de inovação no teletrabalho é reconhecer e recompensar os resultados e as iniciativas inovadoras dos trabalhadores, seja por meio de elogios, prêmios, bonificações, promoções ou outras formas de incentivo. Dessa forma, cria-se um clima de motivação, confiança e satisfação entre os profissionais que atuam à distância, fortalecendo o seu comprometimento e o seu desempenho.

1.6.3 Aspectos legais e regulatórios

Alves e Miranda (2019) aduzem que “as normas trabalhistas sofrem mudanças constantes e necessárias, desde a revolução industrial a fim de se adequarem aos contextos das relações entre patrão e empregado, principalmente na tentativa de reduzir as desigualdades entre as partes das relações laborais” (Alves; Miranda, 2019, p. 3).

Segundo Carelli e Oliveira (2021), a proteção trabalhista se apresenta como um arquétipo jurídico para relações assimétricas. Contudo, os ordenamentos jurídicos de cada país estabelecem políticas legislativas com a natural discricionariedade e correlação com a conjuntura das forças políticas em cada época – e elegem requisitos fáticos-jurídicos para a identificação do trabalho a ser protegido.

O teletrabalho foi muito estudado na década de 1990, acerca de suas vantagens e desvantagens, bem como sobre as percepções acerca dos valores, envolvendo também questões familiares e seus resultados para o mundo do trabalho e diversas são as hipóteses sobre o tema, no que se refere à falta de unidade nas conclusões a respeito do assunto, abordando tanto entendimentos positivos que consideram o teletrabalho um benefício para o trabalhador, quanto entendimentos díspares que o consideram uma forma de exploração (Carvalho, 2022).

Na atual circunstância, as novas tecnologias têm impactado significativamente o mercado de trabalho. Há menos de 20 anos, não se imaginava que os trabalhadores poderiam executar exatamente as mesmas atividades em casa, como as realizadas em ambiente corporativo.

Esse cenário reflete a crescente automação de tarefas e, por meio do processo de globalização, surgem novas perspectivas para a prestação de serviços à distância, conhecidas como teletrabalho. Nesse contexto, o empregado é contratado para executar suas atividades em sua própria residência, por exemplo. O teletrabalho oferece flexibilidade e a possibilidade de conciliar vida profissional e pessoal, mas também requer disciplina e organização para manter a produtividade.

O teletrabalho, que se diferencia do trabalho com a presença do funcionário por não exigir deslocamento casa ao local de trabalho e vice-versa, pode ser realizado em domicílio, telecentros, centros, ou sem um espaço definido. “Dentre as modalidades citadas, destaca-se para fins deste estudo o teletrabalho no domicílio do empregado, o que se tornou possível devido ao uso das novas tecnologias e depois da reforma trabalhista com regulamentação desse instituto” (Alves; Miranda, 2019, p. 2).

Os autores informam que o teletrabalho não era regulamentado na CLT, que apenas mencionava o trabalho a domicílio, por meio da antiga redação de seu artigo 6º que dizia: “Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado no domicílio do empregado, desde que esteja caracterizada a relação de emprego” (Alves; Miranda, 2019).

Com esta redação, no contexto do trabalho à distância, a tradicional subordinação em que o empregador dá ordens diretamente ao empregado não se aplica ao teletrabalhador, que frequentemente é considerado como trabalhador autônomo e, portanto, não está protegido pelas leis trabalhistas. Ainda assim, quando entendia-se ser aquela uma relação de emprego, excluía-se o controle de jornada por meio do artigo 62, I, da CLT (BRASIL, 1943, apud Alves; Miranda, 2019).

Com a regulamentação do teletrabalho no país, houve a flexibilização de direitos que afetam diretamente nos direitos básicos fundamentais do indivíduo, tais como o controle de jornada que não será necessário. No entanto, segundo Alves e Miranda (2019, p.3), “O Brasil está indo na contramão de países como França e Portugal, que defendem que o trabalhador tem direito a se desconectar do trabalho para exercer seus direitos fundamentais de lazer, repouso, convivência família dentre outros”.

Os autores alertam que com a implementação da nova legislação, o teletrabalhador não estará sujeito ao controle de jornada, o que poderá causar inúmeros transtornos, desde ausência de pagamento de horas extras, bem como doenças ocupacionais pelo cumprimento de altas metas de produção mesmo estando fora da empresa considerando sua atividade como teletrabalhador.

Dessa forma, é fundamental estabelecer um contrato de trabalho específico para o teletrabalho, que detalhe as responsabilidades, obrigações e condições de trabalho entre o funcionário remoto e o empregador. Esse contrato deve abordar aspectos como a definição das atividades a serem realizadas e horários de trabalho, além de mencionar as tecnologias utilizadas e a forma de comunicação entre as partes.

Um dos principais aspectos legais do teletrabalho é a sua definição e caracterização na legislação trabalhista. A reforma trabalhista de 2017 introduziu o conceito de teletrabalho no artigo 75-A da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), estabelecendo que se trata de uma prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo (Brasil, 1943, apud Alves; Miranda, 2019). Além disso, o artigo 75-B da CLT determina que o teletrabalho deve ser formalizado por meio de um contrato individual de trabalho, que especifique as atividades a serem realizadas pelo empregado, bem como as responsabilidades e os direitos das partes.

Outro aspecto legal relevante do teletrabalho é a questão da saúde e segurança do trabalhador. O artigo 75-E da CLT dispõe que o empregador deve instruir os empregados sobre as precauções a tomar para evitar doenças e acidentes de trabalho, sendo que o empregado deve assinar um termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas. Esse mesmo artigo prevê que o empregador pode realizar a fiscalização do teletrabalho por meio de instrumentos telemáticos e informatizados. No entanto, essa fiscalização deve respeitar os limites da intimidade e da privacidade do empregado, bem como as normas de proteção de dados pessoais.

Um terceiro aspecto legal importante do teletrabalho é a questão da jornada de trabalho e do controle de horas. O artigo 62, inciso III, da CLT exclui os empregados em regime de teletrabalho das disposições relativas à duração do trabalho, como a limitação da jornada diária e semanal, o pagamento de horas extras e o intervalo para repouso e alimentação.

Isso significa que o teletrabalhador tem maior autonomia para gerenciar o seu tempo e cumprir as suas metas, sem estar sujeito ao controle de ponto. No entanto, essa exclusão não impede que as partes pactuem livremente sobre a jornada de trabalho e o controle de horas no contrato individual, desde que respeitados os limites legais (Alves; Miranda, 2019).

Por fim, um quarto aspecto legal relevante do teletrabalho é a questão dos custos e dos equipamentos necessários para a realização das atividades. O artigo 75-C da CLT estabelece que as disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito. Portanto, cabe às partes definir quem arcará com os custos do teletrabalho, podendo haver um rateio ou uma compensação entre elas.

Carvalho (2022) destaca que, em 5 de setembro de 2022 do Diário Oficial da União publicou a Lei nº 14.442 de 2 de setembro de 2022, que atualiza as regras de teletrabalho alterando trechos da CLT para corrigir aspectos regulatórios que o uso maciço do teletrabalho evidenciou durante a pandemia da Covid-19, sendo importante que tanto o empregador quanto o empregado estejam cientes dos seus direitos e deveres nessa relação de trabalho, buscando sempre uma harmonia entre os interesses individuais e coletivos.

A Lei estabelece os direitos e deveres dos trabalhadores e empregadores que optarem por essa forma de prestação de serviços, bem como as regras para a transição entre o trabalho presencial e o teletrabalho. O teletrabalho é definido como a realização de atividades profissionais fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias da informação e comunicação e pode ser adotado por acordo individual escrito entre o empregado e o empregador, ou por negociação coletiva e o empregado tem direito à desconexão, ou seja, ao período em que não está obrigado a responder às comunicações do empregador ou a realizar atividades profissionais.

No que se refere a saúde e segurança do empregado no teletrabalho, é o empregador que deve garantir meios para a sua manutenção, promovendo medidas de prevenção de doenças físicas e mentais relacionadas ao trabalho remoto sendo que empregador e o empregado podem rescindir o contrato de teletrabalho a qualquer momento, mediante aviso prévio de 15 dias, e retornar ao trabalho presencial.

O novo artigo 75-B da CLT define, agora, o teletrabalho como a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não se configure como trabalho externo e estabelece os requisitos para o teletrabalho, e, segundo esse artigo, o teletrabalho é a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo (Carvalho, 2022).

O teletrabalho deve ser formalizado por meio de contrato individual de trabalho, que especifique as atividades que serão realizadas pelo empregado. A exigência de comparecer à sede da empresa para exercer algumas atividades não descaracteriza a ocorrência do teletrabalho. O contrato também deve prever a responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do teletrabalho, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado. O empregador deve instruir os empregados sobre as precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho.

O parágrafo 2º do artigo 75-C da CLT previa que a mudança do teletrabalho para o trabalho presencial pode ser feita por decisão unilateral do empregador. Ele só precisa respeitar um período de adaptação mínimo de 15 dias, com correspondente registro em aditivo contratual, porém, a lei foi modificada para: “a prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do instrumento de contrato individual de trabalho de acordo com a redação dada pela Lei nº 14.442 (Brasil, 2022).

A referida Lei dispõe também que empregador não será responsável pelas despesas causadas pela mudança para o trabalho presencial, no caso de o teletrabalho ser feito pelo empregado em uma localidade diferente de onde a empresa está sediada ou onde o serviço é prestado, salvo disposição em contrário estipulada entre as partes.

1.7 Impacto econômico e ambiental

De acordo com Sturmer e Pereira (2013), do ponto de vista econômico, o teletrabalho pode gerar uma economia significativa para as empresas e para os funcionários, uma vez que podem reduzir os custos com infraestrutura, energia, transporte, alimentação, entre outros.

Os funcionários podem economizar tempo e dinheiro com o deslocamento, além de terem mais flexibilidade e autonomia para gerenciar suas rotinas. Além disso, o teletrabalho

pode aumentar a produtividade, a satisfação e a motivação dos trabalhadores, reduzindo o absenteísmo e a rotatividade.

O teletrabalho também pode ampliar o acesso ao mercado de trabalho, permitindo que pessoas de diferentes regiões e perfis possam se candidatar a vagas que antes eram restritas por questões geográficas ou físicas.

Do ponto de vista ambiental, o teletrabalho pode contribuir para a redução das emissões de gases de efeito estufa, que são responsáveis pelo aquecimento global e pelas mudanças climáticas, pois ao diminuir o uso de veículos para o transporte, o teletrabalho reduz a poluição do ar e o consumo de combustíveis fósseis e, ainda, O teletrabalho também pode reduzir o desperdício de papel, uma vez que os trabalhadores podem utilizar documentos digitais e evitar a impressão desnecessária (Sturmer; Pereira, 2013).

Além disso, o teletrabalho pode diminuir o consumo de energia elétrica e de recursos naturais nas empresas, como água, papel, plástico, entre outros e também pode favorecer a preservação da biodiversidade, ao diminuir a pressão sobre os ecossistemas naturais que são afetados pela expansão urbana e pela construção de novas estradas.

No entanto, o teletrabalho também apresenta alguns desafios e riscos, tanto para a economia quanto para o meio ambiente. Do ponto de vista econômico, o teletrabalho pode gerar uma precarização das relações de trabalho, ao dificultar a fiscalização dos direitos trabalhistas e a proteção social dos trabalhadores. Entretanto, muitas desvantagens do teletrabalho aparecem na literatura.

Paulo Serra (1995) aponta algumas delas como o isolamento social, a degradação da vida familiar devida à intrusão do trabalho no lar, o apagamento da diferenciação entre trabalho e lazer, uma maior dificuldade de defesa dos seus interesses profissionais, o aumento do trabalho e menos oportunidades de promoção. Do ponto de vista da Instituição, ele menciona a impossibilidade de assegurar o controle da presença e a disponibilidade imediata do trabalhadores, o aumento do custo extra com equipamentos de telecomunicações e a destruição da unidade do coletivo de trabalho (Serra, 1995).

O teletrabalho, ainda, pode aumentar as desigualdades sociais, ao excluir as pessoas que não têm acesso às tecnologias digitais ou às condições adequadas para trabalhar em casa. Soma-se a isso o fato de que o teletrabalho pode afetar negativamente a saúde física e mental dos trabalhadores, ao aumentar os níveis de estresse, ansiedade, isolamento e sedentarismo.

Do ponto de vista ambiental, o teletrabalho pode gerar um aumento do consumo de energia elétrica e de recursos naturais nas residências dos trabalhadores, como água, papel,

plástico, entre outros. O teletrabalho também pode aumentar a geração de resíduos eletrônicos, que são difíceis de reciclar e podem contaminar o solo e a água, além de poder induzir a um aumento do consumo de bens e serviços pelos trabalhadores, que podem compensar a falta de interação social e lazer com mais compras online e entregas em domicílio.

Portanto, esta modalidade de trabalho tem vantagens e desvantagens para a economia e para o meio ambiente. É preciso avaliar os benefícios e os custos do teletrabalho com base em evidências científicas e em critérios éticos. É preciso também adotar medidas que possam minimizar os impactos negativos do teletrabalho e maximizar os positivos (CARELLI e Oliveira, 2021).

Dentre essas medidas podemos considerar: regulamentar o teletrabalho na legislação trabalhista; garantir o acesso às tecnologias digitais para todos os trabalhadores; promover a educação ambiental e o consumo consciente; incentivar a adoção de fontes de energia renováveis e de práticas de reciclagem; e estimular a criação de redes de apoio e de espaços de convivência para os trabalhadores remotos.

Carelli e Oliveira (2021) destacam que a tecnologia, é uma construção humana decorrente de movimentos culturais, econômicos e sociais. Ao ponto que ela é planejada pelos detentores do capital para um determinado fim e assim ela está e deve ser submetida ao crivo da sociedade na qual é criada, como toda e qualquer construção social.

É importante que os teletrabalhadores adotem práticas sustentáveis em suas rotinas, como o uso racional de energia e água, a reciclagem e o descarte adequado de equipamentos eletrônicos, e a escolha de fornecedores e serviços.

1.8 Perspectivas futuras

As perspectivas futuras do teletrabalho são promissoras, pois essa tendência deve se consolidar e se expandir nos próximos anos. Segundo um estudo da consultoria McKinsey, cerca de 20% dos trabalhadores poderiam realizar suas funções remotamente sem perda de eficiência (Sneider; SinghaL, 2023).

Além disso, o teletrabalho pode contribuir para a inclusão social e a diversidade no mercado de trabalho, pois permite o acesso a oportunidades de emprego para pessoas que enfrentam barreiras geográficas, físicas ou sociais. Poderá ainda estimular a inovação e a criatividade, pois favorece a colaboração entre equipes multidisciplinares e multiculturais.

São dois os desafios em relação à transição para o trabalho fora da empresa: um é decidir o papel da empresa em si, que é o centro tradicional de criação de cultura e senso de pertencimento, ao passo que o outro se refere à adaptação da força de trabalho quanto às

exigências da automação, digitalização e de outras tecnologias, não apenas para setores como o bancário e de telecomunicação, mas sim, constitui um desafio para todos, mesmo setores não associados ao trabalho remoto.

Outrossim, é provável que haja uma maior flexibilidade na forma como o teletrabalho é implementado. Muitas empresas estão experimentando modelos híbridos, nos quais os funcionários têm a opção de trabalhar de casa ou de um escritório compartilhado, por exemplo. Essa flexibilidade pode melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores e ajudar a conciliar melhor suas responsabilidades pessoais e profissionais. Grandes varejistas estão automatizando cada vez mais o checkout. Se os vendedores quiserem manter seus empregos, terão de aprender novas habilidades. Em 2018, o Fórum Econômico Mundial estimou que mais de metade dos funcionários precisará ser retreinada ou requalificada até 2022 (Sneider; Singhal, 2023).

Existirá sempre a necessidade de adaptação dos trabalhadores e das empresas à nova realidade, a garantia da segurança da informação e da privacidade dos dados, a preservação da saúde física e mental dos teletrabalhadores, a manutenção da comunicação e do engajamento dos colaboradores definindo metas e indicadores de desempenho claros e objetivos, a gestão do tempo e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e o cumprimento das normas legais e trabalhistas vigentes.

Amabile e Kramer (2008) indicam que para qualquer êxito tem que haver motivação, pois “motivação é a compreensão de alguém sobre o que precisa ser feito e sua disposição em fazê-lo em qualquer dado momento. Mais precisamente, motivação é uma combinação da escolha de alguém em executar uma tarefa, seu desejo de dedicar esforço em executá-la e a determinação de persistir com este esforço” (AMABILI; KRAMER, 2008, p.55).

1.9 Teletrabalho no Brasil.

O teletrabalho no Brasil é ainda é um fenômeno bastante recente, e tal conclusão, talvez, possa ser atribuída à demora da inserção tecnológica no país. Goulart (apud Carvalho, 2022) aponta que o teletrabalho teve início no país na década de 1990, após a realização de um seminário abordando o tema home office Telecommuting, trazendo perspectivas de negócios e de trabalho para o terceiro milênio (Serra, 2023).

No início do Século XXI, a partir de 2000, a empresa Shell do Brasil, já havia adotado o teletrabalho entre sua equipe e, logo em seguida a indústria farmacêutica também inseriu a modalidade home office, com muitas vantagens observadas acerca dessa prática, como redução de custo para a empresa e flexibilidade de horários para o trabalhador (Carvalho, 2022).

Como já mencionado, o teletrabalho tem se tornado cada vez mais comum, especialmente devido ao avanço da tecnologia e às possibilidades de conexão online. Existem diversas vantagens relacionadas a essa modalidade de trabalho, como maior flexibilidade de horários, eliminação de deslocamentos, redução de custos com transporte e alimentação, entre outros. Ganhou mais destaque durante a pandemia de Covid-19, que obrigou muitas organizações a adotarem o trabalho remoto como medida de prevenção ao contágio.

Com o teletrabalho, os profissionais têm a oportunidade de equilibrar melhor a vida pessoal e profissional, pois podem organizar seu tempo de acordo com suas necessidades e prioridades. Além disso, a possibilidade de trabalhar em casa ou em qualquer lugar com acesso à internet traz comodidade e conforto, o que pode aumentar a produtividade e o bem-estar do trabalhador.

No âmbito legislativo, o teletrabalho no Brasil é regulamentado pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que estabelece direitos e deveres tanto para o empregador quanto para o empregado nessa modalidade de trabalho. Entre os principais direitos estão o recebimento de salário, férias, décimo terceiro salário, contribuição para a Previdência Social, entre outros.

Com o avanço da pandemia de COVID-19, o teletrabalho no Brasil também se tornou muito relevante, sendo adotado por várias empresas como forma de garantir a continuidade das atividades e preservar a saúde dos colaboradores. É importante destacar que, mesmo após o fim da pandemia, é provável que o teletrabalho continue sendo uma opção viável em muitas áreas, contribuindo para a modernização e flexibilização das relações de trabalho no Brasil (Campos, 2023).

Na busca por atenuar conflitos e encontrar soluções para ambientes de trabalho flexíveis e que deem resultado, os gestores de RH concentraram-se no que seria um meio termo para acomodar todas as gerações. Após a experiência do home office ter sido vivida intensamente, chegou-se à conclusão de que, embora sejam muitas as vantagens do trabalho em casa, eliminar completamente o convívio social pode não ser a melhor estratégia para a saúde mental dos profissionais, para a produtividade e, conseqüentemente, para os resultados dos negócios como um todo (Alves, 2022).

A tendência é que o teletrabalho continue sendo uma opção viável e atrativa para muitas empresas e trabalhadores no Brasil, mesmo após o fim da pandemia. Porém, é preciso que haja uma regulamentação adequada e uma conscientização sobre os benefícios e os desafios dessa modalidade de trabalho, para que ela possa ser exercida de forma saudável e produtiva.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em junho de 2020, cerca de 8,9 milhões de pessoas estavam em teletrabalho no país, o que representava

11,7% da população ocupada. Em agosto de 2021, esse número caiu para 7,8 milhões, ou 9,6% da população ocupada (Campos, 2023).

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Covid-19 (IBGE, 2020) teve o encerramento do ano de 2020. O objetivo principal foi consolidar as estatísticas sobre o trabalho remoto no país. Para isso, analisou a massa de rendimentos gerada por essas pessoas, o perfil e a distribuição laboral e regional desses indivíduos em trabalho remoto. Segundo a PNAD Covid-19, o número de pessoas em teletrabalho aumentou significativamente entre maio e novembro de 2020, passando de 8,6 milhões para 10,4 milhões, o que representa um crescimento de 20,8%.

Conforme Campos (2023), esse aumento foi observado em todas as regiões do país, sendo mais expressivo no Sudeste (25,4%) e no Centro-Oeste (24,1%). A pesquisa também revelou que o teletrabalho está mais concentrado em determinados grupos populacionais, como as pessoas com nível superior completo (39,2%), as mulheres (56,6%), as pessoas brancas (65,3%) e as que trabalham no setor de serviços (72,3%).

Além disso, a pesquisa de Campos (2023) demonstrou que o teletrabalho tem impactos positivos e negativos na vida dos trabalhadores, como maior flexibilidade de horários, economia de tempo e dinheiro com deslocamentos, mas também maior dificuldade de separar a vida profissional e pessoal, maior exposição a riscos ergonômicos e psicossociais e menor acesso a benefícios trabalhistas.

1.9.1. Teletrabalho na Administração Pública

O teletrabalho na Administração Pública do Brasil tem se tornado cada vez mais presente, especialmente com a modernização e a digitalização dos processos governamentais. Na Administração Pública do Brasil é uma realidade em constante evolução, que busca aliar os benefícios do trabalho remoto com a necessidade de garantir a eficiência e a transparência na prestação dos serviços públicos.

Com a implementação adequada e o acompanhamento das políticas e normas estabelecidas, o teletrabalho pode contribuir para a modernização e o aprimoramento da administração pública brasileira (Campos, 2023). O objetivo é proporcionar aos servidores públicos a flexibilidade de realizar suas atividades fora do espaço físico do órgão público, utilizando recursos tecnológicos para manter a produtividade e a eficiência.

Essa modalidade de trabalho traz diversas vantagens para a administração pública, como a otimização dos espaços físicos dos órgãos, a redução de custos com infraestrutura, energia e

deslocamento dos servidores, e a promoção de um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional para os funcionários.

É fundamental garantir a disponibilidade de recursos tecnológicos adequados, como acesso à internet de qualidade e equipamentos necessários, para que os servidores possam desempenhar suas atividades de forma eficiente. Além disso, é necessário estabelecer mecanismos de controle e monitoramento para garantir a produtividade e a qualidade do trabalho realizado.

No Brasil, o teletrabalho na Administração Pública é regulamentado pela Lei nº 13.647/2017, que estabelece as diretrizes para sua implementação nos órgãos federais, assim como pela legislação específica de cada esfera governamental (estadual e municipal). Essa legislação estabelece que o teletrabalho deve ser implementado de forma voluntária, mediante acordo entre o servidor e a administração pública, e que deve ser fiscalizado e avaliado de forma regular.

É importante destacar que, apesar dos avanços na implementação do teletrabalho na Administração Pública do Brasil, ainda existem desafios a serem enfrentados, como a adequação das estruturas organizacionais, a dificuldade de acesso à tecnologia em algumas regiões do país e a necessidade de criar uma cultura de trabalho remoto dentro dos órgãos governamentais.

A pandemia de COVID-19 impulsionou de forma significativa a implementação do teletrabalho, que deixou de ser uma prática ocasional para se tornar uma medida essencial em muitas empresas. Com as limitações de deslocamento e a necessidade de distanciamento social, o trabalho remoto se tornou uma solução viável para garantir a continuidade das operações enquanto se preservava a saúde dos colaboradores.

Esse período evidenciou as vantagens do teletrabalho, como a flexibilidade de horários e a eliminação do tempo de deslocamento, mas também trouxe à tona desafios, como a dificuldade de manter uma distinção entre o ambiente de trabalho e o pessoal, o aumento do isolamento e a sobrecarga de tarefas. Dessa forma, a pandemia não apenas popularizou o teletrabalho, mas também gerou discussões sobre como implementá-lo de maneira equilibrada nas empresas, levando em conta os impactos tanto na produtividade quanto no bem-estar dos funcionários.

II. IMPACTO DO TELETRABALHO IMPOSTO PELA PANDEMIA DO COVID-19 NO COTIDIANO DOS SERVIDORES DA UERJ

2.1 A UERJ

Figura 1: Imagem do Campus Maracanã da Uerj.



Fonte: Portal da Universidade

A Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) é uma das mais importantes instituições públicas de ensino superior do Brasil, destacando-se por sua relevância acadêmica, científica e social. Fundada em 1950, a UERJ oferece uma ampla gama de cursos de graduação, mestrado e doutorado, além de desenvolver projetos de extensão que impactam diretamente a comunidade. Seu Campus administrativo está localizado no bairro do Maracanã, no Rio de Janeiro, com outros Campis distribuídos em municípios do estado do Rio de Janeiro.

Um dos aspectos mais notáveis da UERJ é seu compromisso com a inclusão social. A instituição foi pioneira no Brasil ao adotar, no ano 2000, o sistema de cotas de reserva de vagas para estudantes negros, indígenas e oriundos de escolas públicas. Essa iniciativa marcou um avanço significativo na promoção da igualdade de oportunidades no ensino superior.

Além disso, a UERJ é reconhecida por sua intensa produção científica e pela qualidade de seus projetos de pesquisa, que destaca para o desenvolvimento de soluções em diversas áreas do conhecimento. Outro destaque é seu engajamento com a comunidade por meio de serviços de extensão, como atendimentos jurídicos, médicos e psicológicos, que beneficiam

A UERJ é um exemplo de excelência acadêmica e compromisso social, desempenhando um papel transformador na sociedade brasileira. Durante o período pandêmico não foi diferente, a Universidade desempenhou um papel significativo no enfrentamento da pandemia de Covid-19, combinando esforços acadêmicos, científicos e sociais para mitigar os impactos da crise sanitária. Durante esse período de desafio, a instituição desenvolveu uma série de medidas para garantir a continuidade do ensino, fortalecer a pesquisa e oferecer prestação de serviço fundamental a toda sociedade.

No âmbito acadêmico, a UERJ adaptou suas atividades para o formato remoto, implementando plataformas digitais e capacitando professores e alunos para utilizarem essas ferramentas. Essa transição permitiu que a universidade mantivesse a oferta de ensino, minimizando os prejuízos à formação acadêmica. Além disso, foram criados programas de apoio psicológico e pedagógico, voltados para a comunidade acadêmica, a fim de lidar com os desafios emocionais e estruturais.

Na área de pesquisa, a UERJ esteve na linha de frente no desenvolvimento de estudos relacionados ao combate à Covid-19. Pesquisadores da instituição desenvolvem para a compreensão do vírus, a análise de tratamentos e a formulação de estratégias de controle da doença. Além disso, a universidade desempenhou ainda um papel importante na divulgação científica, fornecendo informações confiáveis à população em meio ao cenário de desinformação e na testagem, vacinação e tratamento da COVID 19.

Reconhecendo os impactos emocionais causados pelo isolamento social, pelo medo da doença e pelas mudanças bruscas na rotina, a universidade mobilizou recursos e iniciativas para oferecer suporte psicológico de maneira acessível e eficaz. Entre as principais ações destaca-se a iniciativa Psicologia, presente! que ofereceu acolhimento e apoio psicológico online para professores, servidores técnico-administrativos e alunos da UERJ, conforme descrito no Boletim IP, edição 2, de abril de 2020, página 40, “uma rede de voluntários composta por psicólogos que ficaram disponíveis diariamente, de segunda a sexta, de 8h às 17h, em formato remoto, para oferecer um espaço de escuta para angústias, medos e receios suscitados pela pandemia e pelo isolamento social.” Esta notícia foi divulgada com contentamento pelo site do Sindicato dos Trabalhadores das Universidades Públicas do Estado do Rio de Janeiro - SINTUPERJ disponível em <https://www.sintuperj.org.br/instituto-de-psicologia-da-uerj-disponibiliza-atendimento-a-comunidade-universitaria/>

2.2 - Pandemia De Covid-19

2.2.1 Covid 19 no mundo

A pandemia da Covid-19 é o maior desafio global do século XXI até o momento. Pela primeira vez em cem anos um vírus atingiu proporções alarmantes, afetando todos os continentes. As consequências da doença, especialmente em relação à disponibilidade de leitos e respiradores artificiais, expõem problemas estruturais e assistenciais na área da saúde, tanto no Brasil quanto no mundo (Pilla; Sinner, 2020).

Essa pandemia, causada pelo novo coronavírus, teve um impacto significativo em todo o mundo. Tratava-se de uma nova cepa de coronavírus que não havia sido identificada antes em seres humanos. Um mapa produzido pela BBC mostra a expansão do coronavírus pelo mundo desde que foi descoberto. A COVID-19 continuou se espalhando pelo mundo, com mais de 300 milhões de casos confirmados e mais de cinco milhões de mortes relatadas em quase 200 países (Pilla; Sinner, 2020).

Conforme Pilla; Sinner (2020), a Covid-19 afetou todos os aspectos da vida, desde a saúde até a economia, a educação e as viagens. Milhões de pessoas foram infectadas e muitas perderam a vida para a doença. Os sistemas de saúde em todo o mundo foram sobrecarregados, com hospitais lutando para tratar o grande número de pacientes.

Os governos em todo o mundo implementaram várias medidas para tentar conter a propagação do vírus, incluindo bloqueios, distanciamento social, uso de máscaras e campanhas de vacinação em massa. Apesar desses esforços, o vírus continuou a se espalhar, com novas variantes surgindo e causando novas ondas de infecções.

Conforme Sá e Venancio (2022):

O Coronavírus apresentou seus primeiros sinais, ainda no ano de 2019 e com muita rapidez multiplicou-se e chegou a todo o globo. Ainda que os avanços históricos da medicina sejam impressionantes, ficou evidente para grande parte da população que uma das formas de prevenção mais eficazes e defendidas por especialistas é o uso de máscara e o isolamento social. Estas ações evitariam e, como de fato evitaram, uma quantidade de mortes mais expressiva que essa que estamos vendo no Brasil e no mundo (Sá; Venâncio, 2022, p. 2).

A pandemia também teve um impacto econômico significativo. Muitas empresas foram forçadas a fechar ou reduzir suas operações, levando a um aumento no desemprego. As viagens internacionais foram severamente restritas, afetando a indústria do turismo. No entanto, alguns setores, como o comércio eletrônico e o trabalho remoto, viram um crescimento significativo. A educação também foi afetada, com escolas em todo o mundo fechando e passando para o aprendizado online, também chamado de ensino remoto em algumas instituições.

Isso apresentou desafios significativos para estudantes, professores e pais. Apesar dos desafios, a pandemia também viu exemplos incríveis de resiliência e inovação. Cientistas de todo o mundo se uniram para desenvolver vacinas em um tempo recorde. As comunidades se uniram para apoiar uns aos outros, com muitos voluntários ajudando os mais vulneráveis.

No entanto, naquele contexto, a pandemia estava longe de acabar e os desafios continuavam. A distribuição desigual de vacinas, a hesitação em relação à vacinação e o surgimento de novas variantes são apenas alguns dos problemas que o mundo enfrenta. À medida que avançávamos, era crucial continuar a aprender com nossas experiências e trabalharmos juntos para superar a crise.



Figura 2 - A repórter Nathalia Passarinho, da BBC News Brasil, conta a história de cinco dias decisivos no início do que se tornaria a pandemia de Covid-19. Fonte: Nathalia Passarinho - BBC News Brasil. Disponível em www.bbc.com/portuguese/internacional-56152733.

Ao observarmos a figura 3 abaixo, um mapa produzido pela BBC e atualizado automaticamente mostrava a expansão do coronavírus pelo mundo desde que foi descoberto na província de Hubei em dezembro de 2019 (Carmo, 2020).



Figura 3: Um mapa produzido pela BBC e atualizado automaticamente mostra a expansão do coronavírus pelo mundo desde que foi descoberto na província de Hubei em dezembro de 2019. Fonte: Carmo, 2020. www.bbc.com/portuguese/internacional-53006103

Isso gerou um falso dilema que ameaçou dividir a população. De um lado, estavam aqueles que acreditavam na propagação da doença para outros países e continentes. Do outro lado, estavam os céticos que baseavam suas opiniões em convicções políticas, religiosas e ideológicas, vivendo em um mundo imaginário orientado por mitos e líderes religiosos.

Carmo (2020) destaca que até setembro de 2020, Buenos Aires era responsável por 86% dos casos registrados de Covid-19, no entanto, entre setembro e outubro a situação mudou drasticamente e o país se tornou o quinto com mais infecções registradas no mundo.

Em algumas semanas houve controle e os números começaram a aumentar novamente e as instituições de ensino superior reestruturaram o calendário acadêmico e transferiram as atividades para o ambiente online, incluindo aulas, exames, inscrições e procedimentos burocráticos (Carmo, 2020).

Foi vantajoso para muitos estudantes argentinos, que retornaram ao Brasil sem perder a oportunidade de continuar seus estudos, pois economizaram com o fim dos custos de moradia no exterior, mas em 2 de novembro de 2020 as fronteiras da Argentina foram reabertas; com isso, aqueles que haviam permanecido na Argentina aproveitaram as férias para retornar ao Brasil, porém, não esperavam que, com a proximidade do Natal, as fronteiras fossem fechadas de novo, permitindo a entrada apenas de cidadãos argentinos residentes e os estudantes que estavam no primeiro ano ainda não haviam obtido o atestado de residência ou o DNI, documento de identificação argentino, devido à paralisação quase total da tramitação de documentos em 2020 devido à pandemia da Covid-19. Esses estudantes e aqueles que começariam a estudar na Argentina em 2021, não puderam entrar no país.

Segundo Carmo (2020) face à realidade com que o mundo se deparava, na confusão insólita da COVID-19, necessário se fez repensar em uma grande diversidade de condições e estruturas que nos atingem, bem como todas as relações sociais, históricas, culturais, políticas e principalmente sanitárias, que nos detém neste momento.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) manteve uma linha do tempo atualizada com suas atividades relacionadas ao monitoramento da pandemia de Covid-19. Ela também forneceu uma visão geral de como a organização desenvolveu protocolos de comunicação, orientação, prevenção e muitas outras ações, que foram adaptadas por cada nação. “Diversos grupos foram estabelecidos na OMS desde janeiro de 2020, com o objetivo de desenvolver protocolos e padrões de comportamento para combater a Covid-19” (Castioni, et al, 2021, p.4).

A pandemia apresentava grandes desafios aos governos, aos sistemas de saúde e, também, à população, sobretudo para a mais exposta e vulnerável. Enquanto eram tomadas medidas para conter a Covid-19, tais como pesquisas sobre o coronavírus, desenvolvimento de vacinas e produção de aparelhos necessários para o tratamento dos doentes e equipamentos de proteção individual, bem como iniciativas para amenizar a perda de emprego e renda, questões mais de fundo surgiram sobre a percepção que o ser humano tem de si mesmo, do vírus e do mundo que o cerca (Pilla; Sinner, 2020).

2.2.2 Pandemia de Covid 19 no Brasil

Dezoito anos após os primeiros casos do SARS-CoV, surgiu um novo coronavírus chamado SARS-CoV-2, responsável por se espalhar rapidamente e causar doença em nível nacional e internacional. Comparado a outros membros da mesma família, como o SARS-CoV e o vírus que causa a Síndrome Respiratória do Oriente Médio (MERS-CoV), o SARS-CoV-2 é menos letal, no entanto, apesar de terem uma origem comum, o SARS-CoV-2 apresenta maior potencial de disseminação (Brito, et al, 2020).

Brito (et al, 2020) argumentam que a dúvida existente era compreender como alguns países conseguiram manter a disseminação do SARS-CoV sob controle há muitos anos, em uma época em que os microrganismos e o microscópio ainda eram desconhecidos, medidas sanitárias e de higiene foram fundamentais para controlar as epidemias. “As barreiras sanitárias desempenham um papel importante e, atualmente, por meio de estudos, é possível comprovar que, embora não possamos evitar o surgimento de epidemias, podemos controlá-las” (BRITO, et al, 2020, p.6).

Os autores apresentam que a China foi o primeiro país a relatar a doença. Até 21 de abril de 2020, 213 países, territórios ou áreas registraram casos de COVID-19, totalizando 2.397.216 casos confirmados. No Brasil, o primeiro caso foi registrado em 26 de fevereiro de 2020, no estado de São Paulo.

Com a emergência da saúde pública deflagrada em função da disseminação do novo coronavírus no Brasil, em março de 2020, uma das primeiras medidas foi a suspensão das atividades presenciais nas escolas e universidades, como forma de manter o distanciamento social e evitar a propagação do vírus (Zipolato; Ferreira, 2021).

Houve rupturas e transformações nas relações que se estabelecem no âmbito familiar, social, cultural e escolar. Tais relações passam a demandar atitudes e fluxos para a construção, manutenção e ressignificação das interações entre os sujeitos.

Castioni et al (2021) enfatizam que, de acordo com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), a pandemia da Covid-19 afetou 165 países, impactando 1,5 bilhão de crianças e jovens, o que representa 87% da população mundial de estudantes e para enfrentar esse desafio, a Unesco lançou a campanha *Learning Never Stops*, criando um portal que disponibiliza soluções adotadas pelos países para lidar com a situação.

Burns (2020) já explicava que a natureza global de uma pandemia exigia uma resposta internacional coordenada. Um vírus não tem passaporte e esta é uma oportunidade para aprender e se inspirar em iniciativas tomadas por sistemas educacionais em todo o mundo. Respostas eficazes podem ser fortalecidas aproveitando a experiência adquirida em países onde a ameaça atingiu primeiro.

No contexto brasileiro, as universidades públicas enfrentaram dois dilemas significativos. Primeiramente, depararam-se com a rejeição histórica à modalidade de ensino a distância. Essa resistência estava relacionada à baixa adoção dessa modalidade entre as instituições públicas e à sua associação negativa com o ensino privado em massa.

Curiosamente, em 2019, pela primeira vez na história, o número de matrículas na modalidade a distância no setor privado ultrapassou o total de matrículas presenciais para ingressantes (INEP, 2020). O outro dilema fundamental enfrentando foi a necessária manutenção das atividades acadêmicas e administrativas durante a pandemia, devido à necessidade de adaptação rápida às novas condições. Isso incluiu o adapto às novas formas de avaliação, a gestão de recursos financeiros, e o cumprimento de normas sanitárias. Além disso, a incerteza sobre os recursos financeiros necessários para sustentar as instituições em tempos de crise econômica e o impacto no desenvolvimento de pesquisas científicas também foram aspectos críticos desse dilema.

As novas formas de organização social, possibilitadas pela adoção do modelo de isolamento social estabelecido pelo governo federal em função da situação emergencial de pandemia, têm desafiado os sistemas educacionais a ressignificarem suas formas de incidir junto à comunidade escolar, e em meio a esse processo uma das formas adotadas para permanecer com as atividades acadêmicas formativas foi a oferta de atividades remotas, inclusive aulas e cursos à distância. Nesses tempos de pandemia, em meio a essas novas formas de ensinar e de aprender surgem dissonâncias que perpassam as ações educativas quando tenta-se viabilizar as aprendizagens dos estudantes.

Depois de um período com as atividades educacionais interrompidas, a maioria das universidades federais começou a realizar pesquisas para entender a situação social de seus estudantes e professores durante a pandemia. Durante esse tempo, foram criados vários comitês

focados na Covid-19, em suas diversas facetas, pelas universidades para estabelecer medidas de segurança e protocolos para um possível retorno.

Foram formados comitês para acolher estudantes que expressassem necessidades de assistência, comitês para o desenvolvimento de projetos de combate à pandemia e até para a doação de Equipamentos de Proteção Individual (EPI). Além disso, foram abertos editais para convocar aqueles interessados em receber computadores e pacotes de dados para acompanhar as aulas, que começaram a ser planejadas para meados de agosto.

De acordo com Batista (2021), o primeiro caso de Covid-19 confirmado no Brasil ocorreu vitimando um paciente homem que viajou para a Itália e se recuperava de uma síndrome gripal. Daí se iniciou a maior pandemia do século que não só acarretaria centenas de milhares de óbitos, como transformaria a rotina de milhões de brasileiros, entrando inclusive para a história do Brasil e do mundo.

As perguntas não paravam de surgir: O que é essa doença? Por que tem tantos óbitos? Quando vai acabar? Qual a medicação que tenho que tomar? Vai precisar de vacina? Perguntas essas que os profissionais de saúde dividiram por longo tempo com toda população.

Com o surgimento do Coronavírus no Brasil em 26 de fevereiro de 2020, a preocupação com a disseminação do vírus no país aumentou. Diante disso, foi necessário reavaliar as estratégias já implementadas para prevenir o crescimento dos índices epidemiológicos.

Assim, as universidades, exercendo sua autonomia, tiveram que ponderar sobre a interrupção das atividades acadêmicas e quais medidas deveriam ser adotadas para esse fim (Cabral, et al, 2021). “As respostas foram surgindo durante o enfrentamento da doença, com nossos erros e nossos acertos, com nossa coragem, ética e envolvimento na vida de pessoas desconhecidas por nós. A Covid-19 começava também na nossa história pessoal” (CABRAL, et al 2021, p. 30).

Em 11 de março de 2020 a Agência Brasil, Empresa Brasil de Comunicação (EBC), notícia ao Brasil que a Organização Mundial de Saúde (OMS) classificou o estado da contaminação pelo novo coronavírus, iniciado na China e mundialmente difundido, de Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional para pandemia.

Em resposta à pandemia, as instituições de ensino e a população global começaram a se adaptar às novas diretrizes de biossegurança. As atividades acadêmicas em todo o país tiveram que se ajustar a essa nova realidade. Inicialmente, com a esperança de um rápido controle da situação, todas as atividades foram suspensas.

No entanto, com a continuação da pandemia, surgiu a necessidade de adaptação e retomada do maior número possível de atividades de maneira segura e eficaz, na tentativa de minimizar os danos a todos os envolvidos.

As medidas em relação ao sistema federal de ensino foram tomadas no mês de março de 2020 através da Portaria nº 343 do MEC, com normas esquematizando o enfrentamento da Covid-19 com relação ao Ensino Superior (Brasil, 2020),

Diferentemente do que se passou nos EUA e na Europa, onde muitas universidades migraram do ensino presencial para o ensino remoto em poucas semanas, as universidades federais justificaram que a limitação do acesso à tecnologia e a falta de formação docente e discente não permitiria transpor as disciplinas do ensino presencial para o ensino remoto (Castioni, et al, 2021).

No Brasil, essa variação de respostas quanto às políticas educacionais reflete as características de nossa República Federativa, que estabelece o regime de colaboração com os entes subnacionais. Gradativamente, as instituições públicas e privadas da Educação Básica e da Educação Superior também foram assumindo protocolos diversos de suspensão de atividades, em prol do isolamento social, respondendo também às decisões político-administrativas locais (Castioni, et al, 2021, p. 5).

Trazendo para reflexão o campo da educação como uma importante área diretamente impactada pela pandemia, Adelaide Alves Dias, Daniele Saheb Pedroso e Mirian Célia Castellain Guebert (2010) identificam dissonâncias que surgiram ao serem adotados formatos de aulas remotas durante a pandemia. Como garantir o acesso universal aos conteúdos num cenário tão desigual como o brasileiro? De que forma as dificuldades encontradas durante a aplicação de medidas de aprendizagem remota durante a pandemia revelam os desafios enfrentados hodierna e cotidianamente em tempos comuns? Em que medida o modelo de escola e de aprendizagem no Brasil atual contribui para uma educação emancipadora?

Diante de tais circunstâncias, Letsch (et al, 2020) demonstram que a sugestão de manter as atividades educacionais em andamento gerou uma variedade de pontos de vista entre os especialistas e intensas pressões de interesses particulares.

No contexto das discussões sobre o término do ano acadêmico e o medo da evasão escolar, a pandemia destacou a extensão da desigualdade social na era da informação e do conhecimento. Com a utilização de materiais didáticos impressos e a interação em várias plataformas online, tanto gratuitas quanto pagas, o ensino à distância se tornou mais proeminente, uma vez que a situação atual evidenciou diferenças significativas no acesso à tecnologia digital em vários contextos.

As redes de comunicação promovem a ideia de uma sociedade equipada com dispositivos digitais, estabelecendo as gerações mais recentes como proprietárias desses

equipamentos, um fenômeno conhecido como nativismo digital. No entanto, o aumento do uso da tecnologia digital durante este período destaca desafios relacionados à acessibilidade, usabilidade e igualdade de direitos.

Muitos alunos não estão efetivamente envolvidos nas propostas pedagógicas de atividades à distância, devido à disparidade no acesso à internet. Essas e outras questões são tratadas de forma crítica e objetiva expondo as preocupações que perpassam os problemas e soluções no que diz respeito ao ensino-aprendizagem brasileiro, em especial em tempos de Covid-19.

Freitas (2020), observa que, para controlar a pandemia, as aulas presenciais foram suspensas, e desde então, iniciou-se o ensino remoto, que está acontecendo, porque milhões de professores de todo Brasil se esforçam para enviar aos educandos materiais (digitais e/ou impressos) para continuidade do estudo, seja por aplicativo de mensagem seja por correio eletrônico e até plataformas gratuitas denominadas de Ambientes Virtuais de Aprendizagem como o Google Sala de Aula e Moodle.

No dia 17 de março, conforme Portaria nº 343, o MEC deu permissão para que as aulas presenciais fossem substituídas por aulas online por um período de 30 dias. Esta Portaria foi seguida por outras duas: a nº 345, de 19 de março de 2020, e a nº 473, de 12 de maio de 2020, ambas prorrogando o prazo por mais 30 dias.

Através da Portaria nº 544, de 16 de junho de 2020, o MEC permitiu o uso de plataformas de aprendizado até o final de 2020, com exceção dos cursos que exigissem atividades presenciais. O Conselho Nacional de Educação (CNE), através do Parecer CNE/CP nº 5/2020, aprovado em 28 de abril de 2020 e ratificado pelo MEC em 1º de junho, já havia flexibilizado o calendário acadêmico, dispensando a necessidade de cumprir os 200 dias letivos. Isso também foi garantido pela Medida Provisória nº 934, de 1º de abril de 2020, aprovada pelo Congresso Nacional e transformada na Lei nº 14.040, de 18 de agosto de 2020.

A respeito do ensino superior o Diário Oficial da União publicado em 01 de Abril de 2020 a medida provisória de nº 934, dispensando as instituições de educação superior do cumprimento do número mínimo de dias letivos, excepcionalmente para o ano letivo afetado pelas medidas instituídas no enfrentamento ao novo coronavírus, deixando a observância às normas posteriormente editadas por cada sistema de ensino. (Brasil, 2020).

Segundo o diretor geral da OMS, o que torna tão preocupante é a rápida capacidade de contaminação do vírus, além da falta de ação dos governos. Simultaneamente, no Brasil já havia 52 casos confirmados em 07 estados e o Distrito Federal e 907 casos suspeitos. (AGÊNCIA Brasil, 2020).

Ferreira (2021), em termos conceituais entende que a pandemia fez emergir velhos problemas que ainda são ignorados no Brasil, tais como a ausência de políticas públicas que assegurem condições efetivas de acesso à educação no campo.

O ensino remoto expõe as desigualdades sociais, inclusive em um mesmo contexto, neste caso o rural, em que as crianças podem ter diferentes condições de acesso ao ensino. Poucos conseguem acompanhar as atividades síncronas e assíncronas, e grande parte faz malabarismo para conseguir minimamente baixar os materiais e, na melhor das hipóteses, conseguir enviá-los de novo. “Mas ainda tem os alunos que nem mesmo esse acesso estão conseguindo realizar. Esses ficarão ignorados até quando?” (Ferreira, 2021, p.19)

Cumprir salientar que Ferreira (2021), considerando o período mundial de incerteza causado pelo novo coronavírus que provocou a necessidade de isolamento físico e social, explica que foi preciso reinventar os espaços e processos educacionais.

As aulas presenciais foram substituídas, em caráter emergencial, pelo ensino remoto como alternativa para evitar a disseminação do vírus e dar andamento, de alguma maneira, ao cumprimento dos dias letivos previsto na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) 9394/96. “Embora o ensino remoto tenha sido uma proposta adotada com o intuito de minimizar os impactos na aprendizagem, sua implementação por depender do acesso à internet, acabou por acentuar as desigualdades sociais” (Ferreira, 2021, p.13).

Sob as circunstâncias do que destaca Ferreira (2021), presume-se que essa complexa questão do atendimento aos estudantes de forma remota, com uso de tecnologias, perpassa pelas crianças que moram no campo podendo gerar grande evasão ou defasagem na aprendizagem, em especial, nas crianças em fase de alfabetização, pois muitas moram em locais onde a internet é lenta ou inexistente.

De acordo com dados do Censo Escolar de 2019, no Brasil, das mais de 180 mil escolas existentes, 55 mil estão localizadas na zona rural. E estas há tempos vêm sendo esquecidas pelas políticas públicas. “A luta das populações do campo por uma educação de qualidade e contextualizada às realidades locais é marcada pelo descaso e desinteresse dos governos” (Souza, 2020, p. 105).

2.2.3 Pandemia de Covid-19 na Uerj

A pandemia, desencadeada pela Covid-19 e exacerbada por políticas governamentais, tem impactado o país em seus fundamentos econômicos, políticos e sociais. Neste cenário, o papel da ciência, tecnologia e pesquisa na mitigação da crise se destaca. Dentro deste quadro de debate, se propõe refletir sobre as instituições de ensino superior como um espaço

privilegiado onde a ciência, a tecnologia e a pesquisa são pilares fundamentais, juntamente com o ensino e a extensão (Moura; Cruz, 2020).

Castioni (et al 2020) ressaltam que, após um período de interrupção das atividades de ensino, várias universidades federais se empenharam em entender a situação de seus alunos e professores durante a pandemia. Nesse contexto, foram estabelecidos comitês voltados para a Covid-19 em diversos setores, com o objetivo de criar protocolos para um possível retorno.

Além disso, foram formados comitês para apoiar estudantes que precisavam de assistência e para a doação de Equipamentos de Proteção Individual (EPI). Também foram abertos editais para convocar aqueles que desejassem receber computadores e pacotes de dados para acompanhar as aulas, que estavam programadas para começar em agosto (Castioni et al, 20

A Universidade do Estado do Rio de Janeiro (Uerj), fundada em 1950, é uma das principais universidades públicas do Brasil, reconhecida pela sua excelência acadêmica e contribuição à formação de profissionais em diversas áreas do conhecimento. Localizada no Rio de Janeiro, oferece uma ampla gama de cursos de graduação e pós-graduação e se destaca pela qualidade de suas pesquisas científicas e inovações.

A Uerj também desempenha um papel importante na inclusão social, com programas de assistência estudantil e políticas afirmativas, buscando democratizar o acesso à educação superior. Ao longo de sua trajetória, a universidade tem se consolidado como um centro de produção de conhecimento, com grande relevância para a sociedade carioca e nacional.

Durante a pandemia de COVID-19, a Uerj implementou diversas políticas para garantir a continuidade das atividades acadêmicas e de apoio aos seus alunos. A universidade adaptou rapidamente seus cursos para o ensino remoto, utilizando tecnologias para viabilizar as aulas a distância e oferecendo suporte tecnológico aos estudantes em situação de vulnerabilidade. Além disso, a Uerj intensificou suas políticas de assistência estudantil, oferecendo apoio financeiro, psicológico e outras formas de auxílio para alunos impactados pela crise. A universidade também manteve suas atividades de pesquisa, com ênfase em projetos voltados ao enfrentamento da pandemia, como iniciativas na área de saúde pública. Essas ações demonstraram o compromisso da Uerj com a inclusão social e a manutenção da qualidade acadêmica, mesmo diante dos desafios impostos pela crise sanitária.

De acordo com a Diretoria de Comunicação da Uerj era impossível prever o que estava por vir quando, em 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) anunciou que o mundo estava diante de uma pandemia do coronavírus.

A Diretoria de Comunicação da Uerj, em 5 de maio de 2020 observou que as incertezas trazidas pelo novo coronavírus e as mudanças decorrentes do isolamento social têm impactado significativamente a saúde mental dos brasileiros.

O professor Alberto Filgueiras, do Instituto de Psicologia da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (Uerj), conduziu uma pesquisa durante a quarentena por causa da pandemia de Covid-19. Os resultados revelam que os casos de depressão praticamente dobraram entre os entrevistados, enquanto as ocorrências de ansiedade e estresse aumentaram em 80% nesse período (Uerj, 2020).

Marcia Taborda (et al, 2023) descrevem no artigo intitulado “A Uerj no contexto pandêmico da Covid 19”, os momentos vividos no início da pandemia e que mais se destacaram tendo de imediato o isolamento social quando ainda se acreditava que o retorno à normalidade se daria dentro em breve.

Logo que a pandemia ocorreu e se instalou, a Pró-reitoria da Graduação promoveu ações que pudessem aproximar virtualmente os corpos docentes e discentes para amainar os transtornos causados pelo distanciamento físico ao mesmo tempo em que se compartilhariam saberes possibilitando diversas produções intelectuais, de invenção onde o coletivo reinventa sua criatividade (Taborda, et al, 2023).

Letsch (et al, 2020) destacam que o novo coronavírus antecipou conceitos de viver entre a vida e a morte e divergências de mundo: “a pandemia tem diferentes fases: o negacionismo da ciência que exacerba o quantitativo de vítimas; a corrupção que reduz as chances de manutenção da vida; as desconsiderações de medidas e recomendações da ciência demonstram irresponsabilidade” (Letsch et al, 2020, p.2).

Compreendendo a educação como um direito humano, observa-se que a década de 2020 reacende urgências de debates quanto ao direito à educação e a respeito das tecnologias educacionais. Falar do campo da educação requer um olhar alongado, já que nada nesse espaço pode ser considerado intuitivo. Nesse sentido, o acesso e a participação de todos expõem diálogos de conflitos, desigualdades e forças de interesse (Letsch et al, 2020, p.3).

Taborda et al (2023) refletem sobre o ensino remoto para o estabelecimento de uma proposta e da retomada das atividades letivas curriculares no âmbito da graduação para atender as 33 unidades acadêmicas e 156 departamentos das várias áreas do conhecimento e os 25436 estudantes de graduação em quatro dimensões amplas e interligação das que nortearam os planejamentos e ações desenvolvidos em uma primeira etapa do recolhimento social se entrelaçando e uma hora se sobrepondo em muitas idas e vindas a partir das discussões junto à comunidade acadêmica.

O ensino remoto emergencial na Uerj foi implementado a partir de março de 2020, em resposta à pandemia de COVID-19, que forçou a suspensão das atividades presenciais. A transição foi realizada de forma rápida, com o objetivo de garantir a continuidade acadêmica e minimizar os impactos da crise sanitária nos estudantes. Para isso, a universidade adaptou seus cursos para o ambiente digital através do AVA, utilizando também plataformas como Google Classroom, Moodle, e Teams, entre outras, para a realização das aulas e a interação entre professores e alunos.

A Universidade também adotou medidas de apoio para garantir que todos os alunos, especialmente os mais vulneráveis, tivessem acesso às ferramentas necessárias para o aprendizado remoto. Isso incluiu a distribuição de equipamentos como tablets e pacote de dados, bem como a oferta de bolsas de apoio para compra de internet e materiais didáticos, além de programas de assistência psicológica para alunos em dificuldades emocionais durante a pandemia.

A transição para o ensino remoto na Uerj enfrentou desafios significativos, como a desigualdade no acesso à internet e a falta de equipamentos adequados para parte dos estudantes até conseguir executar a compra e a distribuição dos tablets. A universidade, então, adotou um modelo híbrido, que combinava aulas síncronas e assíncronas, oferecendo flexibilidade para os alunos que não tinham uma conectividade constante. As avaliações também foram adaptadas para o ambiente digital, com a implementação de provas online e trabalhos de pesquisa como forma de substituir os exames presenciais.

Apesar das dificuldades iniciais, o ensino remoto emergencial na Uerj se mostrou uma estratégia importante para manter a educação acessível durante a pandemia, destacando a capacidade de adaptação da universidade frente a um cenário inesperado e desafiador.

Tomando como base as experiências enfrentadas pela Uerj durante a pandemia Taborda et al (2023) expõem que um dos maiores desafios encontrados foi quanto a formação de professores de aprendizagem e ensino de docentes na criação de desenhos didáticos no ambiente virtual e não só a Uerj se deparou com este problema, uma vez que muitos professores não tinham experiência com Ambiente Virtual Acadêmico (AVA).

O Laboratório de Tecnologias de Informação e Comunicação (LaTIC)¹¹ realizou a criação do espaço para o curso no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) utilizado à época. Ressalta-se que o AVA ainda possuía uma capacidade de pequeno/médio porte, pois era dedicado a oferecer espaço complementar voluntário às atividades acadêmicas da graduação. Tínhamos aproximadamente 8.000 (oito mil) usuários que se cadastraram ao longo de 2 (dois) anos até antes da pandemia, mas diante este acontecimento que para Macedo (2016) é aquilo que não se explica, pois ele simplesmente acontece e com eles vamos aprendendo, este número aumentou consideravelmente (Taborda et al, 2023, p.5).

Naquele momento, já havia 110 mil casos confirmados em 14 países. Os eventos que se seguiram a partir dessa data se tornaram um marco na história e em nossas vidas. Foi elevada ao status de pandemia pela Organização Mundial da Saúde. Como resultado dessa classificação, o Ministério da Educação do Brasil emitiu a Portaria nº 343 em 17 de março de 2020. Esta portaria permitiu, de forma excepcional, que as aulas presenciais fossem substituídas por aulas digitais durante o período de restrições sanitárias (Batista, et al, 2021).

Em vista disso Taborda (et al, 2023) expõem que a princípio os esforços foram orientados para que houvesse conexão entre professores, alunos e funcionários administrativos, porém, ocorreu um grande desafio, uma vez que ninguém estava pronto em termos de infraestrutura e experiência pedagógica para implementar nossas atividades educacionais em larga escala através de tecnologia para todos os cursos de graduação da UERJ. Apesar disso, já tínhamos experiência com grandes projetos como Telemedicina, Telessaúde, UNASUS, CEDERJ.

Tanto os profissionais como a população em geral sofreram impactos significativos devido à situação que se prolongou durante 2020 e a maior parte de 2021. Embora a necessidade constante de adaptação tenha causado desgaste, os desafios apresentados por esse contexto também se transformaram em oportunidades para aprender e adquirir habilidades importantes, como liderança e organização do trabalho. Isso foi especialmente relevante para o Rio de Janeiro (Anderson, et al, 2021).

Moura e Cruz (2020) repercutem as dificuldades encontradas pelas autoridades governamentais no sentido da regressão dos direitos sociais àquela época:

Olhando de forma preliminar o atual momento histórico do nosso país, podemos constatar que está em vigor, e de forma contínua, a regressão de direitos sociais, tendo como um dos focos a educação. Atrelado a isso, destacamos o processo de desmonte das universidades públicas, bem como a intensificação da marginalização em cima dos docentes universitários. Assim, o atual mandatário do país, Jair Bolsonaro, esteve às voltas com polêmicas relacionadas às universidades, tais como: menos investimentos na área de ciências humanas, punição à ‘balbúrdia’ das universidades federais, corte de orçamentos em todas as federais, programa Future-se, corte de bolsas na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), exclusão das ciências humanas do edital de iniciação científica (PIBIC) e a manutenção do ENEM em plena pandemia de Covid-19 (Moura; Cruz, 2020, p. 5).

De acordo com o entendimento das autoras supra, os ataques direcionados à educação pública e às universidades são parte de um plano de privatização sendo que este não é um fenômeno novo, mas sim a intensificação de políticas públicas implementadas ao longo das últimas duas décadas.

Essas políticas estão alinhadas com as recomendações contidas no documento “La enseñanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia” (1995), produzido pelo Banco

Mundial. O objetivo desse documento era compartilhar experiências recentes sobre o ensino superior e propor estratégias para a reforma da educação superior na América Latina, Ásia e região do Caribe (Moura; Cruz, 2020, p. 5).

Sá e Venancio (2022) reafirmam que a pandemia do Coronavírus trouxe uma série de desafios educacionais que geraram muitos debates teóricos e metodológicos envolvendo várias entidades educacionais e lembram que as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), como AVA, Google Meet, Microsoft Teams e muitos outros recursos disponíveis na internet, tornaram-se fundamentais para a implementação das chamadas aulas remotas. “Essas aulas foram uma maneira de manter o tripé que sustenta ou deveria sustentar a educação brasileira: ensino, pesquisa e extensão” (Sá; Venâncio, 2022, p.7).

Dessa forma, o ensino remoto passou a ser entendido como a “transferência de práticas metodológicas do ensino presencial para as plataformas de aprendizagem virtual” (SOUZA, 2020, p.113 apud Sá; Venâncio, 2022).

No ensino remoto, o ensino presencial físico (mesmos cursos, currículo, metodologias e práticas pedagógicas) é transferido para os meios digitais, em rede. O processo é focado no conteúdo, que é ministrado pelo mesmo professor da aula presencial física. Embora exista uma separação geográfica, a aula ocorre em um tempo síncrono, seguindo os princípios do ensino presencial, com ênfase na comunicação.

Aspectos do trabalho docente no âmbito da pandemia na Uerj que precisou aprender a configurar a sua função laboral de forma remota foi apresentado até aqui, a seguir será abordado a implantação do trabalho remoto pelos servidores técnico-administrativos.

2.3 A Imposição da Forma de Trabalho

Em sua obra principal, “O Capital”, Marx discute a evolução da humanidade ao longo da história. Ele sempre manteve seu ativismo em paralelo, mobilizando trabalhadores e buscando implementar na sociedade os ideais em que acreditava. Argumenta que o desenvolvimento humano, desde os primórdios até os dias atuais, foi moldado pela luta de classes, por isso “O capital” costuma ser conhecido como sendo a Bíblia da classe trabalhadora. tornando-se cada vez mais os princípios fundamentais do grande movimento da referida classe (Marx, 2013).

Segundo Marx (2013), com a valorização do mundo das coisas aumenta em proporção direta a desvalorização do mundo dos homens. Para ele os trabalhadores são os agentes transformadores da sociedade, que podem se rebelar devido às condições econômicas

desfavoráveis a que são submetidos. O trabalho não produz só mercadorias; produz a si mesmo e ao trabalhador como uma mercadoria, e isto na proporção em que produz mercadorias em geral.

A teoria de Karl Marx sobre a relação do ser humano com o trabalho é central para sua crítica ao capitalismo. Para ele, o trabalho não é apenas uma atividade econômica, mas uma expressão fundamental da essência humana. Contudo, no sistema capitalista, essa relação é distorcida, gerando alienação e exploração.

A imposição da forma de trabalho sempre esteve no cerne das discussões sobre a organização do trabalho na sociedade capitalista. Karl Marx, ao analisar a relação entre capital e trabalho, aponta que a força de trabalho é mercantilizada dentro das relações de produção, sendo determinada pelas necessidades do capital em maximizar a extração de mais-valia. Com a pandemia da Covid-19, o teletrabalho emergiu como uma nova forma de controle sobre a força de trabalho, mantendo a produtividade e garantindo a continuidade das atividades econômicas sem que os trabalhadores estivessem fisicamente nos espaços tradicionais de produção.

Antonio Gramsci, filósofo e teórico político marxista italiano que desenvolveu o conceito de hegemonia cultural, argumentando que a dominação de uma classe sobre outra não se dá apenas pela força, mas também pelo consenso e pela construção de uma visão de mundo dominante através das instituições ao discutir a hegemonia e o papel do Estado e das instituições, sugere que o trabalho não é apenas um elemento econômico, mas também um componente ideológico que reflete e reforça a dominação das classes dominantes. A adoção abrupta do teletrabalho na administração pública durante a pandemia pode ser analisada sob essa ótica, na medida em que não houve uma escolha deliberada dos trabalhadores, mas sim uma imposição institucional justificada pelo contexto sanitário.

Assim, o teletrabalho tornou-se uma ferramenta de reorganização do trabalho estatal sem um debate aprofundado sobre seus impactos na autonomia e na qualidade de vida dos servidores.

A pandemia evidenciou que a imposição do trabalho remoto não se deu apenas por uma necessidade funcional, mas também pela conveniência das instituições em manter o controle e a disciplina do trabalho em tempos de crise. Em um contexto marxista, isso pode ser entendido como uma adaptação do capital à nova realidade, garantindo a reprodução das relações de produção por meio de novas formas de exploração. No caso da administração pública, o teletrabalho revelou-se um mecanismo de reorganização da burocracia estatal, que se traduziu

tanto em ganhos de eficiência quanto em desafios para os trabalhadores, como o aumento da carga de trabalho e a diluição das fronteiras entre tempo laboral e tempo pessoal.

O teletrabalho, ao reconfigurar a relação do trabalhador com seu ambiente laboral, introduziu novas formas de alienação, nas quais os limites entre trabalho e vida pessoal se tornaram ainda mais difusos.

A imposição desse modelo, sem uma escolha deliberada por parte dos servidores, reforça a lógica da hegemonia cultural discutida por Antonio Gramsci (1999), na qual a dominação não se dá apenas pela coerção, mas também pelo consenso construído através das instituições. A aceitação do teletrabalho como uma solução inevitável para a crise sanitária desconsiderou os impactos subjetivos e materiais sobre os trabalhadores, incluindo a intensificação do ritmo laboral e a precarização das condições de trabalho no ambiente doméstico.

Além disso, o conceito de mais-valia, central na análise marxista, pode ser expandido para compreender como o teletrabalho permitiu um novo tipo de exploração da força de trabalho. Ao eliminar o deslocamento e transferir custos operacionais para os trabalhadores (energia elétrica, internet, infraestrutura), as instituições públicas e privadas maximizaram a extração de valor sem um correspondente aumento na remuneração ou melhoria das condições laborais. Essa estratégia reflete a adaptação do capital às novas condições econômicas, garantindo a continuidade da exploração dentro de uma nova configuração produtiva.

Outro ponto fundamental nessa discussão é a disciplina do trabalho, que Foucault (1975) analisa como um mecanismo de controle social. No contexto do teletrabalho, o uso de tecnologias de monitoramento remoto, a exigência de hiperconectividade e a expectativa de disponibilidade constante reforçaram a vigilância sobre os trabalhadores, instaurando um regime de auto-disciplina impulsionado pelo medo da improdutividade e da insegurança profissional. Dessa forma, a pandemia não apenas impôs o teletrabalho como uma necessidade sanitária, mas consolidou uma nova lógica de subordinação, na qual o controle do tempo e da produção do trabalhador se sofisticou sem necessidade de vigilância física direta.

Diante desse cenário, é imprescindível que a regulamentação do teletrabalho na administração pública seja conduzida com um olhar crítico e embasado teoricamente. A construção de políticas que garantam o direito à desconexão, a delimitação clara da jornada de trabalho e a participação ativa dos servidores nas decisões sobre o modelo laboral são elementos essenciais para evitar que a flexibilização se transforme em uma ferramenta de exploração institucionalizada.

A imposição do teletrabalho na UERJ durante a pandemia de COVID-19 evidenciou desafios estruturais e organizacionais para os servidores técnico-administrativos. A rápida transição para o trabalho remoto expôs desigualdades no acesso a infraestrutura adequada e aumentou a sobrecarga de trabalho, intensificando os impactos na saúde mental dos funcionários.

A adaptação ao teletrabalho foi um desafio significativo, especialmente para servidores que não possuíam equipamentos adequados para desempenhar suas funções remotamente. A UERJ distribuiu tablets e pacotes de dados para alunos e docentes, mas muitos servidores tiveram que arcar com custos adicionais, como internet e energia elétrica durante todo período anterior ao pagamento do auxílio tecnológico instituído através dos Atos Executivo de Decisão Administrativa AEDA 023/REITORIA/2021 e AEDA 044/REITORIA/2021, apenas em junho e setembro de 2021, que determinou o pagamento de uma parcela em cada ato de mil e quinhentos reais. Essa transferência de custos para os trabalhadores reflete um aspecto da precarização do trabalho remoto.

Pesquisas internas conduzidas pela Faculdade de Psicologia da UERJ apontaram um aumento significativo nos níveis de estresse e ansiedade entre os servidores durante o período de trabalho remoto. A falta de uma delimitação clara entre jornada de trabalho e vida pessoal levou a uma ampliação da carga horária de forma não remunerada, com servidores sendo cobrados por disponibilidade fora do expediente normal.

O uso de ferramentas como Google Meet, Microsoft Teams, Moodle e principalmente a plataforma SEI!RJ passaram a ser adotados não apenas para reuniões, mas também como forma de monitoramento da produtividade dos servidores. Isso intensificou a sensação de vigilância, promovendo um regime de autocontrole impulsionado pelo receio de improdutividade e da insegurança profissional. Esse modelo, alinhado à teoria de Michel Foucault sobre a disciplina do trabalho, reforçou o papel das tecnologias como mecanismos de controle social.

Enquanto muitas empresas privadas estabeleceram regras claras para teletrabalho, garantindo limites de carga horária e direito à desconexão, a administração pública ainda não criou regulamentações imediatas. A ausência de diretrizes específicas impactou negativamente a rotina dos servidores, tornando evidente a necessidade de uma regulação estruturada.

Em suma, a imposição do teletrabalho na pandemia não deve ser analisada apenas como uma resposta emergencial à crise sanitária, mas como um fenômeno que revela a continuidade das relações de dominação descritas por Marx e Gramsci, agora sob uma roupagem tecnológica. Assim, é fundamental que o debate acadêmico e político sobre o tema avance para garantir que

as transformações no mundo do trabalho sejam acompanhadas de uma efetiva proteção dos direitos dos trabalhadores.

A partir dessa análise, é possível compreender que a imposição do teletrabalho durante a pandemia não ocorreu em um vácuo ideológico ou econômico. Ao contrário, ela reflete a continuidade das dinâmicas de controle e dominação do trabalho, como discutido por Marx e Gramsci, mas agora sob uma roupagem digital e modernizada. Isso reforça a necessidade de um debate mais aprofundado sobre a regulamentação do teletrabalho na administração pública, garantindo que ele seja uma escolha consciente dos servidores e não uma imposição estrutural que favorece apenas os interesses institucionais.

O teletrabalho não foi apenas uma solução emergencial durante a pandemia, mas consolidou-se como uma tendência que exige regulamentação. Muitos servidores se adaptaram ao modelo remoto e defendem um formato híbrido, mas questões como carga horária, direito à desconexão e infraestrutura ainda precisam ser abordadas.

A administração pública precisa avançar na criação de diretrizes específicas para proteger os servidores e garantir que o teletrabalho seja uma opção e não uma imposição. O debate sobre o tema deve ser ampliado, considerando experiências internacionais que já implementaram regulamentações mais claras sobre o direito à desconexão e limites de carga horária.

A experiência da UERJ durante a pandemia serve como um estudo de caso para avaliar o impacto do teletrabalho na estrutura organizacional da universidade e nas políticas públicas futuras. A partir dessa análise, é fundamental que novas diretrizes sejam formuladas, garantindo que as transformações no mundo do trabalho sejam acompanhadas de uma efetiva proteção dos direitos dos trabalhadores.

2.4 Home-office, erros e acertos

Durante a pandemia da Covid-19, o trabalho remoto (home-office) foi implementado de forma repentina. Para muitos, conciliar o trabalho com a vida pessoal foi desafiador. A sobrecarga de trabalho doméstico, combinada com o contexto pandêmico afetou a saúde mental dos indivíduos. O teletrabalho em ambiente doméstico se tornou obrigatório, resultando em uma coexistência entre vida pessoal e profissional no mesmo espaço e tempo. Isso exigiu um esforço de conciliação por parte dos trabalhadores trazendo grande impacto na conciliação entre trabalho e família.

Nesse período os funcionários da UERJ enfrentaram desafios significativos relacionados à saúde mental. Para conter a depressão e evitar o isolamento, diversas estratégias de resistência foram adotadas. Assim, algumas delas se destacam como a prática de atividades físicas regulares ajudou a reduzir os efeitos do estresse e da ansiedade. Muitos funcionários incorporaram exercícios em suas rotinas diárias para manter a saúde mental e física.

A flexibilidade no horário de trabalho e a compreensão por parte dos gestores sobre as dificuldades enfrentadas pelos funcionários contribuíram para um ambiente de trabalho mais saudável e menos estressante além disso a Uerj implementou diversas iniciativas para apoiar a saúde mental dos seus funcionários, incluindo programas de bem-estar e suporte psicológico.

A diretora do Instituto de Psicologia da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (IP/Uerj), Ana Maria Jacó-Vilela, traça um panorama dos impactos da pandemia, à luz da Psicologia, e elenca as iniciativas que o IP vem desenvolvendo para prestar assistência à população em geral e à comunidade uerjiana, formada por alunos, professores e diversos profissionais do seu quadro de recursos humanos (Motta, 2020, p.01).

Pantoja, Oliveira e Andrade (2020) enfatizam que ter a possibilidade de trabalhar remotamente, com horários flexíveis e sem a necessidade de deslocamento, enquanto se equilibra a vida pessoal e profissional, parecia ser o ideal para muitos profissionais. Esse modelo de trabalho, conhecido como jornada flexível, oferece autonomia aos colaboradores, permitindo que escolham onde e quando trabalhar. Além disso, poderá aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de vida dos funcionários.

2.4.1 Teletrabalho na Uerj

Anteriormente ao cenário pandêmico, o Estado do Rio de Janeiro-Uerj regulamentou a lei estadual nº 5.427, de 01 de abril de 2009, através do Decreto nº 46.730, de 09 de agosto de 2019, que dispõe sobre a produção e tramitação eletrônica de documentos e processos administrativos na administração pública estadual.

A Universidade até janeiro de 2020 não havia envidado esforços para implementar o Sistema Eletrônico do Estado do Rio de Janeiro – SEI!RJ. Dentro desta perspectiva, em março de 2020 foi decretado o isolamento no Estado do Rio de Janeiro e a Universidade precisou ingressar no teletrabalho de forma repentina. Aos servidores administrativos foi apresentado na modalidade do home office a possibilidade de manter suas atividades laborais com o ingresso na plataforma SEI!RJ.

O teletrabalho na Uerj permite que os servidores realizem suas funções fora dos espaços físicos da universidade, por meio do uso de recursos tecnológicos adequados e devidamente

autorizados. A implementação do teletrabalho na Uerj segue diretrizes e normativas específicas, estabelecidas pelos órgãos competentes da universidade.

Essas diretrizes orientam a adoção do teletrabalho, incluindo aspectos como seleção de atividades que podem ser realizadas remotamente, critérios para adesão, definição de metas e prazos, monitoramento adequado e garantia da qualidade do trabalho desenvolvido.

Para que o teletrabalho seja efetivamente realizado, é necessário que os servidores tenham acesso a recursos tecnológicos adequados, como computadores, acesso à internet e softwares necessários para o desempenho de suas atividades.

Além disso, é essencial que haja mecanismos de comunicação eficientes, como e-mails, videoconferências e sistemas de compartilhamento de arquivos, que possibilitem a interação entre os membros da equipe de trabalho. É importante ressaltar que o teletrabalho na Uerj foi iniciado de forma repentina sem que houvesse a hipótese de ser feita de forma voluntária, com a adesão do servidor após avaliação criteriosa das condições e da viabilidade de trabalho remoto, afinal o isolamento pandêmico foi imperativo.

A administração da Universidade foi responsável por fornecer o apoio necessário para a implementação adequada do teletrabalho, garantindo que os servidores pudessem desempenhar suas funções de maneira eficiente e segura.

Cabe destacar que as políticas e diretrizes específicas de teletrabalho na Uerj sofreram alterações ao longo do tempo, em consonância com as necessidades e demandas da instituição. Portanto, é recomendado que os interessados obtenham informações atualizadas diretamente com os setores responsáveis da Uerj.

As aulas remotas permitem aos servidores docentes a continuidade do trabalho através de recursos tecnológicos e as lições são encaminhadas às turmas de cada matéria, no horário idêntico ao da aula presencial. Na Uerj inclusive foi instituído o regime remoto para os dois semestres de 2020.

Tratou-se de uma alternativa para diminuir os impactos negativos do processo de aprendizagem, mas não houve tempo hábil para todo o processo de preparação trazendo, por isso grande dificuldade para os alunos, os técnicos e principalmente para o corpo docente.

2.4.2 Sistema Eletrônico de Informações SEI /RJ

O SEI-RJ é o Sistema Eletrônico de Informações do Estado do Rio de Janeiro, uma plataforma digital que tem como objetivo principal promover a gestão e tramitação eletrônica de documentos e processos administrativos no âmbito do governo estadual do Rio de Janeiro.

O sistema, baseado na solução SEI desenvolvida pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região, foi implementado no Estado do Rio de Janeiro com o intuito de substituir os processos físicos e o uso de papel, tornando as atividades burocráticas mais ágeis, eficientes e sustentáveis (SEI, 2024).

O Sistema Eletrônico de Informações, SEI/RJ foi implantado para migrar os processos que tramitavam e papel para a tramitação virtual, visando o aumento da eficiência, transparência, acessibilidade e redução de custos. Considerando todos os estudos necessário e o alto impacto de uma grande mudança na rotina da Universidade, o uso do SEI/RJ só foi iniciado em março de 2020, justamente no início da Pandemia e da determinação do trabalho remoto.

A implantação do SEI/RJ tem como objetivo facilitar a comunicação e a troca de informações entre os órgãos e entidades do governo estadual, tornar os processos mais eficientes, proporcionar maior transparência e agilidade na gestão pública, além de contribuir para a sustentabilidade ambiental ao reduzir o consumo de papel.

Com a utilização do SEI/RJ, os servidores públicos do Estado do Rio de Janeiro podem acessar e gerenciar documentos e processos de forma totalmente eletrônica, otimizando o tempo, facilitando o compartilhamento de informações e promovendo a integração entre as diversas áreas da administração estadual.

É importante ressaltar que o SEI/RJ é específico para o âmbito do governo estadual do Rio de Janeiro e pode ter diferenciações em relação a outros sistemas utilizados em outras esferas governamentais ou estados do Brasil.

Através do SEI-RJ, é possível criar, editar, assinar digitalmente, encaminhar e arquivar documentos de forma eletrônica. A plataforma também oferece recursos como controle de prazos, fluxo de trabalho, marcação de documentos, gerenciamento de usuários e permissões de acesso.

O SEI/RJ é utilizado por diversos órgãos e entidades da administração pública estadual, abrangendo desde secretarias e autarquias até fundações e empresas estatais. Com essa integração, o sistema permite a comunicação eficiente entre esses órgãos, simplificando os processos de tomada de decisão, gestão documental e controle interno.

Além disso, o SEI/RJ contribui para a transparência na administração pública, uma vez que garante o acesso rápido e seguro a documentos por parte dos servidores e cidadãos, respeitando as normas de sigilo e privacidade quando necessário.

Importante ressaltar que o SEI/RJ é um sistema específico utilizado no Estado do Rio de Janeiro, podendo apresentar particularidades em relação a outros estados ou entidades

governamentais. Dessa forma, os detalhes e procedimentos de utilização podem variar de acordo com a legislação e as regras estabelecidas pelo governo do estado.

2.4.2.1 SEI!RJ na Uerj

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI!RJ) foi adotado na UERJ como parte do processo de modernização administrativa da instituição, integrando um esforço do Governo do Estado do Rio de Janeiro para digitalizar processos e reduzir o uso de documentos físicos. A implementação do sistema na UERJ teve início em 2020 e foi impulsionada pela necessidade de continuidade dos serviços administrativos durante a pandemia de COVID-19.

Com a suspensão das atividades presenciais, os servidores tiveram que se adaptar rapidamente ao novo modelo, sem treinamento prévio adequado ou suporte técnico imediato. O SEI!RJ alterou significativamente a tramitação de documentos institucionais, exigindo que os funcionários aprendessem a utilizar uma plataforma externa, sem a interação direta com colegas e gerentes.

No que tange aos servidores públicos, em 24 de março de 2020, a Uerj iniciou a utilização do SEI!RJ, um sistema de gestão de processos administrativos e documentos eletrônicos. Com o SEI!RJ, as informações, o conhecimento e as decisões são compartilhados em tempo real, promovendo eficiência na administração pública, com ganhos em agilidade, produtividade, transparência, satisfação do público usuário e redução de custos (SEI, 2024). A plataforma também oferece recursos como controle de prazos, fluxo de trabalho, marcação de documentos, gerenciamento de usuários e permissões de acesso.

Na Uerj, enfatizando aqueles que possuem 20 anos ou mais tempo de serviço, destaca em especial, o impacto negativo causado pela mudança de rotina no trabalho que anteriormente era feito através de um contato humano, amistoso, sendo feito agora pelo teletrabalho na modalidade *home office*, através principalmente do SEI!RJ e demais meios tecnológicos disponíveis, de modo frio e distante deixando muitos deles em estado depressivo. Importante destacar a ruptura repentina do *status quo* do processo de trabalho conhecido e consolidado por esta parcela de funcionários.

A Reitoria da Universidade especialmente no que se refere às questões administrativas, foi uma das primeiras unidades da Uerj a adotar o SEI!RJ. Antes disso, os atos administrativos eram realizados por meio de ofícios, processos administrativos, correspondência interna (CI) em papel ou uso de e-mail institucional.

Com a implementação do SEI!RJ, inaugurou-se uma nova forma de relacionamento institucional, trazendo maior agilidade, economia de recursos e, como consequência, mais eficiência aos atos da Administração Pública.

A Universidade como agente público de vanguarda, visando a melhor implantação e melo utilização do SEI!RJ instituiu a Coordenadoria de Gestão de Processos Administrativos – COGEPRO, criada por meio do AEDA nº 048/REITORIA/2020 de 17/08/20, tem como objetivo planejar, organizar, dirigir, promover e controlar a gestão dos processos administrativos da Uerj.

A partir do Decreto nº 46.730/2020, que definiu o Sistema Eletrônico de Informações – SEI!RJ como meio obrigatório para tramitação de processos e documentos nos órgãos do Poder Executivo Estadual, a administração da Universidade compreendeu ser necessária a modernização das práticas na gestão dos processos administrativos.

Com a implementação das funcionalidades do SEI!RJ ficou evidente que várias transformações começariam a ocorrer na maneira como a Universidade opera. Uma das mudanças mais notáveis é a descentralização da “autuação” dos processos administrativos, uma atividade que costumava ser executada principalmente pela Divisão de Comunicação e Arquivos (DCOM), a qual em virtude da necessidade de modernização das estruturas organizacionais +e considerando a otimização na utilização dos recursos disponíveis, a COGEPRO incorporou algumas atividades realizadas pela extinta DCOM: recebimento e envio de expedientes que porventura ainda não estejam tramitando por meio eletrônico e a gestão do arquivo da Uerj.

Entre os desafios enfrentados, destacam-se a resistência inicial à digitalização, dificuldades com a interface do sistema e a necessidade de redefinição de fluxos de trabalho. No entanto, ao longo do tempo, o SEI!RJ trouxe benefícios como maior transparência, rapidez na tramitação de processos e redução do uso de papel, alinhando-se às políticas de modernização administrativa da universidade. Apesar das dificuldades iniciais, muitos servidores dizem maior eficiência e flexibilidade no acesso às demandas institucionais, contribuindo para a permanência da modalidade.

Conclui-se que a implementação emergencial do home-office na UERJ, impulsionada pelas restrições impostas pela pandemia da Covid-19, evidenciou uma série de desafios e potencialidades no novo cenário laboral. Como enfatizam Pantoja, Oliveira e Andrade (2020), a adoção de uma jornada flexível e a possibilidade de autogerenciamento emergiram como elementos fundamentais para conciliar as demandas pessoais e profissionais.

No entanto, a repentina transição para o teletrabalho revelou erros críticos que afetaram a saúde mental e a produtividade dos servidores, além de expor fragilidades na infraestrutura e na preparação organizacional. Um dos principais erros residiu na ausência de um planejamento prévio que considerasse as condições ergonômicas e psicossociais do ambiente doméstico. Principalmente quando a Universidade já poderia ter migrado para o Sistema SEIRJ, de acordo com o Decreto Estadual, antes do período pandêmico.

A sobreposição entre o espaço pessoal e o profissional intensificou a carga mental dos trabalhadores, contribuindo para o surgimento de quadros de ansiedade e depressão, conforme apontado por Motta (2020). Essa sobrecarga foi, em muitos casos, agravada pela dificuldade de adaptação às novas tecnologias e pela ruptura abrupta dos métodos tradicionais de interação, sobretudo entre servidores com maior tempo de serviço.

Em contrapartida, os acertos no processo de transição para o teletrabalho se evidenciaram na adoção de medidas institucionais e individuais que buscaram mitigar os efeitos negativos desse novo modelo. A flexibilização dos horários e a implementação de programas de suporte psicológico e atividades físicas demonstraram a preocupação da UERJ em promover um ambiente de trabalho mais saudável e adaptável.

Uma das iniciativas que pode servir de exemplo foi a criação pela Uerj do portal Coronavirus Uerj que agregava todo conteúdo sobre a pandemia na Universidade contemplando todos os informes, campanhas, definição das contingências, publicações acadêmica, vídeos e podcast sobre o tema.

Tais iniciativas corroboram a visão de Pantoja, Oliveira e Andrade (2020) de que a autonomia, quando acompanhada de um suporte gerencial adequado, pode aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de vida dos servidores. Além disso, a introdução do Sistema Eletrônico de Informações – SEI!RJ representou um avanço significativo na modernização dos processos administrativos.

Essa ferramenta digital possibilitou a transição dos procedimentos tradicionais para fluxos eletrônicos mais ágeis, transparentes e integrados, contribuindo para a continuidade das atividades institucionais mesmo em meio a um cenário adverso. Contudo, a rápida implementação do SEI!RJ sem a devida capacitação dos servidores também evidenciou um erro no planejamento.

A falta de treinamento específico de imediato para o uso da nova plataforma acentuou as dificuldades de adaptação, principalmente entre os colaboradores mais acostumados aos métodos convencionais. Dessa forma, a experiência da UERJ com o teletrabalho durante a pandemia revela a importância de se adotar uma abordagem holística para a implementação de modelos remotos.

É necessário que as iniciativas que promovam a flexibilidade e o uso de tecnologias digitais sejam acompanhadas de políticas de treinamento, suporte psicossocial e uma reestruturação dos processos de trabalho que considere as especificidades do ambiente doméstico. Essa combinação de fatores é fundamental para transformar os desafios do home-office em oportunidades de melhoria e inovação na gestão pública.

Em síntese, os erros observados – como a falta de planejamento e de infraestrutura adequada – e os acertos, evidenciados pela flexibilização de horários e pelo avanço na digitalização dos processos, apontam para a necessidade de um modelo de teletrabalho que seja sustentável e humanizado. As lições aprendidas durante o período pandêmico devem orientar futuras políticas institucionais, de forma a integrar as demandas tecnológicas com o cuidado com a saúde mental e a qualidade de vida dos servidores.

III. METODOLOGIA

Para investigar as experiências da migração para o trabalho remoto devido à pandemia da COVID-19, este estudo adotou uma abordagem qualitativa sendo que a pesquisa buscou entender a realidade como um produto da interação entre indivíduos, onde as relações estão longe de serem neutras e estão sujeitas a dominação e conflito.

O estudo teve como objetivo propor um caminho metodológico para entender e preparar a administração universitária para um possível novo futuro pandêmico. Apresentar a forma pela qual a Uerj atravessou a Pandemia de COVID-19 e pretende contribuir para uma avaliação e aprendizado na organização do trabalho institucional.

A pesquisa, classificada como qualitativa com enfoque em estudo de caso e utilizando a análise documental como principal ferramenta metodológica, buscou compreender a permanência dos servidores da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) após o medo gerado pela pandemia e apresentação de uma nova forma de teletrabalho. Conforme Flick (2009) e Minayo (2010), a pesquisa qualitativa se concentra em explorar significados, interpretações e experiências subjetivas dos indivíduos, aprofundando a compreensão de fenômenos sociais de forma contextualizada.

A pesquisa documental, com a análise documental como método, destaca-se como uma abordagem qualitativa valiosa para explorar e interpretar documentos como fontes ricas de informação. Ao analisar criticamente uma variedade de materiais, como a legislação interna, relatórios administrativos e reportagens — que refletem as práticas, decisões e o contexto social de uma instituição ou grupo — a análise documental transcende a mera coleta de dados.

Ela se aprofunda na interpretação dos significados intrínsecos aos documentos, considerando-os como produtos de um determinado tempo e espaço, conforme apontado por Marconi e Lakatos (2010). Essa perspectiva permite uma compreensão mais completa e contextualizada dos fenômenos estudados, tornando-se uma ferramenta poderosa em diversas áreas do conhecimento, como ciências sociais, educação e administração pública.

Um dos principais benefícios da pesquisa de análise documental é a possibilidade de realizar uma investigação profunda sem a necessidade de interação direta com os sujeitos, o que pode oferecer uma visão isenta e objetiva das práticas e políticas existentes. Isso se alinha ao reconhecimento de que muitos registros documentais contêm informações essenciais sobre

a dinâmica de uma organização e sua adaptação a mudanças, como no caso da transição para o teletrabalho na Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

A utilização da análise documental é especialmente pertinente quando se busca entender a relação entre as ações de uma instituição e as experiências subjetivas de seus servidores. Na pesquisa envolvendo servidores da Uerj, essa metodologia permitiu investigar as percepções e significados atribuídos ao teletrabalho, oferecendo uma compreensão ampla dos impactos dessa mudança na vida profissional dos servidores.

Ademais, conforme afirmam Flick (2009) e Minayo (2010), a análise documental não se limita a registrar informações; ela envolve a interpretação crítica e a busca por significados, o que predominantemente enriquece a análise qualitativa. Isso demonstra que, ao considerar as experiências passadas e as políticas atuais, a pesquisa de análise documental contribui para uma reflexão sobre aprendizados e desafios que instituições enfrentam em cenários dinâmicos.

Assim, a pesquisa de análise documental propicia um acesso inestimável a dados que ajudam a desvelar a complexidade das interações humanas e organizacionais, oferecendo insights relevantes para a formulação de políticas e práticas futuras.

Nesse sentido, a pesquisa se propôs a investigar a permanência dos servidores da Uerj após a experiência do teletrabalho.

Uerj foi o objeto de estudo, com o objetivo de analisar como a instituição lidou com a transição para o teletrabalho e quais foram as implicações dessa mudança para seus servidores, especialmente aqueles que possuem mais de 20 anos de serviço. Seja em estudos sobre a adaptação ao teletrabalho, como no caso da Uerj, ou em análises das dinâmicas sociais em diferentes contextos, a pesquisa qualitativa se revela uma ferramenta poderosa para desvelar as complexidades da experiência humana e suas interações com o mundo.

3.1 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Esta parte da dissertação apresenta os resultados dos procedimentos adotados e, a partir disso, constrói uma articulação com a base teórica. Ela está dividida em quatro partes: as três primeiras com os resultados e a última com a discussão. Essa separação foi adotada para permitir uma descrição detalhada dos resultados encontrados antes de dar início à discussão, com o objetivo de oferecer transparência aos processos adotados na categorização dos achados

por meio de exemplos. Portanto, suas subdivisões são: "Exame dos Relatórios de Gestão da Universidade" (com base na gestão 2020-2023) o Relatório Geral de Gestão e o Relatório da Superintendência de Gestão de Pessoas – SGP, com análises da informações; "Levantamento das publicações da aposentadorias no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro - DOERJ", com os resultados da análise documental; "Apresentação dos dados do Anuário Estatístico da Uerj-DATAUERJ", com as análises dos dados e, por fim, "Diagnostico das informações levantadas", onde a discussão com base na revisão de literatura e apresentada

3.1.1 Exame dos Relatórios de Gestão da Universidade

O Relatório de Gestão UERJ é uma publicação realizada ao término de cada gestão administrativa que narra em seu conteúdo as dificuldades e superações vividas no quadriênio. Segmentado por cada unidade administrativa da Universidade o relatório traz também os dados das conquistas e a forma pela qual foram executadas. No portal da Uerj, na seção de transparência é possível encontrar o Relatório de Gestão UERJ 2020-2023, quadriênio do recorte desta pesquisa.

O Relatório de Gestão da Superintendência de Gestão de Pessoas usado neste trabalho é um relatório produzido com informações dos departamentos e serviços da SGP também referente a gestão 2020-2023, disponibilizado pela Superintendente.

Figura 4: Capa do Relatório de Gestão Uerj 2020-2023



Fonte: Portal Uerj – site da Transparência

Na leitura do Relatório de Gestão UERJ 2020-2023, o tema pandemia é recorrente. Todas as unidades administrativas relatam a adaptação ao trabalho remoto, algumas mencionam diretamente a implantação do SEIRJ como ferramenta que possibilitou a permanência das atividades, como apresentado na parte da Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa – PR-2 da Uerj (pag. 24), na seção do Gabinete

Logo no início desta gestão, tanto a Uerj como a sociedade foram surpreendidas pela pandemia da Covid-19 e as suas implicações. A necessidade de isolamento social também impôs à comunidade uerjiana o desafio de adequação emergencial ao trabalho remoto e, por consequência, ao Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Os dados obtidos através da função “Estatísticas da Unidade” (Fonte: SEI-RJ) revelam desempenho satisfatório. Embora a quantidade de processos tramitados na Unidade tenha crescido ano após ano (mais de 1000 tramitados em 2023), o tempo médio em que estiveram conosco não foi maior (inclusive diminuiu, sendo inferior a 10 dias).

Outros setores relatam a importância não apenas de se adaptar ao novo contexto e a nova forma de trabalho, mas também a necessidade de transformar a execução do serviço de modo a garantir a sua oferta ao público, como é o caso da Coordenação de Acompanhamento e Avaliação Docente – CAADOC, no Relatório da Vice-Reitoria (pág 14)

com a pandemia, foram criados novos desafios. A Universidade se adaptou ao ensino remoto com o uso de tecnologias digitais de informatização e comunicação, agregando a continuidade das atividades acadêmicas. As atividades desenvolvidas pela Caadoc são dinâmicas e precisaram se adequar para dar suporte técnico às demandas que surgiam com a nova estruturação de ensino.

No âmbito da Pró-reitoria de Políticas e Assistência Estudantis -PR4, o relatório traz considerações importantes de como a gestão lidou com a adaptação dos seus estudantes para cursar durante o ensino remoto e afirma na página 35:

“No ano de 2020, durante a pandemia, a PR4 proporcionou aos alunos em situação de vulnerabilidade socioeconômica as condições técnicas para as atividades do Ensino Remoto Emergencial. Além dos 12 mil chips com franquia de serviços de dados móveis, também foram garantidos oito mil tablets

para os estudantes dos cursos presenciais de graduação, pós-graduação stricto sensu e educação básica do Instituto de Aplicação Fernando Rodrigues da Silveira (CAp-Uerj).”

No que tange a Pró-reitoria de Saúde – PR-5, criada durante a pandemia através da Resolução do Conselho Universitário 005/2021 de 11 de junho de 2021, motivada pelo Processo SEI-260007/007681/2020, apresenta não só a preocupação da gestão em ter uma unidade administrativa que consolidasse as ações de saúde, mas também que assessorasse a Reitoria como menciona em seu

Art. 2º - O Pró-reitor de Saúde assessorará o Reitor no planejamento, supervisão, coordenação, execução, avaliação e controle do Complexo de Saúde da UERJ

Na parte do relatório da PR-5, são destacadas diversas ações desenvolvidas por conta da Covid 19, entre elas a adoção de medidas para a prevenção, o diagnóstico precoce e o afastamento de casos de Covid-19 na Uerj; a atualização dos Protocolos de Biossegurança na Uerj no contexto da pandemia; o desenvolvimento e implantação do Painel Monitora Uerj, em conjunto com a Diretoria Geral de Tecnologia da Informação:

uma ferramenta inédita e inovadora que auxiliou nas informações relativas às testagens e vacinação contra a Covid-19 na comunidade acadêmica, em tempo real, e substituiu o antigo sistema de emissão de Passaporte Vacinal. O ambiente conta com rica apresentação gráfica dos dados coletados contendo diversas informações que auxiliaram na rápida e segura tomada de decisões durante os vários momentos epidemiológicos da pandemia (<https://monitora.pr5.uerj.br/>). (pág. 48 do Relatório Geral).

Ainda no relatório da Pró-reitoria de Saúde, na página 54

O Painel Monitora Uerj surgiu da ideia de integrar as informações sobre Covid-19 na comunidade acadêmica com o intuito de tomar decisões acertadas e transparentes no âmbito da pandemia. A inserção das testagens e vacinação, em tempo real, tinha a intenção de substituir o antigo sistema de emissão de Passaporte Vacinal. O principal resultado desta iniciativa foi o levantamento de informações e tomada de decisões rápidas e seguras durante os vários momentos epidemiológicos da pandemia. Com o Passaporte Vacinal e o cadastro das

testagens realizadas, o Monitora teve o controle de toda a evolução da pandemia na Uerj, possibilitando à PR5 conter o avanço do vírus na Universidade”.

As unidades de controle interno da universidade também mencionam a pandemia em seus relatórios. Como é o caso da Auditoria Geral da Uerj – AGUERJ e a Procuradoria Geral da Uerj – PGUERJ. Na página 90 a AGUERJ atesta que:

Em 2020, devido à pandemia de Covid-19, a AGUERJ se adaptou à nova realidade e às novas rotinas para manter o fluxo de atividades. A implementação do SEI-RJ facilitou e agilizou o trabalho, o atendimento das solicitações, trâmites de informações e instrução processual no âmbito da Auditoria. Por outro lado, com a manutenção das atividades de modo híbrido ao longo de 2020 e 2021, além de toda a dificuldade natural com a migração de tarefas para esse modelo, verificou-se um grande impacto no fluxo processual entre a AGUERJ e as unidades da Universidade, prejudicando o cumprimento de prazos e atribuições.

Na parte do relatório da Procuradoria Geral da Uerj – PGUERJ também menciona que foram necessárias adaptações para permanecer atuante e fornecendo as orientações jurídicas que os demais setores precisavam e apresentam:

Desse modo, assim como ocorreu em todo o Brasil, o início do ano de 2020 foi marcado pela necessidade de adaptação da Procuradoria e seu modo de trabalho para o regime remoto integral, importando na necessidade de abrupta transformação de procedimentos, tendo em vista o encerramento de trâmite das pastas físicas utilizadas para acompanhamento processual.(pag. 127).

Relata ainda que a

implementação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), que fomentou a modernização do trabalho administrativo e viabilizou a realização de trabalho remoto durante o período de necessário afastamento do ambiente presencial (pag. 127).

Sobre a seção de Pessoal - PGUerj-08 o relatório afirma que houve

(...) um aumento significativo no período em comento em processos administrativos relativos a matérias como

aposentadoria, acumulação de cargos, contratações temporárias, entre outras.” (pag. 132).

O que confirma uma das hipóteses deste trabalho.

A Coordenadoria de Gestão de Processos Administrativos - Cogepro, criada em 18 de agosto de 2020, pelo Ato executivo de Decisão Administrativa - AEDA 048/2020 visando à modernização das práticas na gestão dos processos administrativos, considerando o Decreto nº 46.730/2020 que definiu o Sistema Eletrônico de Informações - SEIRJ como meio obrigatório para tramitação de processos e documentos nos órgãos do Poder Executivo Estadual, afirma em seu relatório:

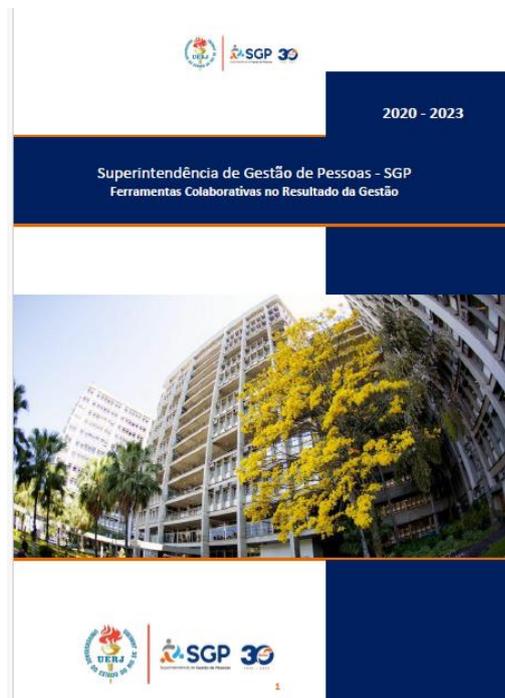
A adoção do SEI-RJ, concomitantemente ao início da pandemia de Covid-19, foi fundamental para a continuidade dos processos administrativos. Coube à Cogepro viabilizar e implementar esta nova cultura de transformação digital, em que os processos físicos passaram a tramitar em meio eletrônico. (pag. 99).

Percebe-se no Relatório de Gestão UERJ 2020-2023, que a administração da universidade ao enfrentar duas situações bruscas, a pandemia e a obrigatoriedade de uso da ferramenta SEIRJ, não se furtou de criar unidades administrativas que assessorassem a Reitoria de forma técnica, o que demonstra zelo e preocupação com a eficiência e a manutenção das atividades da Uerj.

Observa-se ainda que os dirigentes dos componentes organizacionais não se negaram a adaptar suas rotinas e a forma de trabalho de modo a garantir a entrega permanente dos serviços prestados pela universidade.

O Relatório de Gestão da Superintendência de Gestão de Pessoas - SGP apresenta a ferramentas e os resultados obtidos na Gestão de 2020-2023. Nele foi possível obter informações sobre o afastamento definitivo dos servidores através da aposentadoria.

Figura 5: Capa do Relatório da SGP 2020-2023



Fonte: SGP

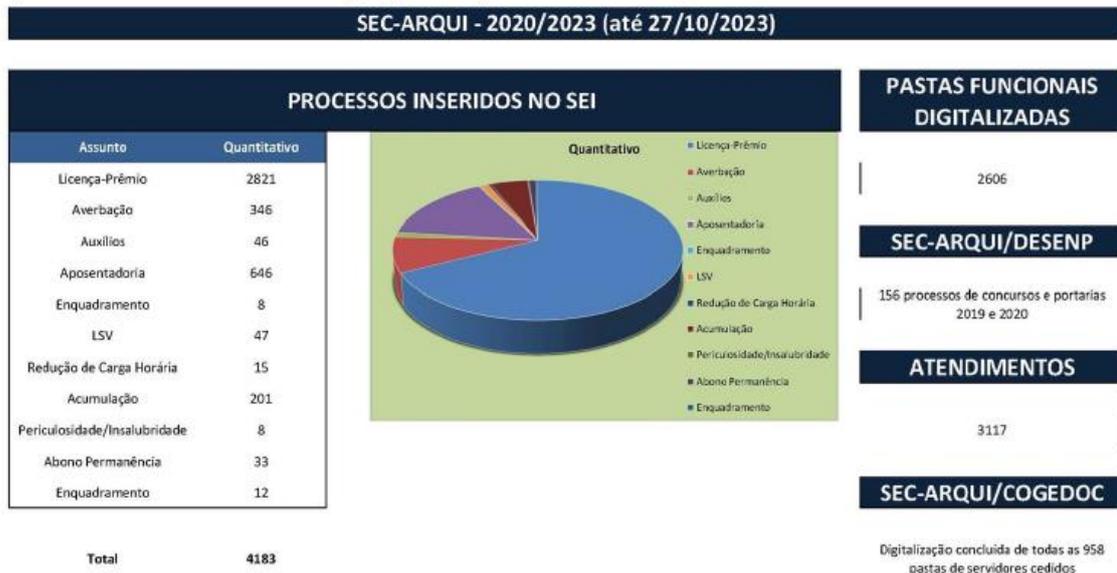
Na seção sobre a coordenadoria de atendimento vinculado ao gabinete da SGP, responsável pelo recebimento e abertura de processo administrativo dos requerimentos dos serviços relativos a vida funcional do servidor, o relatório apresenta que o pedido de aposentadoria foi um dos tipos processuais mais solicitados no período de 2020-2023:

A equipe autuou 27.891 processos SEI, realizou 85.407 atendimentos na modalidade On-line e, 14.126 na modalidade presencial. Dentre as demandas atendidas destacam-se: Alteração Cadastral, Adicional de Qualificação, Auxílio Transporte, Auxílio Creche, Adicional de Insalubridade e Periculosidade, Auxílio Educação, Abono de Permanência, Licença Prêmio, Promoção e Progressão e Aposentadoria. (pag.5).

Da mesma forma a aposentadoria aparece no relatório na página 6, na parte que trata do Serviço de Publicação, como uma das situações funcionais mais publicada no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro- DOERJ.

Através de quadro demonstrativo da migração dos processos físicos para o SEI, o relatório demonstra que 4.183 processos foram digitalizados para ingresso no Sistema SEIRJ e que a maioria dos processos atuados representavam afastamento do serviço seja por licença prêmio (2821) ou por aposentadoria (646).

Figura 6: Gráfico demonstrativo da migração dos processos para o SEIRJ

Quadro² demonstrativo da migração dos processos físicos para o SEI.

Fonte: Relatório SGP

Uma exploração interessante para a continuidade desta pesquisa seria a investigação sobre o alto número de pedidos de licença prêmio, que é uma forma de afastamento do trabalho de forma não definitiva.

A aposentadoria foi demanda recorrente, a ponto da SGP dar prioridade ao serviço ao iniciar o projeto de mapeamento de processos

(...) o projeto de mapeamento de processos em parceria com o Prof Marcelo Schots do IME/UERJ, em que foram mapeadas algumas áreas consideradas prioritárias pela superintendente, tais como: processo de Aposentadoria e o processo de Contratação de Prestadores de Serviço do Degaf; (pag.7)

Sobre o Departamento de Gestão e Acompanhamento Funcional - Degaf, o relatório apresenta a necessidade de ampliar administrativamente, transformando um setor em coordenadoria

(...), o Degaf passou por duas reestruturações no seu organograma, em que foram criadas a Coordenadoria de Contratos de Prestação de Serviços por Tempo Determinado (Cootemp), e a Coordenadoria de Aposentadoria (Cooapo). (...) A Cooapo foi criada pelo AEDA 113/Reitoria/2023, em

substituição ao Serviço de Aposentadoria, tendo em vista a amplitude dos seus processos de trabalho. (pag.8).

No referido AEDA afirma que:

§ 1º - Ficam criadas coordenadorias vinculadas ao DEGAF, responsáveis por áreas novas e ampliadas com o objetivo de atender ao aumento das demandas administrativas, cujo impacto tem relação direta com o crescimento da Universidade. (pág 8).

Neste ato reforça-se a hipótese de que o aumento na quantidade de aposentadorias foi tão significativo que foi necessário ampliar o serviço para uma coordenação administrativa.

O Relatório da SGP apresenta sobre o Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal - Desenp que visando promover para o trabalhador a conquista da sua saúde integral, o departamento *oferece ações de qualidade de vida, por meio do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho-PQVT*” (pág 10) e que em 2020 foi criado o Serviço de Apoio, Acompanhamento e Qualidade de Vida no Trabalho (Saaq) para dar apoio à mobilidade nos casos com necessidade de acompanhamento técnico psicossocial promovendo, através da atuação de equipe técnica especializada, ações que proporcionem melhorias e aperfeiçoamento nas relações de trabalho nos diferentes Componentes Organizacionais da Uerj, tendo como foco a qualidade de vida no trabalho. O Serviço e o Programa PQVT ficam disponíveis através do link: <https://www.sgp.uerj.br/site/institucional/63-departamentos/140-departamento-de-selecao-e-desenvolvimento-de-pessoal-desen.html>

Outro relato interessante pode ser considerado inclusive como um legado pós-pandêmico, visto que em outra reestrutura a SGP colocou em prática a criação de um setor que tratará a saúde mental vinculado ao departamento de Segurança e Saúde no Trabalho – DeS-Saude:

Em setembro de 2023, o DeS-Saude foi objeto de ampla reestrutura de cargos, oficializada por meio do AEDA 097/Reitoria/2023. Esse novo organograma possibilitou o departamento colocar em prática projetos importantes como a criação do Setor de Saúde Mental, de Perícias Médicas e, a melhoria de Setores já existentes. No momento o AEDA que estabelecerá as competências dos novos setores e a revisão dos já existentes encontra-se em andamento.

Uma futura exploração seria importante para ampliar a investigação deste trabalho com entrevistas destes profissionais responsáveis por esta nova seção.

Em observação complementar, no site da SGP encontra-se a informação de que a seção de Saúde Mental (Secsam) atende o servidor em demanda espontânea ou por meio de demanda institucional, em questões relacionadas às suas condições de saúde mental vinculadas ao trabalho. “*O atendimento se dá através de acolhimento e orientações, não sendo caracterizado como acompanhamento prolongado.*” (<https://www.sgp.uerj.br/site/institucional/63-departamentos/138-departamento-de-seguranca-e-saude-no-trabalho-dessaude.html#:~:text=A%20Se%C3%A7%C3%A3o%20de%20Sa%C3%BAde%20Mental,sendo%20caracterizado%20como%20acompanhamento%20prolongado.>)

Ainda sobre o Programa de Qualidade de Vida, o relatório declara que uma ação importante promovida foi a retomada do Programa de Preparação para Aposentadoria, cujo objetivo é oferecer aos servidores orientação e direcionamento acerca dessa nova etapa da sua vida. Outro dado importante foi a determinar como prioridade novas ações que tratem a saúde mental do servidor como apontado na página 15: “*Proporcionar parcerias internas e externas relacionadas ao apoio em saúde mental do trabalhador da Uerj.*”

De forma complementar, analisando o site da SGP, na parte de serviços foi possível conseguir informações sobre Aposentadoria que exhibe o seguinte menu: Abono de Permanência; Aposentadoria Compulsória; Aposentadoria por Incapacidade Permanente; Aposentadoria Voluntária com Integralidade de Proventos; Aposentadoria Voluntária pela Média; Declaração de Inatividade; Programa de Preparação para Aposentadoria – PPA; Simulação de Tempo para Abono e Aposentadoria. Ao selecionar o Programa de Preparação para Aposentadoria – PPA, uma nova página é carregada contendo os objetivos conforme figura abaixo:

Figura 7: Site da SGP na Página do Programa PPA

Objetivos do Programa

- Oferecer aos servidores docentes e técnico-administrativos da UERJ orientação e direcionamento sobre a etapa de aposentadoria, a fim de que esse novo ciclo transcorra de forma consciente e mais confortável;
- Eliminar/reduzir dúvidas diversas sobre o processo de aposentadoria;
- Proporcionar um espaço de escuta e discussão de temas variados para o autoconhecimento e planejamento da vida;
- Estimular a descoberta de novos talentos;
- Incentivar os servidores a constituírem uma rede de apoio ao longo desse processo de desligamento institucional;
- Valorização do servidor após sua trajetória uerjana.

Como funciona?

25 Servidores que estejam próximos à aposentadoria são convidados a participar.

Periodicidade

Em 2023 será oferecida uma turma e prosseguiremos com o programa em 2024.
Em caso de dúvidas ou sugestões, entre em contato através do e-mail saq@sgp.uerj.br.

Fonte: Link <https://www.sgp.uerj.br/site/servicos/49-aposentadoria-servicos/124-programa-de-preparacao-para-aposentadoria-ppa.html>

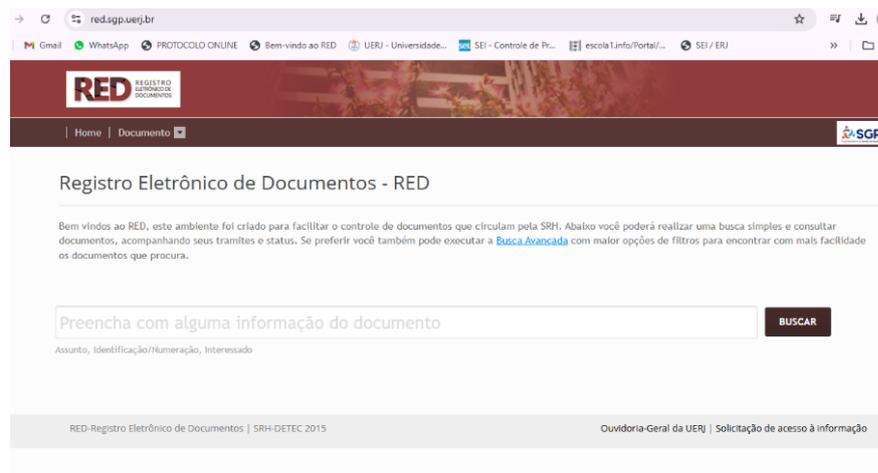
3.1.2 Levantamento das publicações das aposentadorias da Uerj no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro – DOERJ

Para levantar e compreender se houve aumento das aposentadorias durante o período de pandemia, foi importante entender o tempo decorrido entre o protocolo do requerimento, ou seja, da data da abertura do processo administrativo até a sua efetivação realizada através de publicação no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, DOERJ.

Levantou-se através das publicações em Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro as aposentadorias da Uerj e foi possível comprovar pelo número do processo publicado que o pedido, até o primeiro semestre de 2023, levava aproximadamente doze meses para ser concluído.

No que tange especificamente às aposentadorias publicadas em 2019 foi necessário consultar o número e o ano do processo administrativo pelo portal da Superintendência de Gestão de Pessoas através do link: <https://red.sgp.uerj.br>, uma vez que as publicações das aposentadorias no DOERJ de 2019 não constava o número do processo administrativo no texto publicado.

Figura 8: Página Inicial do RED/SGP



Fonte: Site do RED/SGP

O RED, Registro Eletrônico de Documentos, é um ambiente criado para facilitar o controle de documentos de recursos humanos que tramitam na Universidade. Com esta ferramenta é possível realizar buscas simples pelo nome do servidor e consultar documentos, acompanhando seus tramites e status. Assim, a pesquisa foi realizada com os nomes dos servidores aposentados baseado nas publicações encontradas.

As publicações das aposentadorias da Uerj no DOERJ dos anos de 2020, 2021, 2022 e 2023 incluem em seu texto o número do processo administrativo e analisando estas publicações foi possível constatar que a tramitação do processo de aposentadoria na Uerj durava aproximadamente 1 ano.

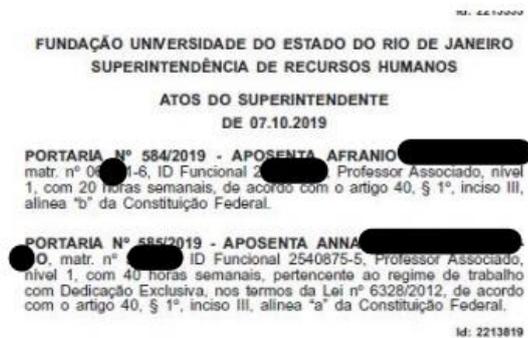
Para comprovar o mês abertura em publicações a partir de 2020 que já constam o número do processo no texto de publicação, foi realizada pesquisa destes números de processos no portal de pesquisa pública do SEI RJ!, disponível no link:

https://sei.rj.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_processo_pesquisar.php?acao_externa=protocolo_pesquisar&acao_origem_externa=protocolo_pesquisar&id_orgao_acesso_externo=6

Importante destacar que todos os portais utilizados neste campo da pesquisa são públicos e disponíveis para acesso de qualquer usuário público e que os dados que serão apresentados a seguir não ferem a Lei Geral de Proteção de Dados- LGPD uma vez que não são dados pessoais sensíveis, já se encontram publicados em imprensa oficial e foram pseudonimizados neste trabalho.

A checagem das informações das aposentadorias publicadas em 2019 começava com a pesquisa no DOERJ conforme figura abaixo:

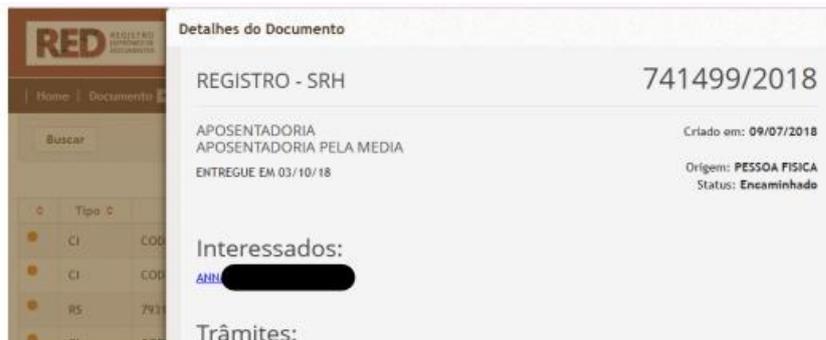
Figura 9: Publicação de Aposentadoria da Uerj no DOERJ



Fonte: DOERJ 11/10/2019 - Página 23

Na sequência era feita a pesquisa no RED para descobrir o número do processo e a data da abertura. No exemplo da publicação acima o resultado foi a figura abaixo:

Figura 10: Resultado de Pesquisa no RED/SGP



Fonte: Site RED/SGP

Neste primeiro exemplo constatamos que o processo administrativo foi criado em nove de julho de 2018 tendo sido publicado em onze de outubro de 2019, ou seja, quinze meses após o requerimento.

Da mesma forma, no DOERJ do dia dezoito de julho de 2019, página 14, foram publicadas mais duas aposentadorias que também tiveram a data de criação consultada no RED.

Figura 11: Publicação de Aposentadoria da Uerj no DOERJ

PORTARIA Nº 402/2019 - APOSENTA ROSEMARY [REDACTED] MAIA, matr. nº 27 [REDACTED] 4-4, ID Funcional 2 [REDACTED] 63-9, Técnico Universitário Superior/Biólogo, com padrão de vencimentos XVI, com 40 horas semanais, de acordo com o artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005.

PORTARIA Nº 403/2019 - APOSENTA MARILENE [REDACTED] MORAES, matr. nº 34 [REDACTED] 7, ID Funcional 2 [REDACTED] 7, Técnico Universitário II/ Técnico em Enfermagem, com padrão de vencimentos XVI, com 30 horas semanais, de acordo com o artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005.

Fonte: DOERJ 11/10/2019 - Página 23

Em conferência no RED/SGP, foi descoberto que o processo da primeira servidora foi criado em vinte e um de setembro de 2018 e o da segunda servidora foi criado em três de agosto de 2017, ambas publicadas em julho de 2019 tendo como tempo de tramitação entre abertura e publicação 10 e 23 meses, respectivamente.

Na sequência foram pesquisadas as aposentadorias dos servidores da Uerj publicadas em 2020 no DOERJ. A partir deste ano, nas publicações constam o número do processo, podendo ser consultado a data da criação diretamente no SEIRJ. No entanto, no DOERJ de dez de novembro de 2020, foram encontradas duas publicações de aposentadorias cujo número de processo era do ano de 2019, por isso, por zelo desta pesquisa, foi consultado também a criação no RED/SGP.

Figura 12: Publicações do DOERJ 10/11/2020 - Página 13 e Confirmações no RED

PORTARIA Nº 298/SGP/2020 - APOSENTA MARIA [REDACTED] DE BRAS [REDACTED] MORAES, matr. nº 32 [REDACTED] 8, ID Funcional 25 [REDACTED] 8731, Professor Associado, nível 1, com 40 horas semanais, pertencente ao regime de trabalho com Dedicção Exclusiva, nos termos da Lei 8.267/2018, de acordo com o artigo 40, parágrafo 1º, inciso III, alínea "a" da Constituição Federal, com a redação dada pelas Emendas Constitucionais nº 20/1998 e 41/2003, combinado com § 9º do artigo 4º da Emenda Constitucional nº 103/2019. Processo SEI UERJ nº E-26/007/11310/2019.

PORTARIA Nº 317/SGP/2020 - APOSENTA ANA [REDACTED] VARGAS, matr. nº 32 [REDACTED] 9, ID Funcional 25 [REDACTED] 0, Técnico Universitário II/Técnico em Enfermagem, com padrão de vencimentos XIII, com 30 horas semanais, conforme § 1º do art. 18 da Lei nº 6701/2014, de acordo com o artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005, combinado com § 9º do art. 4º da Emenda Constitucional nº 103/2019. Processo SEI UERJ nº E-26/007/8555/2019.

CONFIRMADO NO RED SGP - PROCESSO E-26/007/11310/2019

Criado em: 18/12/2019

CONFIRMADO NO RED SGP - PROCESSO E-26/007/8555/2019

Criado em: 02/10/2019

Fonte: A autora 2025

No mesmo DOERJ ainda existem mais cinco publicações com as mesmas características, todas com os processos administrativos iniciados em 2019 e publicados em novembro de 2020, conforme figura abaixo:

Figura 13: Publicação de aposentadorias em 2020

DE 05.11.2020

PORTARIA Nº 299/SGP/2020 - APOSENTA MARIA [REDAZIDA] MORAES, matr. nº 32.809-8, ID Funcional [REDAZIDA], Professor Associado, nível 1, com 40 horas semanais, pertencente ao regime de trabalho com Dedicção Exclusiva, nos termos da Lei 8.267/2018, de acordo com o artigo 40, parágrafo 1º, inciso III, alínea "a" da Constituição Federal, com a redação dada pelas Emendas Constitucionais nº 20/1998 e 41/2003, combinado com § 9º do artigo 4º da Emenda Constitucional nº 103/2019. Processo SEI UERJ nº E-26/007/11310/2019.

PORTARIA Nº 305/SGP/2020 - APOSENTA ROBERTO [REDAZIDA], matr. nº 20.36-3, ID Funcional 20.000-78, Professor Titular, com 40 horas semanais, pertencente ao regime de trabalho com Dedicção Exclusiva, nos termos da Lei nº 8.267/2018, de acordo com o artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005, combinado com § 9º do artigo 4º da Emenda Constitucional nº 103/2019. Processo nº SEI-260007/001067/2020.

PORTARIA Nº 317/SGP/2020 - APOSENTA ANA [REDAZIDA] FERREIRA VARGAS, matr. nº 32.000-0, ID Funcional [REDAZIDA]-0, Técnico Universitário IV Técnico em Enfermagem, com padrão de vencimentos XIII, com 30 horas semanais, conforme § 1º do art. 18 da Lei nº 6701/2014, de acordo com o artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005, combinado com § 9º do art. 4º da Emenda Constitucional nº 103/2019. Processo SEI UERJ nº E-26/007/8569/2019.

PORTARIA Nº 374/SGP/2020 - APOSENTA PAULO [REDAZIDA] HENRIQUE, matr. nº 32.000-4, ID Funcional 20.000-0, ocupante do cargo de Técnico Universitário IV Técnico em Enfermagem, padrão XIII, com 30 horas semanais, conforme § 1º do art. 18 da Lei nº 6701/2014, de acordo com o artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005, combinado com § 9º do artigo 4º da Emenda Constitucional nº 103/2019. Processo SEI UERJ nº E-26/007/11262/2019.

PORTARIA Nº 375/SGP/2020 - APOSENTA TERESINHA [REDAZIDA], matr. nº 31.000-1, ID Funcional 20.000-0, Técnico Universitário IV Técnico em Radiologia, com padrão de vencimentos XIII, com 24 horas semanais, de acordo com o artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005, combinado com § 9º do artigo 4º da Emenda Constitucional nº 103/2019. Processo SEI UERJ nº E-26/007/11174/2019.

PORTARIA Nº 376/SGP/2020 - APOSENTA ANNA [REDAZIDA] MATOS, matr. nº 33.000-0, ID Funcional [REDAZIDA], Professor Assistente, nível 4, com 40 horas semanais, pertencente ao regime de trabalho com Dedicção Exclusiva, nos termos da Lei 8.267/2018, de acordo com artigo 40, § 1º, III "a" da Constituição Federal, com a redação dada pelas Emendas Constitucionais nº 20/1998 e 41/2003, combinado com § 9º do artigo 4º da Emenda Constitucional nº 103/2019. Processo SEI UERJ nº E-26/007/8827/2019.

PORTARIA Nº 383/SGP/2020 - APOSENTA MARY [REDAZIDA] MURASHIMA, matr. nº 33.000-0, ID Funcional [REDAZIDA], Professor Associado, nível 1, com 40 horas semanais, de acordo com o artigo 6º da Emenda Constitucional nº 41/2003 combinado com § 9º do artigo 4º da Emenda Constitucional nº 103/2019. Processo SEI UERJ nº E-26/007/7953/2019.

NE: 2280026

Fonte: DOERJ 10/11/2020 - Página 13

Aposentadorias requeridas em 2019 também foram encontradas no DOERJ de 2021, como a do dia 13 de outubro do referido ano.

Figura 14: Publicação de aposentadoria em 2021

PORTARIA Nº 717/2021 - APOSENTA PAULO [REDAZIDA] VIEIRA, matr. nº 26.000-6, ID Funcional 25.000-14, Técnico Universitário Superior/Médico, com padrão de vencimentos XVI, com 24 horas semanais, de acordo com o artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005, combinado com § 9º do artigo 4º da Emenda Constitucional nº 103/2019. Processo nº SEI-E-26/007/8848/2019.

Fonte: DOERJ 13/10/2021 - Página 23

Da mesma forma, diversas aposentadorias solicitadas em 2020 estão publicadas no mesmo DOERJ:

Figura 15: Publicações do DOERJ 13/10/2021

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO DE PESSOAS

ATOS DA SUPERINTENDENTE
DE 07.10.2021

PORTARIA Nº 716/2021 - APOSENTA THEREZINHA GABRIELIANA GARCIA, matr. nº 04[REDACTED]-4, ID Funcional 2[REDACTED]19, Professor Assistente, nível 3, com 40 horas semanais, de acordo com o Artigo 6º da Emenda Constitucional nº 41/2003, combinado com o Artigo 9º, § 2º da Lei nº 6260/2006, a contar de 24/06/2009. Processo UERJ nº SEI-1940/2009.

PORTARIA Nº 717/2021 - APOSENTA PAULO VIEIRA, matr. nº [REDACTED]5, ID Funcional [REDACTED]14, Técnico Universitário Superior/Médico, com padrão de vencimentos XVI, com 24 horas semanais, de acordo com o artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005, combinado com § 9º do artigo 4º da Emenda Constitucional nº 103/2019. Processo nº SEI-E-26007/8848/2019.

PORTARIA Nº 718/2021 - APOSENTA MAURICIO ALMEIDA, matr. nº 06[REDACTED], ID Funcional 254[REDACTED]55, Técnico Universitário IV/Assistente Administrativo, com padrão de vencimentos XVI, com 40 horas semanais, de acordo com o artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005, combinado com § 9º do artigo 4º da Emenda Constitucional nº 103/2019. Processo nº SEI-E-26007/1196/2020.

PORTARIA Nº 720/2021 - APOSENTA JOSÉ SANTOS FILHO, matr. nº 08[REDACTED], ID Funcional [REDACTED]759, Técnico Universitário IV/Assistente Administrativo, com padrão de vencimentos XVI, com 40 horas semanais, de acordo com o artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005, combinado com § 9º do artigo 4º da Emenda Constitucional nº 103/2019. Processo nº SEI-26007/003455/2020.

PORTARIA Nº 721/2021 - APOSENTA RODOLFO [REDACTED], matr. nº [REDACTED]65-0, ID Funcional [REDACTED]5941, Professor Associado, nível 1, com 40 horas semanais, pertencente ao regime de trabalho com Dedicação Exclusiva, nos termos da Lei 6.267/2018, de acordo com o artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005, combinado com § 9º do artigo 4º da Emenda Constitucional nº 103/2019. Processo nº SEI-26007/004964/2020.

PORTARIA Nº 722/2021 - APOSENTA PAULO RODRIGUES DE [REDACTED], matr. nº [REDACTED]7, ID Funcional [REDACTED]724, Técnico Universitário IV/Técnico de Laboratório, com padrão de vencimentos XVI, com 40 horas semanais, de acordo com o artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005, combinado com § 9º do artigo 4º da Emenda Constitucional nº 103/2019. Processo nº SEI-26007/006819/2020.

Fonte: DOERJ página 23

Para a confirmação da data de abertura do processo administrativo, é possível consultar pelo site da pesquisa pública do SEIRJ, como exemplo as aposentadorias acima foram consultas com os resultados nas figuras abaixo:

Figura 16: Resultado no site da Pesquisa Pública do SEIRJ

SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA
sei. Produção

Pesquisa Processual [Imprimir]

Atualização

Processo:	SEI-260007/003455/2020 🟡
Tipo:	Recursos Humanos: Aposentadoria Integral
Data de Registro:	02/09/2020
Interessados:	Jose [REDACTED]

Processo ou Documento de Acesso Restrito - Para visualizar o conteúdo deste processo, entre em contato com a unidade em que ele se encontra e solicite vistas de seu conteúdo.

Lista de Protocolos (18 registros):

☑	Documento / Processo ↑↓	Tipo de Documento ↑↓	Data do Documento ↑↓	Data de Registro ↑↓	Unidade ↑↓
	7790492 🟡	Requerimento	02/09/2020	02/09/2020	UERJ/SAUS

Fonte: Site da Pesquisa Pública do SEIRJ

Figura 17: Resultado no site da Pesquisa Pública do SEIRJ

SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA
sei. Produção

Pesquisa Processual

Imprimir

Autuação	
Processo:	SEI-260007/004964/2020
Tipo:	Recursos Humanos: Aposentadoria Integral
Data de Registro:	02/10/2020
Interessados:	Rodolfo [REDACTED]

Processo ou Documento de Acesso Restrito - Para visualizar o conteúdo deste processo, entre em contato com a unidade em que ele se encontra e solicite vistas de seu conteúdo.

Lista de Protocolos (19 registros):

Documentos / Processo	Tipo de Documento	Data do Documento	Data de Registro	Unidade
8881788	Formulário	30/09/2020	02/10/2020	UERJ/SAUS
8881933	Despacho de Encaminhamento de Processo	02/10/2020	02/10/2020	UERJ/SAUS

Fonte: Site da Pesquisa Pública do SEIRJ

Figura 18: Resultado no site da Pesquisa Pública do SEIRJ

SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA
sei. Produção

Pesquisa Processual

Imprimir

Autuação	
Processo:	SEI-260007/006815/2020
Tipo:	Recursos Humanos: Aposentadoria Integral
Data de Registro:	05/11/2020
Interessados:	Paulo [REDACTED]

Processo ou Documento de Acesso Restrito - Para visualizar o conteúdo deste processo, entre em contato com a unidade em que ele se encontra e solicite vistas de seu conteúdo.

Lista de Protocolos (18 registros):

Documentos / Processo	Tipo de Documento	Data do Documento	Data de Registro	Unidade
10040971	Formulário	01/11/2020	05/11/2020	UERJ/SAUS
10041029	Despacho de Encaminhamento de Processo	05/11/2020	05/11/2020	UERJ/SAUS
10948899	Despacho de Encaminhamento de Processo	30/11/2020	30/11/2020	UERJ/SEAPO

Fonte: Site da Pesquisa Pública do SEIRJ

Com este levantamento no site do SEIRJ constata-se que a tramitação dos processos se aposentadoria duravam ainda cerca de um ano, visto que estes pedidos foram iniciados nos meses de setembro, outubro e novembro de 2020 e concluídos com publicação no DOERJ em outubro de 2021.

No DOERJ de 15 dezembro de 2022 ainda se encontra publicação de aposentadorias de processos criados no ano de 2019.

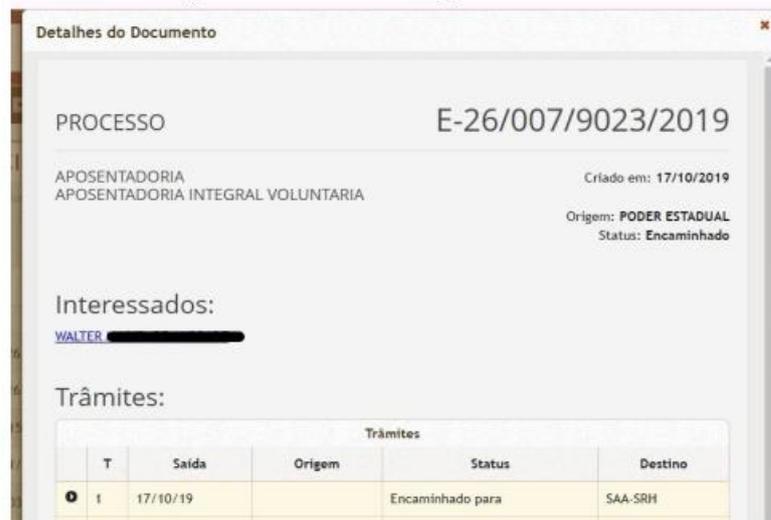
Figura 19: Publicação de Aposentadorias da Uerj em 2022



Fonte: DOERJ 15/12/2022

Para confirmar a data, foi realizada pesquisa no RED da SGP que revela a solicitação em outubro de 2019.

Figura 20: Resultado da Pesquisa no RED SGP



Fonte: Site do RED SGP

Ainda na mesma página, existe registro de aposentadoria de processo administrativo do ano de 2021, mantendo ainda o padrão de conclusão destes processos em torno de um ano entre a data do requerimento e publicação em DOERJ.

Figura 21: Página de resultado de uma Pesquisa no site da Pesquisa Pública do SEI RJ

The screenshot shows the 'Pesquisa Processual' interface. At the top, it says 'SECRETARIA DE ESTADO DE PAZONDA' and 'sei. Produzido'. The main title is 'Pesquisa Processual' with an 'Imprimir' button. Below is a table with the following details:

Atualização	
Processo:	SEI-260007/022706/2021
Tipo:	Recursos Humanos: Aposentadoria Integral
Data de Registro:	22/09/2021
Interessados:	Antonio [REDACTED]

Below the table, there is a note: 'Processo ou Documento de Acesso Restrito - Para visualizar o conteúdo deste processo, entre em contato com a unidade em que ele se encontra e solicite vistas de seu conteúdo.'

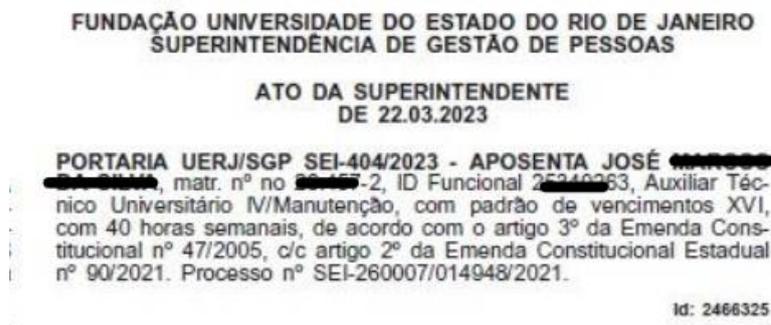
At the bottom, there is a 'Lista de Protocolos (31 registros):' table:

Documento / Processo	Tipo de Documento	Data do Documento	Data de Registro	Unidade
22531512	Formulário	22/09/2021	22/09/2021	UERJ/SAP

Fonte: Site da Pesquisa Pública do SEIRJ

Em março de 2023 as aposentadorias publicadas ainda possuíam número de processo gerados nos anos anteriores, conforme DOERJ de 24 de março de 2023.

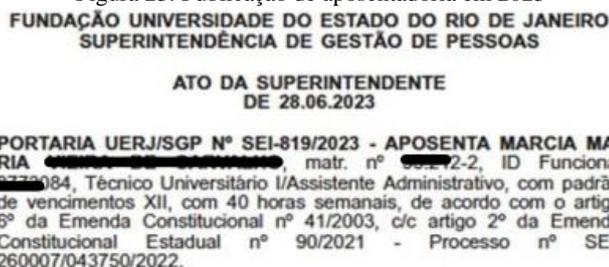
Figura 22: Publicação de aposentadoria em 2023



Fonte: DOERJ de 24/03/2023

Em junho de 2023, no DOERJ de 30 de junho, ou seja, no meio do ano, ainda apresenta publicação de aposentadoria publicada cuja solicitação foi requerida no ano anterior, conforme figura abaixo:

Figura 23: Publicação de aposentadoria em 2023



Fonte: DOERJ de 24/03/2023

Na virada para o segundo semestre, em julho, se verifica que as publicações passam a ser de pedidos oriundos do próprio ano de 2023. Percebe-se que a duração do tramite processual diminuiu.

Figura 24: Publicação de aposentadoria de junho de 2023

Id: 2489841

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO
SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

**ATOS DA SUPERINTENDENTE
DE 29.06.2023**

PORTARIA UERJ/SGP Nº SEI-822/2023 - APOSENTA PAULO [REDACTED]
[REDACTED], matricula nº [REDACTED]-2, ID Funcional 2558644. Técnico Universitário IV/Assistente Administrativo, com padrão de vencimentos XVI, com 40 horas semanais, de acordo com o artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005, C/C artigo 2º da Emenda Constitucional Estadual nº 90/2021. Processo nº SEI-260007/015030/2023.

PORTARIA UERJ/SGP Nº SEI-823/2023 - APOSENTA ALEXANDRE [REDACTED]
[REDACTED], matricula nº 05[REDACTED], ID Funcional 2528469. Técnico Universitário IV/Assistente Administrativo, com padrão de vencimentos XVI, com 40 horas semanais, de acordo com o artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005, C/C artigo 2º da Emenda Constitucional Estadual nº 90/2021. Processo nº SEI-E-26/007/102071/2018.

PORTARIA UERJ/SGP Nº SEI 824/2023 - APOSENTA DALVA [REDACTED]
[REDACTED], matricula nº 31[REDACTED]-6, ID Funcional 2547[REDACTED]. Professor Associado, nível 1, com 40 horas semanais, pertencente ao regime de trabalho com Dedicção Exclusiva, nos termos da Lei 8.267/2018, de acordo com o artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005, C/C artigo 2º da Emenda Constitucional Estadual nº 90/2021. Processo nº SEI-260007/004350/2023.

PORTARIA UERJ/SGP Nº SEI-825/2023 - APOSENTA DALVA [REDACTED]
[REDACTED], matricula nº 31[REDACTED]-6, ID Funcional 25476443. Professor Associado, nível 1, com 40 horas semanais, pertencente ao regime de trabalho com Dedicção Exclusiva, nos termos da Lei 8.267/2018, de acordo com o artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005, C/C artigo 2º da Emenda Constitucional Estadual nº 90/2021. Processo nº SEI-260007/052644/2022.

PORTARIA UERJ/SGP Nº SEI-826/2023 - APOSENTA ELIEL [REDACTED]
[REDACTED], matricula nº 26[REDACTED], ID Funcional [REDACTED]-48. Técnico Universitário Superior/Enfermeiro, com padrão de vencimentos XVI, com 30 horas semanais, conforme §1º do art. 18 da Lei nº 6701/2014, de acordo com o artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005, C/C artigo 2º da Emenda Constitucional Estadual nº 90/2021. Processo nº SEI-260007/017702/2023.

Id: 2490045

Fonte: DOERJ 03/07/2023

Porém, a publicações em DOERJ a partir do mês agosto, apresentam aposentadorias que foram requeridas, em sua grande maioria, no próprio ano, o que demonstra que o mapeamento de processos apresentado no relatório de gestão da SGP teve efeito satisfatório ao eliminar os gargalos e conseguir diminuir o tempo de duração entre o requerimento onde o servidor manifesta a escolha pela aposentadoria voluntária e recebe a efetiva publicação em Diário Oficial.

Figura 25: Publicação de aposentadoria em agosto de 2023

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO DE PESSOAS

ATOS DA SUPERINTENDENTE
DE 08.08.2023

PORTARIA UERJ/SGP Nº SEI-1023/2023 - APOSENTA PAULO [REDACTED], matr. nº 0-[REDACTED]-4, ID Funcional [REDACTED]-544, Professor Associado, nível 1, com 20 horas semanais, de acordo com o artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005, c/c artigo 2º da Emenda Constitucional Estadual nº 90/2021 - Processo nº SEI-260007/018799/2023.

PORTARIA UERJ/SGP Nº SEI-1024/2023 - APOSENTA SERGIO [REDACTED], matr. nº 03-[REDACTED]-1, ID Funcional 25-[REDACTED]-28, Professor Associado, nível 1, com 40 horas semanais, pertencente ao regime de trabalho com Dedicção Exclusiva, nos termos da Lei 8.267/2018, de acordo com o artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005, c/c artigo 2º da Emenda Constitucional Estadual nº 90/2021 - Processo nº SEI-260007/049876/2022.

PORTARIA UERJ/SGP Nº SEI-1025/2023 - APOSENTA ANA CRIS- [REDACTED], matr. nº 34-[REDACTED]-[REDACTED], ID Funcional [REDACTED]-[REDACTED], Professor Associado, nível 1, com 40 horas semanais, pertencente ao regime de trabalho com Dedicção Exclusiva, nos termos da Lei 8.267/2018, de acordo com o artigo 4º da Emenda Constitucional Estadual nº 90/2021 - Processo nº SEI-260007/006267/2023.

PORTARIA UERJ/SGP Nº SEI-1027/2023 - APOSENTA JULIO [REDACTED], matr. nº 06-[REDACTED]-6, ID: Funcional 25-[REDACTED]-26, Professor Assistente, nível 4, com 40 horas semanais, pertencente ao regime de trabalho com Dedicção Exclusiva, nos termos da Lei 8.267/2018, de acordo com o artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005, c/c artigo 2º da Emenda Constitucional Estadual nº 90/2021 - Processo nº SEI-260007/007838/2023.

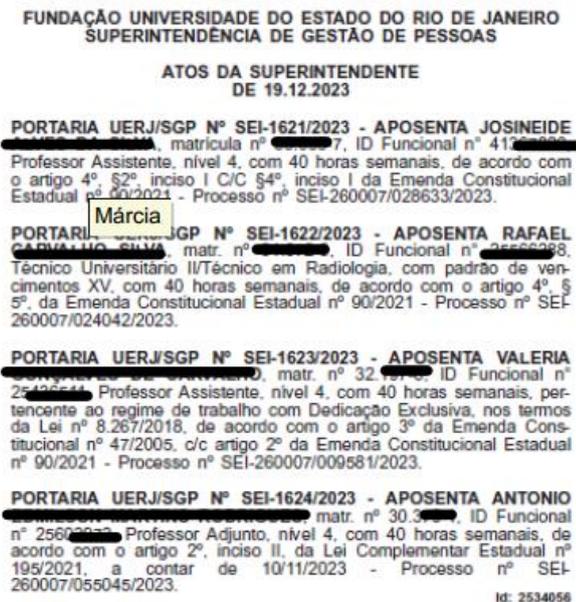
PORTARIA UERJ/SGP Nº SEI-1028/2023 - APOSENTA IVONETE [REDACTED], matr. nº 28-[REDACTED]-6, ID: Funcional 25-[REDACTED]-[REDACTED], Auxiliar Técnico Universitário IV/Serviços Operacionais, com padrão de vencimentos XII, com 40 horas semanais, de acordo com o artigo 6º da Emenda Constitucional nº 41/2003, c/c artigo 2º da Emenda Constitucional Estadual nº 90/2021 - Processo nº SEI-260007/008635/2023.

Mt. 2508201

Fonte: DOERJ 10/08/2023

A evolução deste processo fica clara no DOERJ 20/12/2023, onde todas as publicações de aposentadoria são de processos gerados no ano de 2023.

Figura 26: Publicação de aposentadoria em agosto de 2023



Fonte: DOERJ 20/12/2023

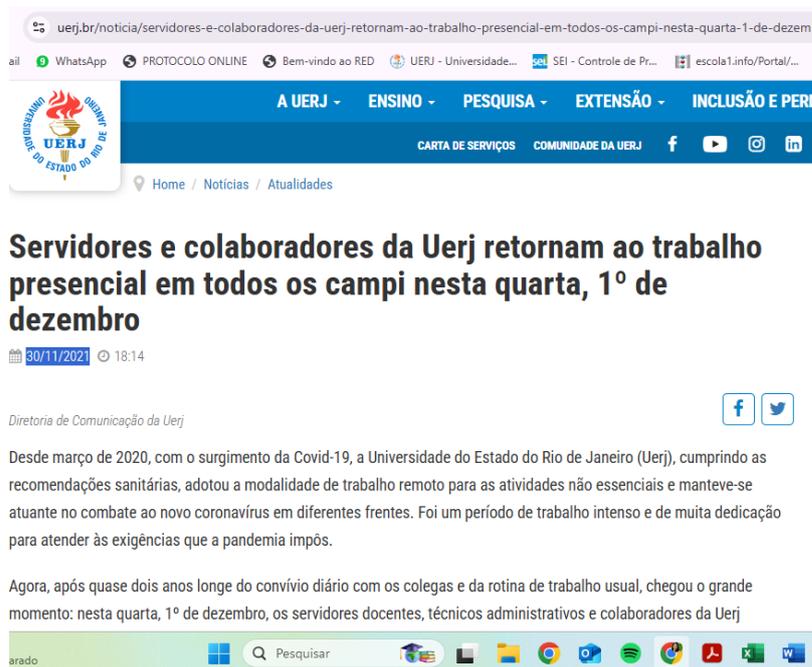
Com isso, podemos concluir que o mapeamento de processos projetado como fundamental pela gestão da SGP obteve sucesso conseguindo reduzir drasticamente o tempo necessário para a conclusão do processo de aposentadoria dos servidores da Uerj.

3.1.3 Apresentação dos dados do anuário estatístico da Uerj-DATAUERJ

Esta seção começa com a apresentação dos dados do Anuário Estatístico da Uerj-DataUerj. O DataUerj é uma publicação produzida pelo Núcleo de Informação e Estudos de Conjuntura, vinculado administrativamente à Vice-reitoria da Universidade (NIESC-VR), que reúne as principais informações institucionais sobre a Universidade do Estado do Rio de Janeiro a cada ano, disponível eletronicamente pelo site Portal da Transparência da Uerj. (<https://transparencia.uerj.br/relatorios-de-gestao/>.)

Os anuários escolhidos foram os DATAUERJ 2020, DATAUERJ 2021, DATAUERJ 2022 e DATAUERJ 2023 por apresentarem os dados dos anos de 2019 a 2022, ou seja, do ano anterior ao da pandemia ao ano no qual o trabalho presencial foi retomado, conforme notícia do portal da Uerj em 30 de novembro de 2021.

Figura 27: Matéria do Portal da Uerj



Fonte: Portal da Uerj

Foi importante delimitar estes anos para exame com o objetivo de levantar os números da Universidade antes, durante e após a pandemia. A data de recorte foi estabelecida por pesquisa na legislação interna da Uerj disponível através do catálogo online da Rede de Bibliotecas -Rede Sirius, na seção de legislação, e por matérias do portal da Universidade.

Desta forma, foi analisada uma portaria de setembro de 2021 na qual uma comissão foi nomeada para avaliação, planejamento e implementação das ações necessárias ao retorno presencial no âmbito da UERJ, PORTARIA UERJ SEI N.º 644 DE 10 DE SETEMBRO DE 2021, e em outubro do mesmo ano, o Reitor através do Ato executivo de Decisão Administrativa - AEDA 58/2021 que possui em anexo uma NOTA TÉCNICA produzida pela Pró-reitoria de Saúde em 28/10/2021, determinou o retorno para atividades em 01/12/2021 conforme matéria no portal da Universidade de 30/11/2021.

Assim, foi feito o recorte dos anos para análise dos anuários estatísticos e considerando o mote desta pesquisa, os quadros analisados foram os que apresentam dados sobre população da comunidade uerjiana, principalmente no que tange aos ingressos e aos afastamentos definitivos do corpo de servidores efetivos.

No entendimento de que servidores efetivos são os da categoria docente e os da carreira Técnico-Administrativa em alguns quadros do anuário, foi necessário realizar a soma dos dados para obter o número total de servidores efetivos.

Ao analisar os anuários referente a aposentadoria no DATAUERJ 2020, ano base 2019, quadro 125, páginas 349 e 350, encontra-se os dados onde a soma de 53 aposentadorias docentes com 185 aposentadorias Técnico-Administrativas, resulta no total de 238 servidores aposentados em 2019. No ano base 2020, quadro 124, páginas 349 e 350, a soma de 79 técnico-administrativos e 42 docentes, somando 121 servidores aposentados. Ano base 2021, quadro 123, páginas 353 e 354, apresenta a aposentadoria de 170 técnico-administrativos e 121 docentes, sendo 291 aposentadorias no total. No ano base 2022, quadro 125, páginas 339 e 340, demonstra que 77 docentes e 132 técnicos se aposentaram em 2022 totalizando 209 servidores afastados por aposentadoria no referido ano.

Gráfico 4: Percentual de Aposentadoria por ano



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados levantados.

Este gráfico representa o comparativo das aposentadorias por ano, verifica-se que no ano base de 2021 teve mais aposentadorias concluídas, foram 291 no total o que em comparação aos demais anos focais desta pesquisa corresponde a 34%.

Ainda sobre aposentadoria, foram analisados os quadros denominados Afastamentos Definitivos Docente onde segmenta os afastamentos por aposentadoria, exoneração e falecimento. Sendo os dados do ano base 2019: 53 aposentadorias, 09 falecimentos e 22 exonerações. Referente aos dados de 2020: 42 aposentadorias, 05 falecimentos e 18

exonerações. Em 2021 foram computadas: 121 aposentadorias, 07 falecimentos e 14 exonerações. E em 2022: 77 aposentadorias, 04 falecimentos e 15 exonerações.

Gráfico 5: Percentual de Aposentadoria por ano



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados levantados

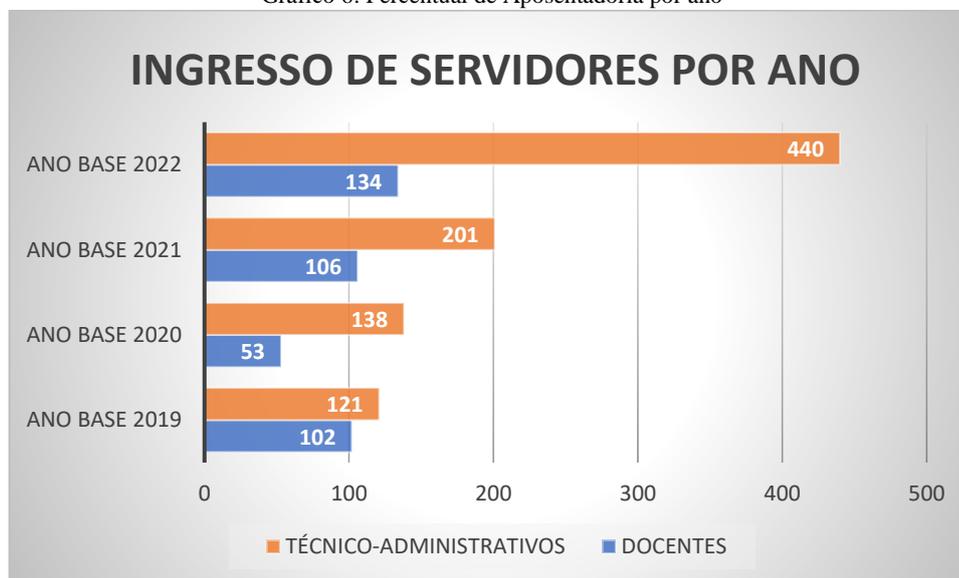
Comparando os quadros de afastamentos definitivos docente, quadros 131, 129, 130 e 131, respectivamente dos anuários com dados dos anos base de 2019, 2020, 2021 e 2022 percebe-se, mais uma vez, que durante a crise pandêmica, houve aumento significativo no número de aposentadorias. Constata-se inclusive que a exoneração é maior do que falecimento, o que deixa uma questão a ser aprofundada ao investigar futuramente se as exonerações também ocorreram por motivo da pandemia.

Ao constatar que no período da pandemia a Universidade obteve um expressivo número de afastamentos definitivos, foi pesquisado também sobre o ingresso para tentar entender de qual forma a Universidade lidou com estas baixas no seu quadro de servidores efetivos. Por isso foram apreciados também os quadros relativos ao ingresso nas carreiras docente e técnico-administrativa.

Os anuários estatísticos da Uerj apresentam que em 2019 ingressaram 102 docentes e 121 técnico-administrativos; em 2020, foram 53 docentes e 138 técnico-administrativos; em 2021, ingressaram 106 docentes e 201 técnicos-administrativos e em 2022 foram 134 docentes e 440 técnico-administrativos.

O ingresso total de novos servidores efetivos, somando os ingressos docentes com os ingressos de técnico-administrativos, nos anos de 2019, 2020, 2021 e 2022 foram 223, 191, 307 e 574, respectivamente.

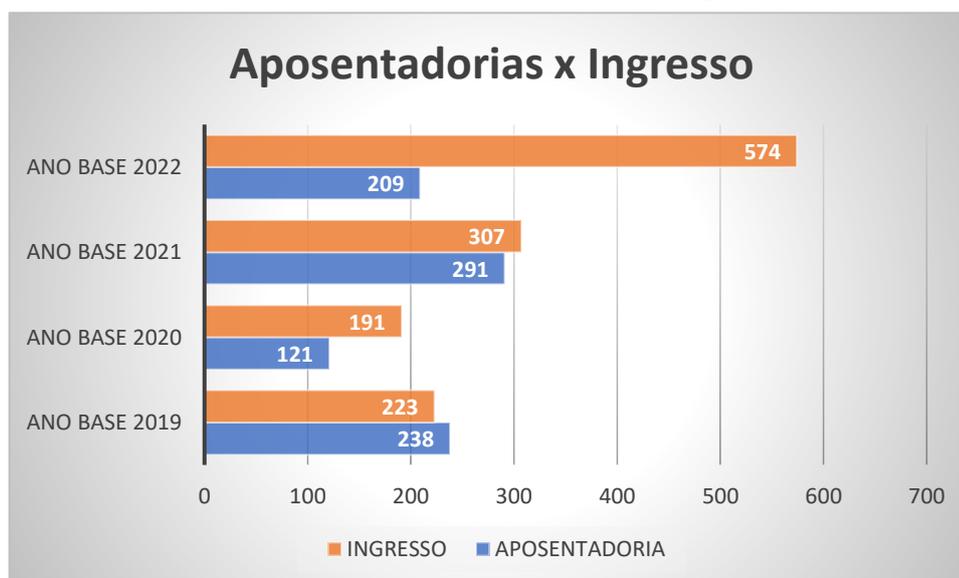
Gráfico 6: Percentual de Aposentadoria por ano



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados levantados

Percebe-se que a Uerj não parou de crescer por conta da pandemia e assim como teve números expressivos em afastamentos definitivos, teve também um crescimento nos ingressos.

Gráfico 7: Comparativo entre Aposentadorias e Ingresso



Fonte: A autora 2025

Ao fazer o comparativo entre as aposentadorias e os ingressos no serviço público da Uerj é possível avaliar que houve um grande esforço da gestão em repor e aumentar os quadros, principalmente os de técnico-administrativo da área de saúde.

Cabe ressaltar que a concretização de concurso público pressupõe a possibilidade de realização presencial, sendo difícil de concretizar em ano pandêmico e por isso observamos que os ingressos ocorridos ainda em 2020 (138) são em sua maioria das carreiras de linha de frente da área da saúde, enfermeiros (25), médico (08) e técnico em enfermagem (55), demonstrando a preocupação da gestão em repor e ampliar os quadros do seu complexo de saúde. Principalmente pelo fato de a Universidade ter desempenhado papel fundamental no tratamento da Covid-19.

Figura 28: Quadro demonstrativo de ingresso na carreira de servidores Técnico-Administrativos UERJ - 2020

QUADRO 132
INGRESSO NA CARREIRA DE SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
UERJ - 2020

CARGO/ESPECIALIDADE	NOMEACAO
ASSISTENTE SOCIAL	8
AUDIO E VIDEO	1
AUXILIAR DE LABORATÓRIO	1
BIOLOGO	8
ENFERMEIRO	25
EXTRA QUADRO COMISSIONADO	7
FARMACEUTICO BIOQ.	1
FONDAUDIOLOGO	2
MÉDICO	8
PROGRAMADOR VISUAL	2
PSICÓLOGO	4
TÉCNICO EM ENFERMAGEM	55
TÉCNICO EM NUTRIÇÃO E DIETÉTICA	1
TÉCNICO LABORATÓRIO	8
TÉCNICO QUÍMICA	2
TÉCNICO RADIOLOGIA	4
TÉCNICO EDIFICAÇÕES	1
UERJ	138

Fonte: SGP

Fonte: DATAUERJ 2021

O crescimento da universidade se manteve constante e progressivo como comprovam os quadros 131 de ingresso por área do ano base de 2021 e o quadro 133 referente ao ingresso em 2022. Anos nos quais os ingressos de técnico-administrativo totalizaram 201 e 440.

Figura 29: Quadro demonstrativo de ingresso na carreira de servidores Técnico-Administrativos UERJ - 2021

QUADRO 131
INGRESSO NA CARREIRA DE SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
UERJ - 2021

CARGO/ESPECIALIDADE	NOMEAÇÃO
ARTE-EDUCADOR	1
ASSISTENTE EM ARTES	1
ASSISTENTE SOCIAL	5
ÁUDIO E VÍDEO	3
BIÓLOGO	11
BRINQUEDISTA	2
CENÓGRAFO	1
DESIGNER GRÁFICO	1
ENFERMEIRO	37
ENGENHEIRO DE SEGURANÇA	2
EXTRA QUADRO COMISSIONADO	6
FARMACÊUTICO BIOD.	2
FONOAUDIÓLOGO	1
INSPECTOR	1
MÉDICO	30
NUTRICIONISTA	6
PRODUTOR CULTURAL	1
PROGRAMADOR	2
PSICÓLOGO	2
TÉCNICO AUDIOVISUAL	2
TÉCNICO DE ENFERMAGEM	46
TÉCNICO DE LABORATÓRIO	6
TÉCNICO EM INFORMÁTICA	1
TÉCNICO EM NUTRIÇÃO E DIETÉTICA	3
TÉCNICO EM PRÓTESE ODONTOLÓGICA	2
TÉCNICO QUÍMICA	3
TÉCNICO EM TI	20
TÉCNICO EDIFICAÇÕES	3
UERJ	201

FONTE: SGP

Fonte: DATAUERJ 2022

Figura 30: Quadro demonstrativo de ingresso na carreira de servidores Técnico-Administrativos UERJ - 2022

QUADRO 133
INGRESSO NA CARREIRA DE SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
UERJ - 2022

CARGO/ESPECIALIDADE	NOMEAÇÃO
ANALISTA DE TI	13
ARQUIVISTA	1
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	160
ASSISTENTE DE LABORATÓRIO	2
ASSISTENTE SOCIAL	3
BIÓLOGO	11
COMUNICADOR SOCIAL	17
CONTADOR	3
DESIGNER GRÁFICO	3
ENFERMEIRO	2
ENGENHEIRO AMBIENTAL	1
ENGENHEIRO CIVIL	6
ENGENHEIRO DE SEGURANÇA DO TRABALHO	1
ENGENHEIRO ELETRICISTA	3
EXTRA QUADRO COMISSIONADO	57
FISIOTERAPEUTA	4
INSPETOR DE ALUNOS	8
INTÉRPRETE DE LIBRAS	3
MÉDICO	52
OPERADOR DE EQUIP. DE ELETROENCEF. E NEUROFISIOLOG.	2
PEDAGOGO	7
PROCURADOR DA UERJ	4
PRODUTOR CULTURAL	2
PSICÓLOGO	5
TÉCNICO AUDIOVISUAL	6
TÉCNICO DE ENFERMAGEM	11
TÉCNICO DE LABORATÓRIO	16
TÉCNICO EM ELETRÔNICA	2
TÉCNICO EM ELETROTÉCNICA	1
TÉCNICO EM MECÂNICA	6
TÉCNICO EM MEIO AMBIENTE	2
TÉCNICO EM PRÓTESE ODONTOLÓGICA	1
TÉCNICO EM QUÍMICA	2
TÉCNICO EM RADIOLOGIA	11
TÉCNICO EM SAÚDE BUCAL	1
TÉCNICO EM TI	11
UERJ	440

FONTE: SGP

Fonte: DATAUERJ 2023

Em 2022 o salto de ingresso foi para 440 novos servidores técnico-administrativos. Houve concurso para diversas áreas e distintas carreiras, mas percebe-se que a área de saúde continuou a ter destaque nos ingressos, além de enfermeiro, médico, psicólogo e técnico em enfermagem, houve ingresso também de outras carreiras da área de saúde como assistente de laboratório, fisioterapeuta, operador de equipamentos de eletroencefalografia e neurofisiologia, técnico de laboratório, técnico de prótese odontológica, técnico em radiologia e técnico em saúde bucal.

Considerando a hipótese desta pesquisa, foram analisados os números correspondentes ao tempo de serviço dos servidores da Universidade, somando os docentes com os técnico-administrativos. Nos respectivos quadros, as faixas de tempo, por ano, de serviço de 20 a 24, 25 a 29 e 30 + foram somadas por conta do nicho deste trabalho.

O quadro 91 do DATAUERJ 2020 “Corpo de Docentes: Tempo de Serviço” demonstra que no ano de 2019, o quantitativo docente com tempo de serviço igual ou superior a 20 anos era 1005 de um total de 2.750 docentes, o que significa que eles representavam aproximadamente 36,54% do todo.

Figura 31: Quadro docente efetivo - tempo de serviço - UERJ 2019

QUADRO 91
CORPO DOCENTE EFETIVO: TEMPO DE SERVIÇO NA UERJ
DISTRIBUIÇÃO POR ÓRGÃO DE LOTAÇÃO
UERJ - DEZEMBRO - 2019

ÓRGÃO	TEMPO DE SERVIÇO							TOTAL
	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-+	
CBJ								
ENF	55	11	5	9	21	8	15	124
FCM	61	48	7	16	66	20	83	301
IBRAG	15	36	7	10	32	12	29	141
IMS	10	10	5	5	3	4	11	48
NUT	16	11	3	6	15	6	7	64
ODO	18	8	3	16	11	3	39	98
TOTAL	175	124	30	62	148	53	184	776
CCS								
DIR	34	20	15	16	18	11	11	125
FAF	20	12	1	3	1	2	4	43
FCE	7	13	-	-	5	1	6	32
FSS	10	7	1	3	8	5	11	45
ICS	3	10	1	2	10	2	10	38
IESP	6	11	-	-	-	1	-	18
IFCH	29	18	1	8	12	9	10	87
TOTAL	109	91	19	32	54	31	52	388
CEH								
ART	19	3	7	6	8	-	1	44
CAP	113	12	13	17	22	1	10	188
EDU	39	20	15	10	19	7	13	123
FCS	8	7	2	4	6	-	3	30
FEBF	32	11	7	11	5	4	1	71
FFP	62	29	8	39	37	6	8	189
IEFD	18	6	3	5	5	2	4	43
IFHT	-	-	7	-	1	1	4	13
ILE	34	28	9	20	27	9	11	138
PSI	17	11	3	5	4	5	7	52
TOTAL	342	127	74	117	134	35	62	891
CIC								
ESQI	20	7	-	2	4	5	5	43
FAOC	5	9	1	2	3	1	8	29
FAT	25	10	6	14	5	-	-	60
FEN	44	28	11	17	23	14	39	176
FGEL	6	6	4	5	2	4	6	33
FIS	12	13	3	7	14	4	22	75
IGEOG	8	18	2	3	8	2	3	44
IME	36	22	5	16	24	7	14	124
IPRJ	23	10	5	5	2	6	-	51
QUII	14	12	2	5	14	6	7	60
TOTAL	193	135	39	76	99	49	104	695
UERJ	819	477	162	287	435	168	402	2.750

FONTE: SISTEMA COPAD

Fonte: DATAUERJ - 2020

No mesmo anuário, quadro 119 “Corpo de Servidores Técnico-administrativo: Tempo de Serviço, informa que o quantitativo de servidores técnico-administrativo com tempo de serviço igual ou superior a 20 anos totalizam 1.990 de um total de 5.040, o que representa aproximadamente 39,48% de todo o grupo da categoria.

Figura 32: Quadro Técnico-Administrativos – tempo de serviço - UERJ 2019

QUADRO 119
CORPO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: TEMPO DE SERVIÇO
DISTRIBUIÇÃO POR ÓRGÃO DE LOTAÇÃO
UERJ - DEZEMBRO - 2019

ÓRGÃO	TEMPO DE SERVIÇO						TOTAL	
	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29		30-+
1 - UNIDADES ACADÊMICAS								
CBI								
DIREÇÃO	3	5	-	-	3	1	1	13
ENF	-	9	-	-	7	1	2	19
FCM	20	22	-	2	24	10	12	90
IBRAG	26	28	-	-	41	16	22	133
IMS	-	-	-	1	2	5	3	11
NUT	6	8	-	-	1	-	-	15
ODO	13	27	-	2	16	2	9	69
SUBTOTAL	68	99	-	5	94	35	49	350
CCS								
DIREÇÃO	-	1	-	-	3	2	2	8
DIR	-	9	-	-	5	6	7	27
FAF	-	6	-	1	3	-	2	12
FCE	-	4	-	-	3	2	4	13
FSS	1	9	-	1	8	1	2	22
ICS	-	4	-	-	2	1	-	7
IESP	-	-	-	1	-	-	-	1
IFCH	-	9	-	1	9	3	9	31
SUBTOTAL	1	42	-	4	33	15	26	121
CEH								
DIREÇÃO	-	3	-	1	3	1	2	10
ART	-	7	-	-	4	1	2	14
CAP	13	35	-	4	1	2	8	63
EDU	-	11	-	-	2	7	8	28
FCS	4	4	1	4	1	7	7	28
FEBF	1	17	-	2	5	1	2	28
FFP	-	16	-	2	6	6	12	42
IEFD	-	6	-	1	3	2	7	19
IFHT	4	4	1	-	5	2	5	21
ILE	1	11	-	-	4	6	7	29
PSI	3	11	-	2	2	1	8	27
SUBTOTAL	26	125	2	16	36	36	68	309
CTC								
DIREÇÃO	-	4	-	1	1	2	1	9
ESDI	-	5	-	1	3	3	1	13
FAOC	5	7	-	-	1	1	2	16
FAT	2	17	-	-	2	1	2	24
FEN	5	13	-	-	6	8	9	41
FGEL	9	7	-	-	3	-	2	21
FIS	4	12	-	-	1	-	3	20
IGEOG	2	8	-	-	12	2	3	27
IME	1	12	-	-	4	1	6	24
IPRJ	4	13	1	1	4	14	5	42
QUI	7	10	-	-	4	11	15	47
SUBTOTAL	39	108	1	3	41	43	49	284
TOTAL	134	374	3	28	204	129	192	1.064
2 - INSTITUTOS E NÚCLEOS ESPECIALIZADOS								
NEPAD	4	2	-	1	1	1	4	13
NESA	-	8	1	6	4	4	7	30
NIESC-VR	-	5	-	-	6	-	5	16
UnATI	4	14	1	1	7	5	7	39
TOTAL	8	29	2	8	18	10	23	98

CONTINUA

Fonte: DATAUERJ - 2020

Figura 33: Quadro Técnico-Administrativos – tempo de serviço – UERJ 2019 (continuação)

QUADRO 119 (CONTINUAÇÃO)
CORPO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: TEMPO DE SERVIÇO
DISTRIBUIÇÃO POR ÓRGÃO DE LOTAÇÃO
UERJ - DEZEMBRO - 2019

ÓRGÃO	TEMPO DE SERVIÇO							TOTAL
	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30 - +	
3 - ADMINISTRAÇÃO CENTRAL								
DAF	-	32	3	10	8	15	28	96
DAP	-	5	-	-	-	-	2	7
DINFO	21	21	2	9	9	10	-	72
DIPLAN	-	-	-	1	2	1	1	5
EdUERJ	2	7	-	2	1	2	3	17
PG-UERJ	6	18	4	10	7	1	5	51
REI	4	14	-	-	5	4	11	38
SIRIUS	2	79	-	19	28	12	18	158
SR-1	6	63	-	7	17	15	26	134
SR-2	7	26	-	2	8	7	4	54
SR-3	47	24	-	3	6	4	14	98
SRH	9	109	2	7	26	21	27	201
PREFEI	13	14	-	38	6	59	102	232
DEMÁS ÓRGÃOS	1	27	-	-	3	5	11	47
TOTAL	118	439	11	108	126	156	252	1.210
4 - ÓRGÃOS RELATIVAMENTE AUTÔNOMOS								
CEPUERJ	1	39	-	-	8	7	21	76
NUSEG	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	1	39	-	-	8	7	21	76
5 - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PEDRO ERNESTO								
HUPE	269	992	160	107	222	335	272	2.357
TOTAL	269	992	160	107	222	335	272	2.357
6 - POLICLÍNICA PIQUET CARNEIRO								
PPC	29	185	-	6	4	2	9	235
TOTAL	29	185	-	6	4	2	9	235
UERJ	559	2.058	176	257	582	639	769	5.040

Fonte: SRH

Fonte: DATAUERJ - 2020

Logo, na Uerj em dezembro de 2019 havia 7.790 servidores no total, onde 2.995 tinham 20 anos ou mais de tempo de serviço o que corresponde a 38,45% do todo aproximadamente.

No quadro 90 do DATAUERJ 2021, ano base 2020, intitulado “Corpo de Docentes: Tempo de Serviço” apresenta que 982 docentes tinham tempo de serviço igual ou superior a 20 anos de um total de 2.716 docentes, o que determina que este grupo representava aproximadamente 36,15% do total.

Figura 34: Quadro Docente Efetivo – Tempo de Serviço- UERJ - 2020

QUADRO 90
CORPO DOCENTE EFETIVO: TEMPO DE SERVIÇO NA UERJ
DISTRIBUIÇÃO POR ÓRGÃO DE LOTAÇÃO
UERJ - DEZEMBRO - 2020

ÓRGÃO	TEMPO DE SERVIÇO							TOTAL
	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30 - +	
CBI								
ENF	19	45	8	7	19	6	13	117
FCM	22	80	13	16	58	25	77	291
IBRAG	8	44	10	10	24	19	27	142
IWS	3	16	3	4	4	5	11	46
NUT	6	20	4	8	14	6	6	64
ODO	11	18	3	12	15	3	38	100
TOTAL	69	223	41	57	134	64	172	760
CCS								
DIR	18	33	11	20	19	11	10	122
FAF	10	16	6	4	1	1	5	43
FCE	6	13	1	-	5	1	5	31
FSS	4	13	1	3	5	3	15	44
ICS	4	10	2	1	7	6	9	39
IESP	3	16	-	-	-	1	-	20
IFCH	14	38	4	6	10	11	10	93
TOTAL	59	139	25	34	47	34	54	392
CEH								
ART	4	20	6	6	4	3	1	44
CAP	43	78	14	15	20	4	6	180
EDU	10	54	12	10	20	5	15	126
FCS	2	12	3	4	6	-	2	29
FEBF	13	28	7	11	4	3	2	68
FFP	17	73	15	32	33	11	7	188
IEFD	1	22	3	6	5	1	5	43
IFHT	-	-	6	-	-	2	4	12
ILE	19	45	13	15	21	16	7	136
PSI	13	17	5	4	4	4	6	53
TOTAL	122	349	84	103	117	49	55	879
CTC								
ESDI	10	16	1	2	3	3	6	41
FAOC	-	11	4	1	3	1	9	29
FAT	15	19	8	11	8	-	-	61
FEN	28	43	10	14	26	8	41	170
FGEL	5	10	4	4	3	4	7	37
FIS	5	20	6	4	12	9	22	78
IGEOG	4	17	6	2	6	3	3	41
IWE	16	41	6	11	25	7	15	121
IPKJ	6	24	6	6	3	6	-	51
QUJ	4	19	5	5	12	3	8	56
TOTAL	93	220	56	60	101	44	111	685
UERJ	343	931	206	254	399	191	392	2.716

Fonte: SISTEMA COPAD

Fonte: DATAUERJ - 2021

No mesmo anuário, o quadro 118 “Corpo de Servidores Técnico-Administrativos: Tempo de Serviço” demonstra que neste ano eram 5.106 servidores desta categoria e os que tinham 20 ou mais tempo de serviço eram 1889 o que representa 36,99%.

Figura 35: Quadro Técnico Administrativo – Tempo de Serviço- UERJ - 2020

QUADRO 118
CORPO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: TEMPO DE SERVIÇO
DISTRIBUIÇÃO POR ÓRGÃO DE LOTAÇÃO
UERJ - DEZEMBRO - 2020

ÓRGÃO	TEMPO DE SERVIÇO							TOTAL
	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30 - +	
T - UNIDADES ACADÊMICAS								
CBI								
DIREÇÃO	2	3	-	-	1	3	-	9
ENF	-	7	2	-	5	2	1	17
FCM	10	33	-	3	8	24	11	89
IBRAG	20	38	-	-	20	35	20	133
IMS	-	-	-	-	4	5	2	11
NUT	3	11	-	-	1	-	-	15
ODO	5	36	-	2	9	7	8	67
SUBTOTAL	40	128	2	5	48	76	42	341
CCS								
DIREÇÃO	-	1	-	-	2	3	2	8
DIR	-	10	-	-	1	8	7	26
FAF	-	6	1	1	3	-	2	13
FCE	-	4	-	-	2	3	4	13
FSS	1	9	-	1	4	5	2	22
ICS	-	3	-	-	2	1	-	6
IESP	-	-	-	1	-	-	-	1
IFCH	-	9	-	1	3	9	9	31
SUBTOTAL	1	42	1	4	17	29	26	120
CEH								
DIREÇÃO	-	5	-	1	1	1	2	10
ART	-	8	-	-	3	2	1	14
CAP	6	41	-	4	2	1	9	63
EDU	-	10	-	-	2	5	9	26
FCS	2	6	1	4	-	6	9	28
FEBF	2	15	2	2	3	3	2	29
FFP	-	13	1	2	5	6	12	39
IEFD	-	3	-	1	3	2	7	16
IFHT	-	9	1	-	4	3	4	21
ILE	1	8	-	-	1	7	6	23
PSI	3	11	-	2	1	2	8	27
SUBTOTAL	14	129	5	16	25	38	69	296
CTC								
DIREÇÃO	-	3	-	1	1	2	1	8
ESDI	-	7	-	1	2	4	1	15
FAOC	3	9	-	-	1	1	2	16
FAT	2	15	2	-	1	1	2	23
FEN	6	13	-	-	1	10	10	40
FGEL	10	7	-	-	2	1	2	22
FIS	2	12	2	-	1	-	3	20
IGEOG	1	8	-	-	6	8	3	26
IME	-	13	-	-	3	2	6	24
IPRJ	2	14	1	2	3	15	4	41
QUI	9	9	-	-	2	12	14	46
SUBTOTAL	35	110	5	4	23	56	48	281
TOTAL	90	409	13	29	113	199	185	1.038
2 - INSTITUTOS E NÚCLEOS ESPECIALIZADOS								
NEPAD	5	2	-	1	1	1	4	14
NESA	1	6	3	5	1	7	7	30
NIESC-VR	-	6	-	-	-	6	4	16
UnATI	6	17	1	1	4	7	9	45
TOTAL	12	31	4	7	6	21	24	105

CONTINUA

Fonte: DATAUERJ - 2021

Figura 36: Quadro Técnico-Administrativo – Tempo de Serviço- UERJ – 2020 (continuação)

QUADRO 118 (CONTINUAÇÃO)
CORPO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: TEMPO DE SERVIÇO
DISTRIBUIÇÃO POR ÓRGÃO DE LOTAÇÃO
UERJ - DEZEMBRO - 2020

ÓRGÃO	TEMPO DE SERVIÇO						TOTAL	
	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29		30-+
3 - ADMINISTRAÇÃO CENTRAL								
DAF	-	38	4	11	7	9	37	106
DINFO	9	26	8	8	2	16	-	69
DIPLAN	-	2	-	1	1	1	1	6
EdUERJ	1	11	-	2	-	3	2	19
PG-UERJ	7	20	5	11	4	4	3	54
PR-1	2	66	1	4	9	24	27	133
PR-2	3	29	2	3	5	8	3	53
PR-3	42	29	1	1	3	6	11	93
PR-4	3	10	-	3	1	1	1	19
PREFEI	11	16	-	38	1	36	124	226
REI	-	12	-	1	1	5	10	29
SGP	5	110	6	8	19	25	32	205
SIRIUS	-	81	1	19	21	16	16	154
DEMAIS ÓRGÃOS	-	25	2	2	3	9	12	53
TOTAL	83	475	30	112	77	163	279	1.219
4 - ÓRGÃOS RELATIVAMENTE AUTÔNOMOS								
CEPUERJ	-	40	1	-	5	9	20	75
TOTAL	-	40	1	-	5	9	20	75
5 - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PEDRO ERNESTO								
HUPE	209	1.127	212	107	149	377	248	2.429
TOTAL	209	1.127	212	107	149	377	248	2.429
6 - POLICLÍNICA PIQUET CARNEIRO								
PPC	23	177	21	5	3	4	7	240
TOTAL	23	177	21	5	3	4	7	240
UERJ	417	2.259	281	260	353	773	763	5.106

FONTE: SGP

Fonte: DATAUERJ - 2021

Portanto, na Uerj em dezembro de 2020 havia 7.822 servidores no total, onde 2.871 tinham 20 anos ou mais anos de tempo de serviço o que corresponde a 36,70% aproximadamente.

No quadro, “Corpo de Docentes: Tempo de Serviço”, número 89, do anuário estatístico com dados de 2021, o quantitativo docente com tempo de serviço igual ou superior a 20 anos totalizam 908 de um total de 2.681, correspondendo a 33,86% aproximadamente.

Figura 37: Quadro Docente Efetivo – Tempo de Serviço- UERJ - 2021

QUADRO 89
CORPO DOCENTE EFETIVO: TEMPO DE SERVIÇO NA UERJ
DISTRIBUIÇÃO POR ÓRGÃO DE LOTAÇÃO
UERJ - DEZEMBRO - 2021

ÓRGÃO	TEMPO DE SERVIÇO							TOTAL
	0-4	05-09	10-14	15-19	20-24	25-29	30 - +	
CBJ								
ENF	17	48	9	6	13	11	10	114
FCM	22	86	15	15	47	36	67	288
IBRAG	9	45	10	9	18	22	27	140
IMS	2	18	3	4	5	5	11	48
NUT	8	18	5	8	10	7	9	65
ODO	10	23	1	11	17	3	32	97
TOTAL	68	238	43	53	110	84	156	752
CCS								
DIR	10	38	11	19	19	8	12	117
FAF	3	22	6	4	1	-	5	41
FCE	6	12	2	-	4	1	5	30
FSS	5	12	3	4	3	4	13	44
ICS	6	9	3	2	3	10	9	42
IESP	3	15	-	-	-	1	-	19
IFCH	14	39	4	7	6	13	8	91
TOTAL	47	147	29	36	36	37	52	384
CEH								
ART	3	21	1	11	2	4	1	43
CAP	33	97	9	17	18	4	5	183
EDU	11	57	9	13	8	11	11	120
FCS	2	13	3	2	7	1	2	30
FEBF	11	36	6	11	5	-	4	73
FFP	21	77	13	28	26	19	5	189
IEFD	-	23	2	6	4	2	6	43
IFHT	-	-	4	2	-	2	4	12
ILE	20	46	12	16	15	16	6	131
PSI	11	17	6	5	3	1	7	50
TOTAL	112	387	65	111	88	60	51	874
CTC								
ESDI	11	17	1	2	1	4	4	40
FAOC	-	10	5	1	2	2	5	25
FAT	11	21	8	11	9	1	-	61
FEN	12	57	7	15	17	16	35	159
FGEL	6	10	4	5	3	4	6	38
FIS	6	22	6	4	8	12	20	78
IGEOP	3	16	8	1	3	5	3	39
IME	7	48	10	10	17	13	14	119
IPRJ	5	29	4	8	3	4	2	55
QUI	5	21	4	6	8	7	6	57
TOTAL	66	251	57	63	71	68	95	671
UERJ	293	1.023	194	263	305	249	354	2.681

Fonte: SISTEMA COPAD

Fonte: DATAUERJ - 2022

No que tange aos servidores técnico-administrativos deste ano, o quadro 117 traz um total de 5.100 servidores desta categoria, sendo 1.751 o quantitativo dos que possuíam 20 ou mais tempo de serviço, correspondendo a, aproximadamente, 34,33%.

Figura 38: Quadro Técnico-Administrativo– Tempo de Serviço- UERJ - 2021

QUADRO 117
CORPO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: TEMPO DE SERVIÇO
DISTRIBUIÇÃO POR ÓRGÃO DE LOTAÇÃO
UERJ - DEZEMBRO - 2021

ÓRGÃO	TEMPO DE SERVIÇO							TOTAL
	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-+	
1 - UNIDADES ACADÊMICAS								
CBI								
DIREÇÃO	-	5	-	-	1	3	-	9
ENF	-	5	4	-	5	1	1	16
FCM	10	28	6	3	5	26	11	89
IBRAG	17	38	5	-	10	42	22	134
IMS	-	-	-	-	5	4	1	10
MUT	1	11	3	-	1	-	-	16
ODO	6	38	1	2	10	5	9	71
SUBTOTAL	34	125	19	5	37	81	44	345
CCS								
DIREÇÃO	-	1	-	-	2	3	2	8
DIR	-	9	1	-	1	6	6	23
FAF	-	4	3	1	3	-	1	12
FCE	-	1	2	-	2	3	4	12
FSS	-	8	2	1	3	5	2	21
ICS	-	2	1	-	1	2	-	6
IESP	-	-	-	1	-	-	-	1
IFCH	-	8	-	1	2	9	7	27
SUBTOTAL	-	33	9	4	14	28	22	110
CEH								
DIREÇÃO	-	5	-	1	1	1	2	10
ART	-	7	1	-	3	2	-	13
CAP	5	42	2	2	4	-	9	64
EDU	-	7	2	-	2	3	8	22
FCS	-	8	1	5	-	6	8	28
FEBF	2	14	3	-	6	3	2	30
FFP	2	11	4	1	5	6	12	41
IEFD	-	3	-	-	4	2	7	16
IFHT	-	8	2	-	3	5	4	22
ILE	-	7	2	-	1	8	4	22
PSI	3	9	2	2	1	1	6	24
SUBTOTAL	12	121	19	11	30	37	62	292
CTC								
DIREÇÃO	-	2	1	1	1	1	2	8
ESDI	-	7	-	-	2	2	2	13
FAOC	1	10	1	-	1	1	2	16
FAT	-	13	5	-	1	1	2	22
FEN	4	17	2	-	-	9	9	41
FGEL	2	14	1	-	1	2	2	22
FIS	-	13	2	-	-	1	2	18
IGEDG	-	6	3	-	4	6	4	23
IME	-	10	3	-	3	1	6	23
IPRJ	-	17	3	2	3	7	12	44
OCU	3	9	6	-	2	11	10	41
SUBTOTAL	10	118	27	3	18	42	53	271
TOTAL	56	397	74	23	99	188	181	1.018
2 - INSTITUTOS E NÚCLEOS ESPECIALIZADOS								
NEPD	6	2	-	1	1	1	4	15
NESA	2	3	4	5	1	7	6	28
NESC-VR	-	6	-	-	-	5	3	14
UoATI	9	18	3	1	4	5	8	48
TOTAL	17	29	7	7	6	18	21	105

CONTINUA

Fonte: DATAUERJ - 2022

Figura 39: Quadro Técnico-Administrativo– Tempo de Serviço- UERJ – 2021 (continuação)

QUADRO 117 (CONTINUAÇÃO)
CORPO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: TEMPO DE SERVIÇO
DISTRIBUIÇÃO POR ÓRGÃO DE LOTAÇÃO
UERJ - DEZEMBRO - 2021

ÓRGÃO	TEMPO DE SERVIÇO							TOTAL
	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30 - +	
3 - ADMINISTRAÇÃO CENTRAL								
DAF	-	34	7	13	6	5	38	103
DINFO	17	34	6	9	1	15	1	83
DIPLAN	-	1	2	1	1	1	1	7
EdUERJ	1	8	1	2	-	2	2	16
PG-UERJ	7	11	12	8	5	6	2	51
PR-1	1	55	9	2	10	25	27	129
PR-2	2	28	3	1	8	7	3	52
PR-3	11	67	3	1	3	5	10	100
PR-4	5	11	-	3	1	1	1	22
PR-5	-	2	1	1	-	-	2	6
PREFEI	8	19	2	35	3	15	134	216
REI	-	13	1	-	2	4	10	30
SGP	13	107	14	7	19	23	30	213
SIRIUS	-	57	24	14	23	16	12	146
DEMÁS ÓRGÃOS	-	20	7	2	3	9	11	52
TOTAL	65	467	92	99	85	134	284	1.226
4 - ÓRGÃOS RELATIVAMENTE AUTÔNOMOS								
CEFLUERJ	-	33	6	-	5	8	21	73
TOTAL	-	33	6	-	5	8	21	73
5 - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PEDRO ERNESTO								
HUPE	277	1025	331	107	130	253	306	2.429
TOTAL	277	1025	331	107	130	253	306	2.429
6 - POLICLÍNICA PIQUET CARNEIRO								
PPC	41	155	35	6	1	5	6	249
TOTAL	41	155	35	6	1	5	6	249
UERJ	456	2106	545	242	326	606	819	5.100

Fonte: SGP

Fonte: DATAUERJ - 2022

Assim, em dezembro de 2021 a Uerj possuía 7.781 servidores no total, onde 2.659 tinham 20 anos ou mais de tempo de serviço o que corresponde a 34,17% aproximadamente.

Os quantitativos de docente com tempo de serviço igual ou superior a 20 anos totalizavam em dezembro de 2022, segundo o quadro 89 do DATAUERJ 2023, 925 docentes de um total de 2.814, o que corresponde aproximadamente 32,87%.

Figura 40: Quadro Docente Efetivo- Tempo de Serviço- UERJ - 2022

QUADRO 89
CORPO DOCENTE EFETIVO: TEMPO DE SERVIÇO NA UERJ
DISTRIBUIÇÃO POR ÓRGÃO DE LOTAÇÃO
UERJ - DEZEMBRO - 2022

ÓRGÃO	TEMPO DE SERVIÇO							TOTAL
	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30 - +	
CBI								
ENF	29	46	10	6	7	14	9	121
FCBS	5	16	21	-	-	-	-	42
FCM	50	67	32	7	40	43	61	300
IBRAG	10	25	27	8	17	25	25	137
IMS	2	12	9	3	5	4	12	47
NUT	11	14	8	6	6	8	8	61
ODO	16	17	6	4	24	2	30	99
TOTAL	123	197	113	34	99	96	145	807
CCS								
DIR	11	33	15	17	23	8	12	119
FAF	2	18	10	1	3	1	5	40
FCE	7	8	6	-	4	1	5	31
FSS	5	13	4	2	4	3	11	42
ICS	6	8	4	1	4	9	8	40
IESP	3	8	7	-	-	1	-	19
IFCH	17	32	11	7	4	12	5	88
TOTAL	51	120	57	28	42	35	46	379
GEH								
ART	9	19	2	9	4	3	1	47
CAP	41	99	8	20	17	3	4	192
EDU	14	47	17	12	7	9	13	119
FCS	7	10	4	4	3	5	2	35
FEBF	13	31	10	8	4	3	3	72
FFP	28	67	20	15	34	24	3	191
IEFD	1	20	5	4	6	2	6	44
IFHT	-	-	2	5	-	2	4	13
ILE	28	37	21	10	22	17	4	139
PSI	11	12	10	3	4	1	6	47
TOTAL	152	342	99	90	101	69	46	899
CTC								
ESDI	13	14	4	-	3	3	3	40
FAOC	-	7	8	1	1	3	5	25
FAT	12	18	12	6	12	2	-	62
FCEE	9	11	40	-	-	-	-	60
FEN	13	46	16	12	20	17	34	158
FGEL	6	10	3	4	4	4	7	38
FIS	6	18	10	4	5	15	19	77
IGEOG	1	10	15	1	2	5	3	37
IME	15	43	12	9	19	11	14	123
IPRJ	5	24	8	5	4	5	2	53
QUI	5	15	10	2	11	8	5	56
TOTAL	85	216	138	44	81	73	92	729
UERJ	411	875	407	196	323	273	329	2.814

FONTE: SISTEMA COFAD

Fonte: DATAUERJ - 2023

Enquanto o quadro 119 “Corpo de Servidores Técnico-Administrativos: Tempo de Serviço” de servidor técnico-administrativo com tempo de serviço igual ou superior a 20 anos totalizavam 1.721 de um total de 5.269, representando aproximadamente 32,66%.

Figura 41: Quadro Técnico-Administrativo- Tempo de Serviço- UERJ - 2022

QUADRO 119
CORPO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: TEMPO DE SERVIÇO
DISTRIBUIÇÃO POR ÓRGÃO DE LOTAÇÃO
UERJ - DEZEMBRO - 2022

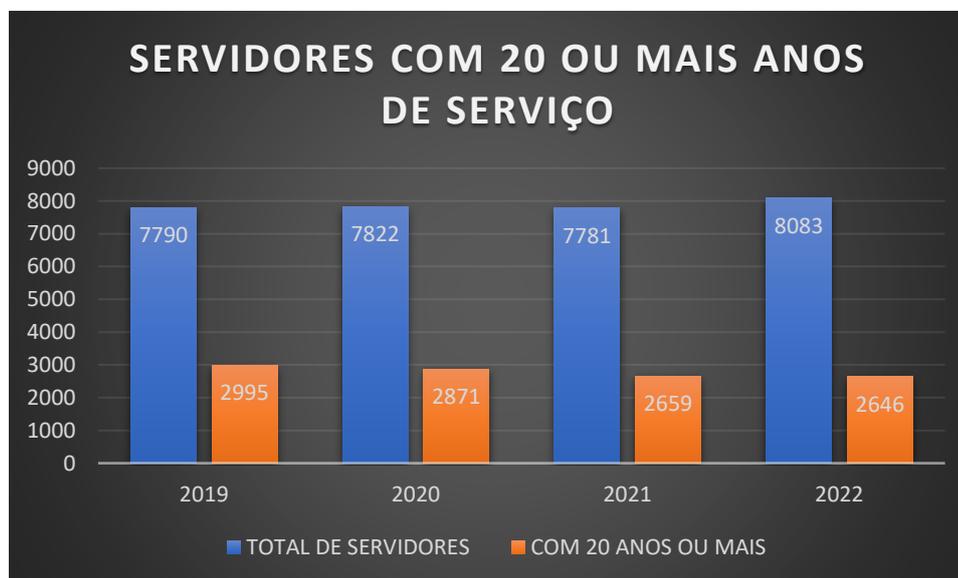
ÓRGÃO	TEMPO DE SERVIÇO							TOTAL
	0-4	5-Sep	Oct-14	15-19	20-24	25-29	30 - +	
1 - UNIDADES ACADEMICAS								
CBi								
DIREÇÃO	-	5	-	-	1	3	-	9
ENF	2	5	4	-	2	4	1	18
FCBS	-	-	10	-	-	-	1	11
FCM	20	22	12	-	6	27	9	98
IBRAG	24	35	5	-	8	43	22	137
IMS	-	-	-	-	3	6	1	10
NUT	2	12	2	-	1	-	-	17
ODO	9	34	5	1	9	7	9	74
SUBTOTAL	57	113	38	1	30	90	43	372
CCS								
DIREÇÃO	-	1	-	-	-	5	1	7
DIR	2	9	2	-	-	5	5	23
FAF	2	3	4	-	4	-	1	14
FCE	-	1	2	-	3	3	4	13
FSS	2	7	1	-	5	5	2	22
ICS	2	2	1	-	-	3	-	8
IESP	-	1	-	1	1	-	-	3
IFCH	2	4	3	1	2	8	8	28
SUBTOTAL	10	28	13	2	15	29	21	118
CEH								
DIREÇÃO	-	9	-	1	1	1	2	14
ART	2	9	-	-	1	4	-	16
CAP	20	40	2	1	4	-	8	75
EDU	2	5	4	-	2	3	9	25
FCS	1	5	2	4	1	4	9	28
FEBF	8	13	3	-	5	4	1	32
FFP	13	10	4	1	5	6	8	47
IEFD	1	5	1	-	3	2	6	18
IFHT	1	8	3	-	2	4	5	23
ILE	5	9	2	-	1	8	4	29
PSI	5	8	3	2	-	2	7	27
SUBTOTAL	56	121	24	9	25	38	69	332
CTC								
DIREÇÃO	-	2	1	-	2	1	2	8
ESDI	4	5	2	-	1	2	1	15
FAOC	3	7	2	1	1	1	2	17
FAT	5	10	9	-	1	1	2	28
FCEE	-	1	13	-	-	1	-	15
FEN	14	13	3	-	-	8	8	46
FGEL	3	13	2	-	1	2	2	23
FIS	2	12	2	-	-	1	2	19
IGEDG	4	6	3	-	3	6	2	24
IME	-	10	2	-	3	1	5	21
IPRJ	6	12	5	2	3	8	9	45
QUI	6	8	6	-	2	9	12	43
SUBTOTAL	47	99	50	3	17	41	47	304
TOTAL	170	361	125	15	87	198	170	1.126
2 - INSTITUTOS E NÚCLEOS ESPECIALIZADOS								
NEPAD	8	-	2	-	-	2	4	14
NESA	5	2	7	3	3	6	5	31
NIESC-VR	-	5	1	-	-	4	2	12
UnATI	13	17	4	-	2	4	6	46
TOTAL	24	24	14	3	5	16	17	103
3 - ADMINISTRAÇÃO CENTRAL								
DAF	9	29	9	7	10	4	40	108
DGTI	22	29	8	6	3	15	1	84
DIPLAN	-	2	2	-	1	1	-	6
EdUERJ	2	7	1	2	-	2	2	16
PG-UERJ	9	8	15	7	4	7	1	51
PR-1	6	45	19	2	6	28	28	134
PR-2	10	21	7	-	4	9	3	54
PR-3	21	63	6	-	4	6	9	109
PR-4	8	10	2	3	1	2	1	27
PR-5	-	11	2	1	3	3	2	22
PREFEI	19	16	5	7	30	6	130	213
REI	2	9	2	-	3	4	11	31
SGP	52	88	26	2	14	25	25	232
SIRIUS	7	45	36	14	23	15	9	149
DEMAIS ÓRGÃOS	18	18	10	1	4	8	10	69
TOTAL	185	401	150	52	110	135	272	1.305
4 - ÓRGÃOS RELATIVAMENTE AUTÔNOMOS								
CEPUERJ	7	28	9	-	5	7	17	73
TOTAL	7	28	9	-	5	7	17	73
5 - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PEDRO ERNESTO								
HUPE	369	800	528	42	112	279	280	2.410
TOTAL	369	800	528	42	112	279	280	2.410
6 - POLICLÍNICA PIQUET GARNEIRO								
PPC	55	136	46	4	3	4	4	252
TOTAL	55	136	46	4	3	4	4	252
UERJ	810	1.750	872	116	322	639	760	5.269

FONTE: SGP

Fonte: DATAUERJ - 2023

Desta forma, na Uerj em dezembro de 2022 havia 8.083 servidores no total, dos quais 2.646 tinham 20 anos ou mais de tempo de serviço o que corresponde a 32,73% aproximadamente.

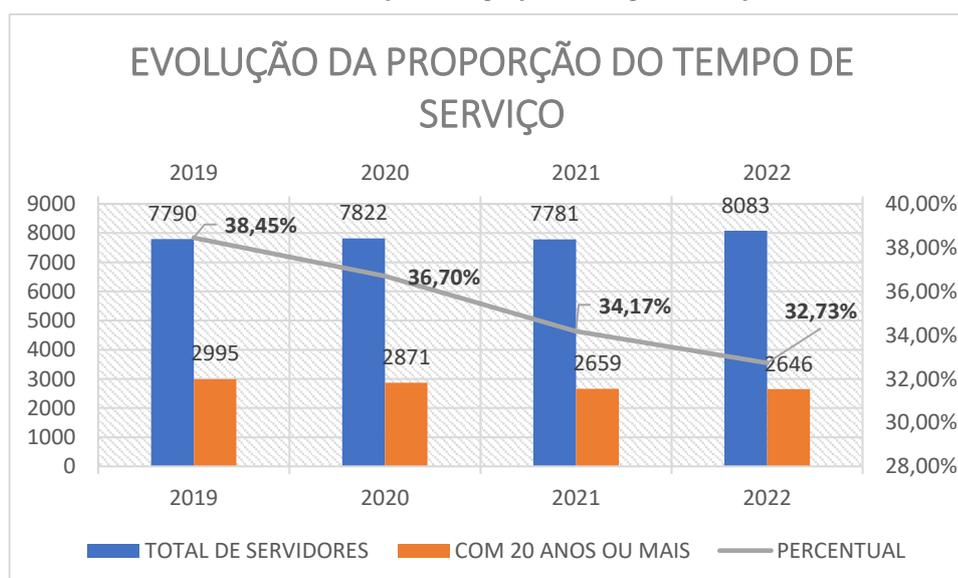
Gráfico 8: Servidores com mais de 20 anos de serviço



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados levantados

Com esta análise é possível observar que proporcionalmente os trabalhadores com mais de vinte anos de tempo de serviço diminuíram frente ao corpo total da Universidade.

Gráfico 9: Evolução da Proporção do Tempo de Serviço



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados levantados

Assim como demonstra a tendência comprovada por matérias jornalísticas como a do Correio do Estado (2020) e do Valor Econômico (2023) que registram o aumento da aposentadoria durante e após a pandemia.

Figura 42: Matéria do Portal Correio do Estado de 24/11/2020

correiodoestado.com.br/economia/mesmo-durante-a-pandemia-numero-de-aposentadorias-concedidas-e-o-maio-379706/

WhatsApp PROTOCOLO ONLINE Bem-vindo ao RED UERJ - Universidade... SEI - Controle de Pr... escola1.info/Portal/... SEI / ERJ

INSS A+ A-

Mesmo durante a pandemia, número de aposentadorias concedidas é o maior desde 2017

No País, fila de espera pela concessão do benefício ultrapassa 1,8 milhão de pessoas

SÚZAN BENITES
24/11/2020 - 08h40

Participe do grupo do Correio do Estado no WhatsApp e receba as notícias do dia direto no seu celular.



Número de aposentadorias concedidas: é o maior desde 2017

Mesmo em ano de pandemia, o número de aposentadorias concedidas pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) em 2020 é o maior desde 2017.

De janeiro a outubro foram 6.654 benefícios aprovados em Mato Grosso do Sul, sendo 4.639 por idade e 2.015 por tempo de contribuição, conforme dados do instituto.

O número de aposentadorias registradas pelo INSS em Mato Grosso do Sul foi 4% maior quando

MAIS LIDAS

1 **GRUPE / 23 NOTÍCIAS**
Advogada fingia perder processos e ficava com indenizações de clientes

2 **CRIMES / 23 NOTÍCIAS**
Pastor evangélico é indiciado por crimes de violência sexual

3 **GRUPE / 23 NOTÍCIAS**
Empresa de empréstimo que atuava na região central é fechada em Campo Grande

Fonte: Portal Correio do Estado

Em novembro de 2020, o Correio do Estado apontava que o Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS havia concedido mais aposentadorias naquele ano superando os anteriores desde 2017, em outra parte da matéria afirma ainda que na época havia em todo território nacional uma fila de 1,5 milhão de requerimentos para serem avaliados pelo INSS.

Um outro ponde de vista é trazido pela matéria do portal Valor Econômico de abril de 2023 que apresentava a pandemia como causa da aceleração da saída dos trabalhadores idosos do mercado de trabalho e ainda assegurou: “o movimento não é exclusivo do Brasil. Em países como os Estados Unidos aparece com maior ênfase, enquanto na Europa é menor. O que se

constata é que a saída desse grupo foi maior onde a resposta à pandemia se mostrou menos eficaz.”

Figura 43: Matéria do Portal Valor Econômico de 14/04/2023

globo.com | g1 | ge | gshow | globoplay | cbn | todos os sites

Menu | Buscar | Valor 25 ANOS | 100 ANOS | Brasil | Mariana | AS

PUBLICIDADE

IVECO IDEAL PARA CRIAR NOVOS CAMINHOS | IVECO Criando novos caminhos

Pandemia acelera saída de idosos do mercado

Pandemia acelera saída de trabalhadores de 60 anos ou mais do mercado de trabalho

Por Marsílea Gombata e Lucianne Carneiro — De São Paulo e do Rio

14/04/2023 05h01 · Atualizado há um ano

f X WhatsApp in

Fonte: Portal Valor Econômico

3.2 Diagnostico das informações levantadas

A análise do Relatório de Gestão da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) no período de 2020 a 2023 evidencia a complexidade dos desafios enfrentados pela administração universitária diante da pandemia da Covid-19 e da transição para o teletrabalho. A implementação do Sistema Eletrônico de Informações (SEIRJ) demonstrou ser uma ferramenta essencial para a continuidade das atividades acadêmicas e administrativas, garantindo maior eficiência e agilidade na tramitação de processos.

O diagnóstico revela que, apesar das dificuldades iniciais, a UERJ conseguiu se adaptar rapidamente ao novo contexto, promovendo a digitalização de processos e adotando medidas de suporte para seus servidores e estudantes. A distribuição de equipamentos tecnológicos e acesso à internet para alunos em situação de vulnerabilidade, bem como a criação da Pró-Reitoria de Saúde (PR-5) e do Painel Monitora UERJ, foram iniciativas que refletem o compromisso institucional com a continuidade das atividades acadêmicas e a segurança da comunidade universitária.

A partir da base teórica discutida, observa-se que a pesquisa qualitativa, com enfoque na análise documental, possibilitou a compreensão das dinâmicas organizacionais e das experiências subjetivas dos servidores diante da transição para o teletrabalho. De acordo com Flick (2009) e Minayo (2010), a investigação qualitativa permite explorar interpretações e significados atribuídos pelos indivíduos aos processos institucionais, o que é essencial para entender o impacto das mudanças promovidas pela pandemia.

Um dos achados mais relevantes desta análise foi a alta demanda por aposentadorias e licenças prêmio, que se intensificou durante o período analisado. A hipótese levantada sugere que a incerteza causada pela pandemia e a mudança na dinâmica do trabalho, com a digitalização acelerada dos processos administrativos, podem ter influenciado a decisão de servidores com mais de 20 anos de serviço a antecipar suas aposentadorias. Esse fenômeno reforça a necessidade de investigações futuras sobre os impactos do teletrabalho na permanência desses profissionais na instituição.

Os dados evidenciam ainda a preocupação da Uerj com a qualidade de vida de seus servidores, especialmente no que diz respeito à saúde mental. A criação do Setor de Saúde Mental, vinculado ao Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho (DeS-Saúde), bem como o fortalecimento do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), indicam um avanço na atenção às condições psicossociais dos trabalhadores, alinhando-se à necessidade de repensar modelos de gestão pós-pandemia.

Dessa forma, a intersecção entre os dados documentais analisados e a fundamentação teórica sugere que a pandemia foi um catalisador de transformações na UERJ, tanto no campo da gestão administrativa quanto na valorização da saúde mental dos servidores. A transição para o teletrabalho, embora imposta por um contexto emergencial, abriu espaço para novas reflexões sobre modelos híbridos e flexibilização das rotinas laborais na universidade.

Antes da pandemia, o teletrabalho não era comumente adotado na administração pública, incluindo a UERJ. Com a implementação repentina deste modelo durante a crise sanitária, surgiram desafios significativos para servidores e gestores, demandando adaptação tecnológica rápida e mudanças na gestão de pessoas. Além disso, a falta de uma cultura organizacional voltada para o trabalho remoto afetou diretamente a produtividade, saúde mental e retenção dos servidores. A Tabela 2 apresenta uma comparação detalhada dos impactos do teletrabalho antes, durante e após a pandemia na UERJ, oferecendo uma visão abrangente dessa evolução e seus efeitos.

Tabela 2: Comparação dos Impactos do Teletrabalho na UERJ

Aspectos	Antes da Pandemia (Até 2019)	Durante a Pandemia (2020-2022)	Após a Pandemia (2023-2025)
Adoção do Teletrabalho	Praticamente inexistente	Implementação emergencial	Modelo híbrido em algumas áreas
Infraestrutura e Tecnologia	Pouca digitalização	Adaptação forçada a novas tecnologias	Expansão de ferramentas digitais
Gestão e Supervisão	Controle presencial rígido	Supervisão remota improvisada	Modelos flexíveis de acompanhamento
Produtividade	Padrão tradicional	Inicialmente afetada, depois estabilizada	Maior eficiência em alguns setores
Saúde Mental dos Servidores	Pouca atenção ao tema	Aumento do estresse e isolamento	Programas de suporte implementados
Engajamento e Motivação	Regular	Impactado pela distância	Melhoria com políticas de incentivo
Aposentadorias	Estável	Aumento significativo	Tendência de estabilização
Impacto na Qualidade do Serviço	Alto nível de interação presencial	Adaptação ao remoto	Equilíbrio entre presencial e remoto

Fonte: a Autora 2025

A análise comparativa destaca que a fase de transição para o teletrabalho foi marcada por um período de instabilidade, principalmente devido à necessidade de digitalização

emergencial e adaptação a novas ferramentas tecnológicas. No entanto, com o tempo, a UERJ implementou ajustes institucionais que melhoraram a experiência do trabalho remoto, permitindo maior flexibilidade e um equilíbrio mais sustentável entre as atividades presenciais e remotas. O impacto na permanência dos servidores, por outro lado, ainda exige atenção, pois o aumento das aposentadorias durante o período pandêmico levanta questões sobre a necessidade de políticas de retenção e suporte à saúde mental dos trabalhadores.

Esse cenário reforça a importância da investigação qualitativa no campo da administração universitária, possibilitando um olhar aprofundado sobre os impactos da pandemia e a adaptação institucional. Além disso, evidencia a necessidade de políticas mais robustas para garantir a retenção de servidores experientes e a continuidade da qualidade dos serviços prestados pela universidade. Este diagnóstico contribui, assim, para uma reflexão mais ampla sobre a gestão do trabalho no ensino superior, oferecendo subsídios para futuras pesquisas e aperfeiçoamento das práticas institucionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia de COVID-19 serviu como um duro despertar para muitas das falhas sistêmicas e a resiliência necessária nas instituições de saúde pública sendo que a preparação é vital, e que a colaboração científica global pode gerar avanços significativos. O desenvolvimento de planos de contingência robustos e o investimento no preparo contínuo das equipes técnicas são essenciais para mitigar os efeitos de futuras crises sanitárias.

A partir dessa análise, conclui-se que a implementação do teletrabalho exige uma abordagem holística que leve em consideração não apenas os aspectos tecnológicos e organizacionais, mas também as dimensões humanas e subjetivas do trabalho. A atenção à saúde mental, ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal e à promoção de uma cultura organizacional que valorize a autonomia, a colaboração e o bem-estar dos trabalhadores são cruciais para o sucesso do teletrabalho.

Ficou evidente a necessidade de investimentos em infraestrutura, programas de capacitação e suporte técnico e psicológico contínuos. A comunicação transparente, o diálogo entre gestores e servidores e a construção de mecanismos de apoio social são igualmente importantes para garantir uma transição saudável e produtiva para o teletrabalho.

As reflexões aqui apresentadas contribuem para o debate sobre o futuro do trabalho e apontam para a necessidade de repensar as relações trabalhistas e os modelos de gestão em um mundo cada vez mais digital e conectado.

A Uerj, enquanto instituição pública de ensino e pesquisa, tem um papel fundamental nesse processo, buscando construir um ambiente de trabalho que promova a saúde, o bem-estar e o desenvolvimento de seus servidores.

Países e instituições precisaram adaptar suas estruturas e processos para enfrentar emergências de saúde pública. Foram desenvolvidos protocolos para isolar e tratar pacientes, além de estratégias para manter a continuidade dos serviços essenciais. Esses planos de contingência agora fazem parte de um repertório valioso para futuras pandemias, permitindo uma resposta mais coordenada e eficiente.

Profissionais de saúde precisaram se adaptar rapidamente a novas formas de trabalho, incluindo o uso de EPIs, protocolos de tratamento emergentes e a gestão do estresse e da sobrecarga de trabalho. A pandemia também destacou a importância de investir em infraestrutura de saúde e em programas de bem-estar para os trabalhadores da linha de frente.

Foi observada a importância da vigilância epidemiológica e da rápida resposta a surtos de doenças. A disseminação global do vírus SARS-CoV-2 demonstrou como as doenças

infecciosas podem se propagar rapidamente e afetar diversos setores da sociedade, desde a saúde pública até a economia. A colaboração internacional em pesquisa e desenvolvimento de vacinas foi um marco, mostrando que esforços conjuntos podem levar a soluções eficazes em tempo recorde.

A pandemia de COVID-19 trouxe, ainda, a importância de se preparar e empoderar os trabalhadores para enfrentar crises sanitárias. A experiência acumulada durante esse período pode servir como base para desenvolver estratégias que garantam a resiliência e a capacidade de adaptação dos trabalhadores em futuras pandemias.

Dar autonomia aos trabalhadores para enfrentar futuras pandemias requer uma abordagem complexa que inclua educação contínua, comunicação eficaz, suporte psicológico, flexibilidade, participação ativa, desenvolvimento de planos de contingência e investimento em infraestrutura. Ao implementar essas estratégias, as empresas podem garantir que seus funcionários estejam preparados para novas realidades e possam enfrentar crises com resiliência e confiança. A experiência adquirida durante a pandemia de COVID-19 deve servir como um guia para construir um futuro mais seguro e preparado para todos.

A educação e a capacitação contínua são fundamentais para empoderar os trabalhadores. Programas de treinamento devem ser implementados para garantir que os trabalhadores estejam atualizados com as melhores práticas de saúde e segurança. Isso inclui o uso adequado de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), protocolos de higiene e medidas de distanciamento social. Além disso, é importante oferecer cursos sobre novas tecnologias e ferramentas que possam ser utilizadas em emergências.

A comunicação transparente e eficaz é essencial para manter os trabalhadores informados e preparados. As empresas devem estabelecer canais de comunicação claros e acessíveis, onde os trabalhadores possam obter informações atualizadas sobre a situação da pandemia, medidas de segurança e mudanças nos procedimentos operacionais. A comunicação deve ser bidirecional, permitindo que os trabalhadores expressem suas preocupações e sugestões.

Programas de apoio psicológico devem ser disponibilizados para ajudar os empregados a lidarem com o estresse, a ansiedade e outros problemas de saúde mental que possam surgir durante uma crise. Além disso, é importante promover um ambiente de trabalho saudável, com políticas que incentivem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A flexibilidade e a capacidade de adaptação são importantes em tempos de crise. As empresas devem estar preparadas para implementar políticas de trabalho remoto e horários flexíveis, permitindo que continuem suas atividades de maneira segura e eficiente. A adoção de

tecnologias digitais, como videoconferências e plataformas de colaboração online, pode facilitar a continuidade do trabalho e a comunicação entre equipes.

Empoderar a classe também significa envolver ativamente no processo de tomada de decisões. As empresas devem criar comitês ou grupos de trabalho que incluam representantes dos trabalhadores para discutir e desenvolver estratégias de resposta a pandemias. Isso garante que as perspectivas e necessidades dos trabalhadores sejam consideradas, aumentando a eficácia das medidas implementadas.

O desenvolvimento de planos de contingência é uma medida preventiva essencial. Esses planos devem incluir procedimentos detalhados para diferentes cenários de crise, como surtos de doenças, interrupções na cadeia de suprimentos e mudanças nas demandas do mercado. Os trabalhadores devem ser treinados regularmente sobre esses planos, garantindo que saibam como agir em emergências.

Investir em infraestrutura e recursos adequados é fundamental para garantir a segurança e a eficiência dos trabalhadores durante uma pandemia. Isso inclui a disponibilização de EPIs, a melhoria das condições de trabalho e a implementação de tecnologias que facilitem o trabalho remoto e a comunicação. As empresas devem estar preparadas para fornecer os recursos necessários para proteger a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o impacto do teletrabalho na permanência dos servidores da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), considerando os desafios e transformações ocorridas durante a pandemia da COVID-19. A implementação emergencial dessa modalidade de trabalho, aliada à adoção do Sistema Eletrônico de Informações (SEI/RJ), requer uma rápida adaptação dos servidores, especialmente aqueles com maior tempo de serviço e cujas funções estavam historicamente atreladas ao trabalho presencial e à tramitação física

Por outro lado, o teletrabalho também proporcionou oportunidades, como maior flexibilidade e modernização dos processos administrativos. A transição para o meio digital facilitou a tramitação de documentos e impediu a burocracia, aspectos que podem ser aprimorados para fortalecer a eficiência institucional. No entanto, para que o teletrabalho seja uma opção viável no futuro, é essencial que a universidade desenvolva estratégias de suporte aos servidores, garantindo treinamento adequado, acompanhamento psicológico e políticas mais

Diante dessas descobertas, esta pesquisa reforça a importância de um planejamento estruturado para a implementação do teletrabalho na administração pública, considerando tanto os benefícios quanto os desafios que essa modalidade impõe aos trabalhadores. Recomenda-se

que futuras investigações aprofundem a análise do impacto do teletrabalho na permanência dos servidores, utilizando dados quantitativos comparativos sobre contratações, produtividade e satisfação dos funcionários.

Os resultados desta pesquisa não se restringem à realidade da UERJ, mas refletem um detalhe mais amplo no setor público brasileiro. A experiência da universidade pode servir de referência para outras instituições que buscam aprimorar a gestão do trabalho remoto, evidenciando a necessidade de políticas institucionais mais estruturadas para garantir um ambiente de teletrabalho sustentável e eficiente.

Assim, este estudo contribui para o debate sobre o futuro do trabalho na UERJ e em outras instituições públicas, ressaltando a necessidade de políticas que equilibrem inovação, eficiência e qualidade de vida para os servidores.

REFERENCIAS

AGUIAR, Sara Fabiana Bittencourt de. **Teletrabalho e as mulheres: satisfação e conciliação entre a vida profissional e familiar**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Brasília, 2020.

ALVES; VICTORETTI; MIRANDA, Wagner Camilo. **Telecomunicação, flexibilização do trabalho após a Lei nº 13.4674/2017**. Revista Athenas de Direito, política e filosofia da Faculdade de Direito Conselheiro Lafaiete, Ano VII, Vol. 1, 2019.

ALVES, Tiago. **Nem home nem office**. São Paulo: Ed. Gente, 2022.

AMABILE, Teresa. Kramer, Steven. **O princípio do Progresso**. Como usar pequenas vitórias para estimular satisfação, empenho e criatividade no trabalho (Portuguese Edition). Rocco Digital. (2008) Edição do Kindle.

BATISTA, et al. **Covid 19: Impactos da pandemia no Brasil e no mundo [livro eletrônico]**: volume 3 / Organizadores Roger Goulart Mello. – Rio de Janeiro, RJ: e-Publicar, 2021.

BLOCK, Peter. **Community: The Structure of Belonging** - 2. ed. / 2018

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, 16 dez. 2011. Acesso: 03 de outubro de 2023.

BRASIL, Governo Federal. **Histórico do PDG**. (2023). Disponível em: ww.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/historico-do-pgd-na-apf Acesso em 18 out. 2023.

BRASIL, **Lei nº 14.442 de 2 de setembro de 2022**. disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.442-de-2-de-setembro-de-2022-427260638> acesso em 14 Out 2023.

BRASIL, **SEI-RJ Usuário Externo** | Secretaria de Tecnologia. Disponível em: www.rj.gov.br. Acesso em 3 Jun. 2024.

BRASIL, **SEI. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos**. Disponível em www.gov.br. Acesso em 3 Jun. 2024.

BRASIL, STJ, **Teletrabalho é realidade em três dos cinco Tribunais Federais**. 2017. Disponível em cnj.jus.br/teletrabalho-e-realidade-em-tres-dos-cinco-tribunais-federais; Acesso em 4 jul. 2024.

BRASÍLIA, Sociedade da informação no Brasil: **livro verde** / organizado por Tadao Takahashi. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

BRITO, Sávio Breno Pires, et al. **Pandemia da COVID-19: o maior desafio do século XXI**. 2020. Disponível em: isaemdebate.incqs.fiocruz.br/index.php/visaemdebate/article/view/enfrentamento%20dessa%20doenca. Acesso em 5 abr. 2024.

BURNS, Tracey. **Uma mão amiga**: a educação respondendo à pandemia do coronavírus. OCDE: Educação e Competências Hoje. 18 mar. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3iw3abG> . Acesso em: 4 de abr. 2020.

CAMPOS, Ana Cristina. **Quase metade das empresas industriais adotou o teletrabalho em 2023**. Brasil, Agência Brasil. Disponível em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2023-09/Acesso> em: 18 out. 2023.

CARELLI, Rodrigo de Lacerda. OLIVEIRA, Murilo Carvalho Sampaio. **As plataformas digitais e o Direito do Trabalho**. Belo Horizonte: Dialética, 2021.

CARMO, Márcia. Covid-19: como a Argentina se tornou um dos cinco países com mais casos no mundo. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-54576548> Acesso em 10 abr. 2024.

CARVALHO, Luciana Faria de. **O teletrabalho home office no poder judiciário brasileiro**. Belo Horizonte: Dialética, 2022.

CASTIONI, Remi, et al. **Universidades Federais na pandemia da Covid-19**: acesso discente à internet e ensino remoto emergencial (2021). Disponível em http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362021000200399 Acesso em 02 mai. 2024.

COSTA, Isabel. de Sá. Affonso da. (2013). **Controle em novas formas de trabalho**: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(3), 462 a 474. Recuperado de <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/11655>. Acesso em 12 out. 2023.

_____. **Teletrabalho, discursos, narrativas e identidades**. Curitiba: Appris, 2021.

DEJOURS, Christophe. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2015.

DELGADO, M. G. Curso de Direito do Trabalho, 15. ed. São Paulo: LTR, 2016.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Cengage, 2008.

DUNKER, Christian. **Uma Biografia da Depressão**. São Paulo: Planeta, 2020.

FERREIRA, Carmen Regina Gonçalves. **Covid 19: Impactos da pandemia no Brasil e no mundo [livro eletrônico]**: volume 3 / Organizadores Roger Goulart Mello. – Rio de Janeiro, RJ: e-Publicar, 2021.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. Análise dos resultados da implantação do Teletrabalho na administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 53, n. 2, p. 123-145, 2019.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009

FREITAS, Joana Lúcia Alexandre de. **A escola, o currículo e as práticas de ensino a partir da BNCC**: a era digital e a covid-19 / Joana Lúcia Alexandre de Freitas (organizadora). 2 ed. Edição do Kindle. Linhares: Faceli, 2020.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**: nascimento da prisão. Tradução de Raquel Ramallete. 27. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

GOULART, J. O. **Teletrabalho alternativa de trabalho flexível**. Rio de Janeiro: SENAC, 2009.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do cárcere**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

IANNI, Octavio. **Enigmas da modernidade-mundo**. Rio de Janeiro Civilização brasileira, 2003.

LETSCH, Marcia Denise; SOUZA, Izadora Martins da Silva de; MOREIRA, Saionara Corina Pussenti; ASSIS, Alexandre Rodrigues de. Apresentação primeira edição especial: educação e democracia em tempos de pandemia. **Revista Interinstitucional Artes de Educar**, [S. l.], v. 6, p. 4–11, 2020. DOI: 10.12957/riae.2020.55451. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/riae/article/view/55451>. Acesso em: 10 abr. 2024.

LE MOS, A. H. D. C., BARBOSA, A. D. O., & MONZATO, P. P. Mulheres em Home Office Durante a Pandemia da covid-19 e as Configurações do Conflito Trabalho-Família. **Revista de Administração de Empresas**, em: <https://doi.org/10.1590/s0034>. 2020. Acesso em 20 Jun. 2024.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: **Quando o home vira office**. Caderno de Administração, Maringá, v.28, Ed. Esp., jun./2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARX, Karl. O capital: [recurso eletrônico] Livro I : **O processo de produção do capital** / Karl Marx ; [tradução de Rubens Enderle]. - São Paulo: Boitempo, 2013. recurso digital (Marx-Engels) Tradução de: Das Kapital : kritik der politischen ökonomie Formato: ePub Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions.

MARTELLI, Anderson et al. **Análise de metodologias para execução de pesquisas tecnológicas**. Brazilian Applied Science Review, [S.L.], v. 4, n. 2, p. 468-477, 20

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2010.

MOTTA, Débora. FAPERJ 2020. Entrevista com **Ana Maria Jacó, diretora do Instituto de Psicologia da Uerj**. Disponível em: <https://siteantigo.faperj.br/?id=4080.2.3> Acesso em 17 Nov. 2024.

MOURA, Aline de Carvalho; CRUZ, Andreia Gomes da. ENSINO SUPERIOR E PRODUTIVIDADE ACADÊMICA EM TEMPOS DE PANDEMIA. **Revista Interinstitucional Artes de Educar**, [S. l.], v. 6, p. 222–244, 2020. DOI: 10.12957/riae.2020.51813. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/riae/article/view/51813>. Acesso em: 08 jun. 2024.

NILLES, Jack M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**, Trad. Eduardo Pereira Ferreira, São Paulo: Futura, 1997.

PANTOJA, Maria Júlia. OLIVEIRA, Miriam Aparecida Mesquita. ANDRADE, Laize. **Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: 2020** Percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. Conferência Virtual A Transformação Digital e Tecnologias da Informação em Tempo de Pandemia. **Revista da UIIP Santarém**, 8(4), 80-94. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/>. 2020. Acesso em 14 jul.2024.

PELICIOI, Claudete. **O trabalho como valor humanista**. Curitiba: Appris, 2022.

PILLA, Maria Cecília B. Amorim; SINNER, Rudolf von. **O ser humano em tempos de covid-19** (Portuguese Edition) Edição do Kindle.

QUINTANA, Mario. **Nova Antologia Poética**. 9. ed. São Paulo: Globo, 2003.

RIBEIRO, Marcelo Afonso. **Orientação profissional e de carreira em tempos de pandemia: lições para pensar o futuro** / Marcelo Afonso Ribeiro. 1. ed. São Paulo: Vetor Editora, 2021.

ROCHA, C. T. M; AMADOR, F. S. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. Cadernos EBAPE.BR, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>>. Acesso em: 20 jan. 2025.

RODRIGUES, C. **O Impacto do Teletrabalho no Bem-estar dos Trabalhadores: uma revisão sistemática**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2024.

ROSENFELD, Cinara Lerrer; ALVES, Daniela de. **Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho**. Revista de Ciências Sociais, v. 54, 2011. Disponível em: <https://www.dmtemdebate.com.br/autonomia-e-trabalho-informacional-o-teletrabalho/> Acesso em 12 out. 2023.

SÁ, Giovanna Queiroz Carvalho de; VENÂNCIO, Sariza Oliveira Caetano. **O ensino remoto no contexto de pandemia como experiência formadora no curso de história na uft** (Araguaína- Revista Docência e Cibercultura, [S. l.], v. 6, n. 5, p. 154–176, 2022. DOI: 10.12957/redoc.2022.66549. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/redoc/article/view/66549>. Acesso em: 05 abr. 2024.

SAKUDA, Luiz Ojima. **Teletrabalho**. Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração. Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV. Área de concentração: Organizações, Recursos Humanos e Planejamento 2001.

_____. **Teletrabalho: desafios e perspectivas**. Centro Universitário da FEI. Departamento de Administração. Junho 2005.

SEI, RJ GOV. Disponível em: <https://portalsei.rj.gov.br/oquee> Acesso em 30 jul. 2024.

SELIGMANN-SILVA, Edith. **Trabalho e desgaste mental**. São Paulo: Cortez, 2022.

SERRA, Paulo. **O Teletrabalho**. Conceitos e implicações. Disponível em: https://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra_teletrabalho.html Paulo%20Serra%2C%20O%20Teletrabalho%20-%20conceito%20e%20im Acesso em 21 out. 2023.

SILVA, M; SOUZA, J. **Teletrabalho e qualidade de vida: um estudo sobre os impactos na saúde mental dos trabalhadores**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 45, n. 12, p. 123-135, 2023.

SNEADER, Kevin; SINGHAL, Shubham. **O novo normal chegou: tendências que definirão 2021 e futuro**. 2023, Disponível em <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond/> Acesso em 17 out. 2023.

SOUZA, E. Formação inicial de educadores do campo: contribuições do PIBID Diversidade. In: DAVID, C.; BATISTA, N.L.; Ana Carla LENZ, A. C. (Org.). Formação inicial e continuada de educadores do campo: vivências, práticas e desafios. 1ed. Rio de Janeiro: Dictio Brasil, 2020, p. 97-114.

SOUZA, M. R. S. **Habitação e informatização: o teletrabalho.** Disponível em: <http://www.eesc.usp.br/nomads/SAP5846/mono_MarceloSouza.doc>. Acesso em: 20 jan. 2025.

STUMER, Gilberto; PEREIRA, Juliana Hörlle. **Teletrabalho: controle de jornada e meio ambiente laboral.** 2014. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/190745> Acesso em 16 out. 2023.

TABORDA, et al. **A Uerj no contexto pandêmico da covid-19: dilemas e desafios.** Revista Docência e cibercultura. (2023)

UERJ, UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Ato Executivo de Decisão Administrativa – AEDA REITORIA/048/2020.** Disponível em http://catalogo-redesirius.uerj.br/sophia_web/index.html

UERJ, UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Ato Executivo de Decisão Administrativa – AEDA REITORIA/023/2021.** Disponível em http://catalogo-redesirius.uerj.br/sophia_web/index.html

UERJ, UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Ato Executivo de Decisão Administrativa – AEDA REITORIA/044/2021.** Disponível em http://catalogo-redesirius.uerj.br/sophia_web/index.html

UERJ, UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Ato Executivo de Decisão Administrativa – AEDA REITORIA/058/2021.** Disponível em http://catalogo-redesirius.uerj.br/sophia_web/index.html

UERJ, UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Ato Executivo de Decisão Administrativa – AEDA REITORIA/097/2023.** Disponível em http://catalogo-redesirius.uerj.br/sophia_web/index.html

UERJ, UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Ato Executivo de Decisão Administrativa – AEDA REITORIA/113/2023.** Disponível em http://catalogo-redesirius.uerj.br/sophia_web/index.html

UERJ, UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Coronavirus Uerj:** portal de informações. Disponível em <https://www.coronavirus.uerj.br/>. Acesso em: 10 jan 2025.

UERJ, UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **DataUERJ 2020:** anuário estatístico base de dados 2019. Rio de Janeiro: UERJ, 2020. 416 p. Disponível em http://www2.datauerj.uerj.br/patDATAUERJ_2020.pdr Acesso em: 28 dez. 2024

UERJ, UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **DataUERJ 2021:** anuário estatístico base de dados 2020. Rio de Janeiro: UERJ, 2021. 418 p. Disponível em: http://www2.datauerj.uerj.br/pdt/DATAUERJ_2021.pdf Acesso em: 28 dez.2024

UERJ, UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **DataUERJ 2022:** anuário estatístico base de dados 2021. Rio de Janeiro: UERJ, 2022. 421 p. Disponível em: http://www2.datauerj.uerj.br/pdf/DATAUERJ_2022.pdf Acesso em: 28 dez. 2024

UERJ, UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **DataUERJ 2023**: anuário estatístico base de dados 2022. Rio de Janeiro: UERJ, 2023. 421 p. Disponível em: http://www2.datauerj.uerj.br/pdf/DATAUERJ_2022.pdf Acesso em: 28 dez. 2024

UERJ, UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Livro da Faculdade de Ciências Médicas**. Disponível em: <https://www.uerj.br/noticia/livro-da-faculdade-de-ciencias-medicas-relata-a-experiencia-e-o-impacto-da-pandemia-no-complexo-de-saude-da-uerj/> Acesso em 3 mar. 2024.

UERJ, UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Relatório de Gestão 2020-2023**: Rio de Janeiro: UERJ, 2023. 75 p. Disponível em: <https://transparencia.uerj.br/relatorios-de-gestao/> Acesso em: 05.jan. 2025

UERJ, UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Relatório de Gestão SGP: Ferramentas Colaborativas no Resultado da Gestão** Rio de Janeiro. UERJ, 2023. 17 p. Disponível em: <https://transparencia.uerj.br/relatorios-de-gestao/> Acesso em: 05.jan. 2025

UERJ, UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO Sistema Electrónico de Informações. Disponível em: <https://www.sei.uerj.br/institucional/equipe-de-gestao-sei/> Acesso em 30 Jul 2024.

VENERAL, Débora; KNIHS, Karla. **Covid-19 e teletrabalho**: como funciona o home office? Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 25, n. 6110, 24 mar. 2020. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/80390>. Acesso em: 17 out. 2023.

ZIPOLATO, João Victor Bueno. FERREIRA, Robinalva. **Efeitos pandêmicos da Covid-19 e o contexto das aulas de educação física mediadas por tecnologia no ensino fundamental**. COVID-19, Impactos da Pandemia no Brasil e no mundo. Roger Goulart Mello, Organizador. Rio de Janeiro: E-publicar, 2021.