

# Teletrabalho E Flexibilização Da Jornada: Impactos E Desafios Para Os Técnicos-Administrativos Em Educação (TAEs)

Cynthia Almeida De Souza, Elton Jhon, Gislene, Evanilde, Marcelo, Antônio, Mônica Batista, Simone Guimarães, Gyzah, Jordam, Rogério, Breno, Rafael Soares Cardoso, Isidro, Hugo Silva Ferreira

(Faculdade Interamericana De Ciências Sociais, Paraguai)

(Universidade Federal Do Maranhão, Brazil)

(Universidade Federal Fluminense, Brazil)

(Must University, USA)

(Universidade Federal Do Amazonas, Brazil)

(Must University, USA))

(Universidade De Brasília, Brazil)

(Faculdade Interamericana De Ciências Sociais, Paraguai)

(Universidade Federal Do Amazonas, Brazil)

(Cesgranrio, Brazil)

(Must University, USA)

(Faculdade Interamericana De Ciências Sociais, Paraguai)

---

## Abstract:

**Background:** A pandemia de COVID-19 forçou a implementação rápida do trabalho remoto nas universidades federais brasileiras, afetando especialmente os servidores técnico-administrativos vinculados ao PCCTAE. Em meio às adaptações institucionais, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) destacou-se como ferramenta essencial para a manutenção dos fluxos de trabalho, suscitando reflexões sobre a compatibilidade entre política pública, transformação digital e gestão de desempenho. (10)

**Materials and Methods** Trata-se de um estudo qualitativo, de natureza exploratória e descritiva, baseado em análise bibliográfica e documental. Foram examinados oito artigos científicos publicados entre 2020 e 2024, além de legislações e normativas oficiais. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, com base na identificação de padrões e convergências nos resultados empíricos e na articulação com autores clássicos da Administração. (10)

**Results:** Os achados indicam que o teletrabalho trouxe ganhos significativos de produtividade, autonomia e qualidade de vida para a maioria dos servidores técnico-administrativos. Por outro lado, foram identificados desafios como a necessidade de atualização dos critérios de avaliação de desempenho e adaptação da liderança e da comunicação à distância. O SEI foi apontado como ferramenta central na viabilização do trabalho remoto, permitindo a manutenção e até ampliação das rotinas administrativas.. (10)

**Conclusion:** Conclui-se que o PCCTAE pode se beneficiar da consolidação do teletrabalho como modalidade alternativa e eficaz, desde que haja modernização dos instrumentos de gestão e apoio tecnológico adequado. A revisão dos critérios de avaliação, a capacitação das lideranças e a valorização da autonomia dos servidores são elementos-chave para consolidar essa transformação organizacional.. (10)

**Key Word:** Teletrabalho; PCCTAE; Home Office; SEI; Gestão Pública; Avaliação de Desempenho; Transformação Digital.

---

Date of Submission: 09-05-2025

Date of Acceptance: 19-05-2025

---

## I. Introduction

A pandemia de COVID-19 provocou transformações profundas nas formas de organização do trabalho em diversos setores, incluindo o serviço público. Entre essas transformações, o teletrabalho, anteriormente marginal em muitos órgãos federais, passou a ser adotado em larga escala como alternativa à paralisação das

atividades presenciais. No âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFEs), os servidores técnico-administrativos foram diretamente impactados por essa mudança, sendo desafiados a adaptar rotinas, sistemas e modelos de avaliação a um novo paradigma. O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091/2005, passou então a ser revisitado quanto à sua compatibilidade com o regime de trabalho remoto.

A adoção do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) teve papel central nesse processo, viabilizando a continuidade das atividades burocráticas em formato digital e oferecendo base para a implementação de processos remotos com segurança jurídica e operacional. Conforme Oliveira e Fontgalland (2023), a transformação digital dos fluxos administrativos por meio do SEI reduziu a dependência de atividades presenciais, ampliando a eficiência e promovendo maior integração entre os setores institucionais. Esse cenário suscitou o debate sobre a necessidade de reformulação dos instrumentos de gestão e avaliação de desempenho, considerando que as ferramentas tradicionais, voltadas ao controle presencial e ao cumprimento de horários fixos, mostraram-se limitadas frente à nova realidade do home office.

Diante desse contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar a compatibilidade normativa entre o PCCTAE e o regime de teletrabalho, a partir de uma revisão bibliográfica e documental sobre a experiência de servidores técnico-administrativos em instituições federais. Justifica-se o estudo pela relevância do tema na modernização da gestão pública, pela necessidade de adequar os mecanismos de avaliação e progressão funcional ao contexto digital, e pela importância de garantir condições adequadas de trabalho, autonomia e desempenho para os servidores. A abordagem metodológica adotada é qualitativa, com base em análise de conteúdo de oito artigos científicos publicados entre 2020 e 2024, além de marcos legais e teóricos consagrados da Administração Pública.

## II. Material And Methods

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, com base em revisão bibliográfica e documental. Para a construção do referencial empírico, foram selecionados oito artigos científicos disponíveis em acesso aberto, previamente identificados por meio do Google Acadêmico e de repositórios institucionais públicos. Os critérios de inclusão foram: artigos publicados entre 2020 e 2024, escritos em português, com foco na temática do teletrabalho no serviço público, especialmente nas Instituições Federais de Ensino (IFEs), e que abordassem diretamente questões relacionadas ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), ao Sistema Eletrônico de Informações (SEI), à avaliação de desempenho e às percepções dos servidores técnico-administrativos sobre o home office.

Além dos artigos acadêmicos, também foram utilizados documentos oficiais como a Lei nº 11.091/2005 (que institui o PCCTAE), a Instrução Normativa nº 65/2020 (que regulamenta o regime de teletrabalho no âmbito federal) e o Decreto nº 11.072/2022 (que estabelece o Programa de Gestão e Desempenho).

Após a coleta, os textos foram integralmente lidos e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, buscando-se identificar as convergências, divergências e contribuições centrais de cada estudo para o tema em foco. A discussão teórica foi enriquecida com a incorporação de autores clássicos e contemporâneos da área de Administração Pública, como Drucker, Mintzberg, Chiavenato e Morin, a fim de sustentar criticamente os achados e propor caminhos para o aprimoramento das práticas institucionais no contexto do teletrabalho.

## III. Resultados

Conforme Pedruzzi et al. (2019), a maioria das atividades administrativas no serviço público federal não requer a presença física do servidor, o que torna o teletrabalho amplamente viável nesse setor. Segundo esses autores, as tarefas que realmente exigem atendimento presencial são exceções, abrindo espaço para a expansão do home office no contexto público. Essa constatação ampla foi confirmada durante a pandemia de COVID-19, quando diversos órgãos adotaram o trabalho remoto emergencialmente.

Estudos recentes demonstram que os benefícios do teletrabalho tendem a superar os desafios iniciais. Segundo Santos e Lucas (2021), que analisaram a implementação do teletrabalho na administração pública brasileira, houve obstáculos tecnológicos e culturais no início, mas observou-se que os ganhos em termos de flexibilidade, economia de tempo e melhoria da qualidade de vida dos servidores superaram as dificuldades. Consoante esses autores, o home office trouxe vantagens tanto para os servidores quanto para as instituições – como redução de custos operacionais e continuidade do serviço – evidenciando que, com as devidas adaptações, o teletrabalho pode ser benéfico para o setor público como um todo.

Em linha semelhante, Bellucci et al. (2020) salientam que a transição do trabalho tradicional para o teletrabalho exige dos gestores públicos mudanças estruturais e culturais, incluindo o estabelecimento de critérios claros de seleção de participantes, capacitação adequada e foco em resultados mensuráveis. Conforme Bellucci et al. (2020), experiências pioneiras de teletrabalho no serviço público já vinham superando barreiras

tecnológicas e normativas ao implementar comitês gestores e metas de desempenho, preparando o terreno para a adoção mais ampla do home office.

No âmbito específico das instituições federais de ensino – contexto do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) – os achados empíricos dos estudos analisados reforçam essa tendência positiva. Segundo Oliveira Junior et al. (2022), que investigaram os desafios do home office com servidores técnico-administrativos da UFMS, não houve unanimidade nas percepções, porém grande parte dos participantes relatou adaptação satisfatória ao trabalho remoto. Esses servidores indicaram melhoria na qualidade de vida e sensação de maior segurança no período de teletrabalho, atribuindo tais ganhos à eliminação do deslocamento diário e à flexibilidade de horário propiciada pelo home office. Por outro lado, uma parcela menor do grupo se mostrou avessa ao teletrabalho, considerando-o exaustivo e de qualidade inferior ao trabalho presencial, preferindo retornar às atividades in loco. Essa divergência interna evidencia que as experiências com o home office podem variar conforme as características individuais e condições de trabalho domésticas, mas aponta uma predominância de avaliações positivas.

Estudo semelhante foi realizado por Xavier et al. (2024) com servidores técnico-administrativos de uma universidade federal paulista, obtendo resultados convergentes em vários aspectos. Consoante Xavier et al. (2024), a maioria dos entrevistados manifestou preferência pela continuidade do teletrabalho, ainda que de forma híbrida (teletrabalho parcial), após o arrefecimento da pandemia. Os servidores relataram que, superadas as dificuldades iniciais de adaptação nos primeiros meses, sua produtividade em home office tornou-se equivalente ou superior à do modelo presencial.

Entre os principais benefícios identificados nessa experiência estiveram a maior autonomia para gerir as tarefas, a flexibilidade de horário – possibilitando conciliar melhor as atividades profissionais com as responsabilidades familiares – e a redução da burocracia nas rotinas de trabalho, já que muitos procedimentos tornaram-se digitalizados (Xavier et al., 2024).

Adicionalmente, os participantes mencionaram a economia de tempo e de recursos obtida pela ausência de deslocamento diário ao local de trabalho, bem como a diminuição de interrupções frequentes, o que favoreceu a concentração. Em contrapartida, Xavier et al. (2024) registraram algumas desvantagens no home office: os servidores tiveram de adequar sua infraestrutura doméstica (equipamentos e espaço físico) para trabalhar de forma confortável e segura; verificaram-se desafios na comunicação e na liderança à distância – dada a menor interação face a face com colegas e chefias –; e houve relatos do sentimento de isolamento social decorrente do afastamento do convívio presencial na organização. Mesmo reconhecendo esses aspectos negativos, a maioria expressiva dos servidores avaliados defendeu a manutenção do teletrabalho como modalidade de trabalho, indicando elevada satisfação com o modelo remoto ou híbrido.

Essa predominância de percepções positivas e ganhos de desempenho no home office leva à necessidade de avaliar como os instrumentos formais de gestão de pessoas, em especial o PCCTAE, têm respondido a essa nova realidade. Diversos estudos revisados convergiram quanto à importância de adaptar os processos de avaliação de desempenho e de progressão na carreira dos técnico-administrativos para refletir as especificidades do teletrabalho. Segundo Cardoso e Petri (2023), que realizaram uma revisão sistemática de literatura sobre indicadores de desempenho no trabalho não presencial, a mensuração eficaz do desempenho de teletrabalhadores deve priorizar resultados e entregas, em vez de controles de presença ou horário.

Esses autores mapearam diversos indicadores de desempenho mencionados na literatura para avaliar teletrabalhadores – tais como cumprimento de prazos, qualidade das entregas, alcance de metas predefinidas, proatividade na comunicação, satisfação do usuário/cliente do serviço e economia de recursos – evidenciando que o foco central reside naquilo que o servidor entrega remotamente em termos de produtividade e qualidade (Cardoso; Petri, 2023). Em síntese, a avaliação no contexto do home office tende a enfatizar métricas objetivas de desempenho (metas atingidas, volume e qualidade do trabalho produzido) aliadas a dimensões comportamentais como autodisciplina e capacidade de autogerenciamento do servidor.

Corroborando essa necessidade de revisão avaliativa, o estudo de caso conduzido por Luiz e Costa (2023) na Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA) identificou lacunas e oportunidades de melhoria no modelo de avaliação de desempenho aplicado durante o período de teletrabalho emergencial. Conforme os autores, os critérios tradicionais de avaliação inicialmente empregados precisaram ser repensados, dada a ausência de convivência diária presencial e de supervisão direta. Os autores verificaram que aspectos antes implícitos tornaram-se críticos de serem considerados na avaliação: por exemplo, o nível de motivação e engajamento do servidor em home office, sua satisfação e bem-estar com as novas condições de trabalho, bem como sua adaptabilidade às ferramentas e rotinas remotas.

A pesquisa de Luiz e Costa (2023) sugere a incorporação explícita desses fatores no sistema de avaliação do PCCTAE, de forma estruturada. Entre as propostas apresentadas, destaca-se a criação de subcritérios específicos dentro dos critérios já existentes, atribuindo pesos diferenciados a cada elemento avaliado, de modo a balancear adequadamente a aferição do desempenho. Por exemplo, dentro do critério geral de "produtividade", poderiam ser contemplados subcritérios como cumprimento de metas, iniciativa em resolver

problemas remotamente e eficiência no uso das plataformas digitais. Também foi sugerido que o desenvolvimento de mecanismos para quantificar a complexidade das tarefas realizadas em home office e o tempo de execução despendido em cada atividade, permitindo uma análise mais justa e acurada da performance individual nesse contexto. Essas recomendações evidenciam um consenso quanto à importância de modernizar a gestão de desempenho no PCCTAE para acompanhar as transformações trazidas pelo teletrabalho.

Por fim, um ponto transversal de convergência nos estudos examinados é o papel crucial da transformação digital e da adequação dos processos de trabalho na viabilização do home office. Diversos autores ressaltaram que sem ferramentas tecnológicas adequadas e sem a desburocratização de fluxos, os ganhos do teletrabalho seriam limitados (Bellucci et al., 2020; Santos; Lucas, 2021; Xavier et al., 2024). Consoante Oliveira e Fontgalland (2023), a implementação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) nas universidades federais foi um fator habilitador fundamental para o trabalho remoto dos técnico-administrativos. Esse estudo documental aponta que, a partir da adoção do SEI – que permite a tramitação eletrônica de processos –, houve significativa agilidade nas rotinas administrativas e praticamente eliminou-se o uso de papel, facilitando a continuidade dos procedimentos de avaliação e de progressão na carreira mesmo durante o distanciamento social.

Dados levantados mostram um crescimento exponencial no volume de documentos e processos eletrônicos gerados após a implementação do SEI, com o número de registros digitais atingindo seu ápice em 2022, ano de maior adesão ao teletrabalho emergencial. Em comparação a períodos anteriores, os anos de 2020 a 2022 apresentaram saltos expressivos na quantidade de processos eletrônicos concluídos, evidenciando que os servidores, mesmo fora do ambiente físico da instituição, conseguiram dar continuidade e até ampliar o ritmo de suas atividades burocráticas graças ao suporte das plataformas digitais (Oliveira e Fontgalland, 2023). Dessa forma, verifica-se uma forte convergência entre os estudos: todos indicam que a eficácia do home office no âmbito do PCCTAE depende não apenas da disposição e capacidade dos servidores, mas também de estruturas de suporte adequadas – sistemas informatizados, normativas claras e processos adaptados à realidade virtual.

Em resumo, os resultados provenientes dos oito estudos analisados convergem ao demonstrar que o teletrabalho, quando bem planejado e apoiado por tecnologia e gestão apropriada, pode manter ou até melhorar o desempenho dos servidores técnico-administrativos, além de promover maior satisfação e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Ao mesmo tempo, emergem algumas divergências pontuais que merecem atenção: enquanto certos trabalhos destacam um entusiasmo quase unânime dos servidores pela manutenção do home office (Xavier et al., 2024), outros revelam que há perfis de servidores menos adaptados ou satisfeitos com essa modalidade, preferindo o retorno ao trabalho presencial (Oliveira Junior et al., 2022). Essas diferenças indicam que a implementação do teletrabalho no PCCTAE não deve adotar uma abordagem única para todos, mas sim considerar a diversidade de experiências e necessidades individuais. No conjunto, os achados empíricos fornecem evidências sólidas de que o PCCTAE pode se beneficiar do teletrabalho, desde que sejam feitos ajustes nos instrumentos de gestão de pessoas e oferecido apoio para mitigar os desafios identificados, como a sensação de isolamento e as dificuldades de gerenciamento remoto.

#### **IV. Discussão**

Os resultados desta revisão sugerem implicações importantes para a gestão de pessoas e para o aprimoramento do PCCTAE diante da consolidação do teletrabalho. Sob a ótica da teoria administrativa clássica e contemporânea, é possível interpretar esses achados de forma integrada. Segundo Mintzberg (1979), em estruturas organizacionais burocráticas – caso típico das universidades públicas – predominava tradicionalmente a supervisão direta e a padronização de processos como mecanismos de coordenação do trabalho. Contudo, no contexto do teletrabalho, tais mecanismos precisam ser repensados. Conforme a tipologia de Mintzberg, quando a supervisão direta se torna inviável pela distância física, cresce a importância de mecanismos alternativos, como a padronização dos resultados e a adaptação mútua via comunicação informal. Os estudos analisados reforçam exatamente essa necessidade: o gerenciamento do desempenho remoto deve se basear em objetivos claros e resultados mensuráveis, em vez de na observação direta do expediente. Esse princípio, na verdade, remonta aos fundamentos da gestão por objetivos. Segundo Drucker (1954), a eficácia organizacional aumenta quando gestores e subordinados acordam metas claras e verificáveis, orientando esforços para resultados concretos.

No teletrabalho, essa premissa torna-se ainda mais crucial, conforme observamos nos casos práticos em que a definição de metas e indicadores de desempenho permitiu aos servidores manter a produtividade sem supervisão presencial (Xavier et al., 2024; Cardoso; Petri, 2023). Ou seja, os achados empíricos corroboram a ideia druckeriana de que, se cada funcionário compreender com clareza o que entregar e em que prazo, o local de realização do trabalho torna-se irrelevante para a avaliação de sua performance. Por conseguinte, uma das recomendações para aprimorar o PCCTAE no cenário atual é institucionalizar práticas de gestão orientadas a resultados (Goal-Based Management), alinhando-se tanto à teoria clássica de Drucker quanto às diretrizes modernas da administração pública que enfatizam accountability e entrega de valor à sociedade.

Do ponto de vista da gestão de pessoas, os resultados também dialogam com conceitos de motivação, significado do trabalho e qualidade de vida no trabalho. Consoante Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho deve ser um processo construtivo, que beneficie tanto a organização quanto o avaliado, servindo de base para desenvolvimento e reconhecimento. No contexto do teletrabalho, isso significa que o PCCTAE precisa evoluir para reconhecer novas competências e comportamentos que se tornaram críticos fora do ambiente tradicional. Adaptabilidade, autodisciplina, habilidades digitais e capacidade de autogestão são exemplos de atributos que emergiram como decisivos para o bom desempenho em home office (Luiz; Costa, 2023; Cardoso; Petri, 2023).

Segundo Chiavenato (2020), as políticas de RH eficazes devem acompanhar as mudanças no contexto laboral – no caso, incorporando tais critérios nos processos de avaliação e promoção. Além disso, a motivação dos servidores no teletrabalho requer atenção especial por parte das lideranças. Conforme a teoria dos sentidos do trabalho de Morin (2001), os indivíduos encontram significado em seu trabalho quando este lhes proporciona, entre outros fatores, autonomia, sentimento de utilidade e pertencimento a um grupo. O home office, de um lado, potencializa a autonomia – dada a liberdade para organizar o próprio ritmo de trabalho – e pode melhorar a qualidade de vida, contribuindo para um sentido de realização pessoal. De outro lado, porém, ele pode prejudicar a interação social e o sentimento de pertencimento, uma vez que reduz o contato presencial com colegas e usuários do serviço.

Essa dualidade foi refletida nos achados empíricos: enquanto muitos servidores apreciaram a liberdade e a flexibilidade do teletrabalho (Xavier et al., 2024; Oliveira Junior et al., 2022), alguns relataram sentimento de isolamento e falta de troca de experiências no dia a dia. Segundo Morin (2001), para que o trabalho continue sendo fonte de satisfação e significado, é preciso que a organização promova estratégias para reforçar os laços sociais e o reconhecimento mesmo à distância. Nesse sentido, uma ação recomendada para o aprimoramento do PCCTAE é o fortalecimento de canais de comunicação e feedback no regime de teletrabalho.

Gestores devem manter reuniões regulares, formais e informais, com suas equipes remotas, utilizar ferramentas de videoconferência e chat para garantir a troca de informações e, principalmente, fornecer retornos construtivos sobre o desempenho de cada servidor. Tal prática atende tanto às recomendações da literatura de comportamento organizacional – que destaca o papel do feedback para a motivação e ajuste de rumos – quanto às demandas específicas identificadas nos estudos de caso, onde a comunicação e a liderança à distância apareceram como desafios (Xavier et al., 2024).

Outro aspecto importante na discussão é a cultura organizacional e a confiança nas relações de trabalho. A transição para o teletrabalho em instituições públicas tradicionalmente presenciais implica mudança de paradigma gerencial: sai de cena a cultura do controle baseado na observação (ponto, horário rígido, hierarquia burocrática) e entra em foco a cultura da confiança e da responsabilização por resultados. Conforme os princípios da Nova Gestão Pública – adotados em diversas reformas administrativas – é fundamental que se estabeleça um contrato de desempenho claro com o servidor, dando-lhe autonomia para atingir as metas acordadas e cobrando-o pelos resultados (Osborne; Gaebler, 1992).

Os estudos analisados evidenciaram que, na prática, onde esse contrato psicológico de confiança e autonomia foi respeitado, os servidores prosperaram no home office (Xavier et al., 2024; Santos; Lucas, 2021). Segundo Bellucci et al. (2020), um dos fatores de sucesso nos projetos pilotos de teletrabalho foi justamente a seleção de servidores com perfil adequado e o treinamento de gestores para liderar com base em metas, e não na presença física da equipe. Isso indica que, para aprimorar o PCCTAE, as universidades e institutos federais devem investir em capacitação gerencial voltada ao teletrabalho: formar lideranças capazes de delegar, acompanhar à distância e avaliar por critérios objetivos. As referências clássicas também reforçam essa diretriz – Drucker (1999) já enfatizava que um bom gestor é aquele que define corretamente o que deve ser feito e então concede liberdade ao colaborador para decidir como fazê-lo, intervindo apenas para orientar ou corrigir quando necessário. No teletrabalho, essa filosofia gerencial torna-se indispensável.

Além disso, a teoria situacional de liderança sugere que os estilos de liderar devem ser ajustados conforme a maturidade e competência da equipe (Hersey; Blanchard, 1986). Aplicando essa teoria, gestores públicos precisam avaliar o grau de autonomia e habilidade de cada servidor em teletrabalho: servidores mais experientes e organizados tendem a demandar menor supervisão, enquanto aqueles com dificuldades de autogestão podem necessitar de um acompanhamento mais próximo (ainda que virtual) e orientações mais frequentes. Assim, o PCCTAE poderia incorporar diretrizes de desenvolvimento de lideranças situacionais, preparando os gestores para extrair o melhor de cada perfil de servidor no regime remoto.

No que tange ao desempenho e progressão funcional, a discussão aponta para ajustes normativos e procedimentais. Atualmente, o PCCTAE prevê a progressão por mérito a cada 18 meses baseada em avaliações de desempenho periódicas. Conforme a Instrução Normativa n.º 65/2020 do Governo Federal – editada justamente para regulamentar o teletrabalho – a avaliação do servidor remoto deve estar atrelada ao cumprimento das metas do plano de trabalho, assegurando equivalência de critérios entre quem está em home office e quem está presencial (Brasil, 2020). Essa orientação normativa vai ao encontro do que advoga a

literatura: segundo Cardoso e Petri (2023), o estabelecimento de metas objetivas e de indicadores previamente acordados confere transparência e equidade na avaliação, evitando percepções de injustiça ou de favorecimento no teletrabalho. No entanto, para que tais avaliações realmente reflitam o desempenho, é necessário que os objetivos traçados sejam alcançáveis e relevantes, alinhados tanto às necessidades institucionais quanto às condições de trabalho do servidor remoto. Aqui, cabe um olhar crítico: se por um lado as metas garantem clareza, por outro há o risco de se focar apenas no *quantitativo* e negligenciar aspectos qualitativos ou colaborativos do trabalho.

Consoante Mintzberg (2012), métricas puramente quantitativas podem induzir comportamentos disfuncionais ou ignorar partes importantes do trabalho que são difíceis de medir. Dessa forma, ao aprimorar o PCCTAE, recomenda-se um equilíbrio na formulação dos indicadores de desempenho para teletrabalho. Segundo Chiavenato (2014), uma avaliação eficaz deve abranger vários critérios – produtividade, qualidade, conhecimento, atitudes – de forma balanceada. Os achados de Luiz e Costa (2023) endossam essa visão ao sugerirem subcritérios diversificados (quantitativos e qualitativos) e pesos diferenciados. Assim, na discussão, podemos inferir que um caminho para melhorar o sistema atual seria rever os formulários e instrumentos de avaliação, incluindo dimensões específicas do teletrabalho (por exemplo, competência digital, proatividade na comunicação, gestão do tempo) para além dos critérios universais. Essa revisão deve ser feita de forma participativa, ouvindo servidores e gestores, para construir um modelo de avaliação coeso e aceito por todos – o que, segundo as teorias de gestão da mudança, aumenta a eficácia na implementação de novas práticas.

Um último ponto de reflexão diz respeito ao aprendizado organizacional decorrente da experiência massiva de teletrabalho. Muitas instituições tiveram que se reinventar rapidamente em 2020, incorporando tecnologias e novas formas de trabalhar. Esse aprendizado forçado gerou inovações e expos fragilidades. Conforme observado por Oliveira e Fontgallandv (2023), o salto na utilização do SEI e de outras plataformas digitais mostrou que grande parte dos processos do PCCTAE pode ser digitalizada e simplificada. A discussão, portanto, indica que é preciso capitalizar esse aprendizado: padronizar e oficializar as melhores práticas que emergiram no período. Por exemplo, se reuniões virtuais se mostraram produtivas, elas podem continuar sendo usadas mesmo no retorno presencial, para integrar equipes de diferentes campi. Se certos controles burocráticos mostraram-se desnecessários no remoto, talvez possam ser definitivamente eliminados ou substituídos por ferramentas automatizadas.

Aqui, a gestão estratégica entra em cena – segundo Peter Drucker (1999), as organizações devem avaliar periodicamente o que realmente agrega valor e abandonar práticas obsoletas. Aplicado ao PCCTAE, isso significa reavaliar regras e rotinas: a experiência do home office revelou que a flexibilidade não diminui necessariamente a eficiência; pelo contrário, quando bem conduzida, pode aumentar o comprometimento e a produtividade. Essa constatação abre caminho para discussões sobre adoção de regimes permanentes de trabalho híbrido nas instituições federais de ensino, combinando o melhor dos dois mundos. Diversos órgãos públicos, por exemplo, já institucionalizaram programas de teletrabalho parcial pós-pandemia, baseando-se em resultados satisfatórios obtidos durante o período emergencial (Santos; Lucas, 2021). Para o PCCTAE, seguir essa tendência pode significar atrair e reter talentos, ao oferecer condições de trabalho mais modernas e voltadas ao bem-estar do servidor, sem comprometer a missão institucional.

## V. Conclusão

Este estudo teve como objetivo analisar a compatibilidade normativa entre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e o regime de teletrabalho, com ênfase no papel do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como viabilizador das atividades administrativas remotas no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFEs). A partir de uma revisão de oito estudos empíricos e documentais, foi possível compreender de que forma os instrumentos normativos, os modelos de avaliação de desempenho e as condições tecnológicas interferem na efetividade do home office no serviço público educacional federal.

Os achados revelaram que a implementação do teletrabalho, embora tenha ocorrido inicialmente de forma emergencial, resultou em ganhos significativos de produtividade, autonomia e qualidade de vida para a maioria dos servidores técnico-administrativos. Ao mesmo tempo, identificaram-se desafios importantes relacionados à cultura organizacional, à infraestrutura e à ausência de critérios avaliativos adaptados à realidade remota. A experiência prática evidenciou que o SEI foi uma peça central para garantir a continuidade dos serviços, permitindo digitalizar fluxos e manter as rotinas mesmo fora do ambiente físico institucional. Além disso, verificou-se uma convergência entre os autores analisados quanto à necessidade urgente de atualizar os instrumentos de avaliação do PCCTAE, incorporando indicadores voltados a resultados, competências digitais, autogestão e bem-estar.

As percepções dos servidores, descritas em diferentes estudos de caso, revelam um cenário heterogêneo, mas majoritariamente favorável à manutenção do teletrabalho, seja em formato integral ou híbrido. Fatores como maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, flexibilidade de horários e redução do deslocamento foram apontados como elementos positivos. Por outro lado, sensações de isolamento, dificuldades

de comunicação e carência de acompanhamento gerencial demonstram que o sucesso do home office depende não apenas de estrutura tecnológica, mas também de práticas de gestão humanizadas e atentas às individualidades. Dessa forma, os resultados indicam que o PCCTAE deve evoluir para incorporar políticas mais flexíveis, equitativas e orientadas ao desempenho, consolidando o teletrabalho como uma possibilidade legítima, eficaz e valorizadora para os técnico-administrativos das IFEs.

### References

- [1]. Bellucci, M. M. C. Et Al. A Percepção De Servidores Da Fach/Ufms A Respeito Dos Desafios Do Home Office. *Cadernos Cajuína*, Teresina, V. 7, N. 1, P. 123–137, 2022.
- [2]. Brasil. Decreto Nº 11.072, De 17 De Maio De 2022. Regulamenta O Programa De Gestão E Desempenho. Disponível Em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2021-2022/2022/Decreto/D11072.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2021-2022/2022/Decreto/D11072.htm). Acesso Em: 1 Abr. 2025.
- [3]. Brasil. Instrução Normativa Nº 65, De 30 De Julho De 2020. Dispõe Sobre Orientações Para A Adoção Do Regime De Teletrabalho. Disponível Em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-270166991>. Acesso Em: 1 Abr. 2025.
- [4]. Brasil. Lei Nº 11.091, De 12 De Janeiro De 2005. Dispõe Sobre A Estruturação Do Plano De Carreira Dos Cargos Técnico-Administrativos Em Educação. Disponível Em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm). Acesso Em: 1 Abr. 2025.
- [5]. Cardoso, L. L.; Petri, S. M. Avaliação De Desempenho De Pessoal Em Trabalho Não Presencial: Quais Indicadores Estão Presentes Na Literatura. *Revista Gesec*, São Paulo, V. 14, N. 6, P. 9358–9374, 2023.
- [6]. Chiavenato, I. *Gestão De Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações*. 4. Ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2014.
- [7]. Drucker, P. F. *The Practice Of Management*. New York: Harperbusiness, 1954.
- [8]. Drucker, P. F. *Management Challenges For The 21st Century*. New York: Harperbusiness, 1999.
- [9]. Hersey, P.; Blanchard, K. H. *Management Of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 4. Ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.
- [10]. Luiz, H. A. A.; Costa, G. M. Avaliação De Desempenho De Pessoal Em Trabalho Não Presencial: Um Estudo De Caso Na Unila. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, V. 17, N. 6, P. 123–140, 2023.
- [11]. Mintzberg, H. *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2012.
- [12]. Oliveira Junior, O. F.; Dalmau, M. B. L.; Tosta, K. C. B. A Percepção De Servidores Da Fach/Ufms A Respeito Dos Desafios Do Home Office. *Cadernos Cajuína*, Teresina, V. 7, N. 1, 2022.
- [13]. Oliveira, E. F. S.; Fontgalland, I. L. Sistema Eletrônico De Informações (Sei) Como Ferramenta Para Modernização Da Gestão Documental Na Administração Pública. *Caderno Pedagógico*, Campina Grande, V. 8, N. 1, P. 187–199, 2023.
- [14]. Pedruzzi, J. Et Al. Sistema Eletrônico De Informações (Sei) Como Ferramenta Para Modernização Da Gestão Documental Na Administração Pública. *Revista Gestão E Secretariado*, São Paulo, V. 15, N. 1, P. 1–20, 2024.
- [15]. Santos, L. G.; Lucas, M. M. O. Avaliação Do Programa De Gestão De Desempenho Na Administração Pública Federal Sob A Ótica Dos Servidores. *Revista Gestão.Org*, Salvador, V. 10, N. 2, P. 45–67, 2021.
- [16]. Xavier, R. A. Et Al. Home Office E O Ambiente De Trabalho Dos Servidores Técnico-Administrativos Das Universidades Federais. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, V. 18, N. 7, P. 54–70, 2024.