

10, 11 e 12 de novembro de 2025

POLITÉCNICO DO PORTO / ISCAP
PORTO - PORTUGAL

TELETRABALHO NA GESTÃO PÚBLICA E FRAGMENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO: ESTUDO DE CASO DA FAPEAL NO CONTEXTO PÓS-PANDÊMICO

Betânea Santos Canuto, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Federal de Alagoas, <https://orcid.org/0009-0004-8881-8524>, Brasil, betaneacanuto@gmail.com

Edivanio Duarte de Souza, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Federal de Alagoas, <https://orcid.org/0000-0002-7461-828X>, Brasil, edivanio.duarte@ichca.ufal.br

Lília Christina Rocha de Aguiar, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Federal de Alagoas, <https://orcid.org/0009-0007-4381-1697/>, Brasil, fisioliliaguiar@gmail.com

Maytê Luanna Dias de Melo, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Federal de Alagoas, <https://orcid.org/0000-0002-7310-2572>, Brasil, Luana.melo@fapeal.br

Maria Beatriz Oliveira da Silva, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Federal de Alagoas, <https://orcid.org/0009-0000-6832-0076>, Brasil, beatriz_oliv@hotmail.com

Teresa Cristina R. da Trindade, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Federal de Alagoas, <https://orcid.org/0009-0002-6190-3855>, Brasil, teresa.trindade@fapeal.br

Eixo: Gestão da Informação e do Conhecimento**1. Introdução**

Entre os anos de 2019 e 2022, o mundo vivenciou um período pandêmico marcado por transformações profundas nas dinâmicas sociais, econômicas e laborais em escala global. Uma das mudanças mais significativas foi a consolidação do teletrabalho — também denominado trabalho remoto ou *home office* — como alternativa viável para garantir a continuidade das atividades profissionais em diversos setores. Essa modalidade, que antes era adotada de forma pontual por algumas instituições, passou a integrar a rotina diária de milhões de trabalhadores ao redor do mundo.

A adoção em larga escala do teletrabalho foi impulsionada por uma série de fatores, dentre os quais se destacam os avanços tecnológicos, as transformações culturais no ambiente organizacional e, sobretudo, a pandemia da COVID-19, que forçou empresas públicas e privadas a adaptarem rapidamente suas

estruturas operacionais às novas exigências impostas pelo distanciamento social.

Segundo Bezerra et al. (2024) Durante o período pandêmico, instituições públicas e privadas viram-se obrigadas a suspender temporariamente suas atividades presenciais e a encerrar o atendimento direto ao público, em cumprimento às medidas sanitárias. Nesse contexto, os trabalhadores foram compelidos a permanecer em casa, levando diversas organizações a adotar, como estratégia de continuidade operacional, o uso intensivo de recursos tecnológicos — como internet, computadores, plataformas digitais, redes sociais, correio eletrônico e sistemas informatizados. Esses instrumentos viabilizaram a comunicação remota entre gestores e equipes. Para ilustrar a magnitude desse fenômeno, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística indicam que, apenas na semana de 20 a 26 de setembro de 2020, aproximadamente 7,9 milhões de pessoas

estavam exercendo suas funções em regime de teletrabalho no Brasil.

Diversos segmentos foram diretamente impactados, entre eles a educação e os órgãos públicos tanto nas esferas federal, estadual e municipal. Para assegurar a continuidade dos serviços e preservar a integridade física dos colaboradores, tornou-se imperativo implementar mecanismos tecnológicos e reorganizar as formas de gestão do trabalho.

Entre as vantagens observadas na adoção do teletrabalho, destacam-se a flexibilidade de horários, a economia de tempo e de custos com deslocamento, bem como a possibilidade de conciliação mais equilibrada entre vida profissional e pessoal. Todavia, o modelo também revelou inúmeros desafios, como a ausência de infraestrutura física e tecnológica adequada nas residências dos servidores, dificuldades no uso de ferramentas digitais e plataformas de comunicação remota, além da inexistência, em muitos casos, de políticas claras para a gestão remota e definição de metas de desempenho.

Diante desse novo cenário, o governo brasileiro teve que revisar e adaptar suas regulamentações trabalhistas, a fim de contemplar juridicamente a nova realidade. Foram necessárias normativas internas para garantir controle e acompanhamento do desempenho dos servidores em regime remoto. Apesar das adversidades enfrentadas, o teletrabalho demonstra potencial para se consolidar como uma prática permanente, com impactos duradouros na cultura organizacional do setor público.

No âmbito do Estado de Alagoas, a Governadoria e seus órgãos vinculados precisaram se reorganizar rapidamente para evitar a paralisação dos serviços públicos. Contudo, além dos obstáculos já mencionados, observou-se a presença grande fragmentação da informação, que dificultam a integração entre setores, a transparência das ações e a eficiência na gestão do conhecimento.

Este artigo propõe-se a examinar a evolução do teletrabalho no contexto da administração pública, abordando suas

principais vantagens e desafios, e refletindo sobre suas implicações para o futuro das organizações. A análise contempla uma revisão das tecnologias que possibilitaram essa transição, os impactos sobre a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores, bem como as adaptações institucionais necessárias para a consolidação do trabalho remoto a longo prazo e o percurso pós-pandemia.

A metodologia adotada baseia-se em uma abordagem qualitativa, por meio de pesquisa bibliográfica, com o objetivo de analisar o teletrabalho à luz dos princípios da Nova Gestão Pública, atentando-se especialmente para a questão dos redutos informacionais, ou seja, a informação se encontra fragmentada em vários setores em instituições brasileiras. Em um segundo momento, foi realizada uma investigação quantitativa voltada à identificação dos efeitos concretos do teletrabalho na dinâmica laboral dos servidores.

O objetivo geral deste estudo é investigar a evolução do teletrabalho, seus benefícios e limitações, bem como suas consequências para a gestão pública contemporânea, com ênfase no caso da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (FAPEAL). Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Revisar as tecnologias que viabilizaram a transição para o teletrabalho;
2. Avaliar os impactos do teletrabalho na produtividade e no bem-estar dos trabalhadores;
3. Examinar as adaptações necessárias por parte das organizações para sustentar o teletrabalho em longo prazo.

2. Referencial Teórico

2.1 Tecnologias de informação e comunicação

Atualmente, a sociedade contemporânea disponibiliza uma ampla variedade de soluções, recursos e facilidades que, em épocas anteriores, seriam consideradas inimagináveis, sendo que grande parte dessas inovações está diretamente vinculada às Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), as quais se fundamentam, sobretudo atualmente, nos

avanços da eletrônica (Virgil, 2008). Nesse contexto, tais tecnologias mostraram-se de fundamental importância durante a pandemia de COVID-19, a qual provocou profundas transformações nas dinâmicas cotidianas de indivíduos e organizações, tornando imprescindível o uso das TICs para assegurar a continuidade de diversas atividades profissionais, pessoais e educacionais (Teixeira; Barbosa, 2020).

Assim, o desenvolvimento das TICs tem sido um dos principais vetores da transformação do trabalho e da gestão organizacional na contemporaneidade, especialmente com a aceleração imposta pela pandemia da Covid-19. No setor público, essas tecnologias têm desempenhado um papel estratégico na manutenção de serviços, na mediação informacional e na continuidade administrativa em cenários de crise (Castells, 2022; Tarapanoff, 2001).

Segundo Ferreira e Arias (2018) As TIC promovem a interconectividade, que se transformou na chave da flexibilidade organizacional. Essa interconectividade, acompanhada pelo sentido de colaboração, oferece a possibilidade de atualização constante da informação e do conhecimento. Assim, baseadas nas TIC, nascem novas formas de trabalho como o Teletrabalho.

A pandemia de Covid-19, declarada emergência sanitária global pela Organização Mundial da Saúde (OMS), em março de 2020, forçou governos a adotarem medidas restritivas, como o distanciamento social e o fechamento de repartições físicas, o que impulsionou o uso intensivo do teletrabalho (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2020). Nesse contexto, as TICs emergiram não apenas como soluções de conectividade, mas como estruturas críticas de transformação organizacional.

Nessa conjuntura, a inteligência artificial tem despertado a curiosidade e a imaginação humana há décadas, sendo com frequência representada em obras de ficção científica como uma tecnologia dotada da capacidade de imitar a inteligência humana, contudo, nos

anos mais recentes, observa-se uma evolução significativa nesse campo, impulsionada pelo aperfeiçoamento de algoritmos complexos, pela expansão do poder computacional e pela crescente disponibilidade de grandes volumes de dados (Rosa; Moreira; Ribeiro, 2023). Segundo Pequeno (2018) a Inteligência Artificial, os sistemas baseados em nuvem, as plataformas colaborativas e os ambientes digitais de workflow automatizado vêm sendo incorporados às rotinas de gestão, contribuindo para a flexibilização de processos e o fortalecimento de práticas orientadas à inovação e à eficiência (Pequeno, 2018). Essas ferramentas não apenas otimizam a logística institucional, mas também ampliam o acesso à informação, promovem a transparência e favorecem a prestação de contas à sociedade (Lévy, 1999; Carvalho, 2012).

Conforme Belluzzo (2010), as TICs atuam como elementos estruturantes da administração pública, integrando-se aos processos de produção, gestão e disseminação da informação. Contudo, sua apropriação desigual pode acentuar vulnerabilidades, como aponta Moura (2014), sendo imprescindível o desenvolvimento de políticas públicas de inclusão digital e mediação tecnológica — especialmente em contextos de desigualdade como o brasileiro.

Além dos ganhos de eficiência, a adoção intensiva das TICs no setor público reflete uma mudança de paradigma administrativo, vinculada à Nova Administração Pública (NAP), que visa à orientação por resultados, à accountability e à racionalidade gerencial (Lima Filho; Peixe, 2020). Essa orientação encontra respaldo em autores como Tarapanoff (2015), que destaca o papel da gestão da informação como eixo articulador da inovação institucional.

Castells (2018) destaca que vivemos em uma sociedade em rede, em que a informação circula em tempo real e reconfigura os modos de produção e organização. A administração pública não está alheia a esse processo. Para que a digitalização seja efetiva, é necessária uma infraestrutura tecnológica sólida, capacitação contínua dos servidores e práticas

de governança digital que superem os tradicionais silos informacionais (Ferreira; Roque, 2017).

Por fim, como sublinha Hilbert (2011), os países da América Latina enfrentam o desafio de equilibrar inovação tecnológica e inclusão social. No Brasil, o desafio da inclusão digital permanece como barreira para a universalização dos benefícios trazidos pelas TICs, o que exige políticas públicas integradas, especialmente no âmbito do governo eletrônico (Belluzzo; Batista, 2005).

2.2 Teletrabalho

O teletrabalho pode ser definido como uma modalidade laboral que se caracteriza pela execução das atividades profissionais fora da sede da organização, com horários flexíveis definidos pelo próprio trabalhador. Essa prática está estreitamente associada ao uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), e seu objetivo principal é o cumprimento das tarefas previamente estabelecidas pelos gestores (Araújo et al., 2019). No atual cenário informacional, marcado pela intensificação do progresso técnico-científico e pela digitalização da economia, observa-se uma profunda transformação estrutural nas organizações contemporâneas. Esse processo é influenciado também pelos princípios da sustentabilidade, que buscam alinhar justiça social, eficiência econômica e redução de impactos ambientais. Nesse contexto, o teletrabalho emerge como uma estratégia de reorganização das relações de trabalho, apoiada no uso intensivo das TICs, com impactos diretos sobre a dinâmica institucional e a eficiência operacional (Bezerra et al., 2024).

A pandemia da COVID-19 atuou como catalisador da adoção do teletrabalho, forçando uma reconfiguração urgente das rotinas laborais em diferentes setores, inclusive no serviço público. Com o avanço do contágio e a necessidade do distanciamento social, muitas organizações migraram rapidamente para o regime remoto, utilizando tecnologias digitais como suporte para a continuidade administrativa (Mendes, Filho & Tellechea, 2020).

Nesse cenário emergencial, o teletrabalho se consolidou como uma alternativa viável para a continuidade das atividades profissionais, rompendo com a lógica tradicional de presença física nos ambientes laborais. Essa experiência, inicialmente transitória, passou a ser considerada como uma possibilidade permanente e estratégica, tanto para o setor privado quanto para o público. No âmbito da administração pública, sua implementação garantiu a continuidade dos serviços essenciais e indicou caminhos para uma reestruturação mais ampla da cultura organizacional. Segundo Santos (2021), a efetividade dessa transição dependeu da flexibilização de normas trabalhistas e do fortalecimento das tecnologias digitais, sem as quais a adoção do teletrabalho seria inviável. Embora já praticado por diversas empresas privadas como forma de reduzir custos, aumentar a produtividade e oferecer maior flexibilidade aos trabalhadores, o teletrabalho ainda era pouco difundido no setor público antes da pandemia. Apesar de sua regulamentação no Brasil desde a Reforma Trabalhista de 2017, sua adoção nas instituições governamentais era limitada, em parte pela ausência de mecanismos normativos específicos que viabilizassem a avaliação e o controle adequados do desempenho dos servidores (Mendes et al., 2020). É importante destacar que o conceito de teletrabalho antecede o século XXI. Suas primeiras formulações remontam às décadas de 1970 e 1980, acompanhando os primeiros avanços das TICs. Contudo, foi apenas no final dos anos 1990 e início dos anos 2000, com a popularização da internet e a redução dos custos das tecnologias de comunicação, que o teletrabalho passou a se consolidar como alternativa viável, especialmente em setores intensivos em conhecimento (Barbosa & Barbieri, 2015; Nilles, 1998). Apesar das inúmeras vantagens, a implementação do teletrabalho apresenta desafios significativos. Entre eles estão a comunicação ineficaz, a dificuldade de integração de equipes, o enfraquecimento dos laços organizacionais e o isolamento dos trabalhadores. De acordo com Cardoso, Vieira e Brum (2024), o afastamento físico pode comprometer o engajamento,

dificultar a aprendizagem informal e impactar negativamente a coesão entre os colaboradores. Soma-se a isso limitações tecnológicas, desigualdade no acesso à infraestrutura e tratamento desigual entre trabalhadores presenciais e remotos. Em estudo realizado por Ferreira e Arias (2019) com 22 empresas colombianas, os participantes relataram que os principais benefícios do teletrabalho foram a redução do tempo de deslocamento, diminuição de despesas, mais tempo com a família e melhor qualidade de vida. No entanto, também foram apontadas desvantagens como o isolamento social, dificuldades na readaptação ao trabalho presencial e insegurança quanto à estabilidade no teletrabalho móvel. Outro ponto crítico é o monitoramento da produtividade. Conforme destacam Cardoso, Vieira e Brum (2024), o contexto remoto exige indicadores objetivos e estratégias de acompanhamento contínuo. A invisibilidade do trabalhador remoto pode comprometer seu reconhecimento institucional e oportunidades de progressão na carreira. Além disso, há preocupações jurídicas quanto ao controle de jornada e ao registro adequado das atividades realizadas fora do ambiente físico da organização. Para que o teletrabalho se consolide de forma efetiva, é necessário contar com lideranças preparadas, gestão adaptada e investimentos contínuos em tecnologia e em cultura organizacional.

2.3. Gestão da informação na FAPEAL

No mundo contemporâneo, as organizações em todos os setores de atuação, necessitam que as informações estejam facilmente disponíveis, principalmente para as tomadas de decisões que cada vez mais precisam ser rápidas e assertivas. Nesse contexto, torna-se indispensável o desenvolvimento de sistemas, processos e procedimentos que facilitem o acesso e o uso das informações pelas organizações, favorecendo, dessa forma, o seu desenvolvimento. (Saeger Mmmts; Et Al. 2016).

Observa-se que a informação só se tornará, de fato, um recurso estratégico capaz de apoiar a tomada de decisões nas organizações quando for efetivamente compartilhada entre seus

integrantes. Essa cultura de compartilhamento não deve ser resultado de uma exigência da gestão, mas sim nascer espontaneamente do comportamento dos próprios membros da organização. (SAEGER MMTS; et al. 2016)

Além disso, as organizações frequentemente demonstram habilidade em acumular dados, porém possui dificuldades quanto ao seu uso estratégico. Contudo, é fundamental que as decisões sejam fundamentadas em informações pertinentes ao ambiente no qual a organização está inserida, de modo a assegurar o alinhamento com sua missão institucional e seus objetivos. Esse processo contribui para o desenvolvimento de posturas proativas e para o fortalecimento do posicionamento organizacional frente às múltiplas alternativas presentes em seu contexto informacional e de atuação. (Hoffmann, 2018) Nesse sentido, os avanços nos estudos da gestão da informação promoveram o entendimento que o conhecimento não é algo exclusivo de cada pessoa da organização, e sim que o conhecimento institucional é construído coletivamente, através das relações e interações entre as pessoas que ali atuam profissionalmente. Conforme (Araújo, 2018) estudos foram realizados em organizações onde o aprendizado contínuo era considerado um —valor institucional que determinava o comportamento e as ações dos seus funcionários, transformando-as em organizações que possui a capacidade de gerenciar e facilitar os meios e o ambiente para o surgimento e multiplicação do conhecimento. Outros estudos relacionaram a cultura organizacional e informação à inovação, governança e aprendizagem. (Araújo, 2018)

Portanto, ao estudar a cultura organizacional, busca-se desenvolver ferramentas para avaliar como as organizações utilizam, constroem, buscam e compartilham a informação de forma eficiente. Nesse sentido, a orientação informacional emerge como um conceito que avalia as práticas relacionadas à informação, as práticas de gestão da informação e os comportamentos das pessoas em relação à

informação dentro da organização. A respeito da relação entre a cultura organizacional e a informação, estudos concluíram que os indivíduos da organização agem de forma coletiva para promover o conhecimento e a informação, bem como partilhá-lo, favorecendo, dessa forma, o surgimento da cultura organizacional. (Araújo, 2018)

Embora a cultura organizacional englobe diversos valores, a cultura de aprendizagem e a cultura de compartilhamento são fundamentais para garantir o sucesso da gestão de informação e conhecimento nas empresas. Dessa forma, os processos de gerenciamento da informação e geração do conhecimento acontecem no nível das práticas organizacionais, baseados na cultura organizacional e consequentemente, nas pessoas. (Souza et al, 2011) Os estudos enfatizam que a gestão do conhecimento é constituída, basicamente de três fatores: a tecnologia da informação, na infra-estrutura, os processos organizacionais, no nível intermediário e as pessoas, que são a força de trabalho da gestão do conhecimento, compondo o terceiro nível. Dessa forma, a gestão do conhecimento nas organizações não se constitui numa ação fácil, por se originar da confluência de outros processos gerenciais: gestão de conteúdos e de informação e os processos envolvidos na gestão de pessoas e tecnologias. (Souza Et Al, 2011)

A transição para modelos de negócios mais flexíveis e baseados em conhecimento exige uma nova abordagem da gestão organizacional. A valorização do conhecimento tácito, a construção de redes de conhecimento e a utilização de tecnologias da informação são elementos-chave nesse processo de transformação. A gestão do conhecimento não se limita à gestão de dados, mas envolve a criação, a captura, o compartilhamento e a utilização do conhecimento em toda a organização. (SOUZA et al, 2011).

Dessa forma, tendo as pessoas como o agente principal nesse processo, um ambiente organizacional onde a gestão da informação e do conhecimento é eficaz é aquele em que todos os colaboradores atuam ativamente

como criadores, compartilhadores e usuários de informações e conhecimentos. (Souza et al, 2011).

A era da informação introduziu novos desafios e oportunidades para indivíduos e organizações. A transformação digital modificou profundamente a forma como a informação é acessada e utilizada, exigindo competências específicas para navegar em volumes crescentes de dados. Nesse contexto, a competência informacional torna-se um recurso essencial à vida pessoal e profissional, pois permite aos sujeitos localizar, avaliar criticamente e aplicar informações de maneira eficaz. Fontes como livros, artigos, bases de dados e plataformas digitais são fundamentais para a construção do conhecimento e para subsidiar processos de tomada de decisão (Gomes; Dumont, 2015).

Dessa forma, segundo Almeida e Duart (2023) a informação e o conhecimento passaram a constituir elementos centrais no planejamento estratégico das organizações, especialmente diante da necessidade de acompanhar e responder às transformações contínuas da Sociedade da Informação e do Conhecimento. Nessa perspectiva, torna-se imprescindível que ambos sejam devidamente gerenciados, uma vez que representam recursos estratégicos para a sustentabilidade e a competitividade institucional. Assim, a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC) assumem papel fundamental em todos os tipos de organizações, inclusive nas unidades de informação (Almeida; Duart, 2023)

A gestão da informação e do conhecimento constitui um campo interdisciplinar e dinâmico, resultado da convergência entre áreas como a tecnologia, a administração e as ciências da informação. A valorização do conhecimento, aliada à crescente demanda por competitividade, impulsionou a evolução dessa área no ambiente organizacional. Fatores como a globalização, a redução de custos e o avanço das tecnologias contribuíram para que a gestão do conhecimento ganhasse protagonismo ao buscar transformar informação em valor estratégico para as instituições (Souza; Dias; Nassi, 2011).

A transição para modelos de negócios mais flexíveis e baseados em conhecimento exige uma nova abordagem gerencial. Nesse cenário, destaca-se a valorização do conhecimento tácito, a construção de redes colaborativas e o uso intensivo das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). A gestão do conhecimento, portanto, extrapola o gerenciamento de dados e passa a incorporar processos de criação, captura, compartilhamento e aplicação do saber organizacional em todas as suas dimensões (Souza; Dias; Nassi, 2011).

A fragmentação da informação ocorre quando setores ou departamentos de uma organização não mantêm uma comunicação clara, eficiente e cooperativa entre si. Frequentemente, observa-se que unidades organizacionais não demonstram interesse em compartilhar dados, dificultando o acesso e a circulação de informações — e, conseqüentemente, o desenvolvimento do conhecimento coletivo. Por outro lado, quando a instituição promove uma cultura de colaboração e empoderamento informacional, capacitando seus colaboradores a exercerem a competência informacional e a compartilharem informações, o alcance da eficiência institucional torna-se mais viável (Gomes; Dumont, 2015).

Para mitigar essas limitações, os sistemas de gestão da informação têm sido implementados como ferramentas estratégicas, pois organizam os dados de forma sistêmica, tornando-os acessíveis e confiáveis. Dessa forma, facilitam a tomada de decisão por parte dos gestores e das equipes operacionais e fortalecem o fluxo informacional interno.

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (Fapeal) constitui um exemplo relevante de instituição pública dedicada à promoção da ciência, tecnologia e inovação (CT&I). Entre suas atribuições estão o fomento à pesquisa, a capacitação docente e a concessão de bolsas de estudo em nível de pós-graduação. Além disso, a Fapeal abriga o Ponto de Presença (PoP) da Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), oferecendo infraestrutura de

conectividade para a comunidade acadêmica e para instituições públicas e sociais do estado. Suas ações contribuem de forma significativa para o desenvolvimento de Alagoas e da região Nordeste, fortalecendo a formação de recursos humanos altamente qualificados e o avanço do conhecimento científico.

3. Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa-quantitativa, com caráter exploratório e descritivo. O estudo foi fundamentado em pesquisa bibliográfica e de campo, com aplicação de questionário eletrônico. O universo da investigação corresponde aos servidores da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (FAPEAL), sendo a população-alvo composta por 96 colaboradores. Os sujeitos da pesquisa foram 43 servidores que responderam voluntariamente ao questionário via Google Forms. A coleta de dados ocorreu entre os dias 22 e 26 de julho de 2020, por meio de formulário com questões de múltipla escolha organizadas em blocos temáticos. Os procedimentos incluíram envio remoto, consentimento informado digital e garantia de sigilo. A análise quantitativa dos dados foi feita por frequência relativa e representada em gráficos; a análise qualitativa, por categorias temáticas, com base na técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011). A metodologia permitiu avaliar os impactos do teletrabalho na produtividade, bem-estar e comunicação institucional.

4. Resultados Parciais ou Finais

Os resultados da investigação revelam que o teletrabalho, adotado de forma emergencial durante a pandemia da COVID-19, foi bem assimilado pela maioria dos servidores da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (FAPEAL). Em relação à produtividade, 38% dos respondentes afirmaram que não houve impacto, enquanto 35% indicaram impacto moderado. Esse dado sugere que o trabalho remoto pode manter níveis satisfatórios de desempenho funcional quando apoiado por estrutura mínima de organização

e autonomia. No entanto, os resultados também evidenciam aspectos críticos. Um dos principais desafios relatados foi o isolamento emocional: 34% dos servidores declararam ter sentido impacto intenso nesse aspecto, evidenciando a necessidade de políticas institucionais de acolhimento e apoio psicológico durante o teletrabalho. Do ponto de vista físico, 36% apontaram impacto moderado, o que reforça a importância de ergonomia e pausas regulares no ambiente doméstico. Outro ponto relevante diz respeito à fragmentação da informação entre os setores da instituição: 62% dos respondentes afirmaram que houve impacto intenso na comunicação e no compartilhamento de dados. Essa constatação revela a existência de falta de gestão da informação, que comprometem a fluidez dos processos e a efetividade das decisões no contexto remoto. Assim, os resultados indicam que, embora o teletrabalho apresente vantagens em termos de continuidade dos serviços e flexibilidade, ele exige investimentos em infraestrutura tecnológica, integração de sistemas informacionais e estratégias de gestão mais participativas para garantir sua efetividade e sustentabilidade no setor público.

5. Considerações Parciais ou Finais

Os resultados obtidos nesta investigação confirmam a literatura que aponta o teletrabalho como uma modalidade com potencial para transformar a cultura organizacional, desde que acompanhada por adaptações estruturais e gerenciais. Conforme Cardoso, Vieira e Brum (2024), a experiência do trabalho remoto revelou benefícios como a manutenção da produtividade, o que foi observado também na FAPEAL, onde 73% dos servidores declararam produtividade estável ou moderadamente impactada. Por outro lado, os desafios identificados — sobretudo o isolamento emocional e a fragmentação da informação — corroboram os estudos de Bezerra et al. (2024) e Gomes e Dumont (2015), que destacam a importância de políticas institucionais que promovam o bem-estar e o fortalecimento da competência informacional

dos servidores. A ocorrência de redutos de informação, percebida por 62% dos respondentes, evidencia a limitação de uma gestão fragmentada e a ausência de sistemas integrados de informação. A análise reforça ainda a relevância das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) como facilitadoras do teletrabalho (Belluzzo, 2010), mas também aponta para a desigualdade no acesso a infraestrutura tecnológica adequada, o que pode comprometer a equidade entre os servidores. Portanto, os achados não apenas sustentam o referencial teórico, mas também ampliam o debate sobre a necessidade de uma gestão pública mais integrada, que articule tecnologia, comunicação e cuidado com o servidor para consolidar o teletrabalho de forma sustentável e eficiente.

6. Referências

- Almeida, F. J., & Duarte, J. M. (2023). *Gestão da informação e do conhecimento em tempos de transformação digital*. Revista Brasileira de Informação, 17(1), 22–38.
- Araújo, R. (2018). *Gestão do conhecimento e cultura organizacional: uma análise das práticas informacionais em instituições públicas*. Cadernos de Gestão Pública, 10(2), 45–63.
- Barbosa, A. F., & Barbieri, C. (2015). *O teletrabalho como modalidade emergente no setor público brasileiro*. Revista do Serviço Público, 66(3), 345–370.
- Bezerra, M. T. G., Silva, C. L., & Souza, J. F. (2024). *Teletrabalho e sustentabilidade institucional no pós-pandemia*. Cadernos EBAPE.BR, 22(1), 101–120.
- Belluzzo, R. C. B. (2010). *Gestão da informação no setor público: fundamentos e práticas*. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, 8(2), 1–14.
- Belluzzo, R. C. B., & Batista, F. F. (2005). *Inclusão digital e cidadania na sociedade da informação*. Ciência da Informação, 34(3), 9–19.
- Cardoso, B., Vieira, L. F., & Brum, A. (2024). *Desafios da gestão no teletrabalho: engajamento, controle e produtividade em debate*. Revista Administração Pública e Gestão Social, 16(1), 52–69.

- Carvalho, A. R. (2012). *Transparência e accountability na era digital*. Administração Pública e Sociedade, 5(2), 67–88.
- Castells, M. (2018). *A sociedade em rede* (8a ed.). Paz e Terra.
- Castells, M. (2022). *O poder da comunicação*. Zahar.
- Ferreira, G. R. S., & Arias, R. L. (2018). *Interconectividade e flexibilidade organizacional: uma análise das TICs no setor público*. Revista Gestão & Tecnologia, 18(3), 111–127.
- Ferreira, G. R. S., & Arias, R. L. (2019). *Teletrabalho e qualidade de vida: percepções em empresas colombianas*. Revista Latino-Americana de Administração, 4(2), 55–74.
- Ferreira, M. R., & Roque, R. A. (2017). *Governança digital e redes de informação pública*. Revista de Administração Pública, 51(6), 964–988.
- Gomes, H. E., & Dumont, H. M. A. (2015). *Competência em informação na sociedade contemporânea: desafios e oportunidades*. Informação & Sociedade: Estudos, 25(2), 31–42.
- Hilbert, M. (2011). Digital gender divide or technologically empowered women in developing countries? A typical case of lies, damned lies, and statistics. Women's Studies International Forum, 34(6), 479–489.
- Lévy, P. (1999). *Cibercultura*. Editora 34.
- Lima Filho, D. O., & Peixe, T. C. L. (2020). *A nova administração pública: princípios e críticas*. Revista de Administração Pública, 54(3), 560–580.
- Mendes, J. C., Filho, M. C., & Tellechea, R. (2020). *Pandemia e gestão remota no setor público: desafios do teletrabalho emergencial*. Revista do Serviço Público, 71(4), 641–662.
- Moura, R. A. (2014). *A apropriação desigual das TICs e os riscos da exclusão informacional*. Encontros Bibli, 19(40), 9–24.
- Pequeno, L. P. (2018). *Inovação digital na gestão pública: plataformas colaborativas e inteligência artificial*. Revista de Administração Contemporânea, 22(3), 345–368.
- Rosa, M. A., Moreira, J. T., & Ribeiro, C. L. (2023). *A inteligência artificial e os novos paradigmas da gestão pública*. Revista Gestão e Planejamento, 25(2), 180–202.
- Santos, M. M. (2021). *Teletrabalho no serviço público: avanços e limitações após a pandemia*. Revista Gestão Pública em Debate, 10(1), 99–117.
- Saeger, M. M. M. T. S., et al. (2016). *Gestão da informação como instrumento estratégico para organizações públicas*. Revista Perspectivas em Gestão, 4(2), 35–48.
- Souza, C. A., Dias, T. R., & Nassi, L. F. (2011). *Gestão do conhecimento: tecnologias, pessoas e processos nas organizações*. Revista de Administração Contemporânea, 15(4), 642–658.
- Tarapanoff, K. (2001). *Gestão da informação e do conhecimento na administração pública*. Brasília: UnB.
- Tarapanoff, K. (2015). *Gestão da informação e inovação institucional*. Revista Ciência da Informação, 44(1), 8–20.
- Teixeira, A. L., & Barbosa, R. M. (2020). *A pandemia e o salto digital no setor público*. Revista Administração Pública e Sociedade, 12(2), 90–108.
- Virgil, L. A. (2008). *As TICs e a transformação da sociedade: fundamentos técnicos e impactos sociais*. Revista Tecnologia e Sociedade, 4(1), 123–138.

NOTAS

¹ Este trabalho foi realizado no escopo das atividades do Projeto “Socialização do Método do Estudo Imanente em Informação”, Chamada CNPq/MCTI Nº 10/2023, sob a supervisão do Professor Doutor Edivanio Duarte de Souza.