

ISSN 3085-5624

Eixo Temático 2 - Informação, Comunicação e Processos Tecnológicos

**GESTÃO PÚBLICA, SILOS DE INFORMAÇÃO E TELETRABALHO:
estudo de caso da Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Alagoas*****PUBLIC MANAGEMENT, INFORMATION SILOS AND TELEWORKING:
case study of the Amparo a Research Foundation in the State of Alagoas*****Maria Beatriz Oliveira da Silva** – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (FAPEAL) – *beatriz_oliv@hotmail.com* – Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-6832-0076>**Maytê Luanna Dias de Melo** – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (FAPEAL) – *luana.melo@fapeal.br* – Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7310-2572>**Mário Jorge de Melo Filho** – Universidade Federal de Alagoas (UFAL) – *mariodemelo@protonmail.ch* – Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-3845-2399>**Victor Lemos Tenório** – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (FAPEAL) – *victor.ltenorio@hotmail.com* – Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3002-449>**Teresa Cristina Ribeiro da Trindade** – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (FAPEAL) – *teresa.trindade@fapeal.br* – Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-6190-3855>**Modalidade: Trabalho Completo**

Resumo: Este artigo traz uma revisão sistemática sobre o teletrabalho e suas consequências, diante da crise sanitária instalada pela pandemia do COVID-19. Revisa conceitos sobre a nova gestão Pública, ou Administração Gerencial, iniciada na década de setenta no Brasil e analisa os conceitos de silos de informação que surgem como um entrave à produtividade no teletrabalho nas empresas. A metodologia utilizada é de natureza quantitativa com os servidores da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas sobre a inserção da modalidade de trabalho home office.

Palavras-chave: teletrabalho; silos de informação; gestão pública.

Abstract: This article makes a bibliographic review on telework and its consequences, in the face of the biggest health crisis installed by COVID-19. It reviews concepts about the new Public management, or Management Administration, started in the seventies in Brazil, it revises concepts of information silos, which emerged as a hindrance to productivity in teleworking in companies. It does a quantitative research with ninety-six employees of the Foundation for Support of Research of the State of Alagoas on the introduction of the modality of home office work.

Keywords: teleworking; information silos; public management.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, sobretudo no cerne da pandemia do COVID-19, o teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto ou *home office*, experimentou uma ascensão significativa, transformando-se de uma prática esporádica em uma realidade cotidiana para milhões de trabalhadores ao redor do mundo.

Esta mudança foi impulsionada por uma confluência de fatores, incluindo avanços tecnológicos, mudanças culturais no ambiente corporativo e, mais recentemente, a pandemia – como mencionada – que forçou empresas e seus funcionários, órgãos públicos e seus servidores, a se adaptarem rapidamente a novos modos de operação quanto a logística do trabalho.

No Brasil, instituições, universidades, espaços e órgãos públicos de diversas instâncias adotaram essa modalidade como alternativa para manter a continuidade das operações e a segurança dos colaboradores.

Entre as vantagens, destacam-se a flexibilidade, a economia de tempo e os custos com mudanças, e a possibilidade de uma melhor conciliação entre a vida profissional e pessoal. No entanto, desafios como a adaptação das infraestruturas tecnológicas, a gestão à distância, a manutenção da produtividade e o bem-estar dos trabalhadores precisam ser envolvidos. O governo brasileiro também teve que ajustar regulamentações trabalhistas para contemplar essa nova realidade, promovendo um ambiente mais favorável para o teletrabalho. O futuro do teletrabalho no Brasil parece promissor, com potencial para transformar permanentemente a cultura de trabalho no país.

A Governadoria do Estado de Alagoas, bem como a grande maioria dos órgãos públicos do Estado, não muito familiarizada com essa modalidade, precisou se adaptar e implementar o teletrabalho em todas as suas unidades gestoras. No entanto, enfrentam desafios como a existência de silos de informação e questões relacionadas com a infraestrutura tecnológica dos servidores.

Este artigo explora a evolução do teletrabalho, suas vantagens e desafios, e as implicações para o futuro do trabalho e da gestão organizacional. A análise inclui uma revisão das tecnologias que possibilitaram essa transição, os impactos na produtividade e o bem-estar

dos trabalhadores, e as adaptações permitidas por parte das empresas para sustentar essa modalidade de trabalho em longo prazo.

Para a elaboração deste artigo foi feita uma pesquisa bibliográfica, numa abordagem qualitativa, com o objetivo de descrever o teletrabalho, a nova gestão pública, que busca produtividade e silos de informação brasileiras. No primeiro momento o trabalho tratou questões teóricas, no segundo momento foi feita uma pesquisa quantitativa sobre o teletrabalho e suas consequências.

Esta comunicação tem como objetivo geral explorar a evolução do teletrabalho, analisar suas vantagens e desafios, e discutir as implicações para o futuro do trabalho e da gestão organizacional, especificamente, no âmbito da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (Fapeal). Para isto, recorreu-se aos objetivos específicos listados abaixo:

1. Revisar as tecnologias que viabilizaram a transição para o teletrabalho;
2. Avaliar os impactos do teletrabalho na produtividade e bem-estar dos trabalhadores;
3. Examinar as adaptações necessárias por parte das empresas para sustentar o teletrabalho a longo prazo.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A ascensão das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) transformou o que, outrora, parecia ser ficção científica em realidade. A inteligência artificial (AI), a melhoria na logística da confecção e entrega de produtos, a multiplicidade de comunicação em tempo real, internet de altíssima velocidade, informatização e automação que permitiu muitos processos, que antes eram físicos, se tornassem eletrônicos e digitais, somam-se ao alguns outros exemplos de “novas tecnologias” (Pequeno, 2018).

Essas TICs proporcionaram uma revolução na área do conhecimento, causando grande impacto nas sociedades, como um todo, criando vantagens e desvantagens, na medida em que foram se inserindo no ambiente pessoal e profissional.

Numa perspectiva de ambientação profissional, o teletrabalho, ou trabalho remoto tornou-se uma prática cada vez mais comum e relevante no mundo moderno. Essa modalidade

de trabalho, que permite aos profissionais desempenharem suas funções fora do ambiente tradicional do escritório, ganhou destaque principalmente devido à pandemia de COVID-19, que forçou empresas e trabalhadores a se adaptarem rapidamente a novas formas de operar.

No âmbito da organização pública, o teletrabalho não apenas manteve a continuidade dos serviços durante a crise sanitária, como também demonstrou potencial para transformar permanentemente a cultura de trabalho (Santos, 2021).

Ainda conforme Santos (2021), as normas trabalhistas sofreram algumas flexibilizações que beneficiaram não apenas o empregado, mas também para o empregador, para a autora, sem a inserção da tecnologia no meio social e a flexibilização das normas trabalhistas, não seria possível o seu surgimento desta nova categoria.

Cabe destacar que o conceito de teletrabalho não é novo, tendo surgido inicialmente nas décadas de 1970 e 1980 com o avanço e a introdução das TIC na sociedade. No entanto, foi a partir do final dos anos de 1990 e início dos anos de 2000, com a popularização da internet, que o teletrabalho começou a se tornar uma opção viável para um número crescente de profissionais.

A Quarta Revolução Industrial, ou Indústria 4.0, teve o conceito proposto em 2016, por Schwab (2016), fundador do Fórum Econômico Mundial, em uma obra homônima. Segundo ele, a Quarta Revolução Industrial gera um mundo em que os sistemas de fabricação virtuais e físicos cooperam entre si de uma maneira flexível a nível global. Conforme o autor, esse período não se limita apenas a sistemas inteligentes e interconectados. Ele abrange uma gama mais extensa de avanços, indo do sequenciamento genético à nanotecnologia, das energias renováveis à computação quântica. O que torna a Quarta Revolução Industrial distinta das anteriores é a integração dessas tecnologias e sua interação nos âmbitos físico, digital e biológico.

No âmbito da administração, essa nova conjuntura social, trouxe vantagens não só para empresas, mas também para o aparato público, onde novos processos foram desenhados e o acesso a serviços ficaram mais acessíveis aos cidadãos, como um todo (Pequeno, 2018).

A Nova Administração Pública centrada na eficiência e busca de resultados, é contra o modelo burocrático, voltado na prevenção da corrupção e nepotismo, este pecava

principalmente na demora de resultados e transparência dos atos administrativos. Encontrou nas novas tecnologias um meio de consolidação (Pequeno, 2018).

No final dos anos 70 aumentaram os questionamentos sobre a atuação dos gestores públicos. Os gestores deveriam ter maior eficiência e que os serviços fossem melhores prestados. Esse novo método chamado Nova Administração Pública, em resumo, pretendia que o aparato público produzisse mais, custasse menos e cumprisse os princípios de austeridade fiscal (Lima Filho *et al.*, 2020).

3 TELETRABALHO

A pandemia do COVID-19 gerou impactos em diferentes setores empresariais e nos serviços governamentais. Em todo mundo, esta ameaça sanitária impactou rotinas de trabalho, lazer, vendas, logística, marketing de produtos, entre outros, devido a isso, foram sendo prospectados desafios frente as incertezas perante a doença, que por ser transmitida pelas vias respiratórias é altamente contagiosa.

Diante das mudanças repentinas, as organizações foram desafiadas a buscar novos modos de realizar suas tarefas. Procedimentos e práticas de trabalho, tiveram que ser adaptados e a condução dos trabalhos, atividades e gestão passou a ser à distância, como sugerem Mendes *et al.* (2020).

Essa prática do trabalho remoto, à distância ou home office, já fazia parte de algumas empresas ora para buscar vantagens competitivas, ora para possibilitar ao profissional maior flexibilidade, entretanto com a pandemia, isso se tornou imprescindível, forçando as empresas e os governos a adotarem o teletrabalho, como meio de dar continuidade aos serviços.

Por definição o teletrabalho ou home office, surgiu na década de setenta como uma modalidade de trabalho flexível, realizado na própria casa do trabalhador, devido ao surgimento de novas tecnologias, como a internet. Tendo legislação desde 2017, com a reforma trabalhista, esta modalidade sofria grande preconceito por parte das empresas brasileiras, e quase inexistia no setor público (Mendes *et al.*, 2020)

Por outro lado, na iniciativa privada, já implementava esta modalidade de trabalho de forma eficiente, para reduzir custos, melhorar a produtividade, e a qualidade de vida dos

teletrabalhadores. A discussão acerca disso, na administração pública, encontra-se em nível de maturidade, devido ao elevado nível de utilização de tecnologias de informação e comunicação, porém ainda há pouca legislação para assegurar ao servidor condições de avaliação, uma vez que o servidor, necessita de avaliações anuais.

4 SILOS DE INFORMAÇÃO

O termo Silo surgiu na agricultura em 1800, para criar espaços de armazenagem do milho em épocas de frio. Metaforicamente, na administração, é um termo comum usado para descrever o fato de que os departamentos dentro das organizações estão isolados uns dos outros e têm poucos meios de comunicação. Por esta óptica, os silos são barreiras que limitam a oportunidade de progresso dos negócios (Ferreira *et al.*, 2017).

Deste modo, os silos de informação ocorrem quando uma unidade ou departamento de uma organização não possui comunicação diligente, eficiente e objetiva com outras unidades ou departamentos. Por muitas vezes, percebe-se que os setores das organizações não visualizam interesse em compartilhar informações com outros departamentos dificultando o acesso e a disseminação da informação e, por conseguinte, do conhecimento. Porém, quando a organização trabalha em cooperação, por meio do empoderamento informacional, instigando e capacitando seus colaboradores de modo a possuírem competência informacional trocando informações comuns, a possibilidade de alcançar a eficiência profissional e dos serviços é inevitável.

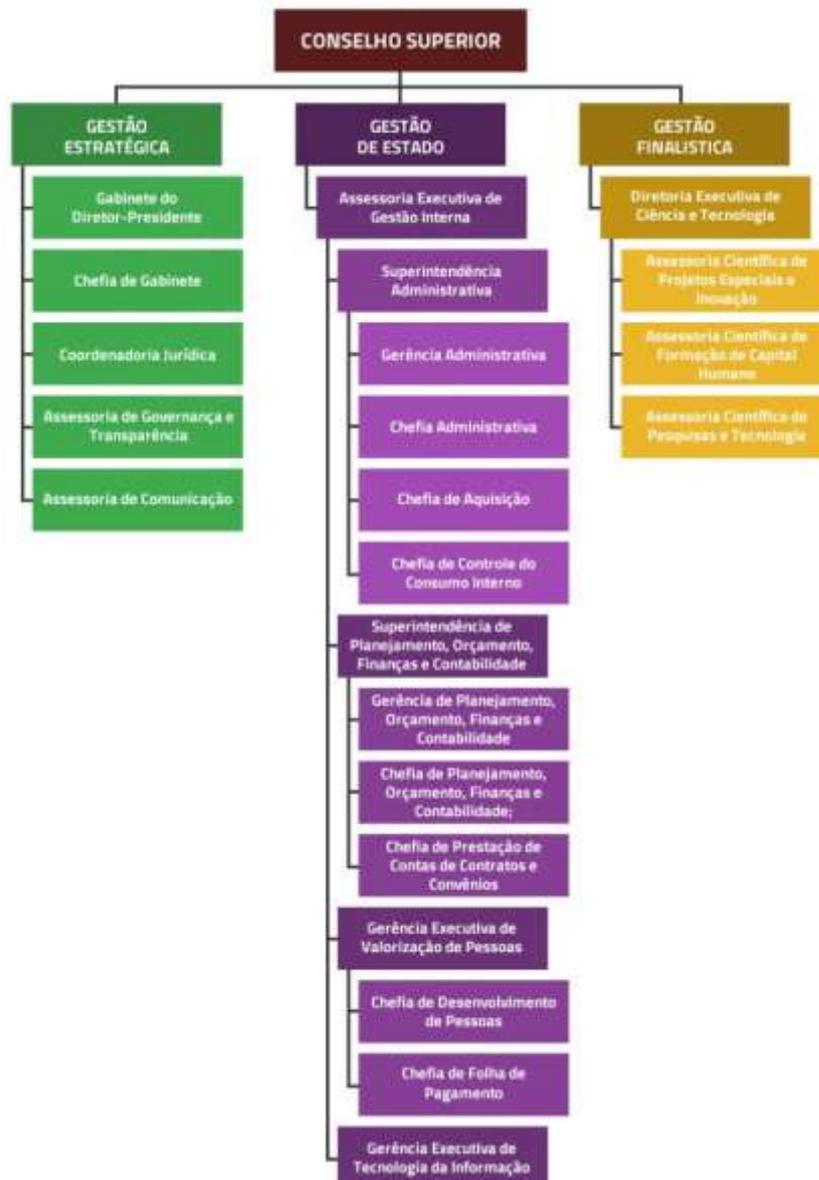
No sentido de atenuar essas disparidades, são implementados os sistemas de gestão e organização da informação. Eles são importantes porque organizam as informações de maneiras sistêmicas, tornando-as disponíveis e acessíveis, facilitando a tomada de decisão de gestores e funcionários, no geral.

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (Fapeal) exerce atividades de fomento à pesquisa e indução tecnológica, além de abrigar o Ponto de Presença (PoP) da Rede Nacional de Pesquisa (RNP), que liga o Estado de Alagoas à Internet e oferece serviços de conectividade à comunidade científica, instituições governamentais e ONGs.

A Fundação viabiliza Projetos de Pesquisas que priorizam áreas estratégicas para o desenvolvimento do Estado de Alagoas e outras regiões do Nordeste, capacitam professores e fomenta bolsas de pesquisa no âmbito da Pós-Graduação contribuindo para a formação de alto nível de profissionais na esfera CT&I.

A Fapeal possui, de acordo com seu organograma, instituído conforme a Lei Delegada nº 47, de agosto de 2015, três gestões que subsidiam o conselho superior. São elas: a Gestão estratégica, a Gestão de Estado e a Gestão Finalística. Conforme, pode-se observar na Figura 1.

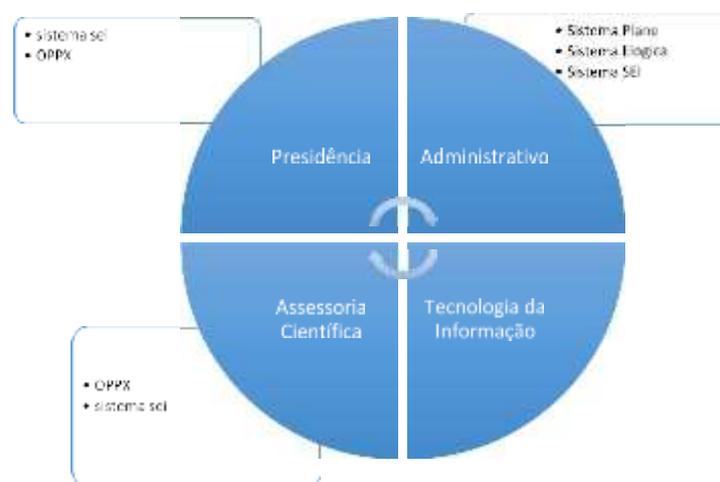
Figura 1 – Organograma da Fapeal



Fonte: Fapeal (2024).

Os sistemas operacionais que são executados na Fapeal são sistemas que foram desenvolvidos internamente e correspondem a organização de informação e execução de serviços e ações específicas de cada departamento/setor, não havendo, por muitas vezes, compartilhamento e permuta de dados, gerando silos de informação. Conforme, pode-se observar na Figura 2.

Figura 2 – Sistema de Informação para Cada Departamento



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Um dos sistemas que são operacionalizados na fundação é o Plane. Ele é uma plataforma que coleta, armazena e mensura informações e indicadores sobre o corpo de servidores e serviços prestados na instituição. O setor destinado da pesquisa foi a Gerência de Valorização de Pessoas (GEVP), que subsidia toda parte de recursos humanos da instituição.

A pesquisa foi realizada entre os dias 22 a 26 de julho de 2020, esse período foi escolhido devido a maiores demandas por teletrabalho ocasionado pelo fechamento dos postos de trabalho, circunstanciado pela pandemia do COVID-19. As respostas foram divididas em múltiplas escolhas. Foi enviado um questionário Google Forms, para todos os 96 (noventa e seis), com retorno de 43 questionários respondidos pelos servidores da Fapeal.

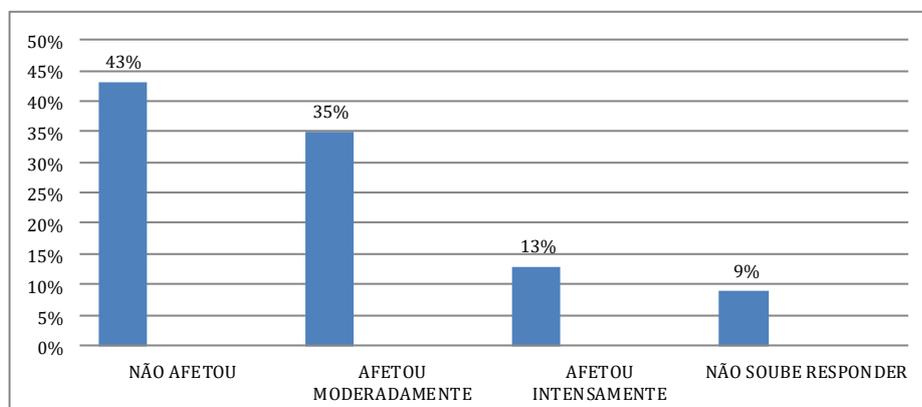
As perguntas foram contempladas da seguinte forma: A primeira pergunta buscou avaliar a rotina de serviços vivida no momento do teletrabalho na pandemia, ou seja, teletrabalho versus pandemia. Na segunda pergunta, avaliou-se a produtividade no trabalho na

pandemia com a introdução do teletrabalho. A pergunta de número três foi sobre o isolamento e o estado emocional e o teletrabalho. Quarta pergunta sobre o estado físico. Quinta pergunta foi sobre o nível de intercâmbio de informação, ou seja, compartilhamento de informações com outros setores da fundação no momento da pandemia.

Também foi perguntado se dentro de uma nova ordem social o que o colaborador gostaria? E Quais os fatores de maior interferência no seu teletrabalho.

Quanto ao estado a rotina de serviços vivida no momento do teletrabalho na pandemia, ou seja, trabalho versus pandemia. Este gráfico examina a percepção dos servidores sobre como a pandemia afetou o trabalho remoto. Ele mostra que 43% dos respondentes acreditam que a relação entre trabalho e pandemia não foi afetada, enquanto 35% dizem que foi moderadamente afetada, 13% dizem que foi intensamente afetada, e 9% não souberam responder.

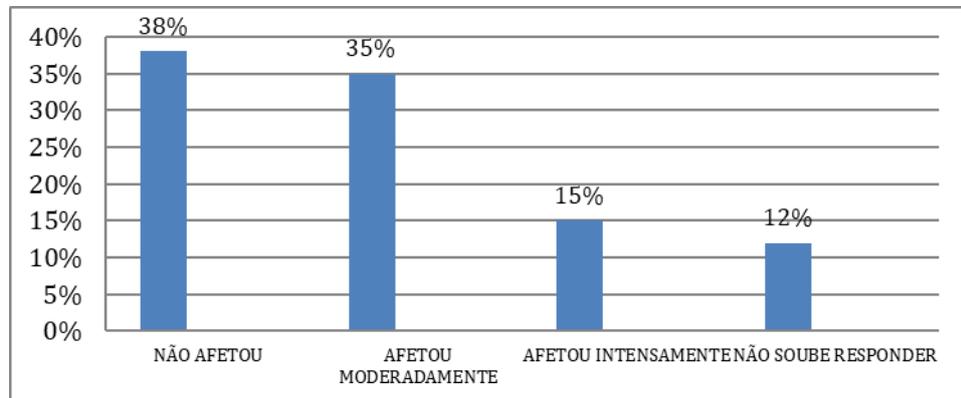
Gráfico 1 – Relação entre o trabalho e Pandemia



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Na segunda pergunta, avaliou-se a produtividade no trabalho na pandemia com a introdução do teletrabalho. O Gráfico 2 avalia a produtividade dos servidores durante o teletrabalho na pandemia. A maioria (38%) dos respondentes indicou que sua produtividade não foi afetada, 35% afirmaram que foi afetada moderadamente, 15% disseram que foi intensamente afetada, e 12% não souberam responder.

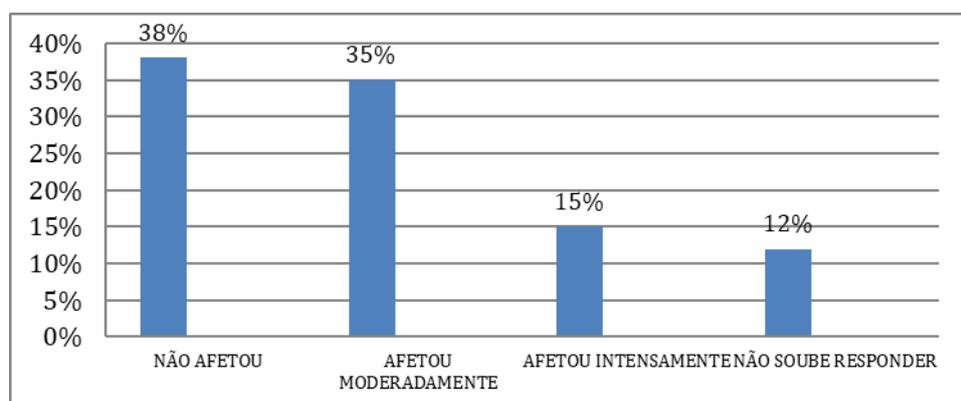
Gráfico 2 – Relação entre o teletrabalho e produtividade



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Na segunda pergunta, avaliou-se a produtividade no trabalho na pandemia com a introdução do teletrabalho. O Gráfico 3 avalia a produtividade dos servidores durante o teletrabalho na pandemia. A maioria (38%) dos respondentes indicou que sua produtividade não foi afetada, 35% afirmaram que foi afetada moderadamente, 15% disseram que foi intensamente afetada, e 12% não souberam responder.

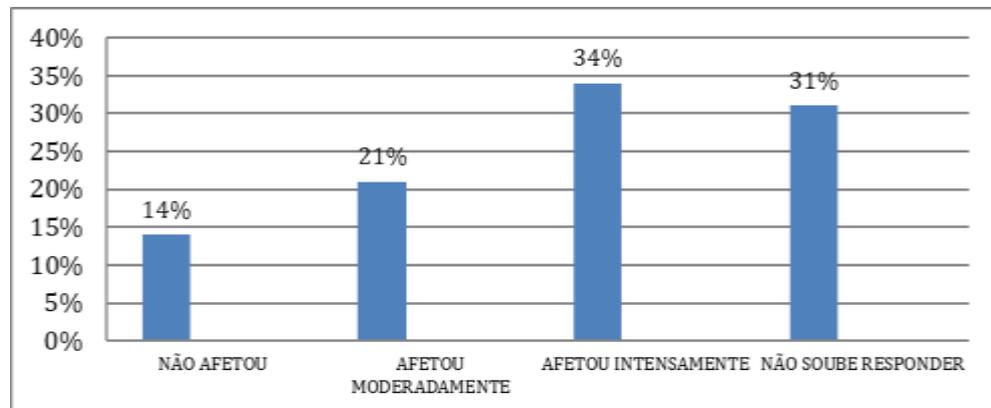
Gráfico 3 – Relação entre o teletrabalho e produtividade



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A pergunta de número três foi sobre o isolamento e o teletrabalho. Analisa o impacto do isolamento no teletrabalho. O Gráfico 4 Mostra que 14% dos respondentes não sentiram impacto, 21% sentiram impacto moderado, 34% sentiram impacto intenso, e 31% não souberam responder.

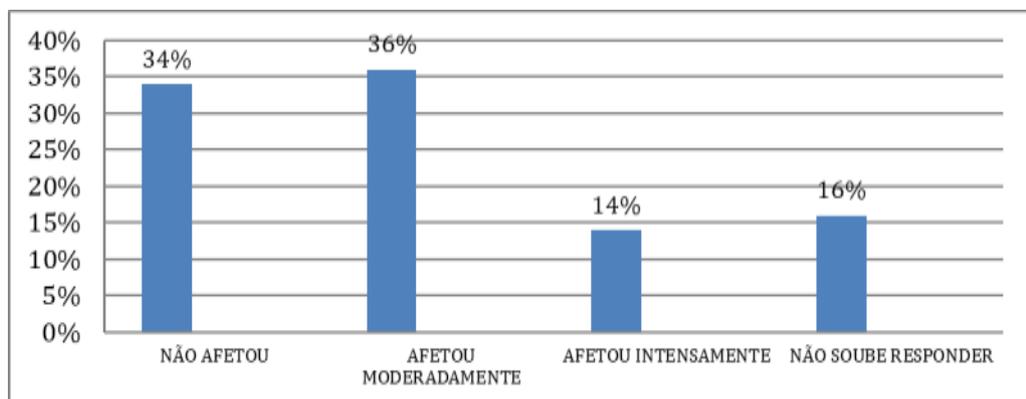
Gráfico 4 – Relação entre o Isolamento e o Teletrabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Quarta pergunta sobre o estado físico. Examina como o estado físico dos servidores foi afetado durante o teletrabalho. Os dados indicam que 34% não sentiram impacto, 36% sentiram impacto moderado, 14% impacto intenso, e 16% não souberam responder.

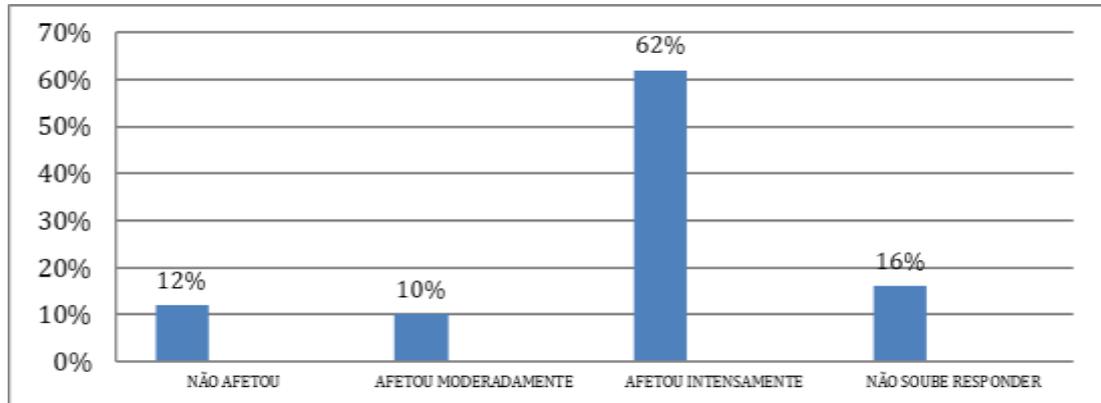
Gráfico 5 – Relação entre o Estado Físico na pandemia



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Quinta pergunta foi sobre o nível de intercâmbio de informação, ou seja, compartilhamento de informações com outros setores da fundação no momento da pandemia. Gráfico 6 Avalia o nível de compartilhamento de informações entre setores da fundação durante o teletrabalho. Os resultados mostram que 12% dos respondentes indicaram que o intercâmbio de informações não foi afetado, 10% afirmaram que foi moderadamente afetado, 62% relataram que foi intensamente afetado, e 16% não souberam responder.

Gráfico 6 – Relação entre o intercâmbio de informação na pandemia



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os gráficos indicam que, para a maioria dos servidores, o teletrabalho não afetou significativamente a produtividade (38% indicaram "não afetou") e a relação entre trabalho e pandemia foi considerada não afetada por 43% dos respondentes. Isso sugere que o teletrabalho pode ser uma modalidade viável para a continuidade das operações no setor público, especialmente em situações de crise como a pandemia de COVID-19.

O impacto no estado físico e emocional dos servidores durante o teletrabalho parece ter sido variado, com uma distribuição mais equilibrada de respostas. Embora 34% tenham indicado que o estado físico não foi afetado, 36% disseram que foi moderadamente afetado, sugerindo que o teletrabalho pode ter um impacto positivo ao reduzir o deslocamento, mas ainda existem desafios em termos de bem-estar físico e emocional.

O gráfico sobre o intercâmbio de informação mostra que 62% dos respondentes acreditam que houve um impacto intenso no compartilhamento de informações entre os setores durante a pandemia. Isso indica que a existência de "silos de informação" (departamentos que não comunicam eficientemente entre si) é um problema significativo que pode afetar a produtividade e a tomada de decisões.

Dada a percepção de impacto intenso no intercâmbio de informações, o estudo sugere a necessidade de melhorar a infraestrutura tecnológica e a comunicação interna para otimizar o fluxo de informações e aumentar a eficiência durante o teletrabalho. Isso pode envolver a implementação de sistemas de gestão da informação mais integrados para superar as barreiras dos silos de informação.

Os resultados sugerem que o teletrabalho tem potencial para transformar permanentemente a cultura de trabalho no setor público. Contudo, para que essa transformação seja efetiva a longo prazo, é essencial abordar os desafios de infraestrutura, comunicação e bem-estar dos trabalhadores identificados nos gráficos.

5 CONCLUSÃO

As possíveis conclusões deste estudo sobre o teletrabalho na Fapeal podem incluir:

1. **Impacto Positivo do Teletrabalho:** O teletrabalho, adotado como resposta à pandemia de COVID-19, não afetou significativamente a produtividade dos colaboradores da FAPEAL. A maioria dos funcionários relatou que a produtividade permaneceu estável, sugerindo que o trabalho remoto pode ser uma modalidade viável para a continuidade das operações no setor público.

2. **Bem-estar dos Trabalhadores:** O estudo indica que o estado emocional e físico dos colaboradores não foi gravemente afetado durante o período de teletrabalho. A ausência de deslocamento diário para o local de trabalho parece ter contribuído para uma sensação de segurança e conforto entre os trabalhadores.

3. **Desafios Relacionados à Infraestrutura Tecnológica e Silos de Informação:** Um dos problemas identificados é a falta de infraestrutura tecnológica adequada para suportar o teletrabalho. Além disso, a existência de silos de informação, onde diferentes departamentos não compartilham informações de maneira eficiente, pode afetar negativamente a produtividade e a tomada de decisões.

4. **Necessidade de Melhorias Organizacionais:** O estudo sugere a necessidade de aprimorar a comunicação e a integração entre os departamentos para otimizar o fluxo de informações e aumentar a eficiência organizacional durante o teletrabalho. A implementação de sistemas de gestão de informação mais integrados pode ajudar a superar as barreiras dos silos de informação.

5. **Adaptação a Novas Realidades de Trabalho:** A pandemia acelerou a adoção do teletrabalho e trouxe à tona a necessidade de ajustes nas regulamentações trabalhistas para acomodar essa modalidade. O teletrabalho parece ter potencial para transformar

permanentemente a cultura de trabalho no setor público, desde que os desafios identificados sejam abordados de forma eficaz.

Essas conclusões destacam tanto os benefícios quanto os desafios do teletrabalho no setor público, especialmente em tempos de crises como a pandemia de COVID-19, e apontam para a necessidade de ajustes para garantir sua efetividade a longo prazo.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, A. R. *et al.* Informação em silos: o contributo das humanidades digitais para desconstrução dos silos de informação nas organizações. *In: VII ENCONTRO IBÉRICO EDICIC*, 7, 2017, Coimbra. **Anais [...]**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2017.

LIMA FILHO, S. *et al.* Análise de eficiência na gestão de recursos das Instituições Federais de Ensino Superior à luz da nova administração pública. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.17, n.43, p.88-103, abr./jun. 2020. Disponível em: [AnlisedeEficienciaGestodeRecursosdasInstituies_66053-265686-1-PB.pdf](#). Acesso em: 22 maio 2024.

MENDES, D. C. *et al.* A Realidade do Trabalho Home Office na Atipicidade Pandêmica. **Revista Valore**, Volta Redonda, v.5, p. 160-191., 2020. Disponível em: [Vista do A REALIDADE DO TRABALHO HOME OFFICE NA ATIPICIDADE PANDÊMICA](#). Acesso em: 22 maio 2024.

PEQUENO, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. Vol. 1.

SANTOS, Anna Karollyne Moreira. **O avanço do Teletrabalho no Brasil**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/33348/4/Avan%c3%a7oTeletrabalhoBrasil.pdf>. Acesso em: 22 maio 2024.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo : Edipro, 2016.