

Artigo – Estado, Organizações e Sociedade.

## Trabalho digital remoto: desafios e perspectivas para as universidades públicas.

*Nome: Catharina Marinho Meirelles <sup>1</sup>*  
*Universidade Federal Fluminense*  
*e-mail: cmeirelles@id.uff.br*

*Nome: Julio Carlos Figueiredo <sup>2</sup>*  
*Universidade Federal Fluminense*  
*e-mail: jefigueiredo@id.uff.br*

*Nome: Dennis Pietrobom Lessa <sup>3</sup>*  
*Universidade Federal Fluminense*  
*e-mail: dennispietrobom@id.uff.br*

*Nome: Claudenir dos Santos Pereira <sup>4</sup>*  
*Universidade Federal Fluminense*  
*e-mail: claudenirsantos@id.uff.br*

### RESUMO

Este artigo discute os possíveis impactos das tecnologias digitais de informação e comunicação sobre o mundo do trabalho, focando no processo de digitalização e na precarização das condições laborais dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Brasil, com destaque para a Universidade Federal Fluminense (UFF). A pesquisa examina as transformações ocorridas, sobretudo a partir da pandemia de Covid-19, evidenciando a adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que formaliza o teletrabalho nas autarquias federais, e os desafios impostos por essas mudanças. Adotando uma abordagem qualitativa, o estudo utiliza uma pesquisa bibliográfica fundamentada no materialismo histórico-dialético, além de levantamento de documentos relativos ao tema. Os resultados sugerem que a digitalização intensifica o trabalho, em geral, precariza as relações laborais e transforma o perfil da força de trabalho, exacerbando desigualdades sociais e econômicas. Contudo, a digitalização não elimina completamente o trabalho vivo, mas cria novas formas de exploração e controle. Além disso, o artigo sugere que as inovações tecnológicas, apesar de promoverem ganhos em eficiência, reforçam a alienação dos trabalhadores e geram novos dilemas na dicotomia entre autonomia e controle. No que tange ao teletrabalho realizado nas IFES, o PGD apresenta, na perspectiva dos servidores e dos movimentos sindicais, contradições inerentes às condições sob as quais foi implantado. Conclui-se que as tecnologias digitais, embora tragam avanços significativos, ampliam as desigualdades e impõem novos desafios para a sociedade, especialmente no contexto das universidades públicas brasileiras, onde a precarização do trabalho e a intensificação das demandas por eficiência afetam diretamente os trabalhadores.

<sup>1</sup> Doutora em Políticas Públicas e Formação Humana pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Possui graduação em Psicologia e mestrado em Administração, ambos pela Universidade Federal Fluminense. Professora Adjunta no Departamento de Psicologia da Universidade Federal Fluminense, Campus Niterói.

<sup>2</sup> Especialista em Psicologia pelo Instituto de Seleção e Orientação Profissional da Fundação Getúlio Vargas (1979), possui mestrado em Administração pela Universidade Federal Fluminense (1999) e doutorado em Políticas Públicas e Formação Humana pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (2015). Atualmente é professor Associado da Universidade Federal Fluminense.

<sup>3</sup> Graduado em Psicologia pela Universidade Federal Fluminense, com foco na área clínica a partir da fenomenologia-existencial. É bolsista de Desenvolvimento Acadêmico no Grupo de Estudos Marxista Trabalho e Educação.

<sup>4</sup> Graduando em Psicologia pela Universidade Federal Fluminense (UFF), com ênfase curricular em Psicologia do Trabalho e Organizacional. Atualmente atua como Auxiliar de Treinamento e Desenvolvimento na Elecnor do Brasil. Realiza estágio supervisionado em Psicoterapia Analítica Funcional (FAP) no Serviço de Psicologia Aplicada (SPA) da UFF.

**Palavras-chave:** Tecnologia Digital da Informação e Comunicação; Teletrabalho; Programa de Gestão e Desempenho.

## ABSTRACT

This article discusses the possible impacts of digital information and communication technologies on the world of work, focusing on the process of digitalization and the precarization of working conditions for Technical-Administrative Education staff (TAEs) at Brazil's Federal Institutions of Higher Education (IFES), with emphasis on the Fluminense Federal University (UFF). The research examines the transformations that have taken place, especially since the Covid-19 pandemic, highlighting the adoption of the Management and Performance Program (PGD), which formalizes telework within federal autarchies, as well as the challenges brought about by these changes. Adopting a qualitative approach, the study relies on a literature review grounded in historical-dialectical materialism, along with an analysis of documents related to the topic. The results suggest that digitalization intensifies work, generally precarizes labor relations, and transforms the profile of the workforce, exacerbating social and economic inequalities. However, digitalization does not completely eliminate living labor; instead, it creates new forms of exploitation and control. Moreover, the article argues that technological innovations, despite promoting efficiency gains, reinforce workers' alienation and generate new dilemmas within the autonomy-control dichotomy. Regarding telework within the IFES, the PGD presents, from the perspective of staff members and union movements, contradictions inherent to the conditions under which it was implemented. The article concludes that digital technologies, although they bring significant advances, broaden inequalities and impose new challenges on society, especially in the context of Brazilian public universities, where the precarization of work and the intensification of efficiency demands directly affect workers.

**Keywords:** Digital Information and Communication Technology; Telework; Management and Performance Program.

[Submetido em 04-07-2025 – Aceito em: 11-12-2025 – Publicado em: 22-12-2025]

## 1 - Introdução

Na análise das transformações tecnológicas e suas implicações no capitalismo contemporâneo, torna-se crucial examinar como as tecnologias digitais de informação e comunicação prometem ganhos em eficiência, mas expandem desigualdades e transformam profundamente as condições de trabalho. A substituição do trabalho vivo pelo trabalho morto, como destacam Marx (2017) e Araújo (2022), resulta em desemprego estrutural e precarização das condições laborais, ainda que algumas oportunidades especializadas sejam criadas.

A relação dos trabalhadores com a tecnologia contém nuances que necessitam de avaliações mais aprofundadas, de forma a não se incorrer no otimismo ou no pessimismo

exacerbado. Quando se trata, na contemporaneidade, do desenvolvimento e da implementação vertiginosa das tecnologias digitais de informação e comunicação no mundo do trabalho, é necessário que a atenção seja reforçada e o senso crítico aguçado para os principais desdobramentos que dela decorrem. As inovações tecnológicas intensificam desigualdades, precarizam relações laborais e aprofundam a exploração da força de trabalho.

No setor público, a digitalização promovida pelo Programa Governo Digital, embora prometa otimização, suscita preocupações quanto à reconfiguração dos modos de trabalho, supressão de cargos, insuficiência de qualificação, desigual acesso aos meios digitais e impactos na saúde mental.

As pesquisas e levantamentos recentes, como o realizado pela Intercept Brasil (Dias; Schurig, 2024), demonstram que trabalhadores envolvidos na base do desenvolvimento da IA estão submetidos a baixos salários, informalidade, ausência de direitos e restrições extremas de organização coletiva. Em paralelo, o setor público brasileiro implementa processos de digitalização — sustentados pela Lei 14.129/2021 — que podem otimizar serviços, mas trazem desafios relacionados à formação, acesso, condições de trabalho e manutenção da presencialidade.

Na sequência do texto, será proposto contribuir, de forma cuidadosa, buscando uma abordagem que permita uma análise dos diversos ângulos da questão e, assim, contribuir para uma acumulação necessária sobre o tema. O trabalho aqui apresentado faz um recorte sobre o trabalho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), se dedicando, aqui, à análise dos modos de digitalização de seus trabalhos, processo esse que já vem ocorrendo paulatinamente, mas que foi intensificado após a pandemia. No contexto das IFES, cortes orçamentários, falta de infraestrutura e dificuldades de inclusão digital revelam contradições ampliadas pela pandemia de Covid-19, que aprofundou desigualdades e intensificou a expropriação e o ritmo do trabalho.

O recorte sobre os TAEs das IFES se justifica porque sua substituição vem ocorrendo por meio tanto da terceirização e de outras formas de contratação, quanto do uso das tecnologias digitais de informação e comunicação, o que causa grande impacto em

suas profissões e coloca em risco a estrutura de trabalho nas universidades públicas federais.

Assim, o objetivo deste artigo é apresentar os resultados parciais do levantamento sobre o processo de digitalização do trabalho dos servidores TAEs da Universidade Federal Fluminense, destacando o histórico da implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) desses trabalhadores, considerando o impacto que os sistemas de controle e gestão podem ter sobre eles.

## **2 - A Dialética da Tecnologia: controle, exploração e transformações do mundo do trabalho**

A relação dos trabalhadores com a tecnologia contém nuances que necessitam de avaliações mais aprofundadas, de forma a não se incorrer no otimismo ou no pessimismo exacerbado. Harvey (2016) lembra que “a tecnologia pode ser definida como uso de processos naturais na fabricação de produtos para propósitos humanos. Em sua base, a tecnologia define uma relação específica dinâmica e contraditória com a natureza” (p. 93).

Ele chega a afirmar que a cultura capitalista se tornou obcecada pelo poder da inovação e que, a partir de meados do século XIX, essa obsessão se transformou numa busca incessante, promovendo a fusão entre ciência e tecnologia e que “depois disso, ambas evoluíram num abraço dialético” (2016, p. 96).

A questão da inovação é de tal monta inerente à subsistência do capitalismo, que Schumpeter (1984) atribui a ela o papel central na perspectiva de reprodução do sistema e ainda a associa a outro traço correspondente, que é o da “destruição criativa”, uma forma de contemplar o interesse do capital, sem qualquer preocupação com a destruição progressiva dos modos de existência que isso gera para o futuro do planeta.

No Capital, Marx (2017), em uma nota de rodapé afirma que “a tecnologia desvela a atitude ativa do homem em relação à natureza, o processo imediato da produção de sua vida e, com isso, também de suas condições sociais de vida e das concepções espirituais dela decorrentes” (p. 446).

O tratamento do desenvolvimento das tecnologias digitais de informação e comunicação exige que a atenção seja reforçada e o senso crítico seja aguçado para os principais desdobramentos que delas decorrem.

Para efeito de ilustração destacam-se dois elementos. Em primeiro lugar, está a questão que envolve as possibilidades de controle que ela propicia. E aqui não se fala no sentido estrito, porém importante, das liberdades individuais, mas sim de um ponto de vista coletivo, onde, a depender da forma de sua regulação e do seu uso, podem ser geradas consequências graves, nos diversos campos de produção do conhecimento até aqui acumulado.

No campo da filosofia, alguns autores, para além dos autores marxistas que sustentam a base teórica deste artigo, ajudam a pensar sobre esses possíveis desdobramentos no âmbito do controle e de seus usos, colocando no horizonte a sociabilidade humana. Byung-Chul Han (2017), analisando as características dos tempos atuais, a denomina de Sociedade do Cansaço, onde o desempenho é o valor maior, onde coexistem os “sujeitos de obediência e produção” (2017, p. 02).

Um possível adendo a terminologia de Han, talvez pudesse ser a “sociedade do espetáculo”, de Debord (2007), onde ele defende a posição de que, na sociedade contemporânea, se desenvolveu a premissa de que toda a ação humana precisa se configurar em um “espetáculo”, ao que é possível adicionar a preocupação de Byung-Chul Han com o capacitismo inerente à sociedade da competência. O desenvolvimento das tecnologias contemporâneas tem estimulado, através do uso de inúmeros mecanismos tecnológicos, uma exposição permanente das vidas das pessoas, em busca da exaltação e do reconhecimento individual.

O segundo aspecto, diz respeito às consequências sociais e econômicas, decorrentes de sua implementação, ligadas diretamente ao modelo de acumulação e exploração da força de trabalho da classe trabalhadora, engendrada pelo capital.

Harvey (2018) afirma que o controle do processo de trabalho e a derradeira substituição do trabalhador, sempre foram centrais para o processo de valorização do capital, onde viceja a fantasia de que o trabalhador pode ser transformado em mero

apêndice da circulação do capital. Segundo ele, “o sistema fabril, o taylorismo, a automação, a robotização e a derradeira eliminação do trabalho vivo, por meio da inteligência artificial (IA), respondem a esse desejo” (2018, p. 123). Ele complementa afirmando que este processo tem suas raízes no imperativo de aumentar a produtividade por qualquer meio possível.

Escrevendo sobre o processo de produção e sobre os limites da maquinaria - e porque não dizer da tecnologia em termos atuais - Marx (2017) afirma que “o trabalho vivo tem de apoderar-se dessas coisas e despertá-las do mundo dos mortos, convertê-las de valores de uso apenas possíveis, em valores de uso reais e efetivos” (2017, p. 260).

Em *Grundrisse*, Marx (2011) assinala que “quando, p, ex., em épocas de estagnação do comércio etc., as fábricas são paralisadas, verifica-se de fato que a máquina enferruja e o fio é uma carga inútil, assim como deteriora-se tão logo cessa sua relação com o trabalho vivo” (p. 292). Ele aprofunda ainda mais os desdobramentos da forma de funcionamento e reprodução do sistema, ao afirmar que:

O máximo desenvolvimento da força produtiva e a máxima expansão da riqueza existente, coincidirão com a depreciação do capital, a degradação do trabalhador e o mais estrito esgotamento de suas capacidades vitais (...) essas contradições levam a explosões, cataclismos, crises, nas quais, pela suspensão momentânea do trabalho e a destruição de grande parte do capital, este último é violentamente reduzido até o ponto em que pode seguir empregando plenamente suas capacidades produtivas sem cometer suicídio. Contudo, essas catástrofes regularmente recorrentes levam à sua repetição em uma escala mais elevada e finalmente à destruição violenta do capital (2011, p. 627).

Se a lógica intrínseca ao funcionamento do modo de produção do Capital só pode se reproduzir a partir da expansão de mais-valia do trabalho, então pode-se afirmar que a substituição do trabalho-vivo pelo trabalho-morto, coloca no horizonte a questão da impossibilidade concreta de solução da contradição fundamental do capital: produção coletiva da riqueza e, ao mesmo tempo, apropriação individual do que foi produzido.

A análise das transformações tecnológicas e suas implicações no capitalismo contemporâneo conduz, inevitavelmente, à reflexão sobre os impactos diretos dessas inovações no mundo do trabalho. Se, por um lado, a fusão entre ciência e tecnologia, como

observado por Harvey (2018), impulsiona o desenvolvimento de novas ferramentas, que moldam as relações sociais e econômicas, por outro, essas mesmas inovações trazem à tona questões críticas sobre a precarização do trabalho e a intensificação da exploração da força de trabalho. Nesse contexto, é crucial examinar como essas tecnologias, ao mesmo tempo em que prometem ganhos em eficiência e produtividade, também expandem as desigualdades e transformam profundamente as condições de trabalho.

As inovações tecnológicas têm gerado transformações significativas no mundo do trabalho. Sob a perspectiva dialética do marxismo, essas mudanças podem ser vistas como parte de um processo histórico de reestruturação das forças produtivas e das relações de produção, o que resulta tanto em retração dos postos de trabalho, quanto na criação de novas formas de trabalho, com diferentes níveis de exploração e alienação.

De acordo com Marx (2017), o desenvolvimento tecnológico (ao que é possível comparar com o que ocorre com a automação e a digitalização na Indústria 4.0, atualmente), tende a intensificar a substituição do trabalho vivo pelo trabalho morto, ou seja, máquinas e sistemas automatizados assumem tarefas anteriormente realizadas por seres humanos. Essa substituição não é meramente quantitativa, mas qualitativa, pois o trabalho morto (capital) ganha vida própria, subordinando ainda mais o trabalho vivo ao processo de produção capitalista (Araújo, 2022). Em consequência, ocorre uma redução da força de trabalho necessária, resultando em desemprego estrutural e precarização das condições laborais (Farias; Costa, 2020).

No entanto, essa retração não significa a eliminação total do trabalho vivo. O desenvolvimento de novas tecnologias também cria oportunidades de trabalho em áreas especializadas, como a gestão de dados e a engenharia de machine learning.

Contudo, essas oportunidades são insuficientes para compensar a perda dos empregos tradicionais e exigem habilidades altamente específicas, inacessíveis para a maioria dos trabalhadores deslocados pela automação. Isso se alinha com a análise que aponta como as inovações tecnológicas, ao invés de democratizarem o acesso ao trabalho, acentuam as disparidades entre trabalhadores qualificados e não qualificados, exacerbando desigualdades sociais e econômicas (Nava; Naspleda, 2020).

O levantamento apresentado recentemente pela Intercept Brasil (Dias; Schurig, 2024) sobre o chão de fábrica da Inteligência Artificial no Brasil, identificou que os trabalhadores que realizam as tarefas fundamentais para o desenvolvimento de sistemas, como classificação de dados e moderação de conteúdo, recebem baixos salários, não têm direito aos benefícios e se encontram sob contratos frágeis de trabalho ou desprotegidos legalmente. Invisíveis que são, esses trabalhadores possuem limitações para reivindicarem direitos trabalhistas, sobretudo porque as corporações desenvolvedoras de tais tecnologias não possuem representação legal no Brasil. Fato é que não é possível precisar o quão intensa é a precarização desses trabalhadores, tendo em vista a informalidade e consequente inexatidão dos dados sobre essa nova classe trabalhadora.

Estes trabalhadores são muitas vezes definidos como fantasmas, escondidos ou micro trabalhadores, contratados em larga escala por plataformas multinacionais, como mão de obra barata para executar pequenas tarefas. As chamadas big techs, por sua vez, aumentam seus lucros ao comprarem bases de dados já preparados por trabalhadores de países periféricos, que custam muito menos do que os profissionais do mercado de tecnologia, e operam na base de contratos de confidencialidade, de forma que esses trabalhadores nem ao menos sabem para quem estão trabalhando.

No caso da IA generativa (AI Gen), por exemplo, o sistema aprende e decide sozinho, porém os dados produzidos por esses trabalhadores invisíveis são a matéria-prima dessa automatização, pois é a partir deles que os sistemas inteligentes vão aprender e imitar padrões.

Sem uma montanha de conteúdo produzido por veículos de comunicação e pessoas reais, o ChatGPT seria incapaz de oferecer respostas qualificadas. Sem pessoas reais interpretando erros de digitação em resultados de busca, o Google não adivinharia o que você realmente quis dizer com aquela palavra que escreveu errado. Sem trabalhadores interpretando fotos para treinar algoritmos de visão computacional, câmeras inteligentes não conseguiriam identificar objetos em uma imagem. (Dias; Schurig, 2024, s.p.)

Milhões de trabalhadores são necessários para o desenvolvimento dos sistemas de IA, porém as corporações buscam baratear esse custo utilizando as multinacionais



intermediárias. Tais empresas pagam a trabalhadores de todo o mundo para tirar fotos, transcrever áudios, opinar sobre anúncios, moderar conteúdo, checar fakenews, identificar imagens etc. Apesar de divulgarem tais trabalhos como proporcionadores de liberdade para os trabalhadores, por não terem que cumprir horários fixos, por exemplo, essas intermediárias mantêm um rígido controle sobre esses trabalhadores, conforme informações levantadas pela Intercept Brasil.

Os trabalhadores são obrigados a assinar contratos de confidencialidade, não podem se comunicar com outros “contratados independentes”, não podem se organizar coletivamente, não podem mencionar os projetos e nomes das empresas às quais se encontram vinculados, não podem trabalhar em espaços públicos etc.

Atualmente, o Brasil é um dos mercados de trabalho onde as big techs mais recrutam esse tipo de mão de obra barata. A crise econômica, a necessidade de ficar em casa e o aumento do consumo de mídias e internet, decorrentes da pandemia de Covid-19, intensificaram esses novos modos de trabalho no país. Apesar deste cenário, não há previsão legal de salvaguarda dos direitos dos trabalhadores de dados, cuja ausência se faz sentir na discussão sobre a regulação da IA, como a proposta do PL 2338/2023 (Brasil, 2023) exemplifica.

Ao estudar o fenômeno da digitalização do trabalho, Filgueiras e Antunes (2020), apontam que a chamada “indústria 4.0” promove um novo e profundo salto tecnológico no mundo produtivo, automatizando, robotizando e controlando digitalmente toda a cadeia de valor dos processos produtivos. Assim, os autores consideram que a uberização do trabalho e os trabalhos que vigoram nas plataformas digitais correspondem à recente forma experimental do capital, que se caracteriza pela subordinação do trabalhador à nova máquina-ferramenta-informacional. Eles analisam esse processo de mudanças no mundo do trabalho, no que tange ao controle, organização e regulação do trabalho por aplicativos e plataformas, e sinalizam que essas novas formas de organização são, na verdade, estratégias que mascaram o assalariamento.

Certamente a precarização, operada por meio da fragilização dos vínculos empregatícios, não é uma novidade, porém, segundo os autores, as tecnologias informacionais e da comunicação potencializam esse processo. O modelo de negócio das

plataformas digitais se baseia, fundamentalmente, em trabalhadores autônomos, o que beneficia a acumulação capitalista, tendo em vista que as desregulamentações e a desproteção social permitem maior expansão da mais valia. Eles alertam que é preciso considerar os desafios e as consequências sociais dessas transformações sociais e econômicas.

A criação de novos empregos especializados, ao lado da destruição de postos de trabalho menos qualificados, exemplifica como o capitalismo contemporâneo aprofunda as desigualdades sociais. Enquanto os avanços tecnológicos aumentam a produtividade, os benefícios desse progresso são distribuídos de maneira desigual. A maioria dos trabalhadores, especialmente aqueles com menos acesso à formação de qualidade, é excluída dos ganhos proporcionados pela automação. Assim, a promessa de que as tecnologias digitais de informação e comunicação liberariam os trabalhadores de tarefas repetitivas, permitindo-lhes se concentrar em atividades mais criativas, se revela ilusória para muitos, perpetuando a lógica capitalista de exploração (Araújo, 2022).

A consultoria McKinsey<sup>2</sup> realizou em 2017 uma pesquisa em 46 países, apreendendo que 60% das ocupações possuem, pelo menos, 30% de tarefas que podem ser automatizadas. A pesquisa apontou, ainda, que essas ocupações têm 15% de chance de serem substituídas ou eliminadas.

Na pesquisa de 2019<sup>3</sup>, a consultoria estimou um equilíbrio no saldo de empregos até 2030, em que perdas e ganhos se darão na proporção aproximada de 20%. Desta forma, entre 40 e 160 milhões de mulheres e entre 60 e 275 milhões de homens, provavelmente, terão que mudar de ocupação até 2030. Em outra pesquisa realizada, também em 2019, com gestores de diversos países, foi constatado que eles preveem que haverá maior redução (34%) do que ampliação (21%) dos seus postos de trabalho.

No relatório do Fórum Econômico Mundial de 2018 (World Economic Forum, 2018), apesar do otimismo dos gestores com a IA, metade dos empresários entrevistados considerou que haverá mais perdas do que ganhos, no que se refere ao número de

---

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> Acesso em 16 de agosto de 2024

<sup>3</sup> Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#introduction> Acesso em 16 de agosto de 2024

empregos.

O discurso capitalista que enaltece a automação como um meio de aumentar a produtividade e liberar os trabalhadores para atividades mais criativas revela-se, em grande parte, ideológico. Na prática, a automação frequentemente intensifica a exploração, ao aumentar o controle sobre o trabalho restante e gerar um excedente de mão de obra, que se traduz em uma "reserva de trabalhadores" prontamente disponível para ser explorada, em condições cada vez mais precarizadas (Farias; Costa, 2020). A contradição inerente ao capitalismo se manifesta aqui de forma clara: enquanto a produtividade aumenta, a massa de trabalhadores se vê progressivamente excluída dos frutos desse progresso, resultando em uma ampliação das desigualdades sociais.

Assim, sob uma perspectiva dialética, os benefícios prometidos pelas tecnologias digitais de informação e comunicação para a sociedade são acompanhados de profundas contradições. A inovação tecnológica, que poderia ser um meio de emancipação, transforma-se, nas condições do capitalismo, em mais um mecanismo de intensificação da dominação do capital sobre o trabalho. Esta dinâmica reflete o caráter dual do trabalho na era digital: ao mesmo tempo em que oferece potencial para novas formas de organização social, também reforça a alienação e a precarização dos trabalhadores.

### **3 - A Digitalização do Serviço Público**

Segundo Toledo e Mendonça (2023), investigações, realizadas desde 1996, demonstram que a administração pública no Brasil tem apresentado melhoras na eficiência de seus serviços, a partir da utilização de ferramentas de IA, garantido, sobretudo, agilidade na entrega desses serviços, com redução de custos para o cidadão e para o Estado. Na busca por melhoria na gestão dos processos, vem sendo adotadas, nesse setor, ferramentas tecnológicas, incluindo as que utilizam IA, de forma a otimizá-los.

Os autores relatam que o Brasil ocupava a quinquagésima primeira posição em um ranqueamento realizado entre 64 países, em 2021, pelo International Institute for Management Development (IMD), em parceria com a Fundação Dom Cabral. Porém, em 2020, o governo federal já havia lançado a estratégia de “Governo Digital”, tendo por

objetivo a digitalização de 100% dos serviços públicos, meta essa que deveria ser alcançada até 2022.

Na verdade, tal meta está diretamente relacionada à Lei n.º 14.129, de 29 de março de 2021 (Brasil, 2021), que dispõe sobre os princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública, por meio da desburocratização, inovação e da transformação digital e da participação do cidadão, aplicáveis a todos os entes da federação.

Tendo por pressuposto a possibilidade de liberar os servidores públicos para se dedicarem às demandas mais complexas, foram colocados em operação, serviços simples como os chatbots, que ajudam, por exemplo, a esclarecer dúvidas dos usuários.

A análise do Programa Governo Digital merece destaque, pois acaba por estabelecer, de forma transversal, as diretrizes sobre os novos modos de trabalho dos servidores públicos, que se mostra fundamental na pesquisa em andamento.

Assim, considerando os princípios e diretrizes deste Programa e retirados da discussão aqueles que têm por objetivo garantir maior transparência e possibilidade de participação dos cidadãos no controle das políticas e serviços públicos, destacam-se aqui as diretrizes que, de forma direta, tem incidido ou podem vir a incidir no trabalho dos servidores públicos, quais sejam:

I - a desburocratização, a modernização, o fortalecimento e a simplificação da relação do poder público com a sociedade, mediante serviços digitais, acessíveis inclusive por dispositivos móveis;

II- a disponibilização em plataforma única do acesso às informações e aos serviços públicos, observadas as restrições legalmente previstas e sem prejuízo, quando indispensável, da prestação de caráter presencial;

III - a possibilidade aos cidadãos, às pessoas jurídicas e aos outros entes públicos de demandar e de acessar serviços públicos por meio digital, sem necessidade de solicitação presencial;

(...) VIII - o uso da tecnologia para otimizar processos de trabalho da administração pública;

(...) XX - o estímulo a ações educativas para qualificação dos servidores públicos para o uso das tecnologias digitais e para a inclusão digital da população;

XXI - o apoio técnico aos entes federados para implantação e adoção de estratégias que visem à transformação digital da administração pública;

XXII - o estímulo ao uso das assinaturas eletrônicas nas interações e nas comunicações entre órgãos públicos e entre estes e os cidadãos;

XXIII - a implantação do governo como plataforma e a promoção do uso de dados, preferencialmente anonimizados, por pessoas físicas e jurídicas de diferentes setores da sociedade;

(...) XXV - a adoção preferencial, no uso da internet e de suas aplicações, de tecnologias, de padrões e de formatos abertos e livres

XXVI - a promoção do desenvolvimento tecnológico e da inovação no setor público.

Do ponto de vista da organização do trabalho e dos potenciais benefícios para os usuários dos serviços públicos, destaca-se a possibilidade de otimização e aumento de eficiência que tais medidas poderão trazer. A discussão necessária em relação a implantação do Governo Digital precisa considerar que a tecnologia, quando apropriada pelos trabalhadores e pelos beneficiários dos produtos e serviços, tem o potencial de facilitar a promoção de políticas públicas fundamentais para a população.

Entretanto, cabe a discussão sobre a reconfiguração dos modos de trabalho e a supressão de cargos e diminuição do número de trabalhadores na ocupação dos cargos remanescentes. Outrossim, importa pensar nas consequências que a restrição de acesso aos meios necessários para a digitalização desses serviços pode trazer para todos os envolvidos.

A presencialidade é apontada nas diretrizes do Programa como uma

excepcionalidade, ao mesmo tempo em que a garantia de aquisição dos equipamentos digitais parece dada como certa, o que parece não se comprovar. Isto já sinaliza o caráter restritivo que tais medidas poderão apresentar para grande parte da população brasileira.

Em um país com extrema desigualdade social, não parece bem definido como se dará a inclusão digital dos usuários, o que certamente tem dificultado a interface com os servidores. Esses, por sua vez, sem a qualificação necessária e prevista na legislação, precisam se desdobrar em multitarefas, articulando os modos analógicos de trabalho com o manejo das tecnologias digitais e suas constantes falhas sistêmicas, a partir da legislação vigente sobre dados e entregas padronizadas dos serviços.

A pandemia de Covid-19 marcou de forma indelével a humanidade, com lastros diferenciados sobre os países e consequências irrefutáveis sobre a vida dos trabalhadores. No Brasil, tais consequências foram agravadas por um governo que, na melhor das hipóteses, não teve capacidade de administrá-las. O fato é que, além das 712.889 mortes entre os 38.863.345 casos confirmados/notificados pelo Painel do Coronavírus<sup>4</sup> e do corte de mais de 1,1 milhão de vagas de emprego formal, somente nos dois primeiros meses da pandemia<sup>5</sup>, as organizações passaram por profundas reestruturações, que têm provocado, até hoje, a expropriação e intensificação do trabalho.

Tais transformações não se limitam à iniciativa privada, apresentando grande abrangência nos serviços públicos e, em especial, na educação pública.

Nas IFES, a digitalização dos serviços, em andamento, revela essas contradições, que devem ser muito mais acentuadas do que é possível apreender neste primeiro levantamento, e que, talvez, se revele de forma mais clara, caso se investigue a fundo unidades interiorizadas, cujos recursos são muito mais escassos dos que os encontrados nas unidades que se situam nas metrópoles.

Nestas instituições, a sequência de cortes orçamentários, com a degradação das condições de trabalho, revela situações extremamente constrangedoras, como a falta de

<sup>4</sup> Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/> Acesso em 19 de agosto de 2024

<sup>5</sup> Disponível em <https://brasil.elpais.com/economia/2020-05-27/brasil-fechou-11-milhao-de-vagas-formais-em-dois-meses-de-pandemia.html> Acesso em 18 de agosto de 2024

rede de internet, por exemplo (Castioni et al, 2021; Melo et al, 2020; Nunes et al, 2025; Petrov, 2020; Souza, 2025, entre outros). O acesso aos recursos informacionais não é garantido aos trabalhadores, nem aos usuários. Para além da ausência das condições mais básicas de manejo das tecnologias digitais da informação e comunicação, ressaltam-se as implicações sociais que um processo de digitalização total de serviços poderá acarretar para esses trabalhadores e usuários.

#### **4. A gestão do trabalho digitalizado dos TAEs da UFF**

O trabalho aqui apresentado, faz um recorte sobre o trabalho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), se dedicando à análise dos modos de digitalização de seus trabalhos, processo esse que já vem ocorrendo paulatinamente, mas que foi intensificado após a pandemia.

Trata-se de um recorte especial, pois a pesquisa que abrange tal temática tem investigado, desde 2016, as formas de trabalho nas universidades públicas federais. Inicialmente foi realizado um levantamento sobre o processo de terceirização dos serviços, anteriormente executados pelos servidores TAEs da Universidade Federal Fluminense. Em tal levantamento, constatou-se a retração do número de servidores, por meio da extinção e da vedação para abertura de novos concursos para o preenchimento de vários cargos. Considerou-se relevante, a partir de tal constatação, verificar os mecanismos utilizados, a partir da lógica gerencial do Estado, para operar tais substituições.

Além da adoção de estratégias híbridas de contratação do trabalho (em que convivem nos mesmos espaços de trabalho, estatutários, celetistas, autônomos, estagiários e bolsistas), é provável que a digitalização do trabalho facilite a substituição desses trabalhadores, causando grande impacto em suas profissões.

Como o levantamento sobre o processo de digitalização do trabalho dos servidores TAEs da Universidade Federal Fluminense, ainda está sendo realizado, os dados parciais aqui apresentados destacam o histórico da implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) desses trabalhadores, considerando o impacto que os sistemas de

controle e gestão podem ter sobre eles.

Para tanto foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental. Para a primeira foram utilizados autores de base materialista histórico-dialética, que têm contribuído no campo de estudos sobre as transformações no mundo do trabalho, além de autores de outras bases epistemológicas, que abordam as transformações sociais, a partir da contemporaneidade, bem como autores que têm investigado, de forma crítica e dialética, o uso das tecnologias digitais no mundo do trabalho.

Na pesquisa documental, o levantamento foi realizado por meio do acesso aos documentos produzidos pela própria instituição sobre o PGD, destacando-se as Instruções Normativas (IN), as notícias sobre a implantação do programa e as legislações disponíveis no Portal da Universidade Federal Fluminense. Além desse material o levantamento buscou, em conteúdos produzidos por algumas entidades sindicais de universidades públicas do país, a perspectiva dos servidores sobre o programa de gestão e, nomeadamente, sobre o teletrabalho.

#### **4.1 - Programa de Gestão do Desempenho e o Teletrabalho na UFF**

A implantação do Programa de Gestão do Desempenho na Universidade Federal Fluminense, parece combinar fatores variados, como novos modos de controle do trabalho, associados às necessidades político-eleitorais à época, mas, sobretudo, consubstanciada na necessidade concreta decorrente da restrição orçamentária e na necessidade sanitária de isolamento social, decorrente da pandemia.

Socoloski e Pereira (2025) pontuam que, no âmbito da gestão pública federal, o teletrabalho, até o início da pandemia, ainda se configurava como uma prática incipiente, restrita às ações isoladas em alguns órgãos e sem uma política institucional consolidada. De acordo com o histórico do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Administração Pública Federal, até 2018 as experiências de teletrabalho eram esporádicas e fragmentadas, sem regulamentação abrangente. Com a chegada da pandemia, entretanto, o teletrabalho passou a ser adotado como uma solução estratégica



e indispensável, implementada de forma rápida e em larga escala, permitindo que os servidores públicos realizassem suas funções remotamente e garantindo a continuidade dos serviços essenciais.

A posição dos servidores, pelo que foi possível levantar nos documentos formulados por suas entidades sindicais e outros estudos sobre o tema, parece ser favorável à implementação de tal programa, inclusive com reivindicações de garantia de isonomia para todos os serviços, como é possível verificar em notícia publicada no site do SINTUFF em março de 2023. Segundo a matéria,

O IX Congresso do SINTUFF aprovou em resolução sobre o tema “Exigir igualdade nos critérios de adesão ao Programa de Gestão. Cobrar da reitoria critérios de adesão universais sem superpoderes às chefias, tendo em vista que o atual formato da norma tem causado desigualdades graves do regime de trabalho dos servidores. Combate e vigilância a todo e qualquer assédio moral decorrente do modelo adotado para o Programa de Gestão. Que os servidores tenham direito garantido, sem impedimento de chefias e colegiados, à adesão ao programa de gestão para reduzir a carga horária presencial e serem dispensados do ponto eletrônico biométrico (SINTUFF, 2023)<sup>6</sup>

Em levantamento realizado nos sites de alguns dos sindicatos da categoria<sup>7</sup>, é possível constatar a forte adesão dos servidores ao programa, em função dos benefícios pessoais, dele decorrente. Outros estudos seguem nesta mesma direção, como o realizado por Santos (2024), por exemplo, que analisou os impactos do teletrabalho na percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), apontando que os entrevistados relacionam essa modalidade de trabalho a fatores benéficos, tais como “maior flexibilidade, redução do tempo de deslocamento e melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal”. Tais resultados foram utilizados pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (Prodegesp) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em 2025<sup>8</sup>, para formular a Instrução Normativa referente ao Teletrabalho, à Flexibilização da Jornada de Trabalho

<sup>6</sup> Disponível em: <https://www.sintuff.org.br/post/por-igualdade-no-direito-de-ades%C3%A3o-ao-programa-de-gest%C3%A3o>. Acesso em 09/12/2025

<sup>7</sup> Alguns dos sites pesquisados. [https://sint-ifesgo.org.br/noticia/sint-ifesgo-se-reune-com-a-reitoria-da-ufg-pela-regulamentacao-do-teletrabalho-na-ufg/?utm\\_source=chatgpt.com](https://sint-ifesgo.org.br/noticia/sint-ifesgo-se-reune-com-a-reitoria-da-ufg-pela-regulamentacao-do-teletrabalho-na-ufg/?utm_source=chatgpt.com) ; [https://www.sintufs.org.br/conteudo/1180/teletrabalho-ou-mais-trabalho?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.sintufs.org.br/conteudo/1180/teletrabalho-ou-mais-trabalho?utm_source=chatgpt.com); <https://www.sintuff.org.br/noticias/categorias/categoria> ; <https://www.assufrgs.org.br/> ; <https://sintfub.org.br/2025/11/fasubra-divulga-formulario-da-pesquisa-sobre-o-pgd-acesse-aqui-e-participe/>

e ao Controle Social. Os resultados destacam que os participantes apontaram maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal (66,1%), melhoria no atendimento ao público (55,4%) e aumento da produtividade (50,2%). O teletrabalho foi amplamente elogiado por proporcionar maior flexibilidade (72,7%), redução de deslocamentos (72,6%) e economia de recursos públicos (59,7%). Por outro lado, desvantagens como impacto na integração entre servidores (30,4%) e problemas de coordenação interna (25%) foram mencionadas, embora 37,8% dos respondentes afirmassem não haver aspectos negativos relevantes. Ainda assim, entre esses aspectos, foram apontados desafios relacionados à supervisão, comunicação e isolamento social.

A FASUBRA (Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil), por sua vez, vem acompanhando a implantação do programa desde 2021, de forma que, por meio do GT Carreira, orientou que os sindicatos e ela associados formassem propostas e análises sobre o programa, reconhecendo que o interesse maior das universidades, com a implantação era a redução de gastos e não necessariamente o interesse dos trabalhadores, conforme relato do site do SINTUFS<sup>9</sup>.

Para Fernandes et al (2020), essa modalidade de trabalho transfere para os servidores a responsabilidade pela substituição do local de trabalho, pois estes assumirão a incumbência de garantir um ambiente adequado para o pleno uso de sua força de trabalho,

Os autores corroboram sua afirmativa citando o artigo 23 da IN 65/2020 (Brasil, 2020), que estabelece o Teletrabalho no Serviço Público, em que fica evidenciado que os custos desta modalidade de trabalho devem ser arcados pelos próprios trabalhadores, como é possível observar:

Quando estiver em teletrabalho, caberá ao participante providenciar as estruturas física e tecnológica necessárias, mediante a utilização de equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos, assumindo, inclusive, os custos referentes à conexão à internet, à energia

---

<sup>8</sup> Disponível em: [https://noticias.ufsc.br/2025/05/aberta-consulta-publica-sobre-controle-social-teletrabalho-e-flexibilizacao-da-jornada-dos-taes/?utm\\_source=chatgpt.com](https://noticias.ufsc.br/2025/05/aberta-consulta-publica-sobre-controle-social-teletrabalho-e-flexibilizacao-da-jornada-dos-taes/?utm_source=chatgpt.com) Acesso em 08/12/2025

<sup>9</sup> Disponível em: [https://www.sintufs.org.br/conteudo/1180/teletrabalho-ou-mais-trabalho?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.sintufs.org.br/conteudo/1180/teletrabalho-ou-mais-trabalho?utm_source=chatgpt.com). Acesso em: 07/12/2025

elétrica e ao telefone, entre outras despesas decorrentes do exercício de suas atribuições (Brasil, 2020, art. 23).

Há posicionamentos de entidades sindicais que destacam que o afastamento físico dos servidores, promovido pelo teletrabalho, faz com que não haja compartilhamento efetivo das condições de trabalho no dia a dia, dificultando a criação de laços de solidariedade e construções coletivas necessárias para a organização política destes trabalhadores. No site do UFSCaesquerda<sup>10</sup> há a sinalização da necessidade de melhorar a infraestrutura do campus, que pode ser ainda mais sucateada com o esvaziamento dos espaços físicos, e destaca que é preciso cuidar da possibilidade de extinção de funções dos TAEs, diante da redução gradativa de suas relevâncias, constatada pelo processo de automação, por meio das plataformas digitais, em curso.

Como está em fase inicial, talvez não haja elementos empíricos suficientes na presente pesquisa para uma avaliação mais assertiva sobre essa realidade. Por ora, será aqui apresentado o histórico dessa implantação, bem como a descrição de como tem ocorrido, de acordo com os documentos disponíveis.

O Programa de Gestão e Desempenho, conhecido como PGD, foi instituído por meio do Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022), que o descreve como “instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade”.

Em termos práticos, o PGD normatiza a presença do teletrabalho nas autarquias federais, em detrimento do trabalho presencial, condicionando a participação, as regras e o funcionamento às autoridades máximas das entidades em questão. Segundo Socoloski e Pereira (2025) o teletrabalho influencia diretamente a organização das atividades administrativas e acadêmicas, representando uma ruptura em relação às práticas laborais tradicionais, ao possibilitar a execução de tarefas remotamente, redefinindo as noções de espaço, tempo e produtividade nas instituições públicas.

A Instrução Normativa nº 65/2020 (Brasil, 2020) considera que teletrabalho é a:

<sup>10</sup> Disponível em: <https://ufscaesquerda.com/opinio-teletrabalho-na-ufsc-a-solucao-cuja-consequencia-e-mais-precarizacao-e-aumento-da-carga-de-trabalho/> Acesso em: 09/12/2025

modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência. (p.2)

Havendo a adesão ao PGD, os servidores lotados nas autarquias adentram num sistema de acompanhamento de metas e entregas ao invés de frequência controlada por horas, como tradicionalmente regulamentada pela Lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990), estando submetidos ao retorno ao trabalho 100% presencial e controle com ponto, no caso da exclusão do programa por não cumprimento das metas acordadas, como descrito na Nota Técnica SEI nº 35769/2023 (Brasil, 2023), do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, que trata de dúvidas sobre possíveis punições e descontos remuneratórios no caso de não alcance das metas.

O parágrafo segundo do artigo quarto do Decreto diz que “A instituição do PGD não poderá implicar dano à manutenção da capacidade plena de atendimento ao público interno e externo” (Brasil, 2022), no entanto, ainda que não sejam apontados aqui estudos sistematizados sobre o tema, são perceptíveis, para os que circulam pelos espaços acadêmicos, as mudanças nas formas de atendimento presencial para o teletrabalho, como por exemplo a necessidade de resolução de situações em tempo real, seja pessoalmente ou por telefone, que ficam condicionadas, na maioria das vezes, à espera de retorno via e-mail, podendo estender, de forma considerável, o tempo despendido para a tarefa que necessita de auxílio.

Souza (2023) defende a ideia de que o PGD abre mais caminhos para a chamada uberização do trabalho, ou seja, uma tática conjunta de, dentre outras precarizações nas relações trabalhistas, flexibilizar as formas de trabalho e diminuição de direitos trabalhistas, atualmente acentuadas por meio de plataformas digitais.

O autor destaca que a Instrução Normativa que regulamenta o teletrabalho da IN 28/2022 (Universidade Federal Fluminense, 2022) não cita o termo desempenho, mas tem o mesmo conteúdo do PGD. Essa percepção vai de encontro a estratégia percebida

pelos atores políticos defensores de maiores flexibilizações de direitos trabalhistas, argumentando que o trabalhador será seu ‘próprio chefe’, ou que ele escolhe seu horário de trabalho, suas metas e tem controle total sobre sua remuneração.

O que não se utiliza como argumento é que, no caso do setor privado, há uma constante desresponsabilização dos detentores dos meios de produção sobre o trabalho de seus empregados, tendo agora o trabalhador que arcar com seu objeto de trabalho, os custos para manutenção deles, imprevistos financeiros provindos de suas atividades e, mesmo assim, ainda estão subordinados aos seus empregadores. Dessa forma, muitos trabalhadores acabam por normalizar a perda de direitos básicos como férias, décimo terceiro salário, auxílio-doença, aposentadoria e outros, além de nutrirem a falsa crença de que estariam no controle de suas próprias vidas profissionais. Muitos não percebem que, além do enriquecimento já comum dos empregadores, agora eles também serão isentos dos custos com seus trabalhadores.

No que tange ao serviço público, após análise dos impactos do PGD na UFF, Souza (2023) esclarece que em apenas quatro meses da regulamentação do programa, 62% dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) já tinham aderido ao modelo, seja na modalidade presencial ou remota, parcial ou integral, ficando o servidor isento do controle de ponto e submetido às metas pré-estabelecidas nas atividades que foram designadas. Nas três modalidades, os TAEs deixaram de se submeter ao controle de frequência, por meio da biometria, só precisando registrar sua participação no programa por meio do sistema VELTI<sup>11</sup>, para resolver questões relativas aos abonos.

Tal fato parece indicar uma preferência dos TAEs pela modalidade de teletrabalho, que pode ser compreendida por conta das facilidades obtidas em um momento inicial, como por exemplo, a economia de tempo com transporte público, que pode ser dedicado às atividades de lazer, por exemplo. A adesão dos servidores ao programa se deve, em grande medida, por ele atender ou minimizar questões concretas da vida destes servidores, como o deslocamento extenuante, típico das grandes cidades, no modelo de mobilidade urbana precária, que geralmente elas apresentam, sejam por

---

<sup>11</sup> O Sistema Velti UFF é a plataforma de controle de frequência eletrônico utilizada pela Universidade Federal Fluminense (UFF) para registro e gestão de ponto dos servidores técnico- administrativos. Disponível em: <https://direito.uff.br/2021/06/18/velti-mudancas-no-preenchimento-do-ponto-eletronico/> Acesso em: 05/06/2025

transporte públicos coletivos ou por transportes particulares, assim como a economia dos gastos inerentes à presença nos locais de trabalho. Alguns consideram também ser mais fácil gerenciar o trabalho de cuidados com terceiros, tendo em vista a possibilidade de acumularem tarefas domésticas com o trabalho realizado por dispositivos móveis.

Para a universidade, entre os benefícios, estão a economia de recursos e insumos, a isenção do controle de frequência realizado por meio da biometria, a sustentabilidade, a atração e a manutenção de novos “talentos”, a contribuição para a motivação desses servidores.

Cabe destacar, entretanto, que os gastos economizados pela universidade, por meio do PGD, não deixam de existir, mas são distribuídos entre os servidores, que passam a arcar com a estrutura física e tecnológica necessária para a realização de suas atividades laborais, tais como: energia elétrica, pacote de dados de internet, equipamentos ergonômicos apropriados, mobílias, entre outros.

Segundo notícia do site da UFF<sup>12</sup>, em 16 de Julho de 2020 foi criado um grupo de trabalho (GT) para a discussão da adesão ao programa de gestão de teletrabalho, na época da vigência da IN 01/2018 (Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2018) que ainda apresentava muitas limitações para sua adesão, no entanto poucos dias depois foi lançada a IN 65/2020 (Brasil, 2020), que na esteira da emergência sanitária da Covid-19 expandiu o acesso dos servidores à modalidade de teletrabalho. Houve então o lançamento da IN nº 28/2022 (Universidade Federal Fluminense, 2022), criando um programa de gestão próprio da universidade, mas nos moldes do PGD do governo federal, tendo as três modalidades de trabalho já citadas.

Dentre as regras observadas na IN nº 65/2020 (Brasil, 2020), “o gestor da unidade tem a responsabilidade de organizar a equipe de forma a não prejudicar o atendimento ao público, podendo limitar a quantidade de vagas e/ou as modalidades de sua unidade”, regra esta seguida pela UFF, no entanto percebe-se nos corredores da universidade a falta de servidores presencialmente para sanar as necessidades da comunidade acadêmica.

---

<sup>12</sup> Disponível em: <https://www.uff.br/13-05-2022/uff-regulamenta-teletrabalho-com-lancamento-do-programa-de-gestao/>. Acesso em: 03/04/ 2025.

Ainda segundo dados da universidade<sup>13</sup>, divulgados em maio de 2023, “o Programa conta com a participação de 1957 servidores, sendo 397 participantes da modalidade presencial; 1449 participantes da modalidade híbrida (teletrabalho parcial) e 111 participantes da modalidade teletrabalho integral”, ou seja, a maioria dos servidores que aderiram ao programa usufrui do teletrabalho, mas não de forma integral.

Em declaração dada no lançamento da Instrução Normativa (IN) nº 24/2023 (Brasil, 2023), o secretário de Gestão e Inovação do MGI, Roberto Pojo, afirma que ela é “um marco na evolução do Programa de Gestão e Desempenho, ao intensificar seu foco na gestão por resultados. Com a nova IN, busca-se aprimorar a eficiência das instituições públicas através da definição de entregas claras e da avaliação do desempenho de equipes” e explica que “O conjunto de inovações gerará mais dados de monitoramento, proporcionando uma gestão mais transparente e com estímulos à melhoria do gerenciamento de equipes”<sup>14</sup>.

Mesmo que o serviço público ainda tenha garantias de direitos, diferentemente do encontrado em formas de trabalho como as mais significativas na chamada uberização, o ponto em questão é a inserção, mesmo que paulatina, de estratégias de um gerencialismo focado em números e estatísticas, que não levam em consideração as variáveis tanto subjetivas quanto as mais palpáveis que podem vir a acontecer no decorrer de uma trajetória trabalhista, não se levando em consideração que há um ser humano por detrás das tarefas a serem cumpridas.

É importante destacar os aspectos relativos ao monitoramento do trabalho e à gestão por desempenho, estabelecidos por meio de metas e implantados por meio de instruções normativas fragmentadas, que vão moldando o programa de acordo com as finalidades gerencialistas, em um projeto de redução do serviço público e das políticas públicas, como um todo.

<sup>13</sup> Disponível em: <https://www.uff.br/26-05-2023/novidades-e-avancos-do-programa-de-gestao-da-uff-em-2023/#:~:text=Desde%20que%20foi%20implementado%20em%202022%2C%20a,servidores%2C%20sendo%20397%20participantes%20da%20modalidade%20presencialhttps://www.uff.br/26-05-2023/novidades-e-avancos-do-programa-de-gestao-da-uff-em-2023/#:~:text=Desde%20que%20foi%20implementado%20em%202022%2C%20a,servidores%2C%20sendo%20397%20participantes%20da%20modalidade%20presencial>. Acesso em 13/04/2025

<sup>14</sup> Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2023/julho/governo-atualiza-regras-do-programa-de-gestao-focando-em-resultados>. Acesso em 13/04/2025

O isolamento dos servidores em seus ambientes domésticos, cujos relacionamentos interpessoais são mediados por plataformas digitais, com o enfraquecimento do sentido de coletividade, bem como a fragmentação da percepção sobre o todo, pode levar ao embaçamento de questões problemáticas, tais como a participação nos processos decisórios, na formulação de diretrizes e seus desdobramentos em metas, no planejamento de rotinas de trabalho, que têm sido impostas de forma vertical, com a justificativa da inexorabilidade do desenvolvimento tecnológico e da submissão dos trabalhadores aos novos modos de produção. A perda da autonomia e submissão aos padrões de trabalho, externamente estabelecidos, com métricas rigorosas, parece estar embaçada pela economia do tempo que o teletrabalho proporciona.

Do ponto de vista dos usuários, não são poucas as queixas sobre o vazio nos espaços públicos, com a redução do atendimento presencial, bem como a demora na resposta e entrega dos serviços, a despeito da eficiência prevista no programa. Neste último caso, pontua-se as dificuldades sistêmicas, que impedem o trabalhador de realizar seu trabalho. Certamente a falta de condições de trabalho não se limita ao teletrabalho, porém, além de não ter a sua demanda resolvida, muitas vezes os usuários, e os próprios servidores, não conseguem nem ao menos entender as dificuldades ou motivos de atraso ou de não atendimento às suas necessidades, pois não conseguem interagir pessoalmente para sanar dúvidas. Acrescente-se a isso a discriminação sofrida por aqueles que não têm domínio da linguagem digital e até mesmo não têm recursos para acessar as plataformas.

A adoção de estratégias de plataformização e digitalização do trabalho se apresenta como um desafio que, no caso do trabalho dos TAEs requer tempo e aprofundamento de estudos, para que se observe quais são os impactos e mudanças estruturais podem causar nos serviços públicos, principalmente na área da educação.

## **5 - Considerações Finais.**

O objetivo deste artigo foi o de analisar o processo de digitalização do trabalho dos servidores TAEs da UFF, considerando, ainda que de forma sintética, o histórico de implantação do Programa de Gestão e Desempenho na universidade. Ainda não há elementos suficientes para avaliar quais são os efetivos impactos que os sistemas de controle e gestão, subjacentes a tal modalidade de trabalho, terão sobre esse



trabalhadores e sobre a universidade, como um todo.

Dialeticamente, é possível observar que se por um lado há benefícios percebidos pelos servidores, tais como: flexibilidade na organização das tarefas, melhoria na qualidade de vida e economia de tempo de deslocamento, por exemplo, por outro, a implantação deste modelo impulsiona: isolamento, dificuldades de comunicação, falta de estrutura ergonômica, risco de sobrecarga ou metas intensificadas. Há ainda, o risco de que o esvaziamento dos campus acabem por desresponsabilizar ainda mais os gestores e, principalmente, o governo federal, pelo investimento nas infraestruturas destas instituições. Outro risco assinalado é o de que o uso intensificado e exclusivo das tecnologias digitais de informação e comunicação torne desnecessários cargos e funções hoje existentes na carreira destes servidores.

Ao buscar ampliar a produção de conhecimento sobre o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação e, no caso específico deste artigo, sobre o processo de digitalização do trabalho, reafirma-se ser necessária uma abordagem cuidadosa, uma minuciosa coleta de dados e dos seus possíveis desdobramentos futuros, tal a forma avassaladora e a velocidade vertiginosa que vem assumindo nos mais diferentes espaços da sociedade em geral e, em especial, nas mais diversas áreas da academia.

É importante evitar a dicotomia, que tem sido uma constante no estudo do tema, onde convivem leituras ufanistas, que defendem que a tecnologia irá se transformar daqui por diante no grande diferencial na disputa geopolítica, que caracteriza o atual período histórico, e, por outro lado, perspectivas catastróficas de um mundo gerido pela “tecnologia”, onde as máquinas exercerão uma função de controle em todos os espaços da produção da subjetividade humana.

Conceitualmente a meta é que, além de compreender o processo de digitalização, como sendo mais uma produção do trabalho humano vivo e quais são, historicamente, os caminhos de relacionamentos com a tecnologia que ele tem trilhado, ter clareza em relação à quais finalidades esses novos modos de trabalho devem atender, diante das necessidades colocadas pelo seu valor de uso. Buscando no Marx dos Grundrisse (2011) a melhor compreensão do contexto atual e das principais mediações necessárias, e que envolve o tema da tecnologia, há acordo com sua afirmação de que a universalidade para

a qual o capital tende irresistivelmente, encontra barreiras em sua própria natureza, “barreiras que, em um determinado nível de seu desenvolvimento, permitirão reconhecer o próprio capital como a maior barreira a essa tendência e, por isso, tenderão à sua superação por ele mesmo” (2011, p. 334).

Não há nas palavras de Marx um determinismo, como acusam alguns de seus críticos, porém a explicitação de uma visão da totalidade, que é inerente à reprodução do capital, e, portanto, à toda criação humana, implica em limites, incluindo o afã de garantir seu processo de acumulação. Portanto, é dessa maneira que deve ser compreendido o processo de digitalização do trabalho.

A compreensão do tema, como parte da produção de conhecimento, apresenta como desafio o rigor de análise e a definição dos mecanismos sociais envolvidos, a fim de que se garanta a busca por soluções aos inúmeros problemas apresentados e até mesmo, porque não dizer, a possibilidade de continuidade da vida no planeta.

Não há ilusões de que os desafios são inúmeros, porque, em última instância, é necessário garantir que essas decisões se traduzam em mais um momento da história humana em que prevalecerá o interesse da maioria.

Eagleton (2012) afirma que para Marx “Assim como precisamos repensar o sujeito como um tipo de prática, também precisamos repensar o mundo objetivo como o resultado da prática humana. E isso significa, entre outras coisas, que ele pode, em princípio, ser mudado” (p. 111).

Assim, é importante que se considere que o teletrabalho nas IES públicas é parte de um processo mais amplo de transformação da gestão pública, via programas como o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), o que exige debates institucionais, políticas de adaptação e participação sindical para garantir que a digitalização do trabalho não se converta em precarização, se é que isso é possível.

Por último, foi intenção deste trabalho, contribuir para o alargamento da produção sobre o tema, sem a pretensão de esgotá-lo, mas aumentar o número de abordagens que promovam o avanço na forma de interagir com ele.

## 6 - Referências

Araújo, W. P. (2022). Marx e a Indústria 4.0: Trabalho, Tecnologia e Valor na Era Digital. *Revista Katál*, 25(1), 22–32.

Brasil. (1990, 12 de dezembro). Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *Diário Oficial da União*, seção 1. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)

Brasil. (2020, 31 de julho). Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. *Diário Oficial da União*, seção 1. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>

Brasil. (2021, 30 de março). Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. *Diário Oficial da União*, seção 1. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm)

Brasil. (2022, 17 de maio). Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. *Diário Oficial da União*, seção 1. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm)

Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. (2023). Nota Técnica SEI nº 35769/2023. [https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/arquivos/SEI\\_37427343\\_Nota\\_Tecnica\\_35769.pdf](https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/arquivos/SEI_37427343_Nota_Tecnica_35769.pdf)

Brasil. Câmara dos Deputados. (2023). PL 2338/2023: Dispõe sobre o desenvolvimento, o fomento e o uso ético e responsável da inteligência artificial com base na centralidade da pessoa humana. [https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=2868197&filename=PL%202338/2023](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=2868197&filename=PL%202338/2023)

Castioni, R., Melo, A. A. S., Nascimento, P. M., & Lima, D. (2021). Universidades federais na pandemia da Covid-19: A falta de acesso à internet interdita mesmo o ensino? Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). <https://repositorio.ipea.gov.br/entities/publication/db708bf9-2724-4df5-a1ac-0226d46439a4/full>

Debord, G. (2007). *A sociedade do espetáculo*. Contraponto.

Dias, T., & Schurig, S. (2024, 22 de julho). O chão de fábrica do IA. Parte 3. Intercept Brasil. <https://www.intercept.com.br/2024/07/22/inteligencia-artificial-classe-trabalhadora-sem-direitos-no-brasil/>

Eagleton, T. (2012). *Marx estava certo*. Nova Fronteira.

Farias, S. K., & Costa, G. S. (2020). Resenha: O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital. *Novos Cadernos NAEA*, 23(2), 289–299.

Fernandes, A., Neto, A. A., Sereno, F., Marzola, M. S. O., Júnior, M. G., & Marzola, R. (2020). TAE's e o teletrabalho na Universidade Pública: Uma reflexão necessária com o movimento sindical e suas entidades. <https://sintufejuf.org.br/wp-content/uploads/2020/08/TAE%E2%80%99s-e-o-teletrabalho-na-Universidade-P%C3%ABblica-Uma-reflex%C3%A3o-necess%C3%A1ria-com-o-movimento-sindical-e-suas-entidades.pdf>

Filgueiras, V., & Antunes, R. (2020). Plataformas digitais, uberização do trabalho e regulação no capitalismo contemporâneo. In R. Antunes (Org.), *Uberização, trabalho digital e indústria 4.0* (1. ed.). Boitempo.

Han, B.-C. (2017). *Sociedade do cansaço*. Vozes.

Harvey, D. (2016). *17 contradições e o fim do capitalismo*. Boitempo.

Harvey, D. (2018). *A loucura da razão econômica: Marx e o capital no século XXI*. Boitempo.

Marx, K. (2011). *Grundrisse: Manuscritos econômicos de 1857–1858*. Boitempo; Ed. UFRJ.

Marx, K. (2017). *O capital: Crítica da economia política: Livro I: O processo de produção do capital*. Boitempo.

Melo, E. C. P. de, Santos, S. T. A. dos, Rodrigues, J. M. C., & Aragão, W. H. (2020). Reuni como política de expansão das universidades federais e os cortes do Governo Federal. *Research, Society and Development*, 9(12).

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. (2018). Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018. <https://www.gov.br/transportes/pt-br/servicos/gestao-de-pessoas/INSTRUONORMATIVAN131082018.pdf>

Nava, A., & Nasplada, F. D. (2020). Inteligencia artificial, automatización y reestructuración capitalista. *CEC*, 6(12), 93–114.

Nunes, J. B., Bueno, J. L. P., & Barros, J. A. (2025). Financiamento da educação pública em perspectiva: cortes orçamentários e desafios institucionais no IFRO. *Educational Sciences: Perspectives and Interdisciplinary Practices*. <https://sevenpubl.com.br/editora/article/view/7134>

Petrov, A. (2020, 24 de agosto). Universidades federais perderam 73% do financiamento para infraestrutura em dez anos. <https://www.riotimesonline.com/brazil-news/rio-politics/society/federal-universities-lose-73-percent-of-funding-in-ten-years/>

Santos, G. B. de. (2024). *Teletrabalho e qualidade de vida no trabalho: Um estudo com servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/264734>

Schumpeter, J. (1984). Capitalismo, socialismo e democracia. Zahar.

Socoloski, A. L. M., & Pereira, A. W. S. V. (2025). A política de teletrabalho nas instituições de ensino federais da região sul e sudeste. Trabalho & Educação, 34. (PDF local)

Souza, R. L. (2023). Programa de Gestão e Desempenho: Ponte para uberização no serviço público federal brasileiro. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 48, 1–7. <https://www.scielo.br/j/rbso/a/jYpSYJhwSwW9rBqrGBMHGqt/?format=pdf&lang=pt>

Souza, J. F. F. de. (2025). Impactos do subfinanciamento orçamentário nas universidades federais sobre a garantia constitucional à educação [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal da Paraíba]. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/35835/1/JFFS%20090525.pdf>

Toledo, A. T., & Mendonça, M. (2023). A aplicação da inteligência artificial na busca de eficiência pela administração pública. Revista do Serviço Público, 74(2), 410–438.

Universidade Federal Fluminense. (2022). Instrução Normativa nº 28/2022. [https://www.uff.br/wp-content/uploads/2024/08/programa\\_de\\_gestao\\_uff\\_rev\\_16\\_05\\_2022.pdf](https://www.uff.br/wp-content/uploads/2024/08/programa_de_gestao_uff_rev_16_05_2022.pdf)

World Economic Forum. (2018). New and emerging challenges. The Global Risks Report 2018 (13<sup>a</sup> ed.). [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GRR18\\_Report.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GRR18_Report.pdf)