

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**VIABILIDADE DE MANUTENÇÃO DO TELETRABALHO EM UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR NO CONTEXTO PÓS-  
PANDEMIA DE COVID-19**

**ÊNIO DE PAULA FERNANDES**

**Campo Grande, MS**

**2021**

**ÊNIO DE PAULA FERNANDES**

**VIABILIDADE DE MANUTENÇÃO DO TELETRABALHO EM UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR NO CONTEXTO PÓS-  
PANDEMIA DE COVID-19**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Escola de Administração e Negócios (ESAN) como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva.

**Campo Grande, MS**

**2021**

## **BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva  
Orientador – UFMS

Prof. Dr. Alberto de Barros Aguirre – UFMS

Profa. Dra. Caroline Pauletto Spanhol Finocchio – UFMS

Prof. Dr. Oséias Santos de Oliveira - UTFPR

Campo Grande, MS, 22 de novembro de 2021.

*A minha mãe Lúcia, pela motivação,  
incentivo, inspiração e principalmente  
por seu esforço na luta pela vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela vida, por trilhar o meu caminho e por me permitir ter essa oportunidade de crescimento pessoal e profissional diante deste desafio tão grande.

A minha mãe Lúcia, pelo incentivo diário, pelas palavras de motivação quando o caminho se tornava difícil demais, pela inspiração em me fazer buscar sempre o meu desenvolvimento, e por me mostrar que podemos tirar forças de dentro de nós para vencermos os desafios. Pelo exemplo de vida diário que me dá ao lutar contra o câncer e pela disposição por viver cada momento.

Ao meu irmão Breno, pelo apoio de sempre e pelo incentivo na conquista desse objetivo profissional.

Aos meus amigos, pela paciência nos momentos de ausência e pelas palavras nos momentos de desânimo.

Aos amigos da UFMS, Anacarla e Magno, pelo incentivo para iniciar essa trajetória no Profiap.

Ao meu orientador Prof. Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva, pelos ensinamentos durante a orientação, sempre com zelo e empatia, buscando o melhor caminho para esta pesquisa. Agradeço pela confiança e paciência.

Aos professores Alberto de Barros Aguirre, Caroline Pauletto Spanhol Finocchio e Oséias Santos de Oliveira, pelas contribuições imprescindíveis na banca.

À UFMS, por me proporcionar a oportunidade de estudar e poder contribuir por meio desta pesquisa com o aperfeiçoamento do Serviço Público Federal.

## RESUMO

Este estudo buscou identificar, do ponto de vista dos gestores da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), a viabilidade de manutenção do teletrabalho no pós-pandemia de COVID-19 nessa Universidade. O teletrabalho foi implementado na UFMS de forma emergencial em virtude da declaração pela Organização Mundial do Trabalho de um cenário pandêmico decorrente da contaminação do coronavírus denominado COVID-19, que teve sua origem em 2019 na China e se alastrou pelo mundo. Diante desse contexto, a UFMS definiu medidas de enfrentamento para a situação, desde a adaptação das rotinas administrativas até o ensino remoto, por meio da tecnologia da informação e comunicação. Considerando esse enorme desafio de implementação da modalidade de trabalho no contexto da educação, que majoritariamente é realizado de forma presencial, esta pesquisa foi desenvolvida com a análise documental de informações obtidas nas unidades da administração central da UFMS e por meio de entrevistas com os gestores de unidades centrais, setoriais e câmpus do Estado. Por meio da análise qualitativa, observou-se que os entrevistados compreendem que a manutenção do teletrabalho é viável, porém houve entendimentos diferentes quanto à viabilidade de manutenção por causa das especificidades que o ensino superior apresenta nas mais variadas áreas, e há ainda aqueles que acreditam que é possível um modelo híbrido de trabalho. Com base neste estudo apresenta-se um modelo de um programa de gestão à administração central da UFMS em que seja possível a manutenção do teletrabalho aos servidores técnico-administrativos, com a seleção de profissionais aptos a realizar essa modalidade de trabalho com o cumprimento das metas estabelecidas. Pretende-se, dessa forma, contribuir para o avanço nos processos de trabalho e ao mesmo tempo contribuir para uma modernização do serviço público.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Administração pública. UFMS. Instituição federal de ensino superior. Servidor público.

## **ABSTRACT**

This study sought to identify, from the point of view of managers of the Federal University of Mato Grosso do Sul (UFMS), the feasibility of maintaining telework at this University. Telework was implemented at UFMS in an emergency way due to the declaration by the World Labor Organization of a pandemic scenario resulting from the contamination of the coronavirus called COVID-19, which originated in 2019 in China and spread around the world. Given this context, UFMS defined coping measures for the situation, from adapting administrative routines to remote teaching, through information and communication technology. Considering this enormous challenge of implementing the work modality in the context of education, which is mostly done face-to-face, this research was developed with the documental analysis of information obtained in the UFMS central administration units and by means of interviews with the managers of central, sectorial and campus units of the State. Through qualitative analysis, it was observed that the interviewees understand that the maintenance of telework is feasible, but there were different understandings as to the feasibility of maintenance because of the specificities that higher education presents in various areas, and there are still those who believe that a hybrid model of work is possible. Based on this study, a model of a management program is presented to the central administration of UFMS in which it is possible to maintain telework for technical-administrative servers, with the selection of professionals able to perform this kind of work with the fulfillment of the established goals. It is intended, thus, to contribute to the advancement of work processes and at the same time contribute to a modernization of public service.

Keywords: Telework. Public administration. UFMS. Federal institution of higher education. Public servant.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percentual de atendimento das metas pactuadas dos servidores na modalidade teletrabalho – Ministério da Justiça e Segurança Pública - 1º/9/2016-31/8/2017.....	25
Tabela 2– Perfil dos gestores entrevistados – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) – até junho de 2021.....	49



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Benefícios e dificuldades.....	27
Quadro 2 – Características da análise documental e análise de conteúdo.....	43
Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul no contexto pós-pandemia da COVID-19.....	68
Quadro 4 – Plano de Ação para indicadores estruturais.....	77
Quadro 5 – Plano de Ação para indicadores pessoais.....	78
Quadro 6 – Plano de Ação para indicadores profissionais.....	78
Quadro 7 – Plano de Ação para indicadores psicológicos.....	79

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Atividades laborais exercidas remotamente no Brasil por causa da pandemia da COVID-19 no período de 21 a 27 junho de 2020.....	31
Figura 2 – Percentual de pessoas ocupadas não afastadas que estavam trabalhando de forma remota no total de pessoas ocupadas e não afastadas – Brasil – maio a novembro de 2020.....	31
Figura 3 – Estrutura organizacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – 2021.....	34
Figura 4 – Servidores em teletrabalho na Cidade Universitária – Campo Grande, MS.....	39
Figura 5 – Total de servidores em teletrabalho nos <i>campi</i> do interior– Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).....	39
Figura 6 – Percentual de servidores em teletrabalho na UFMS (total).....	40
Figura 7 – Tempo de trabalho dos gestores na UFMS.....	49
Figura 8 – Tempo como gestor na Unidade.....	50
Figura 9 – Tempo como gestor no teletrabalho.....	51

## LISTA DE SIGLAS

AGECOM	- Agência de Comunicação Social e Científica
AGETIC	- Agência de Tecnologia da Informação e Comunicação
AGINOVA	- Agência de Desenvolvimento, Inovação e Relações Internacionais
AUD	- Auditoria Interna
CIBio	- Comissão Interna de Biossegurança
CNJ	- Conselho Nacional de Justiça
COE	- Comitê Operativo de Emergência
COVID	- Doença do coronavírus, do inglês <i>corona virus disease</i>
CPAN	- Campus de Corumbá
CPAQ	- Campus de Aquidauana
CPAR	- Campus de Paranaíba
CPCS	- Campus de Chapadão do Sul
CPCX	- Campus de Coxim
CPNA	- Campus de Nova Andradina
CPNV	- Campus de Naviraí
CPPP	- Campus de Ponta Porã
CPTL	- Campus de Três Lagoas
EaD	- Educação a Distância
ECA	- Comissão Econômica para a África
ERE	- Ensino remoto emergencial
ESAN	- Escola de Administração e Negócios
FAALC	- Faculdade de Artes, Letras e Comunicação
FACFAN	- Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Alimentos e Nutrição
FACH	- Faculdade de Ciências Humanas
FACISA	- Faculdade de Ciências da Saúde do Trairi
FACOM	- Faculdade de Computação
FADIR	- Faculdade Direito
FAED	- Faculdade de Educação
FAENG	- Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografias
FAMED	- Faculdade de Medicina
FAMEZ	- Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia
FAODO	- Faculdade de Odontologia
FDC	- Fundação Dom Cabral
HUMAP	- Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFES	- Instituição federal de ensino superior
INBIO	- Instituto de Biociências
INFI	- Instituto de Física
INISA	- Instituto Integrado de Saúde

INMA	- Instituto de Matemática
INQUI	- Instituto de Química
MJSP	- Ministério da Justiça e Segurança Pública
NABE	- Associação Nacional para Economia Empresarial
OIT	- Organização Internacional do Trabalho
OMS	- Organização Mundial da Saúde
ONU	- Organização das Nações Unidas
OUV	- Ouvidoria
PNAD	- Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PROGEP	- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROJUR	- Procuradoria Jurídica
RFB	- Receita Federal do Brasil
RMO	- Registro Mensal de Ocorrências
RTR	- Reitoria
SEAD	- Secretaria Especial de Educação a Distância
SEAVI	- Secretaria Especial de Avaliação Institucional
SEI	- Sistema Eletrônico de Informações
SERPRO	- Serviço Federal de Processamento de Dados
SIGPOS	- Sistema de Gestão de Pós-Graduação
SIPEC	- Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SISCAD	- Sistema Acadêmico da Graduação
TCU	- Tribunal de Contas da União
TIC	- Tecnologia da informação e comunicação
TRF4	- Tribunal Regional de Justiça da 4ª Região
UACs	- Unidades da Administração Central
UASs	- Unidades da Administração Setorial
UDESC	- Universidade do Estado de Santa Catarina
UFMS	- Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFMS	- Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFRN	- Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UnB	- Universidade de Brasília

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	15
2.1 GERAL.....	15
2.2 ESPECÍFICOS.....	15
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
3.1 CONCEITO DE TELETRABALHO.....	16
3.2 TELETRABALHO NO MUNDO.....	18
3.3 TELETRABALHO NO BRASIL.....	21
3.4 UFMS.....	32
3.5 TELETRABALHO NA UFMS.....	35
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	41
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	44
5.1 PLANO DE BIOSSEGURANÇA.....	44
5.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	48
5.3 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O TELETRABALHO NA UFMS.....	51
5.3.1 Produtividade.....	51
5.3.2 Processo de Gestão.....	54
5.3.3 Infraestrutura.....	65
5.3.4 Vantagens e desvantagens do teletrabalho.....	68
5.4 PROGRAMA DE GESTÃO E AS PERSPECTIVAS PARA A MANUTENÇÃO DO TELETRABALHO PELA UFMS NO CONTEXTO PÓS-PANDEMIA DA COVID-19.....	69
<b>6 PLANO DE AÇÃO PARA MANUTENÇÃO DO TELETRABALHO</b> .....	77
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	80
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	83
<b>APÊNDICES</b> .....	88
<b>ANEXOS</b> .....	109

## 1 INTRODUÇÃO

No ano de 2019, surgiu na China, um coronavírus causador da doença denominada de COVID-19, que se alastrou por todo o mundo, cuja situação é denominada de pandemia do COVID-19, deixando os países em alerta. Em função disso, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou Estado de Emergência de Saúde Pública Mundial, e uma das principais recomendações foi o isolamento social para toda a população.

No Brasil, uma das principais orientações do Ministério da Educação, atendendo as recomendações do Ministério da Saúde, foi a suspensão das aulas presenciais e de todas as atividades administrativas em todos os níveis das instituições de ensino no país, sendo realizadas por meio do teletrabalho pelos servidores administrativos, professores e alunos (BRASIL, 2020b, 2020c, 2020d).

O termo teletrabalho, originário do inglês *telecommuting* ou *telework*, é o processo de “levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de telesserviço” (NOGUEIRA FILHO et al., 2020, p. 278).

Nesse contexto, a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) adotou o teletrabalho como recurso para a manutenção de suas atividades. Conforme a Portaria nº 387, de 12 de março de 2020, do Reitor da Universidade, fundamentada na Portaria nº 329, de 11 de março de 2020, do Ministério da Educação (BRASIL, 2020b), e considerando o contido no Processo nº 23104.007986/2020-38, resolve:

[...], 1. Constituir Comitê Operativo de Emergência da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (COE/UFMS) com o objetivo de gerenciar questões inerentes a assuntos sensíveis na área da saúde, de repercussão nacional. (UFMS, 2020f).

Com isso o referido Comitê elaborou o Plano de Biossegurança da UFMS, com o objetivo de preservar vidas, “visando conciliar as atividades presenciais (acadêmicas e administrativas) da UFMS e a prevenção à disseminação do novo coronavírus” (UFMS, 2020a, p. 4).

Ainda conforme o referido Plano da UFMS, algumas diretrizes e orientações foram elaboradas visando ao “distanciamento social, proteção individual e higiene”, organizados em diferentes etapas que podem ocorrer com a disseminação da COVID-19, com aplicabilidade em diferentes setores, observando os riscos e as atividades

inerentes à atuação dos servidores, acatando as regras estabelecidas pelo Estado de Mato Grosso do Sul e seus municípios, além da análise realizada sobre os dados epidemiológicos da doença realizada pelo COE.

As medidas de enfrentamento realizadas pela UFMS (2020g), não se resumem somente àquelas adotadas inicialmente, elas continuam constantemente sendo atualizadas conforme a demanda.

Um dos instrumentos que têm sido essencial no apoio ao teletrabalho nas instituições de ensino no país, no momento da pandemia, é o uso da tecnologia da informação e comunicação (TIC). Assim, também na UFMS, está sendo um suporte para auxiliar não só os servidores administrativos, como também aos professores que estão podendo dar continuidade aos estudos de forma remota para seus alunos. Nesse processo, as dificuldades foram muitas e, provavelmente, o reflexo dessa situação deverá surgir mais adiante, por exemplo: evasão dos estudantes em meio a várias dificuldades, como falta de acesso à internet, responsabilidades paralelas dentro de casa, falta de tempo, auxílio para a realização de atividades, ferramentas e recursos digitais e até as questões psicológicas em consequência do isolamento social (UFMS, 2020c, 2020e).

Ressalta-se ainda que houve, durante o período da pandemia, um retorno parcial das aulas práticas no final de 2020 e também das atividades administrativas de forma parcial e escalonada, levando-se em consideração o Plano de Biossegurança e o mapa epidemiológico dos *campi*, e considerando-se os critérios estabelecidos na Instrução Normativa nº 9-PROGEP/UFMS, de 12 de novembro de 2020 (UFMS, 2020d).

Dessa forma, a escolha do tema desta pesquisa se deu a partir da necessidade de implementação emergencial do teletrabalho em função da pandemia de COVID-19, bem como da necessidade de se realizar mais pesquisas relacionadas ao assunto no contexto da administração pública. Assim, esta pesquisa busca identificar a viabilidade da manutenção do teletrabalho na UFMS no contexto pós-pandemia, bem como analisar as suas vantagens e desvantagens para mitigar as objeções.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 GERAL**

Analisar a viabilidade de manutenção do teletrabalho no pós-pandemia de COVID-19 na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

### **2.2 ESPECÍFICOS**

- Elencar as vantagens e desvantagens do teletrabalho no âmbito de uma instituição federal de ensino superior (IFES).

- Levantar questões legais e técnicas na implementação e manutenção do teletrabalho.

- Verificar a viabilidade de manutenção do teletrabalho aos servidores técnico-administrativos no contexto pós-pandemia de COVID-19, na UFMS.



### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 CONCEITO DE TELETRABALHO

As tecnologias da informação e comunicação (TICs) trouxeram novos conceitos nas relações de trabalho para as organizações mundiais, dando origem às mais diversas formas de realização das atividades laborais, por exemplo, o teletrabalho.

O termo tele vem do “grego e significa longe, distância, e trabalho significa uma atividade profissional” (RODRIGUES, 2011, p. 31).

Rodrigues (2011) relata que o norte-americano Jack Nilles, após ser questionado sobre uma melhor fluidez do trânsito, em 1973, teve a ideia de “trazer o trabalho até o trabalhador, pelo menos algumas vezes na semana, ao invés de levar o trabalhador ao local de trabalho na empresa” (NILLES apud RODRIGUES, 2011, p. 27), visando, assim, uma maior fluidez do trânsito, sendo considerado, portanto, o “pai” do teletrabalho.

Ressalta-se que existem, nas literaturas especializadas, vários vocábulos como sinônimos de teletrabalho, por exemplo, “trabalho a distância, trabalho periférico, trabalho remoto, trabalho flexível, trabalho virtual, trabalho fora da empresa, trabalho não presencial” (GALLARDO MOYA, 1998 apud RODRIGUES, 2011, p. 31).

Com a evolução da tecnologia no processo produtivo da empresa, vem se consolidando, desde o século passado, a realização do trabalho em *home office*, denominando a nova sociedade de “sociedade da informação”, levando um expressivo número de trabalhadores a trabalharem dessa forma (RODRIGUES, 2011).

Pinho Pedreira (2000) relata que, para Paola Borgna (1996), o teletrabalho é realizado distante da empresa por meio do computador, esteja ligado ou não à empresa, mas ele discorda porque a “característica dessa forma de trabalho é o uso da telemática<sup>1</sup>, de modo intenso e permanente, *on line*, com a sede central da empresa” (PINHO PEDREIRA, 2000, p. 583).

Para Oliveira Neto (s.d.), o teletrabalho

---

<sup>1</sup>Telemática indica “o método tecnológico de transmissão e comunicação a distância, mediante o emprego de uma linguagem computadorizada, que veicula informações automatizadas” (RODRIGUES, 2011, p. 32).

Representa trabalho prestado ao menos em parte à distância<sup>2</sup>, fora da sede da organização empresarial, mediante o uso da telemática, com flexibilidade de jornada e ausência de fiscalização direta, empoderando o teletrabalhador diante da auto-organização e autonomia de gestão do tempo e, em certa medida, de suas atividades. (OLIVEIRA NETO, s.d., p. 1).

Cardoso (2018, n.p.) colabora explicando que, conforme a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o teletrabalho é "a forma de trabalho realizada em lugar distante do escritório e/ou centro de produção, que permita a separação física e que implique o uso de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação".

Kleverson (2020) também colabora na definição de teletrabalho quando diz que esse termo também é conhecido por *teleworking*, *telecommuting* e trabalho a distância, cujas atividades podem ser realizadas fora do ambiente organizacional, em geral, na residência do funcionário. Nessa situação, as empresas disponibilizam aos seus empregados computador, internet, e todo recurso possível para o desenvolvimento das atividades dele, o que traz uma nova forma de relação jurídica entre o empregador e o empregado.

O Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), pela Resolução nº 53, de 9 de junho de 2015, em seu art. 1º, define teletrabalho como

atividade laboral executada, em parte ou em sua totalidade, em local diverso daquele estabelecido pela administração para a realização do trabalho presencial atribuído à unidade de lotação, mediante a utilização de tecnologias de informação e de comunicação. (TRF4, 2015).

Já o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) o definiu, por meio da Resolução CNJ 227, de 15 de junho de 2016, no art. 2º, teletrabalho como "modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos" (CNJ, 2016).

Como se observa, em todos os conceitos citados há, segundo Rodrigues (2011, p. 36), "prevalência de dois requisitos independentes que caracterizam o teletrabalho, quais sejam: (i) o trabalho é desenvolvido a distância do centro de atividades da empresa e (ii) se faz necessário o uso de novas tecnologias da informática e da comunicação".

---

<sup>2</sup>"O elemento topográfico – distância – diz respeito ao local da execução do trabalho. O lugar do trabalho onde a prestação de serviços é realizada pode variar entre teletrabalho a domicílio, teletrabalho remotizado em telecentros e teletrabalho móvel." (RODRIGUES, 2011, p. 40).

### 3.2 TELETRABALHO NO MUNDO

A definição de Boonen (2008, p. 110) sobre o teletrabalho: é uma “forma de trabalho descentralizado que nasceu como uma resposta do Ocidente à crise econômica mundial”. Ainda o referido autor, citando Costa (2000), isto porque as empresas perceberam da necessidade de flexibilização das suas estruturas, demandando novas formas de comportamento nas práticas de gestão em um mundo que se tornou imperativamente globalizado, após a Revolução Industrial.

O teletrabalho não é uma característica da pandemia ocasionada pelo coronavírus, denominado de COVID-19, pela qual o mundo foi surpreendido, exigindo um desafio de enfrentamento global. Já era rotina em algumas empresas americanas, conforme já citado, quando, em 1973, foi proposto por Jack Nilles essa forma de gestão ocasionada pela crise do petróleo e até mesmo após os atentados de 11 de setembro nos Estados Unidos (OLIVEIRA NETO, 2020).

Conforme um relatório da Organização Internacional do Trabalho, o teletrabalho vem crescendo desde o início do século 21 em toda a Europa: na França teve um aumento de 7%, em 2007, para 12,4%, em 2012, e na Suécia, de 36%, em 2003, para 51% em 2014 (ANTUNES; FISCHER, 2020).

Essa nova forma de gestão fez com que um novo ritmo se estabelecesse na visão dos gestores sobre os reflexos das mudanças, dando a eles um novo parâmetro nas abordagens referentes aos aspectos estruturais, físicos, pessoais, profissionais e psicológicos de toda a organização, tanto interna como externamente (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Ou seja, percebeu-se que as atividades podem ser realizadas a distância desde que haja orientações adequadas e bem-definidas entre as organizações e seus empregados.

Em consequência da COVID-19, os governos e as empresas se viram diante de uma nova situação de trabalho, optando pelo teletrabalho de seus servidores/funcionários e empregados, o qual só foi possível com o uso da tecnologia da informação e comunicação. Foram necessárias várias adaptações (físicas, psíquicas) tanto para os governantes, empresários e outros como também para os servidores/funcionários e empregados.

Losekan e Mourão (2020), sobre essas adaptações relatam que

As empresas tiveram de estabelecer políticas e normas internas para implementar e assegurar o teletrabalho. A segurança da informação

teve que ser revista para incorporar a rotina de trabalho remoto. Recursos foram investidos para possibilitar acesso a equipamentos e ferramentas de comunicação remota. (LOSEKAN; MOURÃO, 2020, p. 73).

Para os trabalhadores, essas mesmas autoras assim se expressam:

[...], surgiram desafios como a necessidade do rápido aprendizado de novas tecnologias, o estabelecimento de novas formas de interação e comunicação entre as equipes. Suas vidas familiares tiveram de ser conciliadas com o trabalho. Para muitos, a vida pública e a privada nunca estiveram tão entrelaçadas. Famílias passaram a dividir em um mesmo ambiente as atividades de trabalho, escolares, domésticas e de lazer. (LOSEKAN; MOURÃO, 2020, p. 73).

De acordo com a revista Isto É Dinheiro (2020), em uma pesquisa realizada com empresários nos Estados Unidos, no período de 2 a 14 de julho de 2020, teve como objetivo identificar “o clima dos negócios e reflete os resultados do segundo trimestre e as perspectivas de curto prazo da empresa ou setor consultados”. Identificou-se que 80% das empresas vão continuar, parcialmente, com o teletrabalho após a pandemia da COVID-19.

Essa pesquisa também mostrou que, para evitar a expansão do coronavírus, alguns estados e municípios localizados a Oeste e Sul dos USA tiveram que tomar algumas medidas severas e, em consequência, a recuperação econômica ficou prejudicada. Dentre as medidas colocadas em prática estão: “congelamento de contratações (citado por 49% das empresas pesquisadas), demissões (34%) e concessão de licenças não remuneradas para seus trabalhadores (34%)” (ISTO É DINHEIRO, 2020, n.p.). Ainda, 20% das empresas cortaram os salários de seus empregados no segundo semestre, mas isto não foi feito no último trimestre de 2020. Além disso, nessa mesma pesquisa, alguns empresários relataram que, após a pandemia, as contratações e os acordos de trabalho não serão mais os mesmos, prevendo mais flexibilidade, o que concorda a Associação Nacional para Economia Empresarial (NABE), daquele país, em seu relatório trimestral (ISTO É DINHEIRO, 2020).

Segundo o Banco Mundial, a Comissão Econômica da Organização das Nações Unidas (ONU) para a África (ECA) e a Consultoria Econômica Internacional também realizaram uma pesquisa *online*, em meados de julho de 2020, para verificar quais os “efeitos da pandemia sobre as atividades das empresas, os desafios e as reações à crise”, e os resultados foram: “redução de oportunidades para encontrar

novos clientes; queda na procura e fraca circulação de dinheiro (BANCO MUNDIAL, 2020, p. 2).

Outros desafios observados nesse estudo foram:

as companhias enfrentam graves rupturas de fornecimento e do mercado e aponta a deslealdade nos preços como a maior preocupação dos homens de negócio.

Quanto à assistência do governo, as empresas apresentaram um parecer misto com cerca de dois terços, apontando desde o nível moderado ao não satisfatório.

Dois terços das empresas disseram ter identificado novas oportunidades com a crise. Para o especialista de Assuntos Económicos da ECA, Simon Mevel, é um tema interessante que as firmas envolvidas em bens e micros, pequenas e médias empresas estejam exibindo maiores feitos. (BANCO MUNDIAL, 2020, p. 2).

Foi possível verificar nessa mesma pesquisa sobre a África que 47% das empresas já estão pensando em tecnologia e planejam utilizar “soluções inovadoras ou digitais”. Todavia, a procura pelo apoio financeiro em bancos foi baixa tendo em vista a “elevada taxa de juros, atrasos e requisitos colaterais num momento em que as companhias estão trabalhando em cerca de metade da sua capacidade” (BANCO MUNDIAL, 2020, p. 3).

Especificamente sobre o teletrabalho, relata o estudo que se 27% dos empregados não conseguissem trabalhar desta forma o resultado para as empresas poderia ser pior do que pensavam. O impacto foi muito negativo, principalmente para as pequenas empresas de serviços (BANCO MUNDIAL, 2020).

Dessa forma, as empresas, após a pandemia, deverão se adaptar a essa nova forma de trabalho, reformulando seus escritórios e, como exemplo, a inserção do teletrabalho em dias alternados (OLIVEIRA NETO, 2020).

Ainda esse mesmo autor, alguns estudos estão sendo realizados de como as empresas pensam realizar o teletrabalho. Por exemplo, o Facebook já anunciou que o teletrabalho fará parte da rotina da empresa pelo menos por uma década.

Segundo Rodrigues (2011), um ponto importante a ser observado na modalidade teletrabalho refere-se à demissão em massa. Em geral, a possibilidade de os teletrabalhadores serem os primeiros a serem mandados embora é bem possível. Para evitar isso, a autora cita algumas estratégias que as empresas estão usando: por exemplo, a Rank Xerox, na Grã-Bretanha, realiza reuniões periódicas com os teletrabalhadores para que estes se sintam participantes da empresa. A

Olivetti Research Laboratory, em Cambridge, na Inglaterra, realiza experiência com computadores com cinco funcionários participando ao mesmo tempo, por “visão eletrônica, troca de informações e trabalho em conjunto (RODRIGUES, 2011, p. 73)

Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés, citados por Antunes e Fischer (2020), destacam cinco fatores que colaboram para o teletrabalho:

- a) nível escolar alto, sexo, idade, raça, atitudes pessoais e necessidade;
- b) natureza individual: casa, família, infraestrutura e posse e uso de computadores;
- c) natureza do trabalho e o uso da tecnologia: alta qualificação do trabalhador, quantidade de trabalho, necessidade de se concentrar, certo grau de autonomia e uso de tecnologia;
- d) estratégia e cultura organizacional: organização do tempo, flexibilidade do local, *performance*, confidencialidade da informação e outros;
- e) meio ambiente (impactos ambientais – urbanização e trânsito), segurança (poucos estudos sobre teletrabalho e problemas de desastres naturais ou problemas sanitários) e aspectos legais (não têm regulamentos específicos).

Para Rodrigues (2011), um ponto importante que merece ser citado refere-se ao horário de trabalho. O controle dele não é impossível, mas requer algumas normas ainda não aplicadas por algumas empresas, pois, muitas delas não disponibilizam, por exemplo, um relógio de ponto ou um programa específico informatizado.

O autor ainda destaca a preocupação com a ergonomia, pois, muitas vezes, o empregado não trabalha com boas condições, ou seja, cadeiras, mesas, iluminação inadequadas, além de o teletrabalhador se alimentar exageradamente, “consumo de drogas e alcoolismo” (RODRIGUES, 2011, p. 74).

Portanto, essa nova modalidade teletrabalho demanda uma nova forma de gestão das organizações e das instituições de ensino superior.

### 3.3 TELETRABALHO NO BRASIL

O teletrabalho em órgão público brasileiro teve início no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) em 2006; em 2009, no Tribunal de Contas da União (TCU); em 2010, na Receita Federal do Brasil (RFB) e, em 2011, na Advocacia-Geral da União. Em 2013, teve início no Judiciário Federal, pelo Tribunal da 4ª Região

com a publicação da primeira resolução sobre o assunto - Resolução nº 92, de 28 de maio de 2013 (TRF4, 2013). Em 15 de junho de 2016, foi regulamentado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) por meio da Resolução CNJ nº 227 (CNJ, 2016) e, posteriormente, cada Tribunal emitiu normas complementares. Em 2018, pela Resolução nº 621, de 29 de outubro, é regulamentado o trabalho remoto no Supremo Tribunal Federal (STF, 2018).

Filardi, Castro e Zanini (2020) analisaram as experiências do SERPRO e da RFB com o teletrabalho, mostrando as vantagens e desvantagens dessa modalidade nesses órgãos da administração pública. No total foram entrevistados 98 teletrabalhadores e 28 gestores.

O Serviço Federal de Processamento de Dados, empresa pública, presta serviços de soluções de tecnologia, e iniciou a modalidade teletrabalho com um projeto-piloto em 2005, com 18 funcionários. Na pesquisa realizada pelas referidas autoras, em 2020, participaram 70 teletrabalhadores e 25 gestores. Em seguida, foram realizadas três entrevistas com gestores que responderam ao questionário, que colocaram *e-mail* e telefone em um dos itens do questionário (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Já a Receita Federal do Brasil é um órgão que realiza fiscalização externa à instituição, e iniciou a modalidade teletrabalho com um projeto-piloto em 2012, e conta com 120 teletrabalhadores, conforme dados da RFB de 2017 (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

De acordo com os dados obtidos, a maioria tem maturidade e experiência: 68% dos teletrabalhadores têm dez anos de serviço ou mais, e isto pode ser, segundo as autoras, um fator positivo para essa modalidade, aliado ao da escolaridade: “apenas 17 teletrabalhadores (17,4%) têm Ensino Médio, sendo que 81 (82,6%) têm pelo menos o Ensino Superior, mostrando que a maior escolaridade parece ser requisito para atuar como teletrabalhador nos órgãos públicos estudados” (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020, p. 36).

Interessante o resultado sobre redução de custos sobre água e luz nos órgãos estudados, pois 41,8% disseram que houve redução, mas esse percentual também foi resultado para aqueles que discordaram dessa informação. A redução de gasto com transporte foi o mais significativo para os teletrabalhadores: 91,9% concordaram com esse indicador (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Na análise dos dados, ressaltam-se outros indicadores importantes resultantes da pesquisa realizada por Filardi, Castro e Zanini (2020) com o SERPRO e a Receita Federal:

- a) 81,6% responderam que discordam da falta de estrutura para o teletrabalho;
- b) 50% concordaram que houve treinamento para o teletrabalho, mas 33,6% não concordaram;
- c) 85,7% consideraram adequada a tecnologia disponível;
- d) 85,7% afirmaram que se sentem mais seguros trabalhando em casa;
- e) 87,8% disseram que se sentem menos expostos à violência e à poluição;
- f) 21,4% concordam que atividades domésticas são uma fonte de distração no teletrabalho, mas 62,2% não concordaram;
- g) entre 80% e 95% consideraram flexibilidade de horário, menor deslocamento, menos interrupções, mais privacidade, refeições em casa, melhor qualidade de vida e silêncio no ambiente de trabalho;
- h) entre 74% e 94% concordaram que tiveram mais autonomia, motivação, flexibilidade, produtividade e qualidade do trabalho;
- i) 23,4% e 14,3% disseram, respectivamente, que crescer e desenvolver-se ficou mais difícil depois do teletrabalho;
- j) 12,3% concordam que não têm reconhecimento dos colegas;
- k) 26,6% acham que são mais cobrados sobre resultados;
- l) 15,3% perceberam que perderam o *status* com o teletrabalho;
- m) 14,3% têm receio de má avaliação.
- n) mais de 80% disseram que não sentem dificuldades de concentração, prejuízo da vida social, nem conflito trabalho *versus* vida familiar;
- o) acima de 85% disseram que há mais interação com a família e menos estresse.

Quanto aos gestores, os resultados foram (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020):

- a) 70% disseram que houve economia de espaço;
- b) 46,1% concordaram que houve redução de custos para o órgão;
- c) 28,6% afirmaram dificuldades para implantar o teletrabalho;
- d) 64,3% disseram que não houve mudança na estrutura organizacional;
- e) 82,1% concordaram que houve infraestrutura necessária;



- f) 25% afirmaram que faltou treinamento específico para os servidores públicos para atuarem na modalidade teletrabalho;
- g) 28,6% declararam que não havia pessoas com deficiência no programa de teletrabalho. Com relação às vantagens e desvantagens,

85,7% dos gestores acreditam que os teletrabalhadores têm autonomia para organizar tarefas, 82,2% afirmam que eles se sentem motivados para o teletrabalho e 64,3% que eles têm flexibilidade nas relações de trabalho. Por outro lado, 21,5% acham que o desenvolvimento dentro do órgão ficou prejudicado e 14,1% acreditam que eles não são reconhecidos pelos colegas de trabalho. (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020, p. 39).

Quanto à supervisão e avaliação, dados interessantes são apresentados: 71,4% dos gestores disseram que os teletrabalhadores são administrados por metas e 53,6% os consideram mais produtivos; 17,9% relatam que têm dificuldade de controlar e fazer a supervisão dos teletrabalhadores; 29,3% concordaram que muitas pessoas não se adaptaram à modalidade teletrabalho; 7,1% falaram que há alguns teletrabalhadores que apresentaram problemas psicológicos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

O estudo identificou, ainda, que os gestores falaram que houve certa desconfiança pelos teletrabalhadores quando da implantação do teletrabalho em ambos os órgãos. Por isso, concluíram as autoras, a administração pública precisa superar alguns desafios para a plena aceitação do teletrabalho tanto por ela como pelos servidores (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Nogueira Filho et al. (2020) realizaram um estudo com o objetivo de verificar como foi o projeto-piloto do teletrabalho implantado pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) no período de 1º de setembro de 2016 a 31 de agosto de 2017, cujas avaliações foram feitas pelo Comitê Gestor do órgão. Os autores ressaltam que analisaram apenas dois pontos: o aumento da produtividade e a redução de custos, por causa da “otimização dos espaços físicos”.

Antes mesmo de iniciar o teletrabalho no MJSP, foi implantado o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), para garantir mais segurança da informação e redução dos gastos. Foram estabelecidos, pelos gestores, metas de desempenho com os respectivos prazos, fundamentados no histórico de produtividade e em “parâmetros de qualidade da entrega/produto final. Isto tudo teve a supervisão do Comitê Gestor do Teletrabalho (NOGUEIRA FILHO et al., 2020).

Como na primeira avaliação pelo Comitê Gestor, dos 30 participantes apenas um não obteve o que era esperado (este foi desligado), considerou um ótimo resultado e por isso realizou mais três avaliações (quatro no total) com acréscimo de mais servidores na modalidade teletrabalho. A Tabela 1 mostra o resultado das metas alcançadas pelos teletrabalhadores (NOGUEIRA FILHO et al., 2020).

Tabela 1 - Percentual de atendimento das metas pactuadas dos servidores na modalidade teletrabalho – Ministério da Justiça e Segurança Pública - 1º/9/2016-31/8/2017

<b>Avaliação trimestral</b>	<b>Quantidade de servidores em teletrabalho</b>	<b>Atendimento das metas pactuadas (%)</b>
1ª	31	96
2ª	34	100
3ª	47	100
4ª	50	100

Fonte: Nogueira Filho, 2020

Quanto à redução de custos e otimização do espaço físico dos teletrabalhadores, considerou-se o custo por servidor do referido Ministério. Foi observado, nesse item, que houve economia com aluguel das unidades instaladas fora do espaço físico do MJSP (NOGUEIRA FILHO et al., 2020).

Segundo Rodrigues (2011), uma pesquisa realizada pela ONG Market Analysis, em junho de 2008, publicada no *Jornal O Estado de São Paulo*, 23% dos empregados do setor privado, principalmente das microempresas, realizavam o “serviço virtual”.

De acordo com os dados da pesquisa Home Office, em 2018, 45% das empresas brasileiras já tinham o teletrabalho como rotina antes da COVID-19 (OLIVEIRA NETO, 2020).

Nesse mesmo ano, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em entrevistas para a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2018, apresentou um total de 3,8 milhões de pessoas trabalhando “no domicílio de residência”; todavia não especifica a natureza da atividade delas (IBGE, 2020).

Com relação às instituições federais de ensino superior brasileiras, ressalta-se que há pesquisas sobre a modalidade teletrabalho realizado por elas antes mesmo da pandemia da COVID-19.

De acordo com Costa (2004, p. 29), que realizou uma pesquisa na UFMS, com o objetivo de “identificar se a atividade docente, em especial de docente do ensino superior, é compatível com a ideia de teletrabalho”, levando em consideração que a realidade dos setores localizados na capital Campo Grande e no interior do Estado são diferentes, conclui que os docentes da referida Universidade têm condições de realizarem o teletrabalho, embora esta pesquisa tenha sido realizada anteriormente à COVID-19, que, na época da pesquisa do autor (2004) nenhuma universidade utilizava essa modalidade.

A pesquisa de Costa (2004) também demonstrou que os docentes da referida universidade utilizavam o teletrabalho de forma informal, mas não era reconhecido por ela.

Outro ponto importante descrito pelo autor sobre a diferença do teletrabalho de uma empresa e uma instituição de ensino para os docentes “é o processo comunicacional dentro da organização”, pois, nesta, é essencial o controle do trabalhador e da segurança das informações (COSTA, 2004, p. 322). Segundo ele, o controle dos docentes teletrabalhadores já existe, o qual é realizado “diariamente pelos alunos e coordenadores”, pois a maioria das atividades já são feitas em casa, e com isso, verificam se realmente o professor está exercendo suas tarefas, ou não.

É preciso, conforme Costa (2004, p. 323), uma política única para esses docentes que englobe “o ensino, a extensão, a pesquisa e a administração”.

O autor apresenta uma sugestão em sua pesquisa, dentre outras, de conscientização da “comunidade acadêmica de que o teletrabalho é uma forma de trabalho viável para os docentes, desde que seja bem-gerenciado [...]”, pois eles já o exercem e estão em busca de reconhecimento pela instituição (COSTA, 2004, p. 322).

Leite e Lemos (2021) desenvolveram uma pesquisa na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) com o objetivo de “planejar, implementar e avaliar o projeto-piloto de teletrabalho [...], por meio da estratégia de pesquisa-ação”, visando à “oportunidade de uma experimentação de teletrabalho por alguns servidores da UDESC” (LEITE; LEMOS, 2021, p. 75). As autoras ressaltam que o projeto-piloto ocorreu antes mesmo da COVID-19, pois já havia interesse da Universidade em implantar esse projeto. Essa pesquisa foi realizada em três etapas: planejamento, implementação e avaliação.

Dentre os itens de planejamento, as autoras explicam que elaboraram um plano de ação, para observarem as atividades profissionais e a vida pessoal dos teletrabalhadores, cuidando da infraestrutura, da tecnologia e do suporte psicológico.

Quanto à implantação, que teve início em 1º de dezembro de 2019 e término no final de maio de 2020, com aplicação de dois questionários (dezembro/2019 a maio/2020), um para o teletrabalhador, e outro, para o gestor, observando três aspectos, os quais podem ser ao mesmo tempo positivos como negativos, como se vê no Quadro 1.

<b>Benefícios</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Dificuldades</b>
Reduz gastos referentes ao deslocamento (HAZAN; MORATO, 2018), evita o estresse, com deslocamento e melhora a utilização do tempo (HAU; TODESCAT, 2018)	<b>Localização</b>	Ocasiona o distanciamento de colegas de trabalho e a perda de trocas de conhecimento informalmente (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004)
Maior concentração e menor número de interrupções (TREMBLAY; THOMSIN, 2012)	<b>Trabalho</b>	Dificuldade de controle de <i>performance</i> (TREMBLAY; THOMSIN, 2012).
Melhoria entre o balanço vida/trabalho (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001).	<b>Família</b>	Conflito família/trabalho (SULLIVAN; LEWIS, 2001)

Quadro 1 – Benefícios e dificuldades

Fonte: Leite e Lemos, 2021.

A avaliação do referido projeto teve início em março de 2020 e término em junho de 2020. Fundamentadas em Sólis (2007), assim as autoras se expressam com relação à avaliação:

Uma forma de buscar o balanço vida-trabalho seria o estabelecimento de mecanismos da organização para avaliar como são as condições de vida do colaborador antes de incluí-lo na modalidade de teletrabalho, com o intuito de prevenir a interferência da família no trabalho (SÓLIS, 2017 apud LEITE; LEMOS, 2021, p. 79).

Continuando, elas relataram que a maior parte dos servidores participantes da pesquisa não citaram melhoria na qualidade de vida nem satisfação profissional. Além disso, não houve resistência deles, como consta na literatura. Provavelmente porque era pouco o número de participantes envolvidos no projeto-piloto.

De acordo com Nascimento (2020), a Universidade de Brasília (UnB) manifestou interesse em implantar o teletrabalho em 2018, criando uma comissão especialmente para tratar desse assunto.

Em 2020, a citada autora realizou uma pesquisa para saber “como ocorre a interação estratégica entre os servidores técnico-administrativos e os gestores da UnB, diante da possibilidade de implantação do teletrabalho em seus respectivos setores, [...]” (NASCIMENTO, 2020, p. 20).

Nascimento (2020) concluiu em sua pesquisa que os servidores técnico-administrativos disseram que houve mais vantagens para o regime de teletrabalho, com preferência para a modalidade semipresencial. Também os gestores identificaram mais vantagens, principalmente quanto à produtividade e custos, mas a preferência foi para a modalidade intermediária. Nesse aspecto intermediário, ressaltou que levaram em conta a minimização do distanciamento físico da organização.

Portanto, alguns aspectos ainda são relevantes, segundo a autora:

há a necessidade de treinamento para os servidores e gestores, de modo que entendam melhor o regime, tanto em relação à execução das atividades, quanto em relação à mudança na forma de gerir e controlar; necessita-se de formas claras de definição de metas e mensuração de desempenho, para garantir maior segurança aos trabalhadores e facilitar a gerência das atividades. (NASCIMENTO, 2020. p. 144).

Já Araújo (2020, p. 18) realizou um estudo de caso para “identificar as vantagens e desvantagens da adoção do teletrabalho, durante a pandemia do novo coronavírus (COVID-19), na percepção dos servidores técnico-administrativos da Faculdade de Ciências da Saúde do Trairi (FACISA/UFRN)”.

De acordo com o citado autor, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), seguindo as orientações do Ministério da Educação, também adotou essa modalidade visando à proteção de seus docentes e servidores e da população em geral.

A pesquisa seguiu quatro etapas: a primeira foi uma pesquisa bibliográfica sobre estudos recentes envolvendo as vantagens e desvantagens do teletrabalho; a segunda, contactaram-se os gestores e possíveis participantes, ocasião em que foi explicado o objetivo da pesquisa; a terceira, deu-se início à coleta de dados; e a quarta, análise e interpretação de dados.

Para Araújo (2020), a modalidade teletrabalho foi bem aceita pelos servidores da FACISA, entretanto, há a necessidade de que ele seja mais bem-planejado, para identificar profundamente as vantagens e os riscos dos trabalhadores envolvidos no contexto pós-pandemia. Ainda,

Para o sucesso desse método é imprescindível a criação de instrumentos que garantam a promoção de uma cultura orientada para resultados, mas que estes estejam alinhadas com o desenvolvimento das pessoas e organização do trabalho, de modo que se possa fornecer condições satisfatórias para que os servidores públicos consigam atingir os objetivos institucionais com eficiência, produtividade e responsabilidade, bem como, minimizar os efeitos negativos e possíveis resistências causadas pela prática do teletrabalho. (ARAÚJO, 2020, p. 79).

Com a pandemia da COVID-19, Antunes e Fischer (2020) relatam que, em 3 de fevereiro de 2020, o Ministério da Saúde brasileiro declarou “Emergência em Saúde Pública” de “importância nacional”, em consequência da “infecção humana pelo novo coronavírus. Sendo que 45 dias depois foi anunciado o estado de transmissão comunitária em todo o território nacional” (ANTUNES; FISCHER, 2020, p. 2).

Sobre as legislações adotadas no Brasil sobre a pandemia, logo no início dela, têm-se: a Lei n. 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública; o Decreto Legislativo n. 6, de 20 de março de 2020, que reconhece o estado de calamidade pública no país; e a Medida Provisória n. 927/2020, sobre regras próprias para o teletrabalho, cuja aplicação é válida somente enquanto durar o estado de calamidade pública (reconhecido pelo Decreto Legislativo n. 6 de 2020) (GAURIAU, 2020).

Ainda Gauriau (2020), o teletrabalhador continua com as garantias previstas na Constituição Federal, principalmente aquelas dos direitos fundamentais: art. 5º “[...] (direito à vida, segurança, saúde, integridade), redução de riscos inerentes ao trabalho por meio das normas de saúde, higiene e segurança (art. 7º, XXII), proteção do meio ambiente do trabalho (arts. 200, VIII, e 225, *caput*)”, e também daquelas normas constantes na CLT, nos arts. 154 a 201, e das Normas Regulamentadoras de Segurança e Saúde no Trabalho (NR) (GAURIAU, 2020, p. 679).

Essa pandemia trouxe várias mudanças para a sociedade, como o isolamento e o distanciamento social, fechamento de comércio, serviços e outros, o que fez com que as pessoas passassem a não sair de casa, ou se saíssem, somente em casos essenciais. Isto fez com que os governos e empresas adotassem para seus

servidores/funcionários e empregado o teletrabalho. Essa situação mostrou aos órgãos públicos, empresas e à sociedade, em geral, a necessidade de uma nova conduta, como bem ilustra Nogueira Filho (2020): “Para aproveitar o melhor do teletrabalho há necessidade de enfrentar importantes desafios, uns mais complexos, outros menos, porém todos de extrema importância, [...]”.

A Fundação Getúlio Vargas (OLIVEIRA NETO, 2020), em um estudo realizado, apresentou que 30% das empresas pretendem continuar com o teletrabalho depois que acabar a pandemia. Já a pesquisa da Fundação Dom Cabral (FDC) com a Grant Thornton, com 705 profissionais, identificou que 54% dos entrevistados pretendem trabalhar dessa forma. A Petrobrás passou a funcionar com 50% dos empregados presencialmente (OLIVEIRA NETO, 2020).

Com essa nova situação, o Judiciário Federal, em 2020, para dar continuidade às suas atividades, também passou a utilizar o teletrabalho de forma “integral e compulsória”, abrangendo os “magistrados, servidores e estagiários, porém com a adoção de diferentes metas e ações pelos tribunais” (ANTUNES; FISCHER, 2020, p. 1).

Conforme estimado pelo IBGE, no período da PNAD-COVID-19, de 21 a 27 de junho de 2020, houve um aumento significativo de pessoas trabalhando de forma remota. Dos 69,2 milhões de brasileiros não afastados do trabalho, 8,6 milhões estavam em teletrabalho, conforme se observa na Figura 1 (IBGE, 2020).



Figura 1 – Atividades laborais exercidas remotamente no Brasil por causa da pandemia da COVID-19 no período de 21 a 27 junho de 2020.

Fonte: OLIVEIRA, 2020.

Já no período de maio a novembro de 2020, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios COVID-19, realizada pelo IBGE, a região Norte teve o menor percentual de pessoas ocupadas em trabalho remoto (3,9%) e a região Sudeste, o maior percentual (11,8%), conforme se observa na Figura 2.

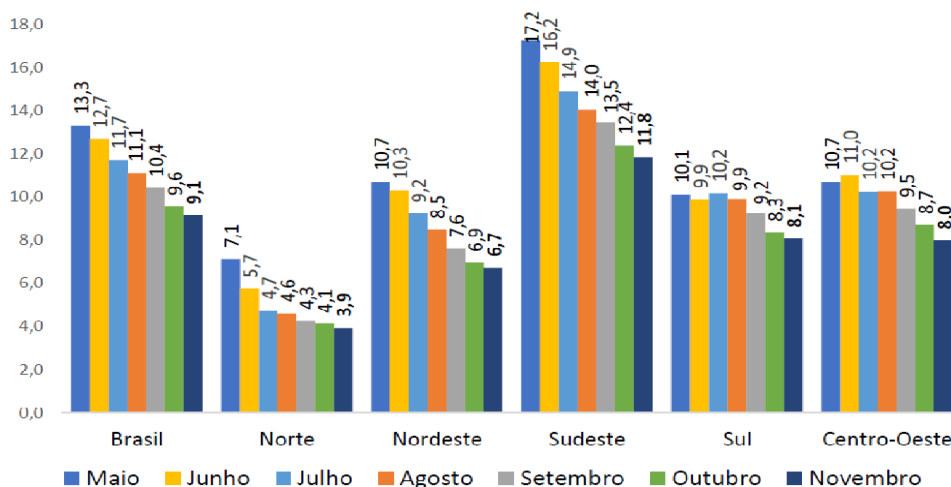


Figura 2 – Percentual de pessoas ocupadas não afastadas que estavam trabalhando de forma remota no total de pessoas ocupadas e não afastadas – Brasil – maio a novembro de 2020.

Fonte: IBGE. 2020.

Conforme se observa na Figura 2, a região Centro-Oeste apresentou um pico de pessoas trabalhando de forma remota em junho, ao contrário das outras regiões,



cuja prevalência ocorreu, em sua maioria, no mês de maio. O decréscimo na referida região aconteceu em novembro, similar às demais regiões.

Antunes e Fischer (2020, p. 7) relatam que o teletrabalho traz alguns benefícios, como “a redução de custos para as empresas, diminuição da poluição do meio ambiente, aumento da produtividade, maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e diminuição do tempo e custo com transportes”, mas também pode fazer com que os teletrabalhadores trabalhem “mais horas não remuneradas do que no local de trabalho, diminuição de pausas ou interrupções por colegas e seus superiores, dispendendo menos tempo em atender ligações e comunicações via *e-mail*” (ANTUNES; FISCHER, 2020, p. 7). Também pode ocasionar ao teletrabalhador fadiga e estresse, solidão, diminuição da solidariedade e da empatia, conflitos familiares, medo de avaliações negativas do trabalho, além de

isolamento profissional, podendo afetar negativamente as interações sociais e de amizade, levando à individualização, ansiedade, diminuição do compartilhamento e do conhecimento, dificuldades para realização do trabalho, telepressão, diminuição da comunicação com a equipe, diminuição do reconhecimento e *feedback*. (ANTUNES; FISCHER, 2020, p. 7).

Rodrigues (2011) acrescenta que para o teletrabalhador há menos estresse, menos gastos com transporte, alimentação e vestuário, há aumento de produtividade, menos tensão no trânsito, e, em alguns casos, flexibilidade de horário. Também relata que, para a mulher, é possível “compatibilizar sua atividade profissional com os filhos, a casa e o computador” e, para as “pessoas com deficiência, o teletrabalho diminui as dificuldades de deslocamento, ampliando as perspectivas profissionais e facilitando sua inclusão no mercado de trabalho” (RODRIGUES, 2011, p. 73).

Para Antunes e Fischer (2020, p. 7, grifo das autoras), “O teletrabalho e o *home office* são como um laboratório de experimentação e serão implantados com maior intensidade após a pandemia” em todo o mundo, mesmo que apresentem pontos negativos.

### 3.4 UFMS

A UFMS teve sua origem em 1962, no então Estado de Mato Grosso e sua criação foi concretizada em 1979 após a divisão do Estado, com o processo de federalização.

A UFMS é uma universidade pública, *multi campi*, situada em Mato Grosso do Sul e tem presença nas cidades de Campo Grande, Três Lagoas, Aquidauana, Corumbá, Paranaíba, Coxim, Chapadão do Sul, Naviraí, Ponta Porã e Nova Andradina, porém abrange um total de 22 municípios, se somados os seus polos de apoio ao ensino.

De acordo com o Relatório de Autoavaliação Institucional, a Administração Central da UFMS, em 2020, está assim composta:

a Reitoria, as Pró-Reitorias, as Agências e as Secretarias Especiais. A Reitoria (RTR) compreende os respectivos órgãos: a Secretaria Especial de Avaliação Institucional (SEAVI), a Secretaria Especial de Educação a Distância (SEAD), a Procuradoria Jurídica (PROJUR/RTR), a Ouvidoria (OUV), a Auditoria Interna (AUD/RTR), a Agência de Comunicação Social e Científica (AGECOM), a Agência de Tecnologia da Informação e Comunicação (AGETIC), a Agência de Desenvolvimento, Inovação e Relações Internacionais (AGINOVA) e o Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian (HUMAP).” (UFMS, 2021c, p. 41).

Ressalta-se que as Unidades tiveram suas nomenclaturas alteradas em 2021, conforme Figura 3.

Compõem a Administração Setorial os Campi, as Faculdades, os Institutos e uma Escola (Figura 3). Atualmente, na Sede, a UFMS possui dezesseis unidades setoriais acadêmicas, sendo dez Faculdades: Faculdade de Computação (FACOM), Faculdade Direito (FADIR), Faculdade de Medicina (FAMED), Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia (FAMEZ), Faculdade de Odontologia (FAODO), Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografias (FAENG), Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Alimentos e Nutrição (FACFAN), Faculdade de Ciências Humanas (FACH), Faculdade de Educação (FAED) e a Faculdade de Artes, Letras e Comunicação (FAALC); cinco Institutos: Instituto de Física (INFI), Instituto de Química (INQUI), Instituto de Matemática (INMA), Instituto de Biociências (INBIO) e o Instituto Integrado de Saúde (INISA); e uma escola: Escola de Administração e Negócios (ESAN). No interior do Estado, a UFMS possui unidades setoriais acadêmicas, denominadas Campus, em nove municípios: Campus de Aquidauana (CPAQ), Campus de Chapadão do Sul (CPCS), Campus de Corumbá (CPAN), Campus de Coxim (CPCX), Campus de Naviraí (CPNV), Campus de Nova Andradina (CPNA), Campus de Paranaíba (CPAR), Campus de Ponta Porã (CPPP) e Campus de Três Lagoas (CPTL) (UFMS, 2021b, p. 61).

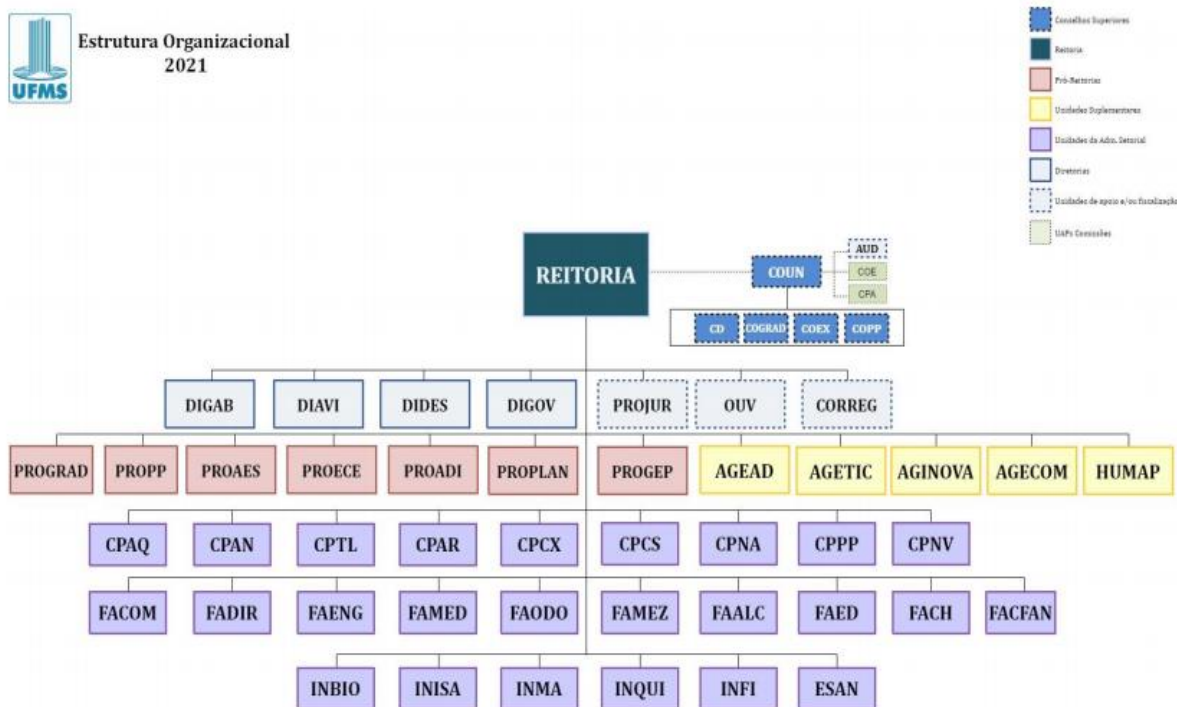


Figura 3 – Estrutura organizacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – 2021.

Fonte: UFMS, 2021a.

Segundo o Relatório de Autoavaliação Institucional (UFMS, 2021c), a Universidade ofertou, em 2020, 114 cursos de graduação na modalidade presencial, os quais foram distribuídos entre as 25 Unidades da Administração Setorial e ainda cinco cursos de graduação a distância, ofertados em 11 polos.

Ainda de acordo com esse Relatório, foram ofertados 67 programas de pós-graduação *stricto sensu*, quais sejam: 36 cursos em nível de mestrado acadêmico, 21 em nível de doutorado e 10 em nível de mestrado profissional, bem como 21 Programas de Residências Médicas, com 144 estudantes matriculados e 6 Programas de Residência Uni e Multiprofissionais, com 108 estudantes matriculados (UFMS, 2021b). Juntos, esses cursos foram ofertados a 22.313 discentes em 2020 (UFMS, 2021b, p. 259).

A UFMS contava em 2020 com 3.328 servidores ativos, 1.789 aposentados e 294 instituidores de pensão. Do total de servidores ativos, 1.852 são servidores técnico-administrativos em educação e 1.476 são servidores da carreira docente (UFMS, 2021b, p. 518).

### 3.5 TELETRABALHO NA UFMS

Com a pandemia da COVID-19, o trabalho remoto nas instituições federais de ensino superior (IFESs), de maneira geral, é um grande desafio para os servidores. Aos técnicos administrativos coube a adaptação das rotinas de trabalho para continuidade dos processos, bem como a adequação das atividades à nova configuração da rotina de casa. Já aos servidores docentes, mais diretamente ligados aos discentes, coube a maestria de transformar conteúdos e atividades práticas e com grande troca de informações para que pudessem ser apreendidas pelos alunos por meio da tecnologia.

É sabido que alguns cursos têm mais aptidão para a aplicação teórica e prática via meios digitais, como os próprios cursos da área de computação, além de alguns dos de ciências sociais e exatas, porém, para aqueles cursos da área da saúde é ainda mais desafiador manter o andamento das disciplinas durante a pandemia sem comprometer a qualidade do aprendizado.

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como instituição de excelência, vinha nos últimos anos ofertando cursos de capacitação a técnicos e docentes para utilização dos diversos sistemas disponíveis, o que em certa medida facilitou o caminho para a mudança que se fez necessária, tornando o processo de utilização das tecnologias de informação e computação mais suaves aos servidores.

Há de se destacar dentre os principais, o Sistema Eletrônico de Informações, implementado em 2017, como forma de alcançar a eficiência na tramitação de processos administrativos dentro da UFMS, diminuindo prazos e aumentando o alcance de todos à informação em tempo ágil, e também a Plataforma AVA UFMS, que possibilitou o desenvolvimento de aulas, atividades em grupo e a realização de atividades avaliativas, reunindo em uma única plataforma diversos meios de aprendizagem.

Outras ferramentas já vinham sendo implementadas na UFMS que permitiram uma transição mais suave para o teletrabalho, como o Sistema de Ponto Eletrônico, que hoje permite o registro de horários durante o teletrabalho pelos servidores técnico-administrativos, a utilização do *webmail* como base no Google Mail, bem como a migração de servidores para a Plataforma Google, o que permite o acesso a diversos documentos de qualquer lugar com internet disponível e a realização de videoconferências para reuniões.

O Relatório de Acompanhamento de Ações criado pela UFMS durante o Ensino Remoto de Emergência traz ainda diversas outras plataformas tecnológicas que permitiram o acesso à informação por parte dos discentes, como emissão de documentos *on-line*, matrícula *on-line*, identidade estudantil *on-line*, aplicativos “SouUFMS”, e também apresenta

as melhorias e integrações do Sistema Acadêmico da Graduação (Siscad) e da Pós-Graduação (Sigpos) com outros sistemas estratégicos, incluindo a modernização do ambiente AVA Moodle, a parceria com a plataforma Google por meio do programa Google For Education, que possibilitou a todos os servidores e estudantes ter acesso às contas institucionais (@ufms.br) dentro da plataforma GSuite, que inclui os aplicativos do Google (Gmail, Classroom, Meet, Drive, entre outros), que permitiram o funcionamento da Universidade tanto administrativo quanto acadêmico neste cenário da COVID-19. (UFMS, 2020h).

Diante do desafio da continuidade do ensino, pesquisa e extensão, mesmo diante do cenário de pandemia da COVID-19, segundo o Relatório de Acompanhamento de Ações durante o Ensino Remoto de Emergência, “a UFMS é uma das Universidades Federais brasileiras que não suspenderam suas atividades, sendo uma das únicas federais a concluir o 1º e 2º semestre letivo de 2020, dando continuidade às suas atividades acadêmicas e administrativas de forma remota”, e propiciou à comunidade acadêmica meios para a realização desse objetivo (UFMS, 2020h).

Dada a especificidade do teletrabalho nas universidades federais, a UFMS ainda disponibilizou aos discentes selecionados por meio de editais emergenciais, 627 *chromebooks* e 121 *notebooks*, além de chips e vouchers de acesso à internet, como meio de receber o conteúdo das disciplinas, equipamentos tecnológicos estes que facilitaram o acesso aos discentes mais vulneráveis (UFMS, 2020b, 2020c).

Por intermédio do Conselho Universitário, a UFMS constituiu o Comitê Operativo de Emergência (COE), como já citado, com o objetivo de avaliar e tomar decisões em cada cenário da pandemia, de acordo com dados epidemiológicos, atendendo as especificidades de cada Campus no Estado de Mato Grosso do Sul.

Dessa forma, estabeleceu-se que compete ao COE/UFMS:

- a. reunir informações para diagnóstico da operação emergencial, permitindo estabelecer metas e focos de atuação; b. convocar esforços e conhecimentos de profissionais que possam integrar, a convite, o COE/UFMS; c. analisar o histórico da situação e o desenrolar de ocorrências semelhantes, de forma a subsidiar as

tomadas de decisões; d. planejar ações, definir atores e determinar a adoção de campanhas, medidas para mitigar ameaças e restabelecer a normalidade da situação; e. acompanhar a execução das medidas propostas e avaliar a necessidade de revisão e planejamento; e f. consolidar as informações relativas à operação emergencial, oferecendo informações que levem ao entendimento da situação. (UFMS, 2020d).

O COE/UFMS então elaborou o Plano de Biossegurança, pela Resolução nº 37, de 29 de abril de 2020, que balizaria a continuidade das atividades, de acordo com os dados disponíveis e o agravamento ou a diminuição do nível de contágio a cada 15 dias.

Desde então, durante a fase vermelha do mapa epidemiológico, as atividades docentes foram realizadas por meio do ensino remoto emergencial (ERE) com autorização expressa nas Portarias nº 343 e nº 345, de 17 e 19 de março de 2020, respectivamente, em todas as instituições federais de ensino. Ressalta-se que essas portarias foram revogadas pela Portaria nº 544, de 16 de junho de 2020, e dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais, enquanto durar a situação de pandemia do novo coronavírus - Covid-19 (BRASIL, 2020). Segundo o Decreto nº 9.235, 15 de dezembro de 2017, “são as instituições federais de ensino superior - IFES; as IES criadas e mantidas pela iniciativa privada; e os órgãos federais de educação superior” (BRASIL, 2017, p. 2).

Conforme destaca Bernardo, Maia e Bridi (2020, p. 17), “o ensino remoto e suas especificidades assumido no contexto da pandemia não se trata de ensino à distância (EAD), pois essa modalidade pressupõe um tipo de contrato, uma estrutura (com *templates*, gravação em estúdio, materiais específicos, tutores, entre outros)”.

No ensino remoto emergencial,

a aula ocorre num tempo síncrono (seguindo os princípios do ensino presencial), com videoaula, aula expositiva por sistema de webconferência, e as atividades seguem durante a semana no espaço de um ambiente virtual de aprendizagem (AVA) de forma assíncrona. A presença física do professor e do aluno no espaço da sala de aula presencial é ‘substituída’ por uma presença digital numa aula online, o que se chama de ‘presença social’. Essa é a forma como se projeta a presença por meio da tecnologia (BEHAR, 2020, p. 3).

Assim, na ERE, na perspectiva de Behar (2020), na interação e participação entre os docentes e os discentes o contato ocorre em tempo real.

Moreira, Henriques e Barros (2020) ressaltam que a “migração obrigatória” de docentes e discentes para o ambiente *online* foi importante, pois os docentes

passaram a ser *youtubers*, porque, além de gravar videoaulas, tiveram que aprender de como realizar ou participar de uma videoconferência como o Skype, o Google Hangout ou o Zoom e plataformas de aprendizagem, como o Moodle, o Microsoft Teams ou o Google Classroom.

Esse processo de transição na UFMS foi facilitado, pois a universidade já dispunha de diversas plataformas de aprendizagem e que já eram utilizadas por um número significativo de docentes e discentes, até mesmo utilizando a estrutura de EAD já existente antes da pandemia da COVID-19.

Antes da situação de emergência mundial imposta pela pandemia da COVID-19 não havia legislação que amparasse o desenvolvimento de atividades por meio do teletrabalho na UFMS. Essa situação era apenas aplicada a determinados órgãos federais como projetos-piloto para avaliação dos impactos e da viabilidade de implementação.

Seguindo as orientações de isolamento social, o teletrabalho foi devidamente autorizado por meio do Plano de Contingência, de 16 de março de 2020 (UFMS, 2020e), que estabeleceu no cuidado com as pessoas pelo item “6.1.5 – Manter as atividades administrativas em pleno funcionamento, por meio da modalidade de teletrabalho, no período de emergência em saúde internacional” e pelo Plano de Biossegurança da UFMS, em sua primeira versão (UFMS, 2020a).

As Figuras 4 a 6 mostram, respectivamente, o número de servidores da UFMS em teletrabalho na Cidade Universitária; total dos servidores nos *campi* do Estado de Mato Grosso do Sul; e percentual de servidores em teletrabalho na UFMS.

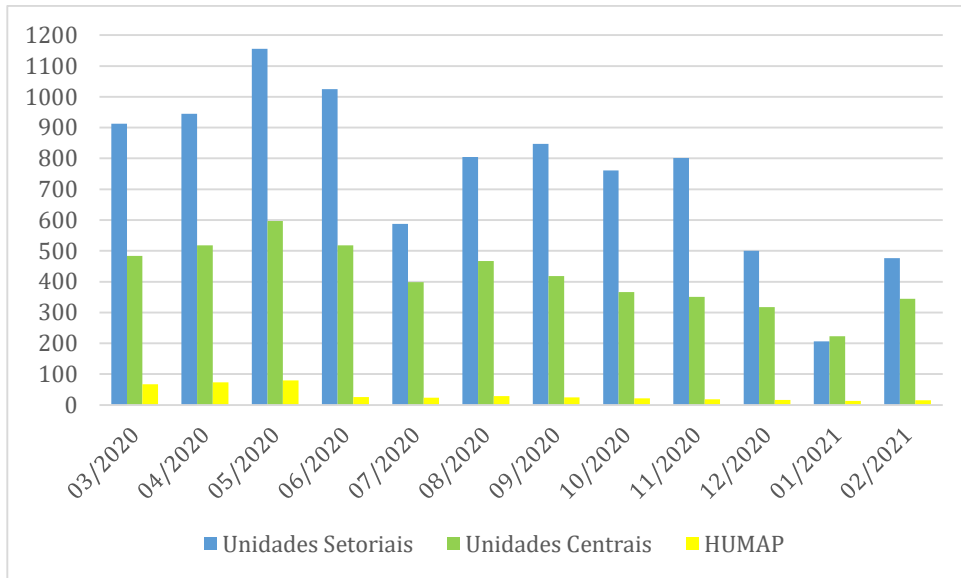


Figura 4 – Servidores em teletrabalho na Cidade Universitária – Campo Grande, MS.

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da Secretaria de Pagamento da Diretoria de Pagamento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Sepag/Dipag/Progep) da UFMS.

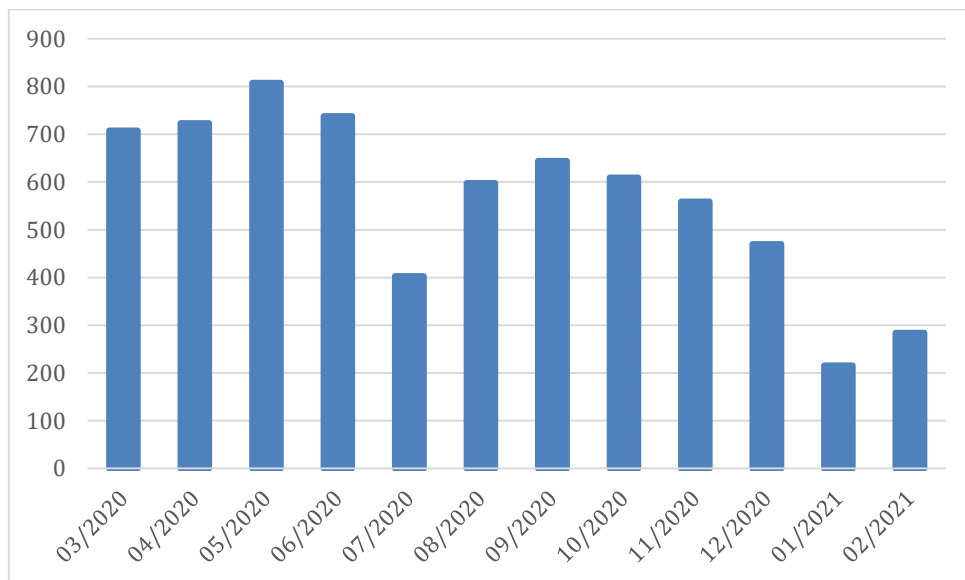


Figura 5 – Total de servidores em teletrabalho nos *campi* do interior – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da Secretaria de Pagamento da Diretoria de Pagamento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Sepag/Dipag/Progep) da UFMS.



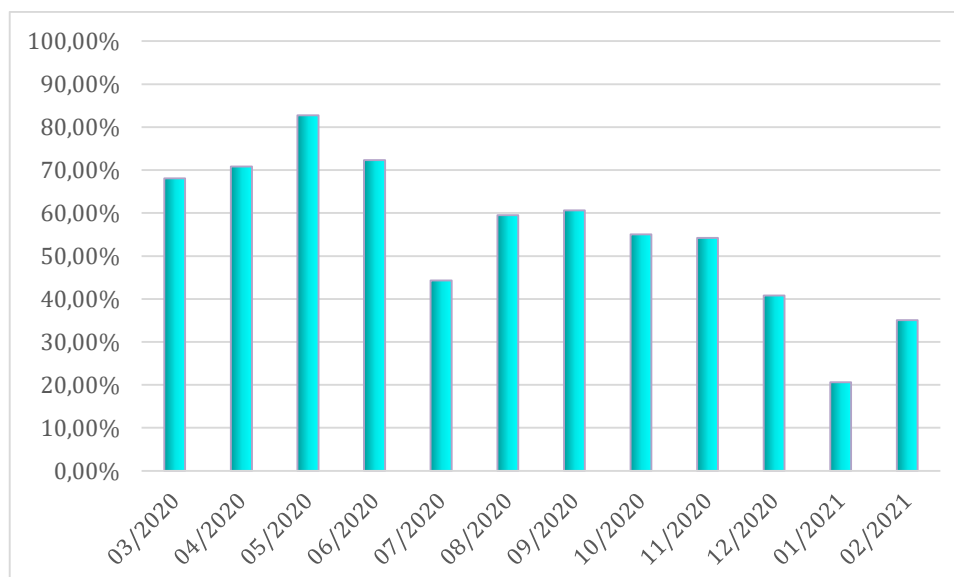


Figura 6 – Percentual de servidores em teletrabalho na UFMS. (total).

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da Secretaria de Pagamento da Diretoria de Pagamento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Sepag/Dipag/Progep) da UFMS.

Com o advento da pandemia, o Ministério da Economia, por meio da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (BRASIL, 2020), “Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão” (ANEXO, B). Esse Programa de Gestão “abrangerá as atividades cujas características permitam a mensuração da produtividade e dos resultados das respectivas unidades e do desempenho do participante em suas entregas” (BRASIL, 2020).

A partir desse cenário estão normatizados os procedimentos necessários para sua implementação nos diversos órgãos, o que demonstra, a princípio, uma tendência de utilização do teletrabalho pela UFMS mesmo após o fim da pandemia.

Resta ainda a necessidade de se parametrizarem alguns aspectos do teletrabalho principalmente no que diz respeito à maneira que será realizada a avaliação de servidores durante o teletrabalho para fins de progressão na carreira.

## 4 METODOLOGIA

Os tipos de pesquisa podem ser definidos por dois critérios básicos, quanto aos fins e quanto aos meios, como explica Vergara (2007).

Quanto aos fins, pode ser: exploratória - realizada em áreas de pouco conhecimento sistematizado, não contém hipóteses na fase inicial; descritiva - apresenta características claras e bem delineadas de determinada população ou fenômeno; explicativa - torna os dados de fácil compreensão, “justificando e explicando os seus principais motivos e o porquê das coisas”; metodológica - são os caminhos, formas, maneiras e procedimentos usados para atingir determinado fim; aplicada - precisa resolver problemas que já existem na prática; intervencionista - somente a explicação em si não é suficiente, do que se está sendo estudado, mas almeja intervir a realidade do objeto de pesquisa. (VERGARA, 2007). Assim, nesta pesquisa serão usadas, quanto aos fins, a exploratória e descritiva.

Referente aos meios, pode ser: de campo - fundamenta-se na experiência aplicada durante a pesquisa e é realizada no local dos fenômenos estudados; de laboratório - acontece no local determinado e limitado; documental - analisa documentos em órgãos públicos ou privados; bibliográfica - pesquisa material publicado em livros, jornais, revistas, *sites* na internet (VERGARA, 2007). Desta forma, neste estudo serão utilizadas a documental e a bibliográfica.

Nesta pesquisa, foram utilizados a técnica qualitativa e o estudo de caso, bibliográfico e documental fundamentado em leis, decretos, resoluções, portarias e pareceres, por se tratar de um fenômeno social, além de uma abordagem exploratória dos históricos da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Portanto, neste estudo, a pesquisa qualitativa ajudou na análise do teletrabalho na UFMS durante o fenômeno da pandemia.

O estudo de caso, conforme Yin (2003, p. 19), é utilizado em uma pesquisa quando se “tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”, tais como: “ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores” (YIN, 2003, p. 21); em política, ciência política e pesquisa em administração pública; e outros. Ainda Yin (2003, p. 106), em uma pesquisa de estudo de caso é importante ter em mente três princípios gerais básicos: “1) Utilizar múltiplos tipos de

fontes de evidência; 2) Criar um banco de dados de estudo; 3) Manter uma corrente de evidências”.

Creswell (2010) ressalta a importância da questão ética em todas as fases de uma pesquisa, ou seja, a relação de confiabilidade que deve prevalecer entre o pesquisado e o pesquisador, que se inicia na coleta de dados até na divulgação da pesquisa

Collis e Hussey (2005, p. 63) também relatam a importância que se deve dar à confiabilidade e validade de uma pesquisa. Para isso, explicam:

O conceito de confiabilidade refere-se à capacidade que uma pesquisa tem de ser replicável.

O conceito de validade refere-se a até que ponto as descobertas da pesquisa representam de maneira precisa o que está realmente acontecendo numa determinada situação (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 63-64).

Foram realizadas entrevistas com os pró-reitores e diretores das unidades da administração central e com os diretores das unidades setoriais dos Câmpus da UFMS, a fim de levantar a percepção deles sobre a viabilidade de manutenção do teletrabalho no contexto pós-pandemia da COVID-19, com principal enfoque nos servidores técnicos-administrativos.

Os 17 entrevistados (13 síncronos e 4 por meio de formulário), visando a não identificação deles, são denominados aqui de Gestor 1 até Gestor 17. As entrevistas com eles seguiram um roteiro semiestruturado (APÊNDICE A), baseado e adaptado da pesquisa de Fillardi (2020). Foram levantadas informações relativas à percepção em relação à Produtividade, Relações de trabalho, Avaliação de desempenho, Impactos do isolamento, Infraestrutura de comunicação, Força de trabalho e Adesão ao teletrabalho nas unidades. Para isso, a análise qualitativa engloba as seguintes categorias: Produtividade; Processo de Gestão do Teletrabalho; Infraestrutura; Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho; e as Perspectivas para Adoção do Teletrabalho no Contexto Pós-Pandemia da COVID-19.

As entrevistas foram analisadas utilizando análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011, p. 31), a análise do conteúdo “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Assim, Santos (2011, p. 384), fundamentada em Bardin (2011), relata que “análise do conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás do significado das palavras”; e, ainda, “algumas técnicas e procedimentos da análise de conteúdo fazem menção à análise documental como forma de condensação das informações, para

consulta e armazenamento” (SANTOS, 2011, p. 384). A autora exemplifica bem as características das análises de conteúdo e documental, como se pode observar no Quadro 2.

Na pesquisa qualitativa, Cresweel (2007, p. 35) relata que são usadas várias argumentações de “conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados” Ela fundamenta-se em “em dados de texto e imagem”, segue um único passo na análise de dados e usa várias táticas na investigação (CRESWEEL, 2007).

<b>Análise documental</b>	<b>Análise do conteúdo</b>
Foca-se em documentos; Classificação – Indexação; Objetivo: representação condensada da informação para consulta e armazenagem.	Foca-se em mensagens (comunicações); Categorial-temática (é apenas uma das possibilidades de análise); Objetivo: manipulação de mensagens para confirmar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem.

Quadro 2 – Características da análise documental e análise de conteúdo

Fonte: Santos, 2012, adaptado dos estudos de Bardin (2011).

Diante da impossibilidade de realização de algumas entrevistas, tendo em vista a indisponibilidade de agendamento por parte dos entrevistados, os questionamentos foram feitos por meio de formulário, com questões abertas, encaminhado via Google Forms, privilegiando o distanciamento social. Além disso, foi consultada a Procuradoria Jurídica da UFMS sobre o aspecto legal da implementação do teletrabalho na UFMS.

O estudo de caso aplica-se também nesta pesquisa porque o objeto de estudo é a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Além disso, considera-se que é uma pesquisa exploratória, pois ainda há pouca literatura a respeito do tema no âmbito serviço público brasileiro, em especial das instituições de ensino superior.

Ressalta-se que a escolha da UFMS como campo de pesquisa se deu em razão do pioneirismo e protagonismo no cenário da inovação e pela possibilidade de aplicação do resultado da pesquisa de maneira empírica. Esta pesquisa foi realizada no período de novembro de 2020 a outubro de 2021.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta pesquisa com os gestores, foi possível perceber vários aspectos importantes sobre o teletrabalho adotado na UFMS em função da pandemia, como produtividade; avaliação de desempenho dos servidores; flexibilidade de horário e local de trabalho, sob a perspectiva de valorização dos servidores; impactos do isolamento social e profissional, visando à manutenção do teletrabalho pós-pandemia da COVID-19; itens de infraestrutura e comunicação a serem aperfeiçoados para a continuidade do teletrabalho pós-pandemia; melhorias a serem implementadas especificamente na infraestrutura de pessoal; percepção dos gestores referente à possibilidade de adesão de servidores a um plano de gestão para realizar o teletrabalho.

Serão apresentados a seguir, a análise do Plano de Biossegurança, do Perfil dos Entrevistados e das percepções dos gestores pesquisados sobre o teletrabalho na UFMS, as quais foram agrupadas nas seguintes categorias:

- a) Produtividade;
- b) Processo de Gestão;
- c) Infraestrutura;
- d) Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho; e
- e) Perspectivas para adoção do Teletrabalho no Contexto Pós-Pandemia da COVID-19.

Também é comentado o Programa de Gestão do Governo Federal, elaborado pelo Ministério da Economia.

### 5.1 PLANO DE BIOSSEGURANÇA

A UFMS foi a primeira Universidade Federal a elaborar um Plano de Biossegurança, o qual se tornou modelo para as demais Universidades Federais do Brasil, tendo inclusive sido referência para o MEC na produção do Plano de Biossegurança Nacional.

De acordo com o referido Plano, biossegurança significa

o conjunto de ações voltadas para a prevenção, minimização ou eliminação de riscos inerentes às atividades administrativas, de ensino, pesquisa, extensão, inovação, desenvolvimento tecnológico e prestação de serviços, visando a saúde do ser humano, dos animais,

a preservação do meio ambiente e a qualidade dos resultados. (UFMS, 2020a, p. 4).

Na época da elaboração em sua primeira versão, constava que tanto o servidor como os estudantes teriam direito ao “trabalho semipresencial” e também ao “regime especial”, caso tivessem filhos em idade escolar. Dessa forma, os setores da UFMS obedeceram a uma classificação conforme a função e o atendimento ao público: “atendimento ao público externo, atendimento ao público interno, ensino - salas de aula, ensino - laboratórios, serviços terceirizados (segurança, limpeza, transporte e apoio administrativo)” (UFMS, 2020a, p. 7). Mas isto acabou não sendo mais possível por causa da gravidade da situação a que se chegou com o coronavírus e, assim, as recomendações foram que todos passassem a executar suas atividades de forma remota (*on-line*).

Nesse contexto, destaca-se o subitem 6.4 do Plano de Biossegurança da UFMS, cujas atividades administrativas devem seguir estas orientações:

1. Trabalhar de forma escalonada nas unidades, com a medida de distanciamento social e obedecendo à regra de 30 a 70% de ocupação nas edificações, de acordo com as etapas e ações.
2. Orientar o trabalho totalmente remoto aos servidores do grupo de risco e os demais relacionados.
3. Organizar a rotina de limpeza do ambiente de trabalho e dos equipamentos de uso individual sob sua responsabilidade.
4. Priorizar o atendimento de reuniões e ações pré-agendadas.
5. Restringir ao máximo os atendimentos à comunidade externa, sendo preferível o uso de TICs para os atendimentos.
6. Avaliar, cuidadosamente, as atividades presenciais do setor, que necessitem do uso de EPIs específicos.
7. Registrar a frequência por meio do sistema de Registro Mensal de Ocorrências (RMO), em seu computador de trabalho, mesmo quando do retorno das atividades presenciais.
8. Conceder insalubridade, em especial a servidores da linha de frente no combate à Covid-19. (UFMS, 2020a).

O Plano ainda destaca a forma como as atividades de ensino, pesquisa e extensão se realizariam de acordo com a avaliação epidemiológica.

**• Atividades de ensino**

As aulas serão ministradas em sua totalidade por meio das ferramentas de Educação a Distância (EaD) e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

Os laboratórios de informática da UFMS estarão disponíveis em todas as unidades para utilização dos estudantes em vulnerabilidade. Procure a direção da unidade.

As equipes da Secretaria Especial de Educação a Distância em conjunto com as Pró-Reitorias de Graduação e Pós-Graduação prepararam orientações para utilização dos ambientes virtuais de aprendizagem. [...].

**• Atividades de pesquisa**

As viagens e deslocamentos estão suspensas.

As bancas de defesa agendadas para este período devem ser realizadas com recursos da Tecnologia da Informação e Comunicação. Em último caso, as bancas poderão ser reagendadas.

Os estudantes da pós-graduação que estão no término do prazo de conclusão podem solicitar prorrogação, desde que por meio do requerimento on-line e aprovado pela coordenação do curso e Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação. Cada caso será analisado individualmente.

**• Atividades de extensão**

Todos os eventos culturais, artísticos, científicos e esportivos foram adiados ou cancelados.

Estão suspensos os atendimentos à comunidade externa. (UFMS, 2020c).

As atividades administrativas também são contempladas no Plano de Biossegurança e oferecem aos técnicos, informações necessárias para a continuidade dos serviços para que não haja prejuízo à comunidade acadêmica.

**• Atividades administrativas**

As reuniões presenciais estão suspensas.

A biometria do ponto eletrônico de frequência foi substituída pelo Passaporte UFMS no sistema.

A compra de passagens aéreas e rodoviárias também estão suspensas, assim como a concessão de diárias.

O teletrabalho foi instituído compulsoriamente para servidores com mais de 60 anos, gestantes e aqueles portadores de doenças crônicas. Os demais casos, a critério da unidade.

O servidor deverá assinar eletronicamente o Termo de Ciência e Responsabilidade, permanecer à disposição da UFMS em teletrabalho e permanecer em sua residência, no seu município de trabalho, a fim de diminuir a possibilidade de disseminação do vírus.

O concurso público para docentes previsto para ser realizado nos câmpus de Aquidauana, Coxim, Nova Andradina, Paranaíba e Três Lagoas nos dias 20, 21 e 22 de março de 2020 está suspenso. (UFMS, 2020e).

Houve ainda a previsão no Plano de Biossegurança da UFMS de que as Unidades Setoriais e demais Campus no interior elaborassem os seus próprios planos de biossegurança, abrangendo as especificidades de cada local, curso e comunidade acadêmica envolvida. Desta forma, foi possível aumentar a efetividade do combate à disseminação do coronavírus e permitiu que diversas unidades colaborassem no desenvolvimento de pesquisas e ações que se mostraram assertivas nesse período de pandemia.

As Unidades da Administração Central (UACs) e as Unidades da Administração Setorial (UASs), por meio de uma Comissão Local de Biossegurança, deverão apresentar a programação específica para as atividades de sua Unidade, seguindo as diretrizes e orientações do Plano de Biossegurança da UFMS.

A Comissão Local de Biossegurança, juntamente com o Dirigente da Unidade, será responsável pela elaboração e adequação do Plano de Biossegurança em sua Unidade e pela supervisão das ações. O Plano deverá ser aprovado pelo Conselho de Unidade, após apreciação pela Comissão Interna de Biossegurança da UFMS (CIBio-UFMS), com parecer acerca da consonância do Plano Local da Unidade com o Plano de Biossegurança da UFMS. (UFMS, 2020f, p. 6).

Durante a realização desta pesquisa, foram elaboradas diversas versões do Plano de Biossegurança da UFMS, o que refletiu na atualização dos Planos de Biossegurança das unidades setoriais e centrais, bem como dos demais *campi*.

Na versão inicial, a análise dos cenários era realizada em consonância com o disposto pelo Estado de Mato Grosso do Sul e pelos municípios, cujos dados eram posteriormente analisados pela COE/UFMS, que os adaptava aos parâmetros do Plano de Biossegurança da Universidade.

A partir da versão 2.0, os critérios de classificação da gravidade da pandemia passaram a ser os estabelecidos pela classificação do Prosseguir do Governo do Estado de MS, havendo então uma adaptação ao estabelecido no Plano de Biossegurança para que houvessem equivalências aos níveis estabelecidos.



Já na versão 3.0, por causa da necessidade de aumento da testagem e do isolamento dos casos confirmados, a UFMS inseriu um procedimento de testagem dos servidores. Diante disso, recomendou-se ainda a utilização de um Modelo Híbrido de Ensino-Aprendizagem, no qual as atividades práticas foram possíveis por meio da divisão de turmas em número reduzido de acadêmicos, com alternância da realização das aulas. Desta forma, foi possível dar continuidade às atividades acadêmicas, principalmente dos cursos da área da saúde, em que a carga horária prática é parte importante da grade curricular para a formação dos futuros profissionais.

A versão 4.0 é a última aprovada no âmbito da UFMS, conforme Resolução nº 163-CD/UFMS, de 9 de julho de 2021, que, diante do arrefecimento da contaminação, e do resultado expressivo da vacinação no Estado, foi possível colocar em prática a utilização do Vacinômetro UFMS, que visa a levantar o quantitativo de servidores vacinados, para uma possível sinalização de retorno às atividades presenciais em todos os *campi*.

Nessa versão foi ainda incluído um protocolo de conduta para os casos positivos constatados na comunidade acadêmica que retornaram às atividades presenciais.

Considerando esse cenário mais otimista, tendo em vista a diminuição dos casos de contágio e agravamento da doença, que levavam a um número muito grande de internações e mortes, há de se esperar uma atualização do Plano de Biossegurança com regras mais flexíveis, para um retorno seguro das atividades presenciais para o primeiro semestre de 2022.

## 5.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Conforme já citado, para manter o sigilo dos entrevistados, estes serão identificados nesta pesquisa como Gestor 1 a Gestor 17.

De acordo com os dados obtidos nesta pesquisa, elaborou-se a Tabela 2 para apresentar o perfil dos entrevistados, sendo estes Diretores de Unidades Setoriais e de Campus (CD-3 e CD-4), bem como Pró-Reitores (CD-2). Detalha-se assim um perfil sociodemográfico, com as características de sexo, idade e grau de escolaridade dos entrevistados. Nesta pesquisa não foram descritos os cargos efetivos ocupados pelos entrevistados pois seria possível a identificação deles.

Tabela 2– Perfil dos gestores entrevistados – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) – até junho de 2021

Sexo	Feminino	7
	Masculino	10
Idade	De 40 a 45	4
	46 a 50	5
	De 51 a 55	4
	56 a 65	4
Grau de escolaridade	Pós-doutorado	4
	Doutorado	12
	Especialização:	1

Fonte: Dados do pesquisador, 2021.

Observa-se que dos 17 gestores participantes, quanto ao sexo, houve a predominância do sexo masculino com 10 gestores, e 7 do sexo feminino; e que a idade correspondente a eles assim se situa: 4 gestores entre 40 e 45 anos; predominância de 5 gestores de 46 a 50; 4 entre 51 e 55; e 4 de 56 a 65. Sobre a escolaridade, predominaram-se 12 gestores com doutorado, seguidos de 4 participantes com pós-doutorado; e um, com especialização, o que demonstra o alto nível de escolaridade nos cargos de gestão da UFMS.

Em relação ao tempo de trabalho na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 5 relataram que têm menos de 10 anos e 12, de 10 anos ou mais (Figura 7). Também visando a não identificação dos entrevistados, a análise dos dados foi assim delimitada, pois uma maior distribuição em faixas de tempo facilmente apontaria os gestores entrevistados.

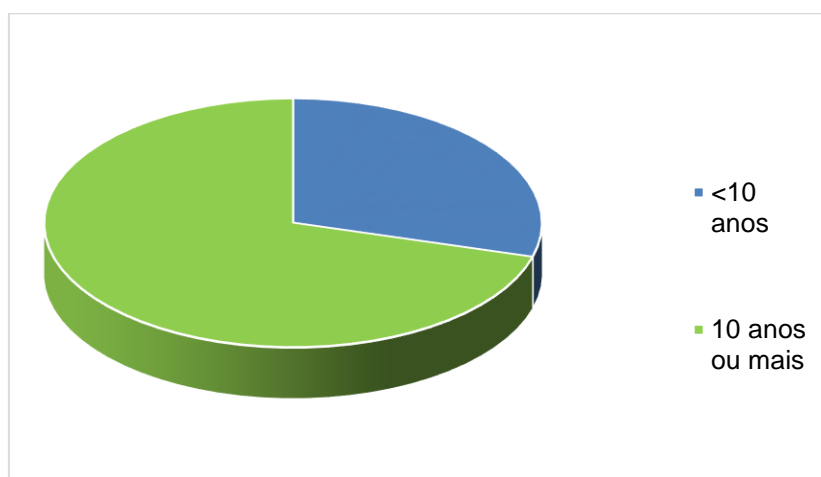


Figura 7 – Tempo de trabalho dos gestores na UFMS.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tendo em vista o tempo de trabalho, nota-se que os gestores, em sua maioria, alcançam aos cargos de gestão tendo uma experiência prévia na UFMS de no mínimo 10 anos (Figura 7).

Com relação ao tempo como gestor na Unidade, 8 estão nessa função até 4 anos e 9 gestores há mais de 4 anos (Figura 8). Esta informação é detalhada desta forma pois os cargos de Direção dos entrevistados das Unidades Setoriais e dos Campi são definidos por meio de mandatos, em eleições realizadas a cada quatro anos.

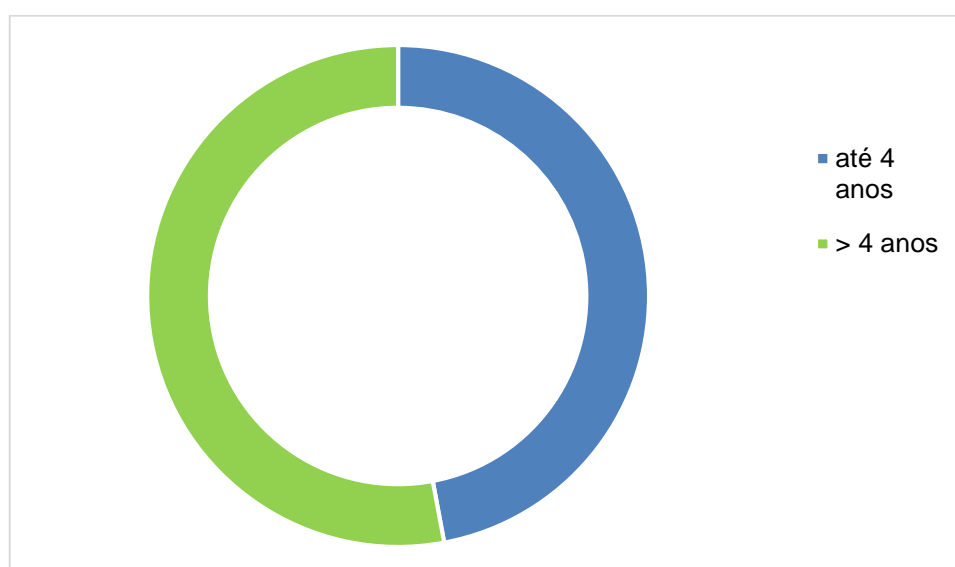


Figura 8 – Tempo como gestor na Unidade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses dados apontam para uma possível renovação do quadro de gestores da UFMS, tendo em vista que, aproximadamente, 50% dos entrevistados encontram-se com menos de quatro anos como gestores.

Especificamente como gestores no teletrabalho, 5 têm até 1 ano e 12 estão como gestores há mais de 1 ano, desde a implementação emergencial do teletrabalho na UFMS (Figura 9).

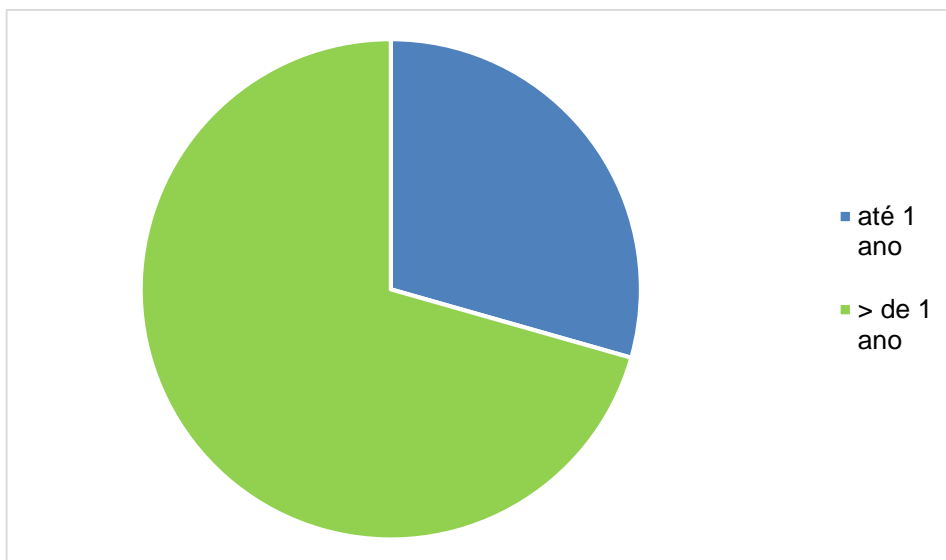


Figura 9 – Tempo como gestor no teletrabalho.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante observar que o período considerado foi de março de 2020 a junho de 2021.

### 5.3 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O TELETRABALHO NA UFMS

#### 5.3.1 Produtividade

Quando questionados sobre produtividade, a percepção dos gestores pesquisados, nota-se que houve em algumas Unidades a mesma produtividade do presencial e para outros, aumento dela. Observa-se nas seguintes falas:

Eu acho que assim. Dependendo do setor houve uma agilidade, uma melhora no rendimento do servidor, principalmente quando era um servidor que a sua atuação já dependia de coisas relacionadas às mídias, uso da internet [...] porque a pessoa faz de casa, de repente cumpre um horário até meio diferenciado a qualquer hora, faz no melhor momento. Então parece que o rendimento melhora nesse sentido, tudo bem, aqui dependendo do tipo de trabalho eu acho que melhorou. (GESTOR 1).

Eu diria que se manteve a produtividade. (GESTOR 8).

Acredito que não houve perda de produtividade; todas as atividades continuam sendo desempenhadas, prazos cumpridos e meios alternativos foram sendo definidos para atender as demandas. (GESTOR 14).

O que eu percebo é isso: quando ele já era produtivo, ele continua sendo porque é um funcionário responsável {...}. (GESTOR 4).

Considero que houve um aumento de produtividade, embora no início foi bastante conflituoso [...]. [... embora ela é apenas perceptiva [...]. (GESTOR 2).

Identificou-se melhoria na produtividade. Não houve uma piora, de jeito nenhum, pelo contrário. (GESTOR 11).

Os técnicos administrativos em educação que pertencem, vamos assim dizer, ao ambiente administrativo propriamente dito, assistente em administração, o administrador, o técnico em assuntos educacionais, e assim por diante, esses técnicos administrativos desempenharam bem, foram menos impactados. (GESTOR 10).

Olha é complicado porque você vê alguns servidores produtivos e outros não. Então, o que a gente observa é que o teletrabalho não serve para todo mundo. (GESTOR 13).

Para Nogueira Filho et al. (2020), apenas um entre trinta servidores do Ministério da Justiça e Segurança Pública de São Paulo não se observou diminuição da produtividade, lembrando que a pesquisa deles não foi realizada no período da pandemia, mas serve para mostrar que a produtividade desempenhada durante o período na UFMS também não diminuiu, conforme as falas dos gestores apresentadas anteriormente. Antunes e Fischer (2020) também confirmaram produtividade em suas pesquisas.

Todavia, neste estudo, percebe-se uma visão daqueles contrários de que houve aumento na produtividade no período da pandemia da COVID-19:

Não, não houve melhoria, houve aumento de trabalho em todos os setores, com exceção da docência, porque a docência tem carga horária fechada, então, não há um aumento; mas, para a equipe administrativa, não houve melhoras e sim aumento de trabalho. (GESTOR 5).

Não, verificou-se certa acomodação no atendimento das demandas. Demandas atendidas dentro do prazo, fora do prazo e/ou não atendidas. (GESTOR 15).

Para os servidores que tinham uma atividade prática, por exemplo, controle de estoques, laboratórios, que recebe materiais, distribui materiais, [...] nesse sentido atrapalha um pouco, não que os servidores não estivessem dispostos a ir lá presencialmente. (GESTOR 1).

Mas de maneira limitada [...], os técnicos de laboratório tiveram, vamos assim dizer, as suas atividades parcialmente impactados por conta da limitação do uso desses laboratórios. (GESTOR 10).

Não, não teve melhoria. Não digo que fosse ruim anteriormente. Não teve melhoria. (GESTOR 3).

Nesse aspecto, constata-se que há uma clara divergência entre os entrevistados na questão da percepção de produtividade, pois levam em conta a realidade da equipe que possuem. Para alguns, a produtividade se manteve, pois os servidores de sua equipe já eram bastante produtivos no modelo presencial, e logo se adaptaram ao teletrabalho, mantendo a qualidade na prestação dos serviços.

Já para alguns gestores, observou-se uma acomodação e até mesmo falta de comprometimento por parte dos servidores, o que acarretou em sobrecarga para aqueles que já executavam um bom trabalho no presencial, de forma que fosse possível suprir os demais.

Existe uma percepção, por parte da minoria dos gestores, de que houve aumento da produtividade, e isso está muito relacionado ao aumento da carga de trabalho, principalmente nos meses iniciais, pois houve a necessidade de adaptação à nova realidade, bem como a busca por informações para que a tomada de decisão da gestão central da UFMS pudesse ocorrer de forma mais assertiva possível diante do contexto em que a comunidade acadêmica se encontrava.

Quando questionados sobre como foi realizada a gestão da produtividade na Unidade, alguns gestores assim se declararam:

A gente não tem nenhum instrumento matemático objetivo que meça. (GESTOR 2).

Procurando melhorar a comunicação entre a equipe, valendo-se dos meios e recursos oferecidos pela instituição. (GESTOR 14).

Às vezes, teve que redirecionar trabalhos [...] fica mais sobrecarregado do que o outro, então a gente teve que ir fazendo esses ajustes. (GESTOR 8).

[...] a gente tem o nosso plano de biossegurança que a gente reviu agora, recentemente, e daí eu fiz uma reunião geral e deixei para cada diretoria, são duas diretorias que nós temos. Cada diretoria ia programar, fazer uma escala, fazer atividades, como é que ia ser monitorada essa produtividade dos servidores. Cada diretoria ia ficar responsável pelas suas secretarias e os responsáveis pelos servidores da secretaria, a a gente fez uma distribuição de responsabilidade em termos de monitoramento. (GESTOR 1).

Acho que cada coordenador acompanhou dentro do seu setor os processos de trabalho e a gente foi dirimindo questões que foram acontecendo para que não houvesse perdas. (GESTOR 13).

A gente tem que ficar monitorando, tem que ter ferramenta de monitorização do trabalho porque você conhece o que é comportamento de servidor. Então, antes da pandemia, o trabalho presencial, você já tinha alguns problemas, tinha que ficar cobrando. Gestão é assim, é cobrança, então você tem, infelizmente, que colocar meta e ver resultado no final. (GESTOR 7).

Os que trabalham, que sempre fizeram, continuam fazendo, com o mesmo empenho, com o mesmo compromisso, com o mesmo comprometimento. (GESTOR 3).

Especificamente, na UFMS, observa-se que não há ainda um plano de gestão para identificar como ela é realizada, segundo a fala dos gestores. Porém, a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, do Ministério da Economia (BRASIL, 2020) possui orientações, critérios e procedimentos relativos à implementação do Programa de Gestão, o qual, como já visto anteriormente, abrange a “mensuração da produtividade e dos resultados das respectivas unidades e do desempenho do participante em suas entregas” (BRASIL, 2020).

### 5.3.2 Processo de Gestão

Na questão sobre a possibilidade de realizar a gestão e o controle das tarefas e dos processos executados de maneira eficiente, sem gerar atrasos ou falhas, alguns entrevistados assim se expressaram:

A princípio, como todas as demandas, elas foram atendidas e praticamente com a mesma eficácia da do trabalho presencial. Então, nós não tivemos essa métrica de produtividade porque ela praticamente não se alterou, principalmente na parte administrativa. (GESTOR 10).

[...] a métrica, basicamente se manteve a mesma. A gente continua prestando os mesmos serviços [...]. O que vem acontecendo é que isso é feito de uma forma diferente, é feito a partir dessas tecnologias. Por exemplo, as atividades de ensino, a gente transferiu para o ensino remoto e aquilo que pode ser feito do ponto de vista administrativo, a gente tá fazendo de casa a partir de tecnologia; na verdade, a gente está usando uma plataforma diferente para fazer o que a gente já fazia presencialmente. Não tem nenhuma mudança do ponto de vista de gestão. (GESTOR 9).

Acontece sim, mas eu acho que o mesmo comportamento antes da pandemia é o que é, a acomodação do serviço. Acho que não é muito serviço, entendeu, não é, mas a pessoa se acomoda e, como ela não se sente fiscalizada, ela não está lá no ambiente físico. Porque quando você está no ambiente físico, você, quer queira quer não, e seus parceiros estão fiscalizando e assim vai [...]. Já no ambiente *online*,

como fiscalizar? Então, o que vejo é assinatura das coisas, [...]. (GESTOR 7).

[...] nada deixou de ser feito, não tivemos nada que ficou atrasado, que deixou de ser feito nesse período. [...] Falha não. Sempre que teve necessidade de demanda de algum setor ou ociosidade que pudesse acontecer em algum, a gente conversou e foi resolvendo e distribuindo tarefas. (GESTOR 8).

A rotina foi mantida. Não houve prejuízo em nenhum momento. Eu tenho uma equipe que é muito consciente. Nós dependemos muito dos sistemas do governo [...] e isso você pode trabalhar de qualquer lugar, em casa ou aqui. Não... não... não tem problema. Cada um sabe o que tem que fazer. (GESTOR 11).

Não, tem-se mantido. Esses que trabalham, que sempre fizeram, continuam fazendo, sabe, com o mesmo empenho, com o mesmo compromisso, com o mesmo comprometimento (GESTOR 4).

Sim, houve algumas falhas organizacionais, falhas operacionais em função do aumento da demanda e de processos e os servidores não receberam instruções, não estavam preparados para trabalhar em teletrabalho. (GESTOR 2).

Fica difícil dizer que houve um aumento no tempo médio de processos ou diminuição, exatamente, porque a minha experiência como gestor da variação desses indicadores é inteiramente no regime remoto, então algumas melhorias no processo a gente implementou, que também impactaram no tempo médio. (GESTOR 12).

Todas as nossas demandas e compromissos foram atendidos dentro dos prazos estabelecidos. (GESTOR 17).

Filardi, Castro e Zanini (2020), em suas pesquisas, relatam que “Essa nova forma de gestão fez com que um novo ritmo se estabelecesse.” Deu a eles uma nova visão nos aspectos “estruturais, físicos, pessoais, profissionais e psicológicos de toda a organização, tanto interna como externamente”, e que as atividades podem ser realizadas por meio do teletrabalho com orientações entre as organizações e seus empregados. Estas foram também umas das colocações feitas pelos gestores deste estudo.

Nesse contexto percebe-se que há certo equilíbrio entre os gestores que citaram atrasos e falhas operacionais com aqueles que relataram não haver alteração em relação à execução das tarefas e dos processos.

Com a indisponibilidade de parâmetros para avaliação do tempo de execução dos processos, a percepção é de que quando finalizado o processo não se podia concluir que foi feito no prazo, com exceção daqueles cujo prazo era encaminhado pela unidade demandante ou constava do calendário acadêmico.



Alguns gestores atribuem ainda as falhas à falta de treinamento dos servidores para a utilização das ferramentas de TIC, mas afirmam que, na medida em que os servidores foram se adaptando, a gestão dessas tarefas foi ficando mais eficiente.

Se acreditavam que após o período de um ano, houve adequação das rotinas de execução das tarefas ao teletrabalho por parte dos servidores, os gestores assim disseram:

A maioria se adaptou bem e está gostando. [...]. Não tem um chefe mediato ali. Ele tem o serviço dele ali que tem que cumprir; ele cumpre, mas pode fazer à noite, no domingo, numa segunda de manhã, que ele teoricamente teria que estar lá no trabalho, ele pode estar lá no parque, porque, de alguma forma, flexibilizou muito, a jornada de trabalho do servidor (GESTOR 10).

Sim. Ainda que não seja o ideal, todos estão mais adaptados. (GESTOR 14).

Se a gente não tivesse o SEI, por exemplo, impossível tocar tudo isso; é o que está permitindo que a gente consiga prosseguir as atividades, principalmente no trabalho remoto. (GESTOR 12).

[...] eu acho que, de forma geral, o teletrabalho não atrapalhou. A gente conseguiu executar tudo que a gente precisava. (GESTOR 1).

Hoje está todo mundo muito mais adaptado. No começo existia muito ruído na comunicação, principalmente porque as pessoas estavam se adaptando; elas não estavam entendendo, e o desgaste é sempre muito maior no começo, até que o processo comece a funcionar de uma forma mais redonda. Mas hoje existe uma adaptação maior a tudo que está acontecendo, existe uma compreensão maior, e até uma aceitação. (GESTOR 9).

Eu acho que diminuiu um pouco a tensão; diminuiu bastante a tensão. A gente gosta do calor humano, das reuniões presenciais, mas a gente percebeu que, de certa forma, nas nossas reuniões ficou mais prático, [...], mas elas ficaram mais produtivas sim, *online* (GESTOR 13).

Eu vejo que, o trabalho, no teletrabalho, não aparece. Por exemplo, estamos aqui e ninguém está sabendo que está tendo reunião. [...]. Quando você não vê fisicamente uma pessoa no lugar, gera cobrança, que o cara não está lá, que o cara não está trabalhando. Cadê o cara? O que ele está fazendo? Isso é uma cobrança em cima de todos. Então, dá aquela sensação de que o trabalho não está sendo feito, não está sendo realizado. (GESTOR 7).

A gente sabe que aquele ali você pode contar com ele e ele se doa além. Então o que eu percebo é isso quando ele já era produtivo, ele continua sendo, porque é um funcionário responsável. (GESTOR 3).

Também a uma situação que muita gente não tá percebendo são essas relações humanas sabe afetivas e você perder e aí a pessoa ficando cada vez mais sozinha querendo ou não imagina você casado

novamente mais perto para isso né você chega aqui você conversa com você ou tá com algum problema você acaba conversando criando laços afetivos isso é muito importante para a vida da gente porque assim você não deve ter ele recebeu um monte de mensagem todo dia né coisa mais importante a família a coisa mais importante é amigo como é que você vai fazer amigo não posso pegar não posso passar né Então faz muita diferença e claro adotado ele tem que ter uma forma também de uma forma de avaliar tem que codificar essas metas de uma forma mais clara para ficar mais transparente. (GESTOR 11).

O resultado do estudo na UFMS mostrou que houve boa adaptação dos servidores ao teletrabalho, o que se pode observar também na pesquisa de Nascimento (2020) quando os pesquisados responderam que houve mais vantagens executando suas atividades em teletrabalho.

Quanto à questão sobre a melhora nas relações de trabalho entre os servidores e chefia, os gestores assim se expressaram:

Não necessariamente. Eu acredito mais no relacionamento desenvolvido no dia a dia. Eu creio que não houve perdas. (GESTOR 14).

[...] quando a gente está distante das pessoas você acaba não falando tudo que precisa, você acaba sendo mais permissiva, não há um controle de permanência naquele setor então acabam as relações sendo melhores [...]. se eu estou presencialmente com as pessoas é lógico que os conflitos são maiores então há cobrança porque há um estresse, agora as pessoas longe, você pede para fazer, as pessoas fazem, cumprem, mas não há controle, [...]. (GESTOR 5).

[...] acho que se manteve. A gente procurou estar muito próximo de continuar muito próximo porque uma coisa que a gente sente, assim, o que foi mais ruim, na verdade, foram tiradas as pessoas de repente, exatamente desse convívio. Não só com a chefia, mas com os demais colegas, ir ao *campus*, estar lá na unidade, isso a gente sente que foi uma das coisas que mais abalou, mais emocional do que o profissional. Assim, é lógico, por outro lado, eles se sentem felizes por terem tido a oportunidade de estar perto da família e de cuidar dos seus filhos, estar próximos dos seus pais. Nesse momento é difícil. Mas muitas das conversas que a gente teve, que a gente sentia mais era isso: essa necessidade de estar junto ali, de ir até a unidade, sim. (GESTOR 8).

O contato continua, via telefone, via WhatsApp. Se precisar fazemos reunião via Meet. Com os coordenadores de curso, então, a comunicação continua, é a mesma, só que não substitui a interação presencial (GESTOR 4).

[...]. Mas com a parte dos servidores técnicos, assim, são poucas reuniões que a gente tem. Uma ferramenta que a gente usa muito é o WhatsApp. Ah, precisa de tal coisa, precisa assinar um documento, aconteceu isso, isso e isso. Então o WhatsApp é uma coisa muito ágil para a gente resolver essas demandas com os servidores. Essa

relação de trabalho que a gente tem dentro da unidade é que acho que favorece esse tipo de coisa, eu acredito que eles estão fazendo o trabalho deles, eu não tenho reclamação externa nenhuma, interna eu não tenho reclamações também, para nós está funcionando sem grandes problemas. (GESTOR 6).

Eu mando WhatsApp [...] porque, às vezes, a pessoa não pode atender na hora, no Face, está fazendo outra coisa, mas o contato continua via telefone, via WhatsApp, se precisar. [...]. Então, a comunicação continua, é a mesma, só que não substitui a interação presencial [...]. (GESTOR 3).

Um fica aqui, o outro lá. A gente fala muito no Zap, mensagem de WhatsApp, mas isso é diferente. Talvez, eu estou dizendo talvez, eu não posso te assegurar cientificamente, essa questão do distanciamento ou do teletrabalho afetou as relações no sentido do distanciamento e, conseqüentemente, há algumas pessoas que estão com problemas psicológicos, depressão, mas assim, não é eu ligar ou uma outra colega ligar, sabe? É a questão da rotina que foi cortada e a pessoa se isolou. Eu acho que isso faz muita diferença aqui para gente sobre relações de trabalho. (GESTOR 11).

A relação interpessoal entre as pessoas, eu diria até que otimizou mais ainda do que o presencial porque um começou a cuidar do outro mais do que no presencial. No presencial você passa e diz bom-dia... bom-dia... bom dia.... Nesse sistema a gente estava preocupado em saber como é que está; como é que não estava. (GESTOR 2).

Ainda, o Gestor 2 chama a atenção para o aspecto afetivo e emocional nesse momento do teletrabalho:

Então, tem a questão aí afetiva e emocional que não pode ser perdida de vista quando se fala em teletrabalho. Assim, nesse aprendizado houve sim uma melhora porque a gente começou a atentar para as questões subjetivas, emocionais que, primeiro no presencial, a gente só notava quando a pessoa não estava bem, quando estava doente, com dor de cabeça, com febre, que a gente mandava para casa. Agora, a gente, pelo tom de voz, fala “fulano não está bem”. Com esse aprendizado aí, então, houve aumento sim de melhora de relacionamento.

Verifica-se, neste estudo, que para esses gestores, alguns servidores mantiveram o mesmo relacionamento, não sofrendo piora ou melhora nas relações entre servidores e chefias. A mesma questão foi abordada por Nascimento (2020, p. 20) que concluiu que os servidores técnico-administrativos disseram que “houve mais vantagens para o regime de teletrabalho, [...]”.

Neste quesito há uma diferenciação no modo de tratamento dos gestores em relação ao contato com as equipes de trabalho. Alguns relataram dificuldade de manter um relacionamento próximo utilizando as ferramentas de TIC; já outros relatam

uma continuidade nessa relação, chegando ao ponto de melhorar a comunicação em diversos aspectos, pois a tecnologia acabou aproximando algumas pessoas da mesma equipe que trabalhavam em locais diversos.

Observa-se ainda, conforme a fala do Gestor 2, que esse aspecto de melhora do relacionamento foi aprimorando durante o teletrabalho, tendo em vista a necessidade de comunicação diária durante o período estudado.

Acredita-se que o perfil do gestor impacta diretamente nesse tema, pois aquele que já mantinha um contato próximo com a equipe durante o trabalho presencial, pode manter, ou se esforçar para manter, durante a realização das atividades por meio do teletrabalho.

Com relação às avaliações de desempenho dos servidores, se foram afetadas ou não, alguns gestores assim explicaram:

Acredito que não, pois o desempenho é avaliado pelo cumprimento de metas. (GESTOR 17).

Então, quando avalio, eu me policio bastante porque eu trago minha história [...]. Acabei de fazer avaliação e senti que fui mais sensível às notas em função da dificuldade que eles (servidores) passaram. (GESTOR 2).

Tenho tentado adotar uma estratégia de reuniões com a equipe, exatamente para estar sempre em contato, não visando a avaliação simplesmente, mas é mais para manter o servidor conectado, entre todos os servidores de equipe, como no final da semana, antes do último dia da semana, no final da tarde a gente tenta fazer uma reunião de finalização da semana; então acho que isso ajuda a melhorar um pouco essa questão da avaliação. Mas, respondendo a sua pergunta objetivamente, acho que impacta sim porque às vezes acaba criando uma distância que desfavorece a avaliação do gestor. (GESTOR 12).

Sim. Servidores que alegaram impossibilidade de desempenhar com eficiência suas atividades em teletrabalho deverão ter suas avaliações prejudicadas, principalmente quando se verifica que essa impossibilidade era mais uma questão de comodismo do que ausência de recursos para tal. (GESTOR 15).

Muito, muito afetada. Eu tive que fazer agora do técnico e, assim, não pude ser fidedigna, porque não tem como controlar um monte de fatores que têm no processo avaliativo deles, então eu acabei dando 10 porque eu não tenho parâmetro para avaliá-los. (GESTOR 5).

Consigo julgar com bastante tranquilidade e assim não alterou nada o teletrabalho para fazer avaliação, mas não consigo realmente ver o rendimento lá do servidor que está lá na ponta; mas o secretário é quem cuida dele, consegue porque está tendo contato direto com ele. (GESTOR 1).

Eu acho que no aspecto avaliação, que é essa experiência que a gente teve, eu não consigo avaliar da mesma forma que eu avaliava antes, a não ser aqueles que eu tenho contato direto. (GESTOR 6).

Eu acho que é um contexto que é completamente diferente quando você lida com a avaliação de desempenho no contexto presencial; você tem métricas que são muito mais simples e muito mais fáceis de serem perceptíveis; então eu consigo, por exemplo, ver o seu comprometimento com o desenvolvimento do trabalho na relação com os colegas. Como a gente está numa situação que foi imposta por conta do contexto da pandemia, eu acho que isso ainda precisa ser melhor compreendido. A gente ainda não sabe como trabalhar completamente pelo teletrabalho e também não sabe como avaliar isso ainda. Eu sinto uma certa dificuldade nisso. (GESTOR 9).

O Gestor 2 também se posiciona como o Gestor 5 e vai além, chamando a atenção para uma questão relevante aos itens constantes na avaliação de desempenho, porque nela não constam considerações sobre o teletrabalho.

Eu não vi nenhuma pergunta que tratasse, eu não me lembro de ter respondido nenhuma pergunta quanto ao teletrabalho, sobre uma crise que tem afetado alguém que perdeu um ente querido, que está ao lado de quem dormia na cama do lado; de repente no hospital, está intubado, e ele está desenvolvendo o trabalho dele, maravilhosamente. Não existe, não, tem que ser neutro, já que o ambiente de trabalho invadiu o ambiente familiar. Então, tem essas considerações e eu não vi nenhum aporte ou teórico ou mesmo instrumental a esse respeito. Eu lamento que não tenha vindo já que houve tempo para fazer isso. (GESTOR 2).

Embora não use a expressão “avaliação de desempenho”, é importante a colocação de Sólis (2017 apud LEITE; LEMOS, 2021) quando diz que se deveria avaliar antes as condições em que se encontra o servidor na modalidade teletrabalhador para se fazer um “balanço vida-trabalho”. Nessa expressão está intrínseca a avaliação de desempenho porque vida e trabalho “andam” juntos, como visto em algumas falas dos citados gestores.

Bem observado pelos gestores, não houve uma adaptação dos instrumentos de avaliação dos servidores à realidade posta pelo teletrabalho, o que de certa forma prejudicou as avaliações de desempenho, que são realizadas anualmente pelos gestores. Assim, muitos gestores entenderam que, de certa forma, as avaliações foram afetadas pelo contexto em que foram realizadas.

Foi necessária uma adaptação e sensibilidade dos gestores para levar em consideração o momento em que toda a sociedade vivia, para que, durante a avaliação de desempenho, alguns fatores não prejudicassem uma análise mais

racional, visto que o local de trabalho se confundia com o local de convívio familiar. E essa adaptação foi bastante complexa para muitos servidores.

Quando questionados se a flexibilidade de horário e local de trabalho geraram perspectiva de valorização dos servidores na Unidade, os Gestores 16 e 17 responderam que sim. Outros gestores, assim se manifestaram:

Por ter sido implementado em razão da pandemia e não de forma planejada e organizada, eu não acredito. Penso que importantes lições podem ser tiradas deste momento e que podem resultar em melhorias nas relações de trabalho. (GESTOR 14).

Não, pelo contrário. Gerou sensação de falta de compromisso com a atividade, principalmente por pessoas externas à instituição. (GESTOR 15).

Depende muito do modo de conduzir do gestor. O gestor tem que ter uma boa parcela de compreensão com o teletrabalho. Não é porque a equipe está sempre conectada [...] o servidor está em casa e sendo acionado ali por demandas relativas àquele ambiente, e, por isso, pode ser que não consiga responder exatamente de modo instantâneo. Então o gestor tem que ter essa compreensão. [...] E a partir do momento que tenha, acho que o servidor se sente valorizado. (GESTOR 12).

Eu acho que sim, eu acho que essa flexibilidade de horário eu vejo com bons olhos, sabe de horário, de dias assim, eu vejo todo mundo fazendo o trabalho, se o trabalho tá acontecendo, se ele tem resultado, independente do horário e do dia, ele tem que acontecer, ele vai acontecer, e todos são responsáveis, então eu vejo essa flexibilidade com bons olhos. (GESTOR 13).

Ele pode sentir valorizado, mas por enquanto também ele se sente sobrecarregado porque você tem ainda os “calcanhares de Aquiles” que quem não faz incomoda Aquele que faz, aquele que faz: “Puxa vida, eu faço, faço, faço, e aquele que não faz continua tudo do mesmo jeito”. Então, não é questão do teletrabalho ou trabalho presencial. Eu penso que tinha que ter uma forma de acompanhamento melhor desse servidor; que essa avaliação pudesse, de alguma forma, mostrar para esse servidor, onde é que ele está falhando e que ele precisa mudar; porque ele é um servidor público. Agora, quem é que vai fazer isso, como é que vai fazer? (GESTOR 3).

Acompanhando a rotina dos meus servidores, eu sei que para alguns isso favoreceu muito, principalmente para as mães que têm filhos com os horários para as várias atividades. Assim, acho que a maior valorização neste ano foi realmente isso, eles terem a oportunidade de desempenhar os seus trabalhos dentro das suas casas, terem a oportunidade de estar cuidando da família, das pessoas e também da própria saúde. Isso foi muito importante. (GESTOR 8).

O Gestor 8 faz uma ressalva à colocação dele feita anteriormente:

Assim, eu não sei dizer com toda certeza se a valorização é exclusivamente pelo teletrabalho ou também por uma parte do contexto que a gente encontra na saúde, porque eles sentiram bem de não serem obrigados a permanecer lá [na Universidade] em situações de medo, de tensão.

Essa questão de horário de trabalho também foi abordada por Rodrigues (2011), em sua pesquisa, que concluiu que o controle não é impossível, mas para isso é preciso que sejam elaboradas algumas normas.

Percebe-se pelas falas dos entrevistados uma diferença de percepção em relação à valorização do servidor quanto ao aspecto de flexibilidade de horário e local de trabalho. Alguns gestores entendem que não houve essa flexibilidade, pois o horário padrão na UFMS é o das 7 horas às 11 horas e das 13 horas às 17 horas, porém, diante das especificidades de cada unidade, este é um horário que pode variar, havendo inclusive o trabalho noturno em muitas delas.

Com o registro de ponto sendo realizado de forma eletrônica no local onde o servidor se encontra, houve por parte de alguns gestores a percepção desta valorização, pois o que é levado em conta é o cumprimento das 8 horas diárias e 40 horas semanais, não importando efetivamente a disponibilidade do servidor no horário padrão.

Então, pode-se inferir que este é um aspecto de valorização daqueles servidores que conseguiram uma rápida adaptação e em um cenário anterior à pandemia já tinham bem definidos suas tarefas e os prazos de cumprimento, fazendo com o que o teletrabalho não os afetasse de maneira tão incisiva.

Em relação à flexibilidade de local de trabalho, há uma percepção de alguns gestores de que a possibilidade de realizar o trabalho no contexto de suas próprias residências, ou até mesmo em locais diversos, gera uma sensação de valorização, pois é possível, por exemplo, estar próximo à família durante a realização do trabalho. E indo além desse aspecto, percebe-se uma valorização do servidor por poder se sentir protegido da disseminação do coronavírus, o que não ocorreria se continuasse no ambiente normal de trabalho, com a mesma concentração de pessoas.

O impacto do isolamento social e profissional e a manutenção do teletrabalho foram um dos itens também abordados nesta pesquisa. O Gestor 16 citou depressão. Vejam outros posicionamentos:

Creio que o isolamento acaba por dificultar o contato e a socialização entre os colegas, penso ser importante que existam momentos em que todos estejam fisicamente juntos para que possam interagir e manter o senso de comunidade entre todos da Unidade. (GESTOR 14).

Trouxe uma sobrecarga para servidores responsáveis principalmente com as atividades de gestão da unidade, em detrimento à falta de compromisso de alguns outros servidores. Não sou a favor da continuidade do teletrabalho. (GESTOR 15).

As pessoas acabaram se adaptando com muita facilidade ao teletrabalho e estão muito confortáveis no teletrabalho, porque estão em casa nos seus afazeres domésticos. Mas depende muito das pessoas, então tem pessoas que estão trabalhando mais felizes, estão muito melhores, estão produzindo mais. Se continuasse no teletrabalho, pensando na possibilidade, deveria haver algum instrumento de como que eu vou enquanto gestora fiscalizar, porque o meu papel também é de fiscalizadora. Como eu vou fiscalizar o tempo do meu funcionário, se meus técnicos estão realmente no teletrabalho e não estão cuidando de um filho, fazendo a comida, limpando uma casa, fazendo outros afazeres no horário de trabalho. Então acho que a gente precisava ter um controle maior, algum instrumento dentro da universidade para controlar o tempo que as pessoas realmente ficam no teletrabalho. (GESTOR 5).

A gente não foi treinado para desenvolver o teletrabalho e acho que deveria se pensar em uma futura manutenção, que houvesse treinamentos em todos os setores, que se fizesse um levantamento certinho e fiel das rotinas. Acho que alguns setores perfeitamente poderiam se manter no teletrabalho, mas a maioria híbrido ou presencial porque, por conta da nossa unidade de ensino, é uma unidade de ensino presencial, o pessoal preserva essa questão de ir lá, conversar com os servidores [...]. Considerando que viesse a existir um teletrabalho pós-pandemia, acho que deveria ser feita essa avaliação diagnóstica de todos os setores, levantando as rotinas, de fato, assim efetivamente, que pudessem ser realizadas com total qualidade ou não nessa modalidade. (GESTOR 8).

Eu não vejo o teletrabalho de forma total, a não ser assim, em períodos por algum motivo. O servidor por algum motivo ele opta por fazer o teletrabalho, então naquele período ele faz o teletrabalho direto, não vejo problema. Acredito mais no híbrido, no sentido de alguns dias da semana ou alguns períodos, de fazer esse equilíbrio, então a cada semana você pode escolher dois dias, ou três períodos ou alguma assim, para você se organizar. Mas depende muito do trabalho que a pessoa faz. Na parte administrativa, burocrática mesmo, eu acho que é uma realidade, e se você tiver métricas e as pessoas cumprirem as métricas, não vejo problema. Têm coisas que não adianta você falar em teletrabalho, ele não vai existir, que é o outro extremo: o vigilante, alguém de manutenção, não tem como fazer o teletrabalho porque o objeto dele está ali. (GESTOR 6).

[...] ginástica laboral, as *lives*; trabalho em grupo para os servidores, seria bacana, comemoração de aniversários. As coisas vão distanciando cada vez mais, e o isolamento vai ficando cada vez maior e a gente vai perdendo o sentido das coisas, também a parte prazerosa da vida, porque fica só trabalho, trabalho, trabalho e trabalho, sendo que quando se está no presencial, a gente tem esses momentos de descontração. (GESTOR 13).



O teletrabalho vem e vai mudar, pode ter certeza, a própria Educação, o ensino vai mudar. Vai ter muito mais atividade a distância, com certeza, para mudar. Não vai andar para trás, mas a gente tem que pensar não só nas questões de gestão, mas tem que pensar no emocional e no social. (GESTOR 11).

A gente sempre tem as vezes mania de tratar assim vida pessoal e profissional. Eu adoto uma linha de que a vida é uma só [...]. Nesse sentido, os profissionais, os servidores, eles têm as suas relações pessoais no ambiente de trabalho. Então é a vida da pessoa e ela passa a maior parte do tempo trabalhando e convivendo com os colegas de trabalho. Tem gente que, além das relações profissionais, estabelece relações pessoais só no ambiente de trabalho; ela conversa sobre futebol, ela paquera, ela desenvolve uma série de atividades de cunho humano, pessoal, e isso no teletrabalho acaba sendo prejudicado, porque as pessoas não estão ali tendo contato. (GESTOR 12).

Continuando, o Gestor 12 assim se expressa, dando sugestões:

Realizar atividades integradoras nesse sentido, não de conteúdos profissionais, mas de proporcionar conteúdos pessoais, conteúdos de humanização é uma boa estratégia de valorização dos profissionais, dos servidores. A Universidade tem feito; a gente vê bastante, a TVUFMS tem bastante conteúdo voltado às artes, à cultura, voltada ao esporte aos técnicos. Então, isso, de certa forma, contribui para a percepção do indivíduo, do servidor como pessoa. Assim, deve estimular mais essas atividades de integração de cunho pessoal e não técnico. (GESTOR 12).

Na pesquisa de Antunes e Fischer (2020), foram observados: fadiga e estresse, solidão, diminuição da solidariedade e da empatia, conflitos familiares, medo de avaliações negativas do trabalho, além de diminuição da comunicação com a equipe e de retorno das atividades solicitadas, os quais também foram identificados pelos gestores, conforme falas apresentadas anteriormente.

Os gestores apresentam em suas falas uma percepção de que há uma linha tênue entre o trabalho e a vida pessoal, tendo em vista que as duas situações passaram a ocorrer dentro do mesmo ambiente, o que para muitos foi um choque de realidade.

O contexto de mudança para o teletrabalho foi muito conturbado, pois não houve um preparo psicológico para o que viria pela frente.

Para muitos tratou-se de uma mudança simples, tendo em vista o modo e o local em que desenvolviam suas atividades na UFMS, por exemplo, aqueles que lidavam diretamente com o público, seja em atendimento de secretarias ou laboratórios, podem ter sentido uma dificuldade maior no início. O afastamento do convívio diário, porém, não parece ter sido tão difícil para aqueles que realizavam atividades de cunho meramente burocráticos.

Dentre alguns fatores, os gestores citam a falta de interação social como responsável pela queda de rendimento de alguns servidores, ocasionando ainda graves consequências, como depressão, desânimo e fadiga aos servidores. Dessa forma, sugere-se ainda a construção de programas e atividades voltadas a esses teletrabalhadores como medida de mitigação desses problemas enfrentados por aqueles que não se adaptaram tão bem ao isolamento social.

Algumas atividades foram desenvolvidas no decorrer do período estudado, mas necessitam ainda de um aprofundamento e uma individualização das realidades enfrentadas pelos servidores.

Cabe então aos gestores estarem atentos e sensíveis às demandas de sua equipe para identificar possíveis problemas advindos do isolamento social decorrente do teletrabalho.

### 5.3.3 Infraestrutura

Algumas informações complementares relacionadas ao teletrabalho foram citadas pelos gestores, como barulho, infraestrutura para execução das tarefas.

Necessidade de readequação e releitura de todos os sistemas de informática porque houve uma grande demanda; porém depende de recursos financeiros e, por sua vez, depende do orçamento Público Federal, compra de equipamento por meio de licitação (GESTOR 2).

[...] hoje a universidade conta com um sistema, vários sistemas, e principalmente com o sistema SEI, que é um sistema de processos, administrativos da instituição e junto com os demais sistemas, desde controle de frequência, de avaliação, de férias, e todos os sistemas que a gente possui na universidade, são vários, esses sistemas facilitaram e praticamente não prejudicaram as atividades de rotina desses servidores (GESTOR 10).

Tem muita coisa boa acontecendo, mas acho que ainda precisa melhorar do ponto de vista de equipamento. Mas você não transforma a vida das pessoas tecnologicamente do dia para a noite. Então, é um processo que está acontecendo aqui do ponto de vista tecnológico, é continuar se ajustando a estas questões estão aparecendo, modernizando equipamento, *software*, tudo isso que é necessário fazer. Acho que esse é o principal aspecto, continuar modernizando, continuar tudo, mas ainda assim a gente precisa também achar o equilíbrio nessa história de como as coisas acontecem, com que frequência e com que intensidade. (GESTOR 9).

Aí você tem que fazer diagnósticos pontuais em cada lugar. Entendeu, cada faculdade tem um jeito de trabalhar e cada uma vai ter suas necessidades. Então, tem que fazer um diagnóstico local de cada unidade, depois desse

levantamento local, ver o que é possível, ou não, fazer. Acredito que com o teletrabalho, o que acontece com o teletrabalho, também ele expõe a falta de fazer. Tem que haver o equilíbrio. E como você consegue fazer isso? Acho que consegue tendo liderança. E ao mesmo tempo, criando um sistema que você vai planilhando, o que a pessoa tem que fazer, o que você consegue distribuir. É questão de inteligência, tecnologia de informação, inteligência. E aí o cara vai ter que entrar lá e vai ter que fazer e vai ter que dar qualidade e o sistema vai ter que levar para isso, não pode ser um sistema que leve só para trabalhar por trabalhar. Não, ele tem que trabalhar para ter um produto no final. É assim que eu acho que tem que pensar. (GESTOR 7).

Também para Araújo (2020), o teletrabalho precisa ser mais bem-planejado, que se crie uma cultura para resultados, visando sempre às pessoas e à organização do trabalho, para que o servidor público atinja os objetivos institucionais e outros.

Infraestrutura e comunicação também foram abordadas nesta pesquisa no sentido de haver um aperfeiçoamento para a continuidade do teletrabalho na UFMS pós-pandemia da COVID-19. O item mais citado refere-se à internet. Algumas outras sugestões foram apresentadas pelos gestores.

Uma coisa que a gente tem de ruim aqui na nossa cidade é a oferta de serviço de internet. Então, assim, teria que ter essa oferta. Os servidores teriam talvez que ser contemplados com o equipamento de informática, com alguns itens mínimos de ergonomia. Ter uma equipe para ir lá e avaliar se esse ambiente de trabalho é um ambiente favorável, para que ele não venha também a desenvolver algum problema de saúde, mas eu acho que isso sim é uma rede de comunicação. (GESTOR 8).

O teletrabalho, ele não só exigiu um realinhamento mental e conceitual dos técnicos como também uma readequação e uma releitura de todos os sistemas de informática, porque houve agora uma grande demanda em todo o sistema operacional e o sistema de base de informática. (GESTOR 2).

Auxílio para pagamento de internet e fornecimento de computadores pessoais aos servidores em teletrabalho. (GESTOR 15).

Penso que a questão das máquinas é essencial. Hoje, grande parte dos servidores utiliza equipamentos próprios para a execução das atividades. (GESTOR 14).

[...] se tivesse o equipamento da Universidade que pode ser consertado [...] uma garantia de manutenção pela UFMS, acho que esse é um investimento futuro. (GESTOR 1).

Talvez algumas coisas de sistemas, como a coisa acaba sendo, se você vai trabalhar fora de casa principalmente, a coisa tem que estar automatizada, você não pode ficar levando papel e trazendo depois. A gente já tem um grande avanço nessa direção, agora vamos ter algumas coisas nesses sistemas que vamos ter que repensar, que vão ter que melhorar e se adaptar a isso, não só por estar no híbrido, mas porque as necessidades do presencial já estão vindo. (GESTOR 6).

Falta equipamento, então, os servidores não têm *notebook* e não tem como ter a câmera, e muitos vão fazer reunião com o celular e não dá nem para você escrever no *chat*. É complicado, não tem como trabalhar só com o celular. Então esse investimento com equipamento é o primeiro ponto. Eu vejo sim essa ferramenta que a gente está utilizando, o “Meeting”, muito bom, muito prático para a gente trabalhar, gosto bastante dele [...]. (GESTOR 13).

Para você apoiar o teletrabalho, tem que ter sistemas. E nós temos que ser desenvolvedores de sistema; temos que criar as nossas, as nossas saídas. Eu vejo assim: dentro da universidade, a gente tem uma universidade que tem um curso de computação, a gente tem que criar, nós temos que criar tecnologia, e não comprar a tecnologia através de licitação [...]. (GESTOR 7).

Sobre infraestrutura e comunicação, Losekan e Mourão (2020) mostram que as adaptações, embora não sejam em instituições de ensino e sim em empresas, cabem perfeitamente às IESs, como se vê a seguir: estabelecimento de políticas e normas internas para segurança da informação e investimentos em equipamentos e ferramentas de comunicação remota. Essas também constaram das sugestões dos gestores para a manutenção do teletrabalho na UFMS pós-pandemia.

Na questão sobre melhorias para a manutenção do teletrabalho na Unidade deles e qual infraestrutura de pessoal ou de dados para a implementação definitiva do teletrabalho, a maioria dos gestores colocaram a internet, computador para os servidores em teletrabalho, momentos presenciais, e qualificação como as principais melhorias para o servidor que está em teletrabalho. Vejamos algumas falas dos gestores:

[...]. Veja bem, aqui a gente está conversando, mas, algumas vezes, já falhou, congela um pouco a imagem; então, a gente não tem uma internet de qualidade, e essa internet não está acessível a toda a população. (GESTOR 4).

Auxílio para pagamento e fornecimento de computadores pessoais aos servidores em teletrabalho. (GESTOR 15).

Aquisição de equipamentos de informática (computador e *laptops*). (GESTOR 17).

A gente ouve assim de alguns: “Por que a universidade não nos dá um auxílio? Porque minha conta de energia aumentou; porque eu não recebo auxílio”. Então, você também tem esse outro lado: as pessoas reclamam que aumentou a despesa dela e que é porque está trabalhando em casa. (GESTOR 3).

Definição de um esquema de horários e atendimento. Estabelecimento de momentos presenciais. (GESTOR 14).

[...] Algum instrumento dentro da universidade para controlar o tempo que as pessoas realmente ficam no trabalho. (GESTOR 5).

[...] pós-graduação; talvez seja uma contribuição positiva para a gente poder organizar melhor a vida dos servidores técnicos nesse sentido de qualificar. (GESTOR 8).

Eu acho que teria sim. Esse regime parcial é interessante, sabe? Depois que as coisas voltarem à normalidade, eu acho que as unidades poderiam ter a possibilidade de abrir esse regime de revezamento. Sabe, eu vejo uma forma de facilitar a vida do servidor. (GESTOR 13).

Acho que, por exemplo, continuar com o sistema de teletrabalho, tinha que redimensionar algumas coisas. Existem situações em que há necessidade de trabalhar muito com o público. (GESTOR 11).

Leite e Lemos (2021, p. 75) ressaltam que a importância da elaboração de um plano de ação, para que se possa acompanhar as atividades dos teletrabalhadores e suas vidas pessoais, atentando sempre para a infraestrutura, a tecnologia, além de um suporte psicológico. Estes também foram alguns itens citados pelos gestores neste estudo.

### 5.3.4 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Diante do cenário em que se apresentou a implementação do teletrabalho na UFMS, e considerando as falas dos gestores entrevistados nesta pesquisa, pode-se chegar ao Quadro 3, que detalha as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho.

Indicadores	Estruturais	Pessoais	Profissionais	Psicológicos
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de comunicação via telefone e Whatsapp</li> <li>- Utilização do Sistema Eletrônico de Informações</li> <li>- Uso de recursos para melhora na comunicação entre a equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de trabalhar próximo da família</li> <li>- Acompanhamento pelas mães dos horários das atividades dos filhos</li> <li>- Cuidado com a própria saúde</li> <li>- Sensação de proteção em relação ao coronavírus (COVID-19)</li> <li>- Possibilita o servidor organizar seu horário para fazer uma pós-graduação</li> <li>- Valorização dos servidores quanto à flexibilidade de horário e local de trabalho</li> <li>- Meios alternativos de execução das atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento e/ou manutenção da produtividade</li> <li>- Manutenção do comprometimento da equipe que já era motivada</li> <li>- Cumprimento das tarefas sem falhas e sem atrasos</li> <li>- Distribuição de tarefas quando necessário</li> <li>- Valorização do servidor pelo gestor</li> <li>- Demandas e compromissos atendidos dentro dos prazos estabelecidos</li> <li>- Avaliações de desempenho dos servidores não afetadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhora nas relações interpessoais</li> <li>- Maior atenção às questões subjetivas e emocionais dos servidores;</li> <li>- Diminuição dos conflitos interpessoais entre servidores e chefia</li> <li>- Implementação de melhoria nos processos de comunicação</li> </ul>

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul no contexto pós-pandemia da COVID-19 (continua).

Indicadores	Estruturais	Pessoais	Profissionais	Psicológicos
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade para realizar avaliação de desempenho por faltar considerações sobre o teletrabalho no instrumento de avaliação</li> <li>- Falta de treinamento para o teletrabalho</li> <li>- Falhas operacionais decorrentes do aumento da demanda</li> <li>- Equipamentos e sistemas de informática não adequados à demanda</li> <li>- Falta de internet de boa qualidade ou mesmo oferta de serviços de internet acessível a todos os servidores</li> <li>- Falta de infraestrutura de informática</li> <li>- Falta de instrumento para controle do tempo dos servidores na execução das atividades</li> <li>- Servidores não contemplados com equipamentos de informática e itens mínimos de ergonomia</li> <li>- Uso de equipamentos próprios para execução das atividades</li> <li>- Gastos com internet e infraestrutura de informática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensação de falta de compromisso com as atividades, principalmente pelo público externo</li> <li>- Falta de estabelecimento de relações pessoais no ambiente de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de parâmetro objetivo para mensuração da produtividade</li> <li>- Perda de produtividade</li> <li>- Atendimento de demandas fora do prazo</li> <li>- Aumento da carga de trabalho</li> <li>- Falta de controle sobre a execução das tarefas</li> <li>- Impossibilidade de controle dos fatores constantes do processo de avaliação de desempenho dos servidores</li> <li>- Falta do convívio diário entre chefia e servidores</li> <li>- Distância desfavorece avaliação de desempenho realizada pelos gestores</li> <li>- Falta de relacionamento no dia a dia entre a chefia e os servidores</li> <li>- Dificulta o contato e a socialização entre a equipe</li> <li>- Falta de horários e atendimentos presenciais definidos</li> <li>- Acomodação e comodismo no atendimento das demandas</li> <li>- Sobrecarga de trabalho para alguns servidores responsáveis em detrimento de outros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade de adaptação inicial</li> <li>- Falta de interação presencial</li> <li>- Falta de atividades de integração de cunho pessoal</li> <li>- Depressão, desânimo e fadiga em consequência do isolamento social e profissional</li> </ul>

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul no contexto pós-pandemia da COVID-19 (conclusão).

Fonte: Elaboração própria.

#### 5.4 PROGRAMA DE GESTÃO E AS PERSPECTIVAS PARA A MANUTENÇÃO DO TELETRABALHO PELA UFMS NO CONTEXTO PÓS-PANDEMIA DA COVID-19

Dentro de um programa de gestão, com servidores selecionados por edital, os gestores foram questionados se haveria adesão ao teletrabalho em sua Unidade, e estes assim se manifestaram:

Sim. Uma parte significativa quer ficar eternamente em teletrabalho (“férias forçadas”). (GESTOR 15).

Sim, tenho vários, vários setores, várias pessoas, que se adaptaram muito bem, que estão muito felizes e que estão produzindo mais do

que produzia, para mim, quanto presencialmente, mas é um perfil, uma coisa, eu consigo pensar em pessoa única. (GESTOR 5).

Essa opção já nos foi dada. Nós temos também uma instrução normativa do próprio Ministério do Planejamento, Ministério da Economia, que já disciplina isso. Normativamente já possibilita essa adesão. Foi dada a liberdade àqueles que têm os critérios, os perfis. Aqui o servidor que se enquadra naquele perfil poderá pedir o teletrabalho e aqueles outros poderão pedir presencial ou até mesmo aqueles que estão dentro do perfil de teletrabalho quiserem vir para o presencial, [...]. Alguns dos benefícios é que a gente descobriu que é possível fazer novas coisas; portanto, a inovação, mesmo que por pressão, a gente aprendeu a fazer coisas que não são mais tendência. A COVID aflorou muitas realidades e ela agora se tornou possível uma situação real daquilo que é tendência. Então, o teletrabalho, para mim, não é mais tendência, ele já está em prática, ele precisa ainda ser aperfeiçoado. (GESTOR 2).

Com certeza, quase que mais de 50% e 70% a 80% dá para fazer o trabalho porque assim a gente trabalha muito com um trabalho burocrático. Colocar um trabalho vamos dizer assim que não é presencial, não atende a pessoa exatamente direto, alguns não têm atendimento direto e outros setores que o atendimento não é direto, então, quer dizer, daria para fazer boa parte. Não digo 100% esse modelo híbrido. (GESTOR 1).

A universidade vai ter e todos os setores da universidade vão ter, de alguma maneira, se reinventar, usando novas tecnologias, novos processos de fazer as coisas. Então, o que eu acho que vai acontecer é que vamos ter que realmente propor [...] um modelo totalmente diferente do que era, para fazer as coisas. Eu acho que a questão do uso de tecnologias vai ter, de alguma forma, de acelerar, desenvolver novas tecnologias, testar novas tecnologias, melhorar as tecnologias aí existentes. O modelo talvez aí relevante vai ser o modelo híbrido, onde você combina as atividades *on-line* com as atividades presenciais. (GESTOR 10).

Tem alunos que precisam de atendimento. Como é que ele chega ali e o servidor não pode atender; não está ali para atender naquele horário. Eu acho que o teletrabalho no serviço público, quando você está tratando de aluno, [...]. Eu não sou a favor, não sou a favor porque nós estamos mexendo com pessoas, com pessoas que precisam de atenção, em especial os nossos acadêmicos [...]. (GESTOR 3).

Foram destacadas apenas algumas falas dos gestores porque a maioria deles respondeu apenas “sim” à possibilidade de adesão de servidores ao teletrabalho pós-pandemia. Nesse contexto, não há colocação de autores tendo em vista que a pergunta sobre esse tema não constava de pesquisas anteriores.

Em meio a pandemia do coronavírus, o Governo Federal percebeu a necessidade de normatizar a prática do teletrabalho, nas suas diversas formas de realização, bem como se aproveitou do momento para incentivar a implementação

dessa prática, criando uma série de critérios e objetivos em que fosse possível o controle e o ganho de eficiência.

A Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital e a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia publicaram a Instrução Normativa nº 65, de 31 de julho de 2020, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) relativos à implementação de um programa de gestão (BRASIL, 2020a).

A Instrução Normativa traz, ainda, importantes conceitos que precisam ser trabalhados na condição de manutenção do teletrabalho, tais como:

[...];

VII - teletrabalho: 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, nos termos desta Instrução Normativa;

VIII - regime de execução parcial: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o participante restringe-se a um cronograma específico, dispensado do controle de frequência exclusivamente nos dias em que a atividade laboral seja executada remotamente, nos termos desta Instrução Normativa;

IX - regime de execução integral: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o participante compreende a totalidade da sua jornada de trabalho, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa;

X - trabalho externo: atividades que, em razão da sua natureza, da natureza do cargo ou das atribuições da unidade que as desempenha, são desenvolvidas externamente às dependências do órgão ou entidade e cujo local de realização é definido em função do seu objeto;

[...]. (BRASIL, 2020a).

De acordo com essa Instrução Normativa, os servidores públicos ocupantes de cargo efetivo, em comissão, e aqueles contratados temporariamente, que no caso da UFMS são os professores substitutos, podem participar do Programa de Gestão.

Como mencionado anteriormente, o Programa de Gestão abrange atividades em que é possível realizar a mensuração da produtividade, os seus resultados, bem como o desempenho dos participantes. Neste estudo foi identificado como uma



desvantagem para o teletrabalho, a falta de critérios e mecanismos em que pudesse haver essa mensuração, sendo essa gestão da produtividade requisito obrigatório para a manutenção do teletrabalho, nos termos da Instrução Normativa nº 65/2020.

O Programa de Gestão pode prever a modalidade de teletrabalho parcial ou integral, e as atividades devem ter atributos como:

I - cuja natureza demande maior esforço individual e menor interação com outros agentes públicos;

II - cuja natureza de complexidade exija elevado grau de concentração; ou

III - cuja natureza seja de baixa a média complexidade com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas. (BRASIL, 2020a).

Há ainda de se observar que não se enquadram nessa possibilidade, aqueles servidores que realizam atividades em que a sua presença física seja exigida, o que abrange servidores cujo público é interno e/ou externo.

Nesse contexto, nota-se que um número razoável de servidores pode ser enquadrado nesses quesitos, o que de certa forma mostra um potencial sucesso na manutenção do teletrabalho.

Os objetivos do Programa de Gestão são assim definidos na Instrução Normativa:

I - promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos participantes;

II - contribuir com a redução de custos no poder público;

III - atrair e manter novos talentos;

IV - contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da Instituição;

V - estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital;

VI - melhorar a qualidade de vida dos participantes;

VII - gerar e implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos; e

VIII - promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade. (BRASIL, 2020a).

A implementação do Programa de Gestão passa por diversas fases, que vão desde a autorização pelo Ministro de Estado, no caso Ministro da Educação, até a elaboração de procedimentos gerais no órgão, com a sua execução e acompanhamento posteriores.

A autorização para a implementação do Programa de Gestão pelas unidades do Ministério da Educação e de suas unidades vinculadas foi feita por meio da Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021 (BRASIL, 2021), o que permite à UFMS editar ato normativo próprio que estabeleça quais procedimentos gerais serão utilizados para a instituição do seu próprio Programa de Gestão que permitiria a manutenção do teletrabalho (ANEXO C).

Deve-se frisar que o Programa de Gestão leva em consideração diversas exigências para a sua implementação e acompanhamento, com rígidos padrões de controle, com a utilização de ferramentas de TICs, em todas as suas fases.

O Programa de Gestão pode ainda ser suspenso, alterado ou ter a sua norma de procedimentos gerais revogada, excepcionalmente, por razões técnicas ou de conveniência e oportunidade, com a devida fundamentação.

Diante das desvantagens apresentadas, tendo em vista a proposição de um Programa de Gestão para a manutenção do teletrabalho, apresentam-se a seguir pontos de melhoria, de cuidado e sugestões para mitigação dessas desvantagens.

Boa parte dos problemas apresentados pelos gestores foi sendo solucionado no decorrer desta pesquisa. Diversas ações específicas foram realizadas pela UFMS, o que por si demonstra que os problemas levantados na pesquisa têm ligação direta com os problemas encontrados por toda a comunidade acadêmica.

Das desvantagens estruturais levantadas na pesquisa, as principais têm relação direta com equipamentos de informática e mobiliário para a realização das atividades em regime de teletrabalho. Pode-se prever então, na aplicabilidade do Programa de Gestão, que haja uma contrapartida da UFMS aos servidores em regime de teletrabalho, para que possam continuar a utilizar equipamentos de informática e mobiliário, com assinatura de termos de responsabilidade sobre o empréstimo deles. Isso resolveria a questão da utilização de equipamentos não adequados, muitas vezes obsoletos em relação à tecnologia dos sistemas utilizados pela UFMS, ou, ainda, que seja previsto àqueles que desejam se manter em teletrabalho, que declarem possuir os equipamentos necessários para a realização das suas atividades em regime de teletrabalho.

Pode-se pensar ainda, diante da adesão dos servidores, que um servidor técnico de segurança do trabalho faça uma avaliação semestral e/ou anual dos ambientes utilizados pelos servidores para que adequações sejam feitas, e se o mesmo atende aos critérios mínimos de ergonomia, evitando possíveis demandas judiciais futuras.

Outro item bastante citado na pesquisa diz respeito à disponibilidade de conexão de dados suficiente para a utilização dos sistemas informatizados para a realização do trabalho. Essa questão deve ser levada em consideração no momento da candidatura ao teletrabalho pelo servidor. Uma vez que a cidade de localização do *campus* não disponha de conexão adequada, deve-se repensar a adesão ao teletrabalho, visto que isso teria um impacto direto na produtividade e na execução das tarefas.

Dos aspectos profissionais levantados, o aumento da produtividade é o pilar do Programa de Gestão. Foi citado por diversos entrevistados que a falta de mecanismos de mensuração da produtividade impacta na avaliação do ganho ou perda de produtividade. Subjetivamente, alguns entrevistados entendem que houve ganho ou manutenção de produtividade, principalmente por parte dos servidores que já desempenhavam bem as suas atividades de maneira presencial, porém, muitos dos entrevistados também têm a visão de que houve queda na produtividade, pois não foi possível distribuir, controlar e mensurar a realização das tarefas.

Para a implementação do Programa de Gestão, a identificação dos parâmetros de produtividade e a caracterização dos processos de trabalho são fundamentais, sendo então necessário que a administração central os estabeleça por meio de uma normativa (que será sugerida nesta pesquisa – APÊNDICE B).

Ainda nesse aspecto, foram identificados também diversos problemas relacionados ao aumento da carga de trabalho, a falta de controle sobre a execução das tarefas, comodismo por parte dos servidores quanto aos prazos e importância das tarefas, e ainda dificuldade em avaliar os servidores em processos de avaliação realizados anualmente ou em virtude da avaliação realizada durante o curso do estágio probatório.

A Instrução Normativa nº 65/2020, do Ministério da Economia, estabelece em seu art. 26 que “O órgão que pretenda implementar o programa de gestão deverá utilizar sistema informatizado apropriado como ferramenta de apoio tecnológico para acompanhamento e controle do cumprimento de metas e alcance de resultados”

(BRASIL, 2020a). Diante disso, espera-se que as desvantagens anteriormente levantadas sejam possivelmente sanadas por meio desse sistema.

Cabe ressaltar que parte dessa desvantagem levantada se deve pela autorização para a realização do teletrabalho a todos os servidores independentemente do tipo de trabalho realizado, e que foi autorizado de forma emergencial a todos que se enquadravam nos critérios para elegibilidade. Algo que não se espera com a criação do Programa de Gestão, pois se pretende que haja um estudo e aprovação de cada solicitação de regime de teletrabalho para o enquadramento nos critérios estabelecidos.

Foram apresentadas ainda diversas desvantagens relacionadas a aspectos físicos e de bem-estar dos servidores, e também em relação às interações sociais com a equipe e a chefia.

A falta de convívio diário, o não estabelecimento de relações pessoais no ambiente de trabalho, a dificuldade de socialização entre as equipes foram algumas das principais desvantagens levantadas.

Essas desvantagens podem ser mitigadas com a implementação do Programa de Gestão estabelecendo um regime híbrido, ou seja, execução parcial das atividades em teletrabalho, e com um percentual de horas presenciais semanais exigido, o que teria um impacto positivo nos fatores apresentados. Seria possível a interação social almejada, o realinhamento das tarefas, a realização de reuniões com toda a equipe presencialmente e o fortalecimento dos vínculos pessoais e profissionais.

Outro fator levantado entre as desvantagens do teletrabalho diz respeito aos indicadores psicológicos afetados pelo isolamento social provocado por essa modalidade de trabalho. Fatores como depressão, estresses emocionais, problemas de conflito entre a vida familiar e o trabalho são relatados pelos entrevistados com grande preocupação. O foco dos gestores deve sempre estar direcionado a esses problemas, pois impactam diretamente na qualidade de vida no trabalho e em todos os demais aspectos levantados nesta pesquisa.

Por meio do Programa Se Cuide, Te Amo! a UFMS implementou diversas ações voltadas para esses impactos, como “Atenção especializada a servidores e estudantes em grupo de risco pela COVID-19”, [...]. “1.2 - Formação de grupos de apoio para partilhar experiências e vivências”, “- Plantão psicológico para atendimento remoto emergencial”, “Atenção à Saúde das Pessoas por meio de análises de exames

laboratoriais”. Essas ações consolidaram a UFMS em um patamar de atenção à saúde e às pessoas de toda a comunidade universitária (UFMS, 2021b).

Com a manutenção do teletrabalho, essas ações devem ser mantidas e adaptadas a uma nova realidade, para que haja um acompanhamento dos servidores que se manterão em teletrabalho, fazendo com que a qualidade de vida no trabalho seja mantida e sempre melhorada. Elas serão importantes nas avaliações de concessão do teletrabalho e na manutenção dos servidores nessa modalidade.

Portanto, observa-se que essas mudanças e adaptações são cruciais para o aperfeiçoamento do teletrabalho e aumento da sua taxa de sucesso no ganho de produtividade e eficiência administrativa que se espera.

## 6 PLANO DE AÇÃO PARA MANUTENÇÃO DO TELETRABALHO

Com a análise das falas obtidas por meio das entrevistas realizadas com os gestores da UFMS, diversos pontos foram levantados sobre a viabilidade de manutenção do teletrabalho.

Diante dos aspectos negativos apresentados como desvantagens pelos gestores, propõe-se neste Plano de Ação, sugestões para o aprimoramento desta modalidade de trabalho.

O Plano de Ação será desenvolvido levando-se em consideração os indicadores analisados nesta pesquisa, tendo como referência as principais desvantagens apresentadas pelos gestores entrevistados (Quadros 4 a 7).

Ainda como parte das ações necessárias para viabilizar a manutenção do teletrabalho na UFMS, foi proposta a publicação de uma Resolução (APÊNDICE B) com as disposições gerais para a implementação do Programa de Gestão UFMS, que visa à normatização do teletrabalho na Universidade.

<b>Desvantagem analisada</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ação a ser desenvolvida</b>
Falta de infraestrutura de informática	Prover infraestrutura adequada para o desenvolvimento do teletrabalho	Por meio da seleção dos servidores, incluir o critério de possuir equipamentos de informática como fundamental para a habilitação do servidor ao teletrabalho, e em casos específicos, prover, por meio de empréstimo, os equipamentos necessários
Gastos com internet	Prover infraestrutura de dados para o desenvolvimento do teletrabalho	Tendo em vista se tratar de um gasto que já é comum a maioria dos servidores, e tendo em vista que não há a necessidade de aumento da banda de internet para a execução dos trabalhos, é um ponto a ser colocado na seleção dos servidores, de modo que seja um critério a ser cumprido pelo candidato ao teletrabalho
Dificuldade para realizar avaliação de desempenho por faltar considerações sobre o teletrabalho no instrumento de avaliação	Realizar o aperfeiçoamento dos instrumentos de avaliação	Alterar o instrumento de avaliação de desempenho, de forma a permitir uma avaliação mais próxima da realidade do servidor em teletrabalho, com critérios de avaliação dentro da realidade dessa modalidade de trabalho
Falta de instrumento para controle do tempo dos servidores na execução das atividades	Aprimorar o controle de jornada dos servidores	Elaborar um plano de trabalho para os servidores que realizarão o teletrabalho, para que seja possível o controle das entregas esperadas

Quadro 4 – Plano de Ação para indicadores estruturais.

Fonte: Elaboração própria.

<b>Desvantagem analisada</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ação a ser desenvolvida</b>
Sensação de falta de compromisso com as atividades, principalmente pelo público externo	Melhorar a percepção do público externo em relação ao compromisso institucional	Dar transparência sobre quais os profissionais em teletrabalho, formas de contato, quais os planos de trabalho desenvolvidos, quais as entregas esperadas e realizadas. Publicar os relatórios de produtividade bem como apurar os custos reduzidos
Falta de estabelecimento de relações pessoais no ambiente de trabalho	Aumentar a integração entre a equipe e os demais servidores da unidade	Realizar reuniões periódicas presenciais, proporcionar ao servidor o regime parcial de teletrabalho, fazendo com que não haja a perda do contato com os demais membros da equipe

Quadro 5 – Plano de Ação para indicadores pessoais.

Fonte: Elaboração própria.

<b>Desvantagem analisada</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ação a ser desenvolvida</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de parâmetro objetivo para mensuração da produtividade</li> <li>- Atendimento de demandas fora do prazo</li> <li>- Falta de controle sobre a execução das tarefas</li> <li>- Falta de horários e atendimentos presenciais definidos</li> <li>- Perda da produtividade</li> </ul>	Melhorar os controles sobre os indicadores, parametrizar as informações e aumentar a produtividade	Desenvolver um plano de trabalho que contemple critérios quantitativos e qualitativos das entregas a serem realizadas, estabeleça os prazos e o percentual de aumento na produtividade para cada atividade, bem como detalhar a forma como teletrabalho será desenvolvido, com o estabelecimento de horários e formas de contato em situações de regime parcial ou total de teletrabalho
Acomodação e comodismo no atendimento das demandas	Manter os servidores em teletrabalho com motivação e comprometimento	Realizar um programa de treinamento e desenvolvimento contínuo dos servidores em teletrabalho e revisar as concessões de teletrabalho semestralmente, para que sejam observados os indicadores e o cumprimento de metas de entregas
Sobrecarga de trabalho para alguns servidores responsáveis em detrimento de outros	Prevenir a sobrecarga de trabalho aos servidores em teletrabalho	Realizar uma distribuição equânime dos trabalhos entre os servidores já levando em consideração o aumento de produtividade esperado na realização do teletrabalho

Quadro 6 – Plano de Ação para indicadores profissionais.

Fonte: Elaboração própria.

<b>Desvantagem analisada</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ação a ser desenvolvida</b>
Dificuldade de adaptação inicial	Preparar o servidor para a realização de suas atividades na modalidade de teletrabalho	Oferecer orientação psicossocial e organizacional para que o servidor se prepare e se organize no ambiente em que irá desempenhar suas atribuições na modalidade de teletrabalho
Falta de interação presencial	Prover encontros presenciais que supram a falta de interação social	Realizar reuniões presenciais periódicas com os servidores em regime integral de teletrabalho, bem como prover oportunidades para a realização do regime parcial de teletrabalho
Falta de atividades de integração de cunho pessoal	Suprir a falta de atividades de integração pessoal	Promover ações de integração aos servidores em teletrabalho, bem como incentivar a participação em atividades de desenvolvimento pessoal
Depressão, desânimo e fadiga em consequência do isolamento social e profissional	Prevenir situações de adoecimento e piora da saúde mental dos servidores	Disponibilizar canais de atendimento psicossociais e o acompanhamento dos servidores por profissionais no período de duração do teletrabalho

Quadro 7 – Plano de Ação para indicadores psicológicos.

Fonte: Elaboração própria.



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral verificar a viabilidade de manutenção do teletrabalho no pós-pandemia de COVID-19 na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), cujas entrevistas foram realizadas com 17 gestores responsáveis pelas unidades da Instituição.

O referencial teórico foi elaborado com o intuito de subsidiar esta pesquisa, visando ao suporte técnico na identificação das vantagens e desvantagens, procurando soluções para que se realize a manutenção do teletrabalho.

Foram elaborados três objetivos como suportes na busca de benefícios para o teletrabalho pós-pandemia, quais sejam:

a) analisar as vantagens e desvantagens do teletrabalho no âmbito de uma instituição federal de ensino superior (IFES) – por meio deste objetivo tem-se a visão dos gestores que se mostraram de forma bastante clara, como foi e como está sendo atualmente a gestão do teletrabalho;

b) levantar questões legais e técnicas na implementação e manutenção do teletrabalho – nessa parte foi realizada pesquisa em documentos oficiais, tanto federal quanto da própria instituição do ensino objeto desta pesquisa, ou seja, da UFMS;

c) verificar a viabilidade de manutenção do teletrabalho aos servidores técnico-administrativos no contexto pós-pandemia de COVID-19, na UFMS, com apresentação de pontos negativos identificados pelos gestores, que apresentaram sugestões de como sanar ou até mesmo melhorar os impactos negativos do teletrabalho em situação de pandemia, que foi o objetivo maior do teletrabalho.

Dentre as vantagens apresentadas pelos gestores, destacam-se: possibilidade de comunicação via telefone e Whatsapp; utilização do Sistema Eletrônico de Informações; possibilidade de trabalhar próximo da família; acompanhamento pelas mães dos horários das atividades dos filhos; cuidado com a própria saúde; sensação de proteção em relação ao coronavírus (COVID-19); possibilita o servidor organizar seu horário para fazer uma pós-graduação; valorização dos servidores quanto à flexibilidade de horário e local de trabalho; meios alternativos de execução das atividades; aumento e/ou manutenção da produtividade; manutenção do comprometimento da equipe que já era motivada; cumprimento das tarefas sem falhas e sem atrasos; distribuição de tarefas quando necessário; valorização do servidor pelo gestor; demandas e compromissos atendidos dentro dos prazos estabelecidos;

avaliações de desempenho dos servidores não afetadas; melhora nas relações interpessoais; maior atenção às questões subjetivas e emocionais dos servidores; diminuição dos conflitos interpessoais entre servidores e chefia; e implementação de melhoria nos processos de comunicação.

Quanto às desvantagens, os seguintes pontos foram destacados pelos gestores: dificuldade para realizar avaliação de desempenho por faltar considerações sobre o teletrabalho no instrumento de avaliação; falta de treinamento para o teletrabalho; falhas operacionais decorrentes do aumento da demanda; equipamentos e sistemas de informática não adequados à demanda; falta de internet de boa qualidade ou mesmo oferta de serviços de internet acessível a todos os servidores; falta de infraestrutura de informática; falta de instrumento para controle do tempo dos servidores na execução das atividades; servidores não contemplados com equipamentos de informática e itens mínimos de ergonomia; uso de equipamentos próprios para execução das atividades; e gastos com internet e infraestrutura de informática.

Conforme visto na pesquisa, pela percepção dos gestores, é viável a manutenção do teletrabalho para os servidores, desde que selecionados por meio de um programa de gestão. Foi possível identificar também que há preferência por um modelo híbrido de teletrabalho. Desta forma será proposta uma normativa para a implementação do programa de gestão na UFMS, visando à manutenção do teletrabalho.

As limitações deste estudo deram-se, principalmente, em função da pouca bibliografia a respeito do tema, tendo em vista que é uma modalidade de trabalho já utilizada há um bom tempo pela iniciativa privada, porém bastante incipiente no serviço público, visto que encontra grande resistência para sua utilização.

Outra dificuldade enfrentada foi na conciliação de agenda com os gestores entrevistados, uma vez que ocupam cargo de gestão e em sua maioria realizam outras atividades na universidade, como pesquisa, extensão e ensino. Mesmo com a utilização de TICs, não foi possível a realização das entrevistas com todos os gestores selecionados, sendo necessária a aplicação de um formulário eletrônico para coleta dos dados.

Deve-se considerar uma futura pesquisa a partir de uma possível manutenção do teletrabalho, em que fosse feita uma avaliação dos resultados alcançados por meio do teletrabalho com os servidores selecionados dentro do programa de gestão. Dessa

forma, poderiam ser avaliadas também a satisfação dos servidores, produtividade, retenção e até mesmo características de saúde mental após um período mais prolongado de exposição a essa modalidade de trabalho.

Sugere-se a implementação de um programa de gestão com governabilidade para os Diretores de Unidade e de Campus, bem como para os Pró-Reitores, o que passa a compor esta pesquisa como Produto Técnico-Tecnológico (APÊNDICE B).

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Evelise Dias; FISCHER, Frida Marina. A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo: Epub, v. 45, 27 nov. 2020. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303-76572020000101401&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572020000101401&tlng=pt). Acesso em: 12 jan. 2021.

ARAÚJO, Thiego Santos de. **Universidade em tempos de pandemia**: um estudo sobre os impactos da adoção do teletrabalho na percepção de servidores públicos. 2020. 94 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.

BANCO MUNDIAL. Impacto do teletrabalho na pandemia foi negativo em pequenas empresas africanas, diz estudo. **ONU NEWS**, 26 ago. 2020. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2020/08/1724302#:~:text=Pesquisar-,%20Impacto%20do%20teletrabalho%20na%20pandemia%20foi,%20pequenas%20empresas%20africanas%2C%20diz%20estudo&text=Novo%20coronav%20drus%20desta%20cou%20e%20exacerbou%20desigualdades%20incluindo%20a%20exclus%20digital.&text=O%20foco%20da%20pesquisa%20foram,%20as%20rea%20crise>. Acesso em: 30 jan. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 229 p.

BEHAR, Patrícia Alejandra. O ensino remoto emergencial e a educação a distância. **Jornal da Universidade**, 6 jul. 2020. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/coronavirus/base/artigo-o-ensino-remoto-emergencial-e-a-educacao-a-distancia>. Acesso em: 10 jan. 2021.

BERNARDO, Kelen Aparecida da Silva; MAIA, Fernanda Landolfi; BRIDI, Maria Aparecida. As configurações do trabalho remoto da categoria docente no contexto da pandemia COVID-19. **NORUS**, v. 8, n. 14, p. 8-39, ago./dez. 2020.

BOONEN, Eduardo Magno. As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, v. 2, n. 4, p. 106-127, 2008. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/104>. Acesso em: 20 set. 2020.

BRASIL. Decreto nº 9.235, 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 18 dez. 2017, p. 2. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm). Acesso em: 15 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. **Diário Oficial**

[da] República Federativa do Brasil, Brasília, 31 jul. 2020a. Edição 146, seção 1, p. 21. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 15 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021. Autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação - MEC e de suas entidades vinculadas. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 3 maio 2021. Edição: 81, seção: 1, p. 251. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867>. Acesso em: 15 maio 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 329, de 11 de março de 2020. Institui o Comitê Operativo de Emergência do Ministério da Educação - COE/MEC, no âmbito do Ministério da Educação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, MEC, 2020b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-329-de-11-de-marco-de-2020-247539570>. Acesso em: 20 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 473, de 12 de maio de 2020. Prorroga o prazo previsto no § 1º do art. 1º da Portaria nº 343, de 17 de março de 2020. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF: MEC, 13 maio 2020c. Edição 90, seção 1, p. 55. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-473-de-12-de-maio-de-2020-256531507?inheritRedirect=true&redirect=%2Fweb%2Fguest%2Fsearch%3FqSearch%3DPortaria%2520473%252C%252012%2520de%2520maio%2520de%2520202>. Acesso em: 20 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 544, de 16 de junho de 2020. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais, enquanto durar a situação de pandemia do novo coronavírus - Covid-19, e revoga as Portarias MEC nº 343, de 17 de março de 2020, nº 345, de 19 de março de 2020, e nº 473, de 12 de maio de 2020. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF: MEC, 17 jun. 2020d. Edição 114, seção 1, p. 6. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-544-de-16-de-junho-de-2020-261924872>. Acesso em: 20 set. 2020.

CARDOSO, Bruno. **O que é teletrabalho, quais suas vantagens e as novidades trazidas pela Reforma?** 2018. Disponível em: <https://brunonc.jusbrasil.com.br/artigos/603033170/o-que-e-teletrabalho-quais-suas-vantagens-e-as-novidades-trazidas-pela-reforma>. Acesso em: 20 set. 2020.

CNJ- Conselho Nacional de Justiça. Resolução CNJ 227, de 15 de junho de 2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. **Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça**, Brasília, DF, n. 102, p. 2-5, 17 jun. 2016. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_227\\_15062016\\_17062016161058.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf). Acesso em: 20 set. 2020.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

COSTA, Greicy M. F. Queiroz da. **O teletrabalho na universidade e processos de comunicação**. 2004. 365 f. Tese (Doutorado em Processos Comunicacionais) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, 2004.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ: FGV, v. 18, n. 1, p. 28-46, jan./mar. 2020.

GAURIAU, Rosane. Teletrabalho em tempos de COVID-19: estudo comparado franco-brasileiro. **Rev. Trib. Reg. Trab. 3ª Reg.**, Belo Horizonte, t. 2, p. 665-684, jul. 2020. Edição especial.

IBGE. Diretoria de Pesquisas. Coordenação de Trabalho e Rendimento. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios COVID-19**. Rio de Janeiro, 2020.

ISTO É DINHEIRO. Pesquisa aponta que 80% das empresas dos USA vão manter teletrabalho. **Caderno Economia**, ed. 1207, 29 jan. 2021. Não paginado. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/pesquisa-aponta-que-80-das-empresas-dos-eua-vaio-manter-teletrabalho/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

KLEVERSON Glauber Figueiredo de Paula Júnior. **O teletrabalho na reforma trabalhista: suas vantagens e desvantagens**. 1. fev. 2020. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-do-trabalho/o-teletrabalho-na-reforma-trabalhista-suas-vantagens-e-desvantagens/>. Acesso em: 20 set. 2020.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da C. Projeto-piloto de teletrabalho para servidores técnicos da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Expectativa**, Toledo, PR, v. 20, n. 1, p. 73-96, jan./mar. 2021.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o *home* vira *office*. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 28, p. 71-75, jun./2020. Edição especial. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637/751375150139>. Acesso em: 10 jan. 2021.

MOREIRA, José Antônio Marques; HENRIQUES, Susana; BARROS, Daniela. Transitando de um ensino remoto emergencial para uma educação digital em rede, em tempos de pandemia. **Revista Dialogia**, n. 34, p. 351-364, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/dialogia/article/view/17123/8228>. Acesso em: 9 jan. 2020.

NASCIMENTO, Talita Lacerda. **Estratégias de decisão acerca da implantação do teletrabalho na Universidade de Brasília: uma análise a partir da Teoria dos jogos**. 2020. 181 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

NOGUEIRA FILHO, José de Albuquerque; OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita; SÂMAY, Fabiano Pereira Corrêa; NUNES, André. O teletrabalho como indutor de

aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 71, n. 2, p. 274-296, abr./jun. 2020.

OLIVEIRA NETO, Célio Pereira. **O regime de home office**. [s.d.]. Disponível em: [http://celioneto.adv.br/publicacao/o-regime-de-home-office/#\\_ftn1](http://celioneto.adv.br/publicacao/o-regime-de-home-office/#_ftn1). Acesso em: 15 jan. 2021.

OLIVEIRA NETO, Célio Pereira. **Quais os principais desafios para o teletrabalho pós Covid-19?** 3 jul. 2020. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/03072020-quais-os-principais-desafios-para-o-teletrabalho-pos-covid-19/>. Acesso em: 15 jan. 2021.

OLIVEIRA, Nelson. **Teletrabalho ganha impulso na pandemia, mas regulação é objeto de controvérsia**. Brasília: Agência Senado, 24 jul. 2020. Dados extraídos de IBGE/PNAD COVID-19, 2020.

RODRIGUES, Ana Cristina B. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. 2011. 142. Tese (Mestrado em Direito do Trabalho e Seguridade Social) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO\\_A\\_tecnologia\\_transformando\\_as\\_relacoes\\_de\\_trabalho\\_Integral.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO_A_tecnologia_transformando_as_relacoes_de_trabalho_Integral.pdf). Acesso em: 15 jan. 2021.

SANTOS, Fernanda Marsaro dos. Resenha: análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 6, n. 1, p. 383-387, maio 2012. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291/156>. Acesso em: 2 fev. 2021.

STF-Supremo Tribunal Federal. Resolução nº 621, de 29 de outubro de 2018. Regulamenta o trabalho remoto no Supremo Tribunal Federal. **Diário da Justiça Eletrônico**, Brasília, DF, n. 232, p. 1-3, 31 out. 2018. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/atoNormativo/verAtoNormativo.asp?documento=2732>. Acesso em: 15 jan. 2021.

TRF4-Tribunal Regional Federal 4ª Região. **Resolução nº 53, de 9 de junho de 2015**. ano 10, n. 115, 15 jun. 2015. Regulamenta o teletrabalho no âmbito da Justiça Federal de 1º e 2º Graus da 4ª Região e dá outras providências. Disponível em: [https://www2.trf4.jus.br/trf4/diario/visualiza\\_documento\\_adm.php?orgao=1&id\\_materia=25684&reload=false](https://www2.trf4.jus.br/trf4/diario/visualiza_documento_adm.php?orgao=1&id_materia=25684&reload=false). Acesso em: 15 jan. 2021.

TRF4-Tribunal Regional Federal 4ª Região. Resolução nº 92, de 28 de maio de 2013. Regulamenta o teletrabalho no âmbito da Justiça Federal de 1º e 2º Graus da 4ª Região e dá outras providências. **Diário Eletrônico da Justiça Federal da 4ª Região**, Porto Alegre, ano 8, n. 130, 31 de maio de 2013. Disponível em: [https://www2.trf4.jus.br/trf4/diario/visualiza\\_documento\\_adm.php?orgao=1&id\\_materia=15071&reload=false](https://www2.trf4.jus.br/trf4/diario/visualiza_documento_adm.php?orgao=1&id_materia=15071&reload=false). Acesso em: 15 jan. 2021.

UFMS-Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Comitê Operativo de Emergência. **Plano de biossegurança da UFMS**. Campo Grande, MS, 2020a.

UFMS-Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Estudantes recebem equipamentos tecnológicos para auxiliar em atividades a distância.** 2020b. Disponível em: <https://www.ufms.br/estudantes-recebem-equipamentos-tecnologicos-para-auxiliar-em-atividades-a-distancia/>. Acesso em: 6 dez. 2020.

UFMS-Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Histórico:** UFMS contra o coronavírus. Campo Grande, MS, 2020c. Disponível em: <https://www.ufms.br/coronavirus/>. Acesso em: 20 set. 2020.

UFMS-Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Instrução Normativa 9, de 12 de novembro de 2020.** Estabelece os critérios de retorno às atividades presenciais dos servidores da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande, MS, 2020d.

UFMS-Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Notícias.** Campo Grande, MS, 2020d.

UFMS-Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Organograma.** 2021a. Disponível em: <https://www.ufms.br/universidade/organograma>. Acesso em: 20 jun. 2021.

UFMS-Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Plano de contingência da UFMS.** 2020e. Disponível em: [https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2020/03/Plano\\_Vs1-3.pdf](https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2020/03/Plano_Vs1-3.pdf). Acesso em: 15 jan. 2021.

UFMS-Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Portaria nº 387, de 12 de março de 2020.** Campo Grande, MS, 2020f.

UFMS-Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Portaria nº 394, de 13 de março de 2020.** Medidas de enfrentamento englobam toda a comunidade universitária. Campo Grande, MS, 2020g.

UFMS-Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Programa Se Cuide, Te Amo!** Campo Grande, MS, 2021b. Disponível em: [https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2021/04/Programa-Se-Cuide-Te-Amo\\_V7.pdf](https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2021/04/Programa-Se-Cuide-Te-Amo_V7.pdf). Acesso em: 22 set. 2021.

UFMS-Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Relatório de acompanhamento de ações durante o ensino remoto de emergência.** ago. 2020h. Disponível em: [https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2020/09/Relat%C3%B3rio\\_ERE\\_.pdf](https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2020/09/Relat%C3%B3rio_ERE_.pdf). Acesso em: 20 set. 2020.

UFMS-Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Relatório de autoavaliação institucional:** ano base 2020. mar. 2021c. Disponível em: <https://www.ufms.br/relatorio-de-autoavaliacao-institucional/>. Acesso em: 14 jun. 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.



## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas.

**ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM GESTORES**

Identificação do entrevistado

GESTOR __
Unidade: ( ) Central ( ) Setorial
Sexo:
Idade:
Grau de escolaridade:
Tempo de trabalho na UFMS:
Tempo de trabalho como gestor na Unidade:
Tempo de trabalho como gestor do teletrabalho na Unidade:
1 Houve melhoria na produtividade dos servidores? Por quê?
2 Como foi feita a gestão dessa produtividade em sua Unidade?
3 Foi possível realizar a gestão e o controle das tarefas e dos processos executados de maneira eficiente, sem gerar atrasos ou falhas?
4 Acredita que após este período inicial houve uma adequação das rotinas de execução de tarefas ao teletrabalho por parte dos servidores?
5 Durante o período de teletrabalho, você considera que houve uma melhora nas relações de trabalho entre os servidores e chefia?
6 Com o advento do teletrabalho, você acredita que as avaliações de desempenho dos servidores foram afetadas? Exemplifique
7 A flexibilidade de horário e local é um aspecto que gerou uma perspectiva de valorização dos servidores?
8 Quais informações complementares relacionadas ao cotidiano do teletrabalho você considera importantes?
9 Quais impactos do isolamento social e profissional trouxeram à Unidade e o que você considera ser importante para a manutenção do teletrabalho pós-pandemia de COVID-19?
10. Quais itens de infraestrutura e comunicação poderiam ser aperfeiçoados para continuidade do teletrabalho na UFMS após a pandemia da COVID-19? Telefones corporativos, <i>chat</i> , software de comunicação?
11 Quais melhorias podem ser implementadas para a manutenção do teletrabalho em sua Unidade e qual infraestrutura de pessoal ou de dados considera fundamentais na implementação definitiva do teletrabalho?
12. Dentro de um plano de gestão com um percentual de servidores selecionados por edital para realizar o teletrabalho, você acredita que pode haver adesão da sua Unidade?

## APÊNDICE B – Produto Técnico-Tecnológico (PTT).

### **RESUMO**

O teletrabalho foi implementado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) de forma emergencial em virtude da declaração pela Organização Mundial do Trabalho de um cenário pandêmico decorrente da contaminação do coronavírus denominado COVID-19, que teve sua origem em 2019 na China e se alastrou pelo mundo. Este estudo buscou identificar, do ponto de vista dos gestores da UFMS, a viabilidade de manutenção do teletrabalho nessa Universidade. Considerando esse enorme desafio de implementação da modalidade de trabalho no contexto da educação, que majoritariamente é realizado de forma presencial, esta pesquisa foi desenvolvida com a análise documental de informações obtidas nas unidades da administração central da UFMS e por meio de entrevistas com os gestores de unidades centrais, setoriais e câmpus do interior do Estado.

Os resultados desta pesquisa conforme percepção dos gestores, indicam que há viabilidade de manutenção do teletrabalho no contexto pós-pandemia da COVID-19 para os servidores, desde que selecionados por meio de um programa de gestão. Foi possível identificar também que há preferência por um modelo híbrido de teletrabalho. Desta forma será proposta uma normativa para a implementação do programa de gestão na UFMS, visando à manutenção do teletrabalho.

Espera-se, dessa forma, contribuir para o avanço nos processos de trabalho e ao mesmo tempo contribuir para a modernização do serviço público.

### **ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

No ano de 2019, surgiu na China, um coronavírus denominado COVID-19, que se alastrou por todo o mundo, cuja situação é denominada de pandemia do COVID-19, deixando os países em alerta. Em função disso, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou Estado de Emergência de Saúde Pública Mundial, e uma das principais recomendações dela foi o isolamento social para toda a população.

No Brasil, uma das principais orientações oriundas do Ministério da Educação, atendendo as recomendações do Ministério da Saúde, foi a suspensão das aulas presenciais e de todas as atividades administrativas em todos os níveis das

instituições de ensino no país, sendo realizadas por meio do teletrabalho pelos servidores administrativos, professores e alunos (BRASIL, 2020a, 2020b, 2020c).

Diante desse contexto, a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) definiu medidas de enfrentamento para a situação, desde a adaptação das rotinas administrativas até o ensino remoto, por meio da tecnologia da informação e comunicação. A UFMS é uma universidade pública, *multi campi*, situada em Mato Grosso do Sul e tem presença nas cidades de Campo Grande, Três Lagoas, Aquidauana, Corumbá, Paranaíba, Coxim, Chapadão do Sul, Naviraí, Ponta Porã e Nova Andradina, porém abrange um total de 22 cidades, se somados os seus polos de apoio ao ensino.

Este estudo realizou entrevistas com 17 gestores responsáveis pelas unidades da Instituição, visando à manutenção ou não do teletrabalho pelos servidores. Com isso, a questão a ser analisada é: qual a percepção dos gestores da UFMS em relação à viabilidade de manutenção do teletrabalho para os servidores?

Ressalta-se que a escolha da UFMS como campo de pesquisa se deu em razão do pioneirismo e protagonismo no cenário da inovação e pela possibilidade de aplicação do resultado da pesquisa de maneira empírica.

## **RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS**

Observou-se que os gestores da UFMS, entrevistados na pesquisa, compreendem que a manutenção do teletrabalho é viável, porém houve entendimentos diferentes quanto à viabilidade de manutenção por causa das especificidades que o ensino superior apresenta nas mais variadas áreas, e há aqueles que acreditam que é possível um modelo híbrido de trabalho.

Diante do cenário em que se apresentou a implementação do teletrabalho na UFMS, e considerando as falas dos gestores entrevistados nesta pesquisa, apresenta-se o Quadro 3, que detalha as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho.

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul no contexto pós-pandemia da COVID-19 (continua).

<b>Indicadores</b>	<b>Estruturais</b>	<b>Pessoais</b>	<b>Profissionais</b>	<b>Psicológicos</b>
<b>Vantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de comunicação via telefone e Whatsapp</li> <li>- Utilização do Sistema Eletrônico de Informações</li> <li>- Uso de recursos para melhora na comunicação entre a equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de trabalhar próximo da família</li> <li>- Acompanhamento pelas mães dos horários das atividades dos filhos</li> <li>- Cuidado com a própria saúde</li> <li>- Sensação de proteção em relação ao coronavírus (COVID-19)</li> <li>- Possibilita o servidor organizar seu horário para fazer uma pós-graduação</li> <li>- Valorização dos servidores quanto à flexibilidade de horário e local de trabalho</li> <li>- Meios alternativos de execução das atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento e/ou manutenção da produtividade</li> <li>- Manutenção do comprometimento da equipe que já era motivada</li> <li>- Cumprimento das tarefas sem falhas e sem atrasos</li> <li>- Distribuição de tarefas quando necessário</li> <li>- Valorização do servidor pelo gestor</li> <li>- Demandas e compromissos atendidos dentro dos prazos estabelecidos</li> <li>- Avaliações de desempenho dos servidores não afetadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhora nas relações interpessoais</li> <li>- Maior atenção às questões subjetivas e emocionais dos servidores;</li> <li>- Diminuição dos conflitos interpessoais entre servidores e chefia</li> <li>- Implementação de melhoria nos processos de comunicação</li> </ul>

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul no contexto pós-pandemia da COVID-19 (conclusão).

Indicadores	Estruturais	Pessoais	Profissionais	Psicológicos
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade para realizar avaliação de desempenho por faltar considerações sobre o teletrabalho no instrumento de avaliação</li> <li>- Falta de treinamento para o teletrabalho</li> <li>- Falhas operacionais decorrentes do aumento da demanda</li> <li>- Equipamentos e sistemas de informática não adequados à demanda</li> <li>- Falta de internet de boa qualidade ou mesmo oferta de serviços de internet acessível a todos os servidores</li> <li>- Falta de infraestrutura de informática</li> <li>- Falta de instrumento para controle do tempo dos servidores na execução das atividades</li> <li>- Servidores não contemplados com equipamentos de informática e itens mínimos de ergonomia</li> <li>- Uso de equipamentos próprios para execução das atividades</li> <li>- Gastos com internet e infraestrutura de informática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensação de falta de compromisso com as atividades, principalmente e pelo público externo</li> <li>- Falta de estabelecimento de relações pessoais no ambiente de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de parâmetro objetivo para mensuração da produtividade</li> <li>- Perda de produtividade</li> <li>- Atendimento de demandas fora do prazo</li> <li>- Aumento da carga de trabalho</li> <li>- Falta de controle sobre a execução das tarefas</li> <li>- Impossibilidade de controle dos fatores constantes do processo de avaliação de desempenho dos servidores</li> <li>- Falta do convívio diário entre chefia e servidores</li> <li>- Distância desfavorece avaliação de desempenho realizada pelos gestores</li> <li>- Falta de relacionamento no dia a dia entre a chefia e os servidores</li> <li>- Dificulta o contato e a socialização entre a equipe</li> <li>- Falta de horários e atendimentos presenciais definidos</li> <li>- Acomodação e comodismo no atendimento das demandas</li> <li>- Sobrecarga de trabalho para alguns servidores responsáveis em detrimento de outros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade de adaptação inicial</li> <li>- Falta de interação presencial</li> <li>- Falta de atividades de integração de cunho pessoal</li> <li>- Depressão, desânimo e fadiga em consequência do isolamento social e profissional</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## RECOMENDAÇÕES

Com base neste estudo apresenta-se um modelo de um programa de gestão à administração central da UFMS em que seja possível a manutenção do teletrabalho aos servidores técnico-administrativos, com a seleção de profissionais aptos a realizar essa modalidade de trabalho com o cumprimento das metas estabelecidas.

### Modelo de Resolução para o Programa de Gestão no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

## **RESOLUÇÃO Nº XX-CD/UFMS, DE XXX DE XXXXX DE 202X**

Dispõe sobre a implantação do Programa de Gestão no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

**O CONSELHO DIRETOR DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**, no uso das atribuições, e tendo em vista o disposto no art. 10 da Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 65, de 30 de julho de 2020, e na Portaria MEC nº 267, de 30 de abril de 2021, resolve:

Art. 1º Esta Resolução dispõe sobre a implementação do Programa de Gestão – Teletrabalho, no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

### **CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 2º As atividades dos(as) servidores(as) técnico-administrativos(as) em educação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) poderão ser executadas fora das dependências institucionais, de forma remota, sob a denominação de teletrabalho, observadas as orientações, os critérios e os procedimentos gerais estabelecidas nesta Resolução.

Parágrafo único. Não se enquadram no conceito de teletrabalho as atividades que em razão da natureza do cargo ou atribuições das unidades organizacionais que dependam de presença física do servidor em sua unidade de lotação.

Art. 3º São elegíveis para participar do Teletrabalho, no âmbito da UFMS:  
I - servidores Técnico-Administrativos em Educação;  
II - servidores públicos ocupantes de cargo em comissão, declarado em lei de livre nomeação e exoneração;  
[...].

Art. 4º Para os fins desta Instrução Normativa, adotam-se os termos e as definições previstos no art. 3º da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.

### **CAPÍTULO II DO PROGRAMA DE GESTÃO**

Art. 5º O teletrabalho abrangerá as atividades cujas características permitam a mensuração da produtividade e dos resultados das respectivas unidades organizacionais e do desempenho do(a) servidor(a) participante em suas entregas.

Art. 6º As atividades que possam ser adequadamente executadas de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos serão realizadas preferencialmente na modalidade de teletrabalho parcial ou integral.

§1º Enquadram-se nas disposições do *caput*, mas não se limitando a elas, atividades com os seguintes atributos:

- I - cuja natureza demande maior esforço individual e menor interação com outros agentes públicos;
- II - cuja natureza de complexidade exija elevado grau de concentração; ou
- III - cuja natureza seja de baixa a média complexidade com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas.

§ 2º O teletrabalho não poderá:

- I - abranger atividades cuja natureza exija a presença física do participante na unidade ou que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo;
- II - reduzir a capacidade de atendimento de setores que atendam ao público interno e externo;
- III - contemplar os(as) servidores(as) participantes da jornada flexibilizada (30 horas), haja vista o pressuposto do atendimento presencial ao público, conforme preconiza o Art. 3º do Decreto federal nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, com redação dada pelo Decreto federal nº 4.836, de 9 de setembro de 2003.

Art. 7º São objetivos do teletrabalho:

- I - buscar o aumento da produtividade e qualidade de trabalho dos(as) servidores(as);
- II - economizar tempo e reduzir custos de deslocamento dos(as) servidores(as) até o local de trabalho;
- III - atrair e manter novos talentos;
- IV - estimular a sustentabilidade;
- V - melhorar a qualidade de vida do(a) servidor(a); e
- VI - possibilitar a otimização do uso dos espaços físicos nas unidades, setores e demais ambientes institucionais.

### **CAPÍTULO III FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO**

#### **Seção I Da implementação do programa**

Art. 8º A implementação do programa de gestão observará:

- I - o atendimento às orientações, aos critérios e aos procedimentos gerais estabelecidos nesta Resolução;
- II - a execução do programa de gestão; e
- III - o acompanhamento do programa de gestão.

Art. 9º Cada Unidade deverá dispor de tabela de atividades contendo, no mínimo, as seguintes informações:

- I - atividade;
- II - faixa de complexidade da atividade;
- III - parâmetros adotados para definição da faixa de complexidade;
- IV - tempo de execução da atividade em regime presencial;
- V - tempo de execução da atividade em teletrabalho;
- VI - ganho percentual de produtividade estabelecido; e
- VII - entregas esperadas.



§ 1º As atividades cujos resultados não possam ser efetivamente mensurados não deverão ser incluídas na tabela.

§ 2º Poderá ser adotada a mesma tabela de atividades no caso de setores institucionais que possuam atribuições semelhantes.

## **Seção II**

### **Das condições para a realização do teletrabalho**

Art. 10. O programa de gestão da UFMS adotará os regimes de execução parcial e integral, que serão definidos após a avaliação da natureza das atividades de cada servidor(a) participante.

Art. 11. Estão vedados(as) de participar do programa de gestão da UFMS os(as) servidores(as) cujas atribuições se enquadrem nos incisos I, II e III do § 2º do art. 6º desta Resolução e aqueles cujas atividades não permitam a efetiva mensuração da produtividade, resultados e desempenho em relação às entregas.

Art. 12. Caberá ao dirigente da unidade, com a anuência dos respectivos Conselhos, no caso das Unidades de Administração Setorial, e no caso de servidores(as) lotados(as) na Reitoria, Pró-Reitorias, Agências, pelos respectivos dirigentes, a definição do percentual máximo de participantes no programa de gestão do teletrabalho, a ser divulgado na ocasião da publicação do Edital de Chamamento, de que trata a Seção III.

Art. 13. Para o regime de execução parcial, o percentual de jornada de trabalho para desempenho das atividades na unidade, de maneira presencial, será definido pela chefia imediata na ocasião de pactuação do Plano de Trabalho Individual.

Art. 14. O(A) servidor(a) participante do programa de gestão e seu(sua) chefe imediato(a) deverão assinar um Termo de Ciência e Responsabilidade (Anexo I), contendo, no mínimo:

I - a declaração de que o(a) servidor(a) atende às condições para participação no programa de gestão;

II - o prazo de antecedência mínima de que trata o art. 15 para comparecimento pessoal do(a) servidor(a) à unidade;

III - as atribuições e responsabilidades do(a) servidor(a);

IV - o dever do(a) servidor(a) de manter a infraestrutura necessária para o exercício de suas atribuições, na forma do inciso XI do art. 31 desta Resolução;

V - a declaração de que está ciente que sua participação no programa de gestão não constitui direito adquirido, podendo ser desligado(a) nas condições estabelecidas no art. 28 desta Resolução;

VI - a declaração de que está ciente quanto à vedação de pagamento das vantagens a que se referem os arts. 38 a 43 desta Resolução;

VII - a declaração de que está ciente quanto à vedação de utilização de terceiros para a execução dos trabalhos acordados como parte das metas; e

VIII - a declaração de que está ciente quanto:

a) ao dever de observar as disposições constantes da Lei federal nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), no que couber; e

b) as orientações da Portaria nº 15.543, de 2 de julho de 2020, da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, que divulga o Manual de Conduta do Agente Público Civil do Poder Executivo Federal.

Art. 15. O prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal do(a) servidor(a) participante do programa de gestão à unidade, seja no regime de execução parcial ou integral, quando houver interesse fundamentado da Administração ou pendência que não possa ser solucionada por meios telemáticos ou informatizados será de, no mínimo, 24 (vinte e quatro) horas.

Parágrafo único. A convocação poderá ser realizada pelo e-mail institucional, sendo necessária a devida justificativa motivada da chefia imediata.

Art. 16. A tabela de atividades prevista no art. 9º e o Termo de Ciência e Responsabilidade (Anexo I) previsto no art. 14 deverão ser registrados em sistema informatizado apropriado, nos termos do art. 35 desta Resolução.

### **Seção III**

#### **Do edital de chamamento e da participação do servidor**

Art. 17. As unidades da UFMS divulgarão aos seus servidores, por meio de edital de chamamento, os critérios técnicos necessários para adesão dos(as) interessado(as) ao Programa de Gestão, podendo conter, entre outras especificidades:

- I - total de vagas;
- II - regimes de execução;
- III - vedações à participação;
- IV - prazo de permanência no programa de gestão, quando aplicável;
- V - conhecimento técnico requerido para desenvolvimento da atividade; e
- VI - infraestrutura mínima necessária ao interessado na participação.

Art. 18. Quando houver limitação de vagas, o dirigente da unidade selecionará, entre os(as) interessados(as), aqueles que participarão do programa de gestão, fundamentando sua decisão.

§ 1º A seleção pelo(a) dirigente da unidade será feita a partir da avaliação de compatibilidade entre as atividades a serem desempenhadas e o conhecimento técnico dos(as) interessados(as).

§ 2º Sempre que o total de candidatos(as) habilitados(as) exceder o total de vagas e houver igualdade de habilidades e características entre os(as) habilitados(as), o(a) dirigente da unidade observará, dentre outros, os seguintes critérios:

- I - com horário especial, nos termos dos §§ 1º a 3º do art. 98 da Lei federal nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990;
- II - gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;
- III - com mobilidade reduzida, nos termos da Lei federal nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000;

IV - com maior tempo de exercício na unidade, ainda que descontínuo; ou  
V - servidores(as) concursados(as) em vaga efetiva, na forma do inciso I do Art. 3º desta Resolução.

§ 3º Sempre que possível, o dirigente da unidade promoverá o revezamento entre os interessados em participar do programa de gestão.

Art. 19. O programa de gestão, quando instituído na unidade, poderá ser alternativa aos(às) servidores(as) que atendam aos requisitos para remoção na forma do Art. 36, III e 84 (licença para acompanhamento de cônjuge), da Lei federal nº 8.112, de 1990:

I - para acompanhar cônjuge ou companheiro, também servidor(a) público(a) civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que foi deslocado no interesse da Administração;

II - por motivo de saúde do(a) servidor(a), cônjuge, companheiro ou dependente que viva às suas expensas e conste do seu assentamento funcional, condicionada à compr/ovação por junta médica oficial;

III - poderá ser concedida licença ao(a) servidor(a) para acompanhar cônjuge ou companheiro(a) que foi deslocado(a) para outro ponto do território nacional, para o exterior ou para o exercício de mandato eletivo dos Poderes Executivo e Legislativo, desde que para o exercício da atividade compatível com o seu cargo e sem prejuízo para a UFMS.

Parágrafo único. Não se aplica o prazo mínimo de que trata o Art. 15 desta Resolução ao(a) servidor(a) que tenha se deslocado ao exterior para acompanhar o seu (sua) cônjuge ou companheiro(a).

Art. 20. O servidor selecionado para participar do programa de gestão deverá assinar o plano de trabalho individual, que conterà:

I - as atividades a serem desenvolvidas com as respectivas metas a serem alcançadas expressas em horas equivalentes;

II - o regime de execução em que participará do programa de gestão, indicando o cronograma em que cumprirá sua jornada em regime presencial, quando for o caso; e

III - o Termo de Ciência e Responsabilidade (Anexo I), nos moldes do art. 14 desta Resolução.

§ 1º O plano de trabalho de que trata o *caput* deverá ser registrado em sistema informatizado apropriado, nos termos do art. 35 desta Resolução.

§ 2º A chefia imediata poderá redefinir as metas do(a) participante por necessidade do serviço, na hipótese de surgimento de demanda prioritária cujas atividades não tenham sido previamente acordadas.

§ 3º As metas serão calculadas em horas para cada atividade em cada faixa de complexidade e apresentadas na tabela de atividades conforme previsto no art. 8º desta Resolução.

§ 4º As metas semanais não poderão superar o quantitativo de horas da jornada semanal de trabalho do participante no programa de gestão.

Art. 21. O plano de trabalho deverá prever a aferição das entregas realizadas, mediante análise fundamentada da chefia imediata, em até 40 (quarenta) dias, quanto ao atingimento ou não das metas estipuladas.

§ 1º A aferição que trata o caput deve ser registrada em um valor que varia de 0 (zero) a 10 (dez), onde 0 (zero) é a menor nota e 10 (dez) a maior nota.

§ 2º Somente serão consideradas aceitas as entregas cuja nota atribuída pela chefia imediata seja igual ou superior a 5 (cinco).

#### **CAPÍTULO IV DO ACOMPANHAMENTO DO TELETRABALHO**

Art. 22. Decorridos seis meses da efetiva implantação do programa de gestão na unidade, o dirigente máximo de cada unidade ou a autoridade a quem por ele for delegada essa atribuição, elaborará um relatório contendo:

- I - o grau de comprometimento dos participantes;
- II - a efetividade no alcance de metas e resultados;
- III - os benefícios e prejuízos para a unidade;
- IV - as facilidades e dificuldades verificadas na implantação e utilização do sistema de que trata o art. 35 desta Resolução; e
- V - a conveniência e a oportunidade na manutenção do programa de gestão, fundamentada em critérios técnicos e considerando o interesse da Administração.

§ 1º O relatório a que se refere o *caput* será submetido à manifestação técnica da área de gestão de pessoas e da área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais da UFMS.

§ 2º As manifestações técnicas de que tratam o § 1º poderão indicar a necessidade de reformulação desta Resolução para corrigir eventuais falhas ou disfunções identificadas no programa de gestão.

§ 3º Na hipótese do § 2º, a reformulação desta Resolução observará as considerações da área de gestão de pessoas e da área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais.

Art. 23. Ao término do mesmo período tratado no art. 21, considerado como ambientação, a UFMS deverá:

- I - revisar a parametrização do sistema de que trata o art. 35;
- II - enviar os dados a que se refere o art. 37, revisando, se necessário, o mecanismo de coleta das informações requeridas pelo órgão central do SIPEC.

Art. 24. Se necessário, ao término do mesmo período tratado no art. 21, a UFMS poderá:

- I - realizar eventuais ajustes nas normas internas; e
- II - revisar o mapeamento da tabela de atividades de que trata o art. 9º.

Art. 25. Não poderão ser divulgadas informações sigilosas ou pessoais, bem como aquelas que tenham seu acesso restrito por determinação legal.

Art. 26. Com a finalidade de conhecer os benefícios e resultados advindos da implementação do programa de gestão, as unidades deverão elaborar relatório gerencial contendo, no mínimo, as seguintes informações:

- I - de natureza quantitativa, para análise estatística dos resultados alcançados:
  - a) total de participantes e percentual em relação ao quadro de pessoal;
  - b) variação de gastos, quando houver, em valores absolutos e percentuais;
  - c) variação de produtividade, quando houver, em valores absolutos e percentuais;
  - d) variação de agentes públicos por unidade após adesão ao programa de gestão;
  - e) variação no absenteísmo, em valores absolutos e percentuais; e
  - f) variação na rotatividade da força de trabalho, em valores absolutos e percentuais.
- II - de natureza qualitativa, para análise gerencial dos resultados alcançados:
  - a) melhoria na qualidade dos produtos entregues;
  - b) dificuldades enfrentadas;
  - c) boas práticas implementadas; e
  - d) sugestões de aperfeiçoamento da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia, quando houver.

Parágrafo único. A UFMS providenciará, por meio de ofício do(a) Reitor(a), o encaminhamento dos relatórios de que trata o *caput*, ao Órgão Central do SIPEC, para fins de informações gerenciais, anualmente, até 30 de novembro.

## **CAPÍTULO V DAS VEDAÇÕES E DESLIGAMENTO DO TELETRABALHO**

Art. 27. O dirigente da unidade - com anuência do respectivo Conselho de Administração Setorial - poderá, por razões técnicas devidamente fundamentadas, estabelecer hipóteses de vedação à participação no programa de gestão, ainda que diferentes daquelas previstas no art. 11 desta Resolução.

Art. 28. O dirigente da unidade poderá desligar o participante do programa de gestão:

- I - por solicitação do participante, observada antecedência mínima de 10 (dez) dias;
  - II - no interesse da Administração, por razão de conveniência, necessidade ou redimensionamento da força de trabalho, devidamente justificada, observada antecedência mínima de 10 (dez) dias;
  - III - pelo descumprimento das metas e obrigações previstas no plano de trabalho a que se refere o art. 20 e do Termo de Ciência e Responsabilidade (Anexo I) a que se refere o art. 14;
  - IV - pelo decurso de prazo de participação no programa de gestão;
  - V - em virtude de remoção, com alteração da unidade de exercício;
  - VI - em virtude de aprovação do participante para a execução de outra atividade não abrangida pelo programa de gestão, salvo nas acumulações lícitas de cargos quando comprovada a compatibilidade de horários;
  - VII - pela superveniência das hipóteses de vedação previstas nesta Resolução;
- e

VIII - pelo descumprimento das atribuições e responsabilidades previstas no art. 30 desta Resolução.

Art. 29. O Conselho Diretor poderá, excepcionalmente, suspender o programa de gestão, bem como alterar ou revogar a respectiva Resolução, por razões técnicas ou de conveniência e oportunidade, devidamente fundamentadas.

Parágrafo único. O participante deverá atender às novas regras do normativo e do programa de gestão alterados, conforme os prazos mencionados no ato que as modificarem.

Art. 30. Nas hipóteses de que tratam os arts. 28 e 29, o(a) participante continuará em regular exercício das atividades no programa de gestão até que seja notificado(a) do ato de desligamento, suspensão ou revogação desta Resolução e do programa de gestão.

Parágrafo único. A notificação de que trata o *caput* será feita por meio de *e-mail* institucional e definirá prazo, que não poderá ser inferior a 10 (dez) dias, para que o(a) participante do programa de gestão volte a se submeter ao controle de frequência.

## **CAPÍTULO VI DAS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES**

### **Seção I**

#### **Das atribuições dos(as) servidores(as) participantes**

Art. 31. Constituem atribuições e responsabilidades do(a) participante do programa de gestão da UFMS:

I - assinar Termo de Ciência e Responsabilidade (Anexo I);

II - cumprir o estabelecido no plano de trabalho;

III - atender às convocações para comparecimento à unidade sempre que sua presença física for necessária e houver interesse da UFMS, na forma do art. 14 desta Resolução;

IV - manter dados cadastrais e de contato, especialmente telefônicos, permanentemente atualizados, ativos e disponíveis aos demais servidores da unidade, respeitadas as regras de transparência de informações e dados previstas em legislação;

V - consultar diariamente o seu *e-mail* institucional e demais formas de comunicação da unidade e do setor de exercício;

VI - permanecer em disponibilidade constante para contato pelo período acordado com as chefias imediatas, não podendo extrapolar o horário de funcionamento da unidade;

VII - manter as chefias informadas, de forma periódica e sempre que demandado(a), acerca da evolução do trabalho, bem como indicar eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar o seu andamento;

VIII - comunicar às chefias a ocorrência de quaisquer afastamentos, licenças ou outros impedimentos para eventual adequação das metas e prazos ou possível redistribuição do trabalho;

IX - zelar pelas informações acessadas de forma remota, mediante observância às normas internas e externas de segurança da informação;

X - retirar processos e demais documentos das dependências da unidade, quando necessários à realização das atividades, observando os procedimentos relacionados à segurança da informação e à guarda documental, constantes de regulamentação própria, quando houver, e mediante Termo de Recebimento e Responsabilidade; e

XI - providenciar as estruturas físicas e tecnológicas necessárias, inclusive aquelas relacionadas à segurança da informação, mediante a utilização de equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos, assumindo, inclusive, os custos referentes à instalação de softwares, conexão à internet, energia elétrica e telefone, entre outras despesas decorrentes do exercício de suas atribuições, de maneira que seja possível realizar o atendimento satisfatório de todas as demandas e metas estipuladas.

Parágrafo único. Excepcionalmente, mediante justificativa, natureza do trabalho, uso de sistemas e disponibilidade do patrimônio, devidamente autorizado, poderá ocorrer empréstimo de equipamento e mobiliários.

## **Seção II**

### **Das atribuições das chefias**

Art. 32. Compete ao dirigente da unidade - com anuência dos respectivos Conselho de Administração Setorial, pelas respectivas Pró-Reitorias, Diretores de Agências ou Chefia de Gabinete da Reitoria:

I - dar ampla divulgação das regras para participação no programa de gestão, nos termos desta Resolução;

II - divulgar nominalmente os participantes do programa de gestão de sua unidade, mantendo a relação atualizada e disponível no sítio eletrônico da Instituição;

III - controlar os resultados obtidos em face das metas fixadas para sua unidade;

IV - analisar os resultados do programa de gestão em sua unidade;

V - supervisionar a aplicação e a disseminação do processo de acompanhamento de metas e resultados;

VI - colaborar com a área de gestão de pessoas e a área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais para melhor execução do programa de gestão;

VII - sugerir ao(a) Reitor(a), com base nos relatórios, a suspensão, alteração ou revogação desta Resolução e do programa de gestão;

VIII - enviar, de forma eletrônica, para arquivamento da Progep/UFMS, os relatórios de que tratam os arts. 22 e 26; e

IX - manter contato permanente com a área de gestão de pessoas e a área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais, a fim de assegurar o regular cumprimento das regras do programa de gestão.

Art. 33. Compete ao(a) chefe imediato(a):

I - acompanhar a qualidade e a adaptação dos(as) participantes do programa de gestão;

II - manter contato permanente com os(as) participantes do programa de gestão para repassar instruções de serviço e manifestar considerações sobre sua atuação;

III - aferir o cumprimento das metas estabelecidas bem como avaliar a qualidade das entregas no sistema de acompanhamento;

IV - dar ciência ao dirigente da unidade sobre a evolução do programa de gestão, dificuldades encontradas e quaisquer outras situações ocorridas, para fins de consolidação dos relatórios;

V - registrar a evolução das atividades do programa de gestão nos relatórios periodicamente e

VI - elaborar o plano de trabalho conjuntamente com o(a) servidor(a) em teletrabalho.

Art. 34. Compete à Progep/UFMS e à área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais:

I - zelar pelo bom e correto funcionamento do programa de gestão na Instituição;

II - orientar as instâncias quanto às normas previstas para o programa de gestão; e

III - participar do acompanhamento do programa de gestão, conforme previsto no § 1º do art. 22.

## **CAPÍTULO VII DO SISTEMA DE MONITORAMENTO DO TELETRABALHO**

Art. 35. A UFMS utilizará sistema informatizado disponibilizado pelo órgão central do SIPEC, ou ainda sistema próprio desenvolvido pela AGETIC, como ferramenta de apoio tecnológico para acompanhamento e controle do cumprimento de metas e alcance de resultados.

Parágrafo único - O sistema de que trata o *caput* permitirá acompanhar:

I - a tabela de atividades conforme art. 9º;

II - o plano de trabalho conforme definido no art. 20;

III - o acompanhamento do cumprimento de metas;

IV - o registro das alterações no plano de trabalho previstas no § 2º do art. 20;

V - a avaliação qualitativa das entregas; e

VI - a designação dos executores e avaliadores das entregas acordadas.

Art. 36. No caso do sistema informatizado de que trata o art. 35 ser disponibilizado pelo órgão central do SIPEC, os custos de implementação e sustentação serão de responsabilidade da UFMS.

Art. 37. A UFMS disponibilizará Interface de Programação de Aplicativos para o órgão central do SIPEC com o objetivo de fornecer informações atualizadas no mínimo semanalmente, registradas no sistema informatizado de que trata o art. 35, bem como os relatórios de que trata o art. 26.

§ 1º As informações de que trata o *caput* deverão ser divulgadas por cada unidade, em seu sítio eletrônico com, pelo menos, mas não se restringindo, as seguintes informações:

I - plano de trabalho;

II - relação dos participantes do programa de gestão, discriminados por unidade;

III - entregas acordadas; e

IV - acompanhamento das entregas de cada unidade.



§ 2º Apenas serão divulgadas informações não sigilosas, com base nas regras de transparência de informações e dados previstos em legislação.

§ 3º O órgão central do SIPEC emitirá documento com as especificações detalhadas dos dados a serem enviados e da interface de programação de aplicativos previstos no *caput*.

## **CAPÍTULO VIII DAS INDENIZAÇÕES E VANTAGENS**

Art. 38. Fica vedada a autorização da prestação de serviços extraordinários e horas excedentes aos participantes do programa de gestão.

Parágrafo único. O cumprimento, pelo participante, de metas superiores às metas previamente estabelecidas, não configura a realização de serviços extraordinários e horas excedentes.

Art. 39. O participante do programa de gestão que se afastar da sede do órgão em caráter eventual ou transitório, no interesse da UFMS, para outro ponto do território nacional ou para o exterior, fará jus a passagens e diárias, destinadas a indenizar as parcelas de despesas extraordinárias com pousada, alimentação e locomoção urbana, utilizando como ponto de referência a localidade da unidade de exercício.

Art. 40. O participante do programa de gestão somente fará jus ao pagamento do auxílio transporte nos casos em que houver deslocamentos de sua residência para o local de trabalho e vice-versa, nos termos da Instrução Normativa nº 207, de 21 de outubro de 2019.

Art. 41. Fica vedado o pagamento de adicional noturno aos participantes do programa de gestão em regime de teletrabalho.

§1º Não se aplica o disposto no *caput* aos casos em que for possível a comprovação da atividade, ainda que remota, prestada em horário compreendido entre 22 (vinte e duas) horas de um dia e 5 (cinco) horas do dia seguinte, desde que autorizada pela chefia imediata e validada pelo dirigente da unidade.

§ 2º A autorização de que trata o § 1º somente poderá ser deferida mediante justificativa quanto à necessidade da medida, considerando-se a natureza da atividade exercida.

Art. 42. Fica vedado o pagamento de adicionais ocupacionais de insalubridade e periculosidade, ou quaisquer outros relacionados à atividade presencial, para os participantes do programa de gestão em regime de teletrabalho integral.

## **CAPÍTULO IX DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

Art. 43. Todas as chefias são responsáveis por avaliar e utilizar com razoabilidade os instrumentos previstos nesta Resolução, a fim de assegurar a preservação, funcionamento, continuidade e melhoria da prestação dos serviços da

UFMS, prezando para que o programa de gestão não implique em prejuízos à Instituição.

Art. 44. Os casos omissos, não tratados nesta Resolução, deverão ser avaliados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep/UFMS).

Art. 45. Esta Resolução entra em vigor em xx de xxxxx de 202X.

ASSINATURA DO REITOR

### **ANEXO I - TERMO DE CIÊNCIA E RESPONSABILIDADE.**

(Anexo da Resolução nº XX-CD/UFMS, de XX de XXXX de 202X)

Declaro que:

I - atendo às condições para participar do Programa de Gestão da UFMS, conforme a Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 65, de 30 de julho de 2020, bem como as regras definidas pela Resolução nº XX-CD/UFMS, de XX de XXXX de 202X;

II - estou ciente do prazo de antecedência mínima de convocação de 24 horas para comparecimento pessoal à unidade, quando houver interesse fundamentado da Administração e pendência que não possa ser solucionada por meios telemáticos ou informatizados;

III - estou ciente de todas as minhas atribuições e responsabilidades previstas no art. 22 da Instrução Normativa nº 65, de 2020;

IV - disponho de infraestrutura necessária para o exercício das minhas atribuições em teletrabalho, inclusive aquelas relacionadas à segurança da informação;

V - estou ciente que a minha participação no Programa de Gestão da UFMS não constitui direito adquirido, podendo ser desligado(a) nas condições estabelecidas no Capítulo III da Instrução Normativa nº 65, de 2020;

VI - estou ciente quanto à vedação de pagamento das vantagens a que se referem os arts. 29 a 36 da Instrução Normativa nº 65, de 2020;

VII - estou ciente quanto à vedação de utilização de terceiros para a execução dos trabalhos acordados como parte das metas;

VIII - estou ciente quanto ao dever de observar as disposições constantes da Lei federal nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), no que couber; e

XIX - estou ciente quanto às orientações da Portaria nº 15.543/SEDGG/ME, de 2 de julho de 2020, que divulga o Manual de Conduta do Agente Público Civil do Poder Executivo Federal.

Com a assinatura deste formulário, o participante:

I - autoriza o direcionamento das chamadas telefônicas realizados ao seu ramal em sua unidade de exercício na UFMS para o seu telefone pessoal, sem necessidade de avaliação, a respeito da pertinência do redirecionamento; e

II - autoriza o fornecimento do número de telefone pessoal a servidores em exercício na UFMS, que indiquem necessidade de contato telefônico relacionado as suas atividades profissionais.

O participante compromete-se a manter operante, disponível e acessível pela UFMS, durante toda a jornada de teletrabalho, com acesso ao *e-mail* institucional e ao telefone celular, nos termos dos artigos 22 e 23 da Instrução Normativa nº 65, de 2020.

A assinatura do Termo de Ciência e Responsabilidade será efetivada no Sistema Eletrônico de Informações (SEI-UFMS).

## RESPONSÁVEIS

Discente:

Ênio de Paula Fernandes

enio.fernandes@ufms.br

Orientador:

Prof. Dr. Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva

quevedo.silva@ufms.br

## DATA DA ELABORAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

Este Produto Técnico-Tecnológico foi elaborado em outubro de 2021, com base na dissertação referente à pesquisa **VIABILIDADE DE MANUTENÇÃO DO TELETRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR NO CONTEXTO PÓS-PANDEMIA DE COVID-19**, realizada no período de novembro de 2020 a outubro de 2021.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (MARCO CIVIL DA INTERNET). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 15 ago. 2018. p. 59. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm). Acesso em: 20 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 31 jul. 2020a. Edição 146, seção 1,

p. 21. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 15 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021. Autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação - MEC e de suas entidades vinculadas. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 3 maio 2021. Edição: 81, seção: 1, p. 251. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867>. Acesso em: 15 maio 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 329, de 11 de março de 2020. Institui o Comitê Operativo de Emergência do Ministério da Educação - COE/MEC, no âmbito do Ministério da Educação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, MEC, 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-329-de-11-de-marco-de-2020-247539570>. Acesso em: 20 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 473, de 12 de maio de 2020. Prorroga o prazo previsto no § 1º do art. 1º da Portaria nº 343, de 17 de março de 2020. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF: MEC, 13 maio 2020b. Edição 90, seção 1, p. 55. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-473-de-12-de-maio-de-2020-256531507?inheritRedirect=true&redirect=%2Fweb%2Fguest%2Fsearch%3FqSearch%3DPortaria%2520473%252C%252012%2520de%2520maio%2520de%2520202>. Acesso em: 20 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 544, de 16 de junho de 2020. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais, enquanto durar a situação de pandemia do novo coronavírus - Covid-19, e revoga as Portarias MEC nº 343, de 17 de março de 2020, nº 345, de 19 de março de 2020, e nº 473, de 12 de maio de 2020. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF: MEC, 17 jun. 2020c. Edição 114, seção 1, p. 6. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-544-de-16-de-junho-de-2020-261924872>. Acesso em: 20 set. 2020.

BRASIL. Portaria nº 15.543/SEDGG/ME, de 2 de julho de 2020. Divulga o Manual de Conduta do Agente Público Civil do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 6 jul. 2020. Edição: 127, seção: 1, p. 11. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-15.543-de-2-de-julho-de-2020-265057591>. Acesso em: 20 set. 2020.

## BIBLIOGRAFIAS

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Comércio Exterior e Assuntos Internacionais. **Portaria SECINT/ME nº 381, de 11 de janeiro de 2021**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-secint/me-n-381-de-11-de-janeiro-de-2021-298915771>. Acesso em: 3 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução**

**Normativa SGP/SEDGG/ME nº 4, de 7 de janeiro de 2021.** Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp/sedgg/-/n-4-de-7-de-janeiro-de-2021-298114470>. Acesso em: 3 out. 2021.

BRASIL. Universidade Federal de São Paulo. Conselho de Gestão com Pessoas. **Minuta implantação do Programa de Gestão - Teletrabalho no âmbito da Universidade Federal de São Paulo – Unifesp.** 7 jun. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/participamaisbrasil/minuta-implantacao-do-programa-de-gestao-teletrabalho-no-ambito-da-universidade-federal-de-sao-paulo-unifesp>. Acesso em: 3 out. 2021.

## **ANEXOS**

**ANEXO A - Formulário para registro de Produção Técnica e Tecnológica (PTT)**

**Título:** VIABILIDADE DE MANUTENÇÃO DO TELETRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR NO CONTEXTO PÓS-PANDEMIA DE COVID-19

**Ano da produção:** 2021

**Nome dos autores:** Ênio de Paula Fernandes; Prof. Dr. Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva

**Projeto de Pesquisa do PROFIAP:**

- Atuação do Estado e sua Relação com o Mercado e a Sociedade
- Transformação e Inovação Organizacional
- Práticas de Gestão Sustentáveis
- Políticas Públicas: Formulação e Gestão

**(PTT) Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos**

- 1. Empresa ou Organização social (inovadora)
- 2. Processo/Tecnologia e Produto/Material não patenteáveis
- 3. Relatório técnico conclusivo
- 4. Tecnologia social
- 5. Norma ou marco regulatório
- 6. Patente
- 7. Produtos/Processos em sigilo
- 8. Software/Aplicativo
- 9. Base de dados técnico-científica
- 10. Curso para formação profissional
- 11. Material didático
- 12. Produto bibliográfico na forma de artigo

**(PTT) Finalidade (0-255 caracteres)****(PTT) Impacto – Nível**

- Alto
- Médio
- Baixo

**(PTT) Impacto – Demanda**

- Espontânea
- Por concorrência
- Contratada

**(PTT) Impacto – Objetivo da Pesquisa**

- Experimental
- Solução de um problema previamente identificado
- Sem um foco de aplicação inicialmente definido

**(PTT) Impacto – Área impactada pela produção**

- Econômico
- Saúde
- Ensino
- Social
- Cultural
- Ambiental
- Científico
- Aprendizagem

**(PTT) Impacto – Tipo**

- Potencial
- Real

**(PTT) Descrição do tipo de Impacto (0-255 caracteres)****(PTT) Replicabilidade**

- Não
- Sim

**(PTT) Abrangência Territorial**

- Local
- Regional
- Nacional
- Internacional

**(PTT) Complexidade**

- Alta
- Média
- Baixa

**(PTT) Inovação**

- Alto teor inovativo
- Médio teor inovativo
- Baixo teor inovativo
- Sem inovação aparente

**(PTT) Setor da sociedade beneficiada pelo impacto**

- Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura
- Indústria de transformação
- Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação
- Construção
- Comércio, reparação de veículos automotivos e motocicletas
- Transporte, armazenagem e correio
- Alojamento e alimentação



- Informação e comunicação
- Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados
- Atividades imobiliárias
- Atividades profissionais, científicas e técnicas
- Atividades administrativas e serviços complementares
- Administração pública, defesa e seguridade social
- Educação
- Saúde humana e serviços sociais
- Arte, cultura, esporte e recreação
- Outras atividades de serviços
- Serviços domésticos
- Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais
- Indústrias extrativas
- Eletricidade e gás

**(PTT) Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição**

- Não
- Sim

**(PTT) Houve fomento?**

- Financiamento
- Não houve
- Cooperação

**(PTT) Há registro/dépósito de propriedade intelectual?**

- Não
- Sim

**(PTT) Estágio da Tecnologia**

- Piloto/protótipo
- Finalizado/implantado
- Em teste

**(PTT) Há transferência de tecnologia/conhecimento?**

- Não
- Sim

**(PTT) Observação (0-255 caracteres)**

**(PTT) URL**

Verificar em: [ppgprofiap.ufms.br/producao-tecnica](http://ppgprofiap.ufms.br/producao-tecnica)

## ANEXO B – Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.

**INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 65, DE 30 DE JULHO DE 2020**

Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão.

O SECRETÁRIO DE GESTÃO E DESEMPENHO DE PESSOAL, no uso das atribuições que lhe confere o art. 138, incisos I, alínea "i", II e III, do Anexo I ao Decreto nº 9.745, de 8 de abril de 2019, e considerando o disposto no § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, e no capítulo II-A do Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, resolve:

Capítulo I

Disposições Gerais

Art. 1º Esta Instrução Normativa estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de programa de gestão.

Art. 2º Podem participar do programa de gestão:

- I - servidores públicos ocupantes de cargo efetivo;
- II - servidores públicos ocupantes de cargo em comissão, declarado em lei de livre nomeação e exoneração;
- III - empregados públicos regidos pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, em exercício na unidade; e
- IV - contratados temporários regidos pela Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993.

§1º A participação dos empregados públicos de que trata o inciso III do caput dar-se-á mediante observância das regras dos respectivos contratos de trabalho e das normas do Decreto-Lei nº 5.452, de 1943.

§2º A participação dos contratados temporários de que trata o inciso IV do caput, dar-se-á mediante observância da necessidade temporária de excepcional interesse público da contratação, das cláusulas estabelecidas em cada contrato e das normas previstas na Lei nº 8.745, de 1993.

Art. 3º Para os fins desta Instrução Normativa, considera-se:

I - programa de gestão: ferramenta de gestão autorizada em ato normativo de Ministro de Estado e respaldada pela norma de procedimentos gerais, que disciplina o exercício de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, cuja execução possa ser realizada pelos participantes;

II - atividade: conjunto de ações específicas a serem realizadas de forma individual e supervisionada pela chefia imediata, visando entregas no âmbito de projetos e processos de trabalho institucionais;

III - entrega: resultado do esforço empreendido na execução de uma atividade sendo definida no planejamento e com data prevista de conclusão;

IV - unidade: setor de nível não inferior ao de Secretaria no âmbito dos Ministérios, ou equivalente nas autarquias e fundações públicas;

V - dirigente da unidade: autoridade máxima da unidade, correspondente a, no mínimo, Secretário ou equivalente;

VI - chefe imediato: autoridade imediatamente superior ao participante;

VII - teletrabalho: 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, nos termos desta Instrução Normativa;

VIII - regime de execução parcial: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o participante restringe-se a um cronograma específico, dispensado do controle de frequência exclusivamente nos dias em que a atividade laboral seja executada remotamente, nos termos desta Instrução Normativa;

IX - regime de execução integral: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o participante compreende a totalidade da sua jornada de trabalho, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa;

X - trabalho externo: atividades que, em razão da sua natureza, da natureza do cargo ou das atribuições da unidade que as desempenha, são desenvolvidas externamente às dependências do órgão ou entidade e cujo local de realização é definido em função do seu objeto;

XI - área de gestão de pessoas: unidade administrativa integrante da estrutura organizacional de Ministério, de autarquia ou de fundação pública competente para implementação da política de pessoal; e

XII - área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais: unidade administrativa integrante da estrutura organizacional de Ministério, de autarquia ou de fundação pública que tenha competência relativa à gestão estratégica e à avaliação de resultados.

Art. 4º O programa de gestão abrangerá as atividades cujas características permitam a mensuração da produtividade e dos resultados das respectivas unidades e do desempenho do participante em suas entregas.

Art. 5º As atividades que possam ser adequadamente executadas de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos serão realizadas preferencialmente na modalidade de teletrabalho parcial ou integral.

§ 1º Enquadram-se nas disposições do caput, mas não se limitando a elas, atividades com os seguintes atributos:

I - cuja natureza demande maior esforço individual e menor interação com outros agentes públicos;

II - cuja natureza de complexidade exija elevado grau de concentração; ou

III - cuja natureza seja de baixa a média complexidade com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas.

§ 2º O teletrabalho não poderá:

I - abranger atividades cuja natureza exija a presença física do participante na unidade ou que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo; e

II - reduzir a capacidade de atendimento de setores que atendam ao público interno e externo.

Art. 6º São objetivos do programa de gestão:

I - promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos participantes;

II - contribuir com a redução de custos no poder público;

III - atrair e manter novos talentos;

IV - contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da Instituição;

V - estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital;

VI - melhorar a qualidade de vida dos participantes;

VII - gerar e implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos; e

VIII - promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade.

Art. 7º A implementação de programa de gestão é facultativa à Administração Pública e ocorrerá em função da conveniência e do interesse do serviço, não se constituindo direito do participante.

Art. 8º A implementação do programa de gestão observará as seguintes fases:

I - autorização pelo Ministro de Estado;

II - elaboração e aprovação dos procedimentos gerais;

III - execução do programa de gestão; e

IV - acompanhamento do programa de gestão.

#### Capítulo II

#### Fases de implementação do programa de gestão

##### Seção I

##### Autorização pelo Ministro de Estado

Art. 9º A implementação do programa de gestão dependerá de ato autorizativo do Ministro de Estado, mediante provocação motivada que demonstre que os resultados dos participantes de futuros programas de gestão possam ser efetivamente mensuráveis.

Parágrafo único. No ato de autorização de que trata o caput, o Ministro de Estado poderá:

I - compreender, cumulativa ou exclusivamente, o Ministério, as autarquias ou as fundações públicas supervisionadas, indistinta ou individualmente;

II - restringir ou excluir determinadas unidades da abrangência do programa de gestão; e

III - restringir os regimes de execução do programa de gestão.

##### Seção II

##### Elaboração e aprovação dos procedimentos gerais

Art. 10. O dirigente da unidade deverá editar ato normativo que estabeleça os procedimentos gerais de como será instituído o programa de gestão na unidade, que deverá conter:

I - a tabela de atividades com as informações de que trata o § 2º do art. 26;

II - os regimes de execução passíveis de adoção no programa de gestão;

III - as hipóteses de vedação à participação, quando houver;

IV - os resultados e benefícios esperados para a instituição;

V - o percentual mínimo ou máximo de participantes em cada unidade, bem como a necessidade de fixação de tempo mínimo de desempenho das atividades na unidade, quando for o caso;

VI - o percentual mínimo e máximo de produtividade adicional dos participantes em teletrabalho em relação às atividades presenciais, caso a unidade opte por essa fixação;

VII - termo de ciência e responsabilidade que será assinado pelo participante do programa de gestão e pela chefia imediata; e

VIII - prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal do participante à unidade, quando houver interesse fundamentado da Administração ou pendência que não possa ser solucionada por meios telemáticos ou informatizados.

§ 1º O ato normativo de que trata o caput será publicado no Diário Oficial da União e divulgado em sítio eletrônico do órgão ou entidade.

§2º A tabela de atividades de que trata o inciso I do caput deverá ser elaborada pelo diretor ou equivalente, ou delegada para unidades subordinadas em nível não inferior ao de Coordenação-Geral ou equivalente, com apoio da área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais e da área de gestão de pessoas do órgão ou da entidade, quando for o caso, e aprovado pela dirigente da unidade à qual esteja imediatamente subordinado.

§ 3º Na hipótese de delegação prevista no § 2º, compete à autoridade delegante validar as tabelas de atividades apresentadas pelas autoridades delegadas e encaminhá-las à autoridade competente para sua aprovação.

§ 4º Na tabela de atividades de que trata o inciso I do caput é vedada a inclusão de atividades cujos resultados não possam ser efetivamente mensurados.

§ 5º O ato normativo de que trata o caput poderá ser elaborado conjuntamente por mais de uma unidade, caso executem as atividades por meio de procedimentos e rotinas com características semelhantes.

§ 6º A tabela de atividades e o termo de ciência e responsabilidade a que se referem os incisos I e VII do caput deverão ser registrados em sistema informatizado apropriado, nos termos do art. 26.

§ 7º A iniciativa de implantar o programa de gestão na unidade poderá ocorrer de ofício ou mediante provocação.

§ 8º O estabelecimento de percentual mínimo de produtividade adicional de que trata o inciso VI do caput, quando houver, deverá ser compatível com a jornada de trabalho regular dos participantes.

### Seção III

#### Execução do programa de gestão

##### Subseção I

#### Seleção dos Participantes

Art. 11. O dirigente da unidade dará conhecimento aos seus subordinados do teor do ato normativo de que trata o art. 10 e do interesse da unidade na implementação do programa de gestão.

Parágrafo único. O dirigente da unidade divulgará os critérios técnicos necessários para adesão dos interessados ao programa de gestão, podendo conter, entre outras especificidades:

- I - total de vagas;
- II - regimes de execução;
- III - vedações à participação;
- IV - prazo de permanência no programa de gestão, quando aplicável;
- V - conhecimento técnico requerido para desenvolvimento da atividade; e
- VI - infraestrutura mínima necessária ao interessado na participação.

Art. 12. Quando houver limitação de vagas, o dirigente da unidade selecionará, entre os interessados, aqueles que participarão do programa de gestão, fundamentando sua decisão.

§ 1º A seleção pelo dirigente da unidade será feita a partir da avaliação de compatibilidade entre as atividades a serem desempenhadas e o conhecimento técnico dos interessados.

§ 2º Sempre que o total de candidatos habilitados exceder o total de vagas e houver igualdade de habilidades e características entre os habilitados, o dirigente da unidade observará, dentre outros, os seguintes critérios, na priorização dos participantes:

- I - com horário especial, nos termos dos §§ 1º a 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990;
- II - gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;
- III - com mobilidade reduzida, nos termos da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000;
- IV - com melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual;
- V - com maior tempo de exercício na unidade, ainda que descontinuo; ou



VI - com vínculo efetivo.

§ 3º Sempre que possível, o dirigente da unidade promoverá o revezamento entre os interessados em participar do programa de gestão.

§ 4º O programa de gestão, quando instituído na unidade, poderá ser alternativa aos servidores que atendam aos requisitos para remoção nos termos das alíneas "a" e "b" do inciso III do caput do art. 36, da Lei nº 8.112, de 1990, e para concessão da licença por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro prevista no art. 84 da Lei nº 8.112, de 1990, desde que para o exercício de atividade compatível com o seu cargo e sem prejuízo para a Administração.

#### Subseção II

##### Do plano de trabalho

Art. 13. O candidato selecionado pelo dirigente da unidade para participar do programa de gestão deverá assinar o plano de trabalho, que conterá:

I - as atividades a serem desenvolvidas com as respectivas metas a serem alcançadas expressas em horas equivalentes;

II - o regime de execução em que participará do programa de gestão, indicando o cronograma em que cumprirá sua jornada em regime presencial, quando for o caso;

III - o termo de ciência e responsabilidade contendo, no mínimo:

a) a declaração de que atende às condições para participação no programa de gestão;

b) o prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal do participante à unidade;

c) as atribuições e responsabilidades do participante;

d) o dever do participante de manter a infraestrutura necessária para o exercício de suas atribuições, inclusive aquelas relacionadas à segurança da informação, quando executar o programa de gestão na modalidade teletrabalho;

e) a declaração de que está ciente que sua participação no programa de gestão não constitui direito adquirido, podendo ser desligado nas condições estabelecidas no Capítulo III desta Instrução Normativa;

f) a declaração de que está ciente quanto à vedação de pagamento das vantagens a que se referem os arts. 29 a 36;

g) a declaração de que está ciente quanto à vedação de utilização de terceiros para a execução dos trabalhos acordados como parte das metas; e

h) a declaração de que está ciente quanto:

1. ao dever de observar as disposições constantes da Lei nº 13.709, de 14 e agosto de 2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), no que couber; e

2. as orientações da Portaria nº 15.543/SEDGG/ME, de 2 de julho de 2020, que divulga o Manual de Conduta do Agente Público Civil do Poder Executivo Federal.

§ 1º O plano de trabalho de que trata o caput será registrado em sistema informatizado conforme definido no art. 26.

§ 2º A chefia imediata poderá redefinir as metas do participante por necessidade do serviço, na hipótese de surgimento de demanda prioritária cujas atividades não tenham sido previamente acordadas.

§ 3º As metas serão calculadas em horas para cada atividade em cada faixa de complexidade e apresentadas na tabela de atividades conforme previsto no art. 26.

§ 4º As metas semanais não poderão superar o quantitativo de horas da jornada semanal de trabalho do participante no programa de gestão.

#### Subseção III

##### Da avaliação das entregas do plano de trabalho

Art. 14. O plano de trabalho deverá prever a aferição das entregas realizadas, mediante análise fundamentada da chefia imediata, em até quarenta dias, quanto ao atingimento ou não das metas estipuladas.

§ 1º A aferição que trata o caput deve ser registrada em um valor que varia de 0 a 10, onde 0 é a menor nota e 10 a maior nota.

§ 2º Somente serão consideradas aceitas as entregas cuja nota atribuída pela chefia imediata seja igual ou superior a 5.

#### Seção IV

#### Acompanhamento do programa de gestão

#### Subseção I

#### Ambientação

Art. 15. Decorridos seis meses da publicação da norma de procedimentos gerais, o dirigente da unidade elaborará um relatório contendo:

I - o grau de comprometimento dos participantes;

II - a efetividade no alcance de metas e resultados;

III - os benefícios e prejuízos para a unidade;

IV - as facilidades e dificuldades verificadas na implantação e utilização do sistema de que trata o art. 26; e

V - a conveniência e a oportunidade na manutenção do programa de gestão, fundamentada em critérios técnicos e considerando o interesse da Administração.

§ 1º O relatório a que se refere o caput será submetido à manifestação técnica da área de gestão de pessoas e da área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais do órgão ou entidade.

§ 2º As manifestações técnicas de que tratam o § 1º poderão indicar a necessidade de reformulação da norma de procedimentos gerais para corrigir eventuais falhas ou disfunções identificadas no programa de gestão.

§ 3º Na hipótese do § 2º, a reformulação da norma de procedimentos gerais observará as considerações da área de gestão de pessoas e da área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais.

Art. 16. Ao término do prazo de seis meses, período considerado como ambientação, os órgãos e entidades que tenham implementado o programa de gestão deverão:

I - revisar a parametrização do sistema de que trata o art. 26;

II - enviar os dados a que se refere o art. 28, revisando, se necessário, o mecanismo de coleta das informações requeridas pelo órgão central do SIPEC.

§ 1º Se necessário, os órgãos ou entidades poderão:

I - realizar eventuais ajustes nas normas internas; e

II - revisar o mapeamento da tabela de atividades de que trata o § 2º do art. 26.

§ 2º Não poderão ser divulgadas informações sigilosas ou pessoais, bem como aquelas que tenham seu acesso restrito por determinação legal.

#### Subseção II

#### Monitoramento

Art. 17. Com a finalidade de conhecer os benefícios e resultados advindos da implementação de programa de gestão, os órgãos e entidades participantes deverão elaborar relatório gerencial contendo, no mínimo, as seguintes informações:

I - de natureza quantitativa, para análise estatística dos resultados alcançados:

- a) total de participantes e percentual em relação ao quadro de pessoal;
- b) variação de gastos, quando houver, em valores absolutos e percentuais;
- c) variação de produtividade, quando houver, em valores absolutos e percentuais;
- d) variação de agentes públicos por unidade após adesão ao programa de gestão;
- e) variação no absenteísmo, em valores absolutos e percentuais; e
- f) variação na rotatividade da força de trabalho, em valores absolutos e percentuais.

II - de natureza qualitativa, para análise gerencial dos resultados alcançados:

- a) melhoria na qualidade dos produtos entregues;
- b) dificuldades enfrentadas;
- c) boas práticas implementadas; e
- d) sugestões de aperfeiçoamento desta Instrução Normativa, quando houver.

Parágrafo único. O órgão providenciará o encaminhamento do relatório de que trata o caput ao órgão central do SIPEC, para fins de informações gerenciais, na forma do art. 28, anualmente, até 30 de novembro.

### Capítulo III

#### Vedações e desligamento do programa de gestão

Art. 18. O dirigente da unidade poderá, por razões técnicas devidamente fundamentadas, estabelecer hipóteses de vedação à participação no programa de gestão.

Art. 19. O dirigente da unidade deverá desligar o participante do programa de gestão:

- I - por solicitação do participante, observada antecedência mínima de dez dias;
- II - no interesse da Administração, por razão de conveniência, necessidade ou redimensionamento da força de trabalho, devidamente justificada, observada antecedência mínima de dez dias;
- III - pelo descumprimento das metas e obrigações previstas no plano de trabalho a que se refere o art. 13 e do termo de ciência e responsabilidade;
- IV - pelo decurso de prazo de participação no programa de gestão, quando houver, salvo se deferida a prorrogação do prazo;
- V - em virtude de remoção, com alteração da unidade de exercício;
- VI - em virtude de aprovação do participante para a execução de outra atividade não abrangida pelo programa de gestão, salvo nas acumulações lícitas de cargos quando comprovada a compatibilidade de horários;
- VII - pela superveniência das hipóteses de vedação previstas na norma de procedimentos gerais da unidade, quando houver; e
- VIII - pelo descumprimento das atribuições e responsabilidades previstas no art. 22 desta Instrução Normativa.

Art. 20. O Ministro de Estado poderá, excepcionalmente, suspender o programa de gestão, bem como alterar ou revogar a respectiva norma de procedimentos gerais, por razões técnicas ou de conveniência e oportunidade, devidamente fundamentadas.

Parágrafo único. O participante deverá atender às novas regras da norma de procedimentos gerais e do programa de gestão alterados, conforme os prazos mencionados no ato que as modificarem.

Art. 21. Nas hipóteses de que tratam os arts. 19 e 20, o participante continuará em regular exercício das atividades no programa de gestão até que seja notificado do ato de desligamento, suspensão ou revogação da norma de procedimentos gerais e do programa de gestão.

Parágrafo único. A notificação de que trata o caput definirá prazo, que não poderá ser inferior a dez dias, para que o participante do programa de gestão volte a se submeter ao controle de frequência.



## Capítulo IV

### Atribuições e responsabilidades

#### Seção I

##### Atribuições e responsabilidades do participante

Art. 22. Constituem atribuições e responsabilidades do participante de programa de gestão:

I - assinar termo de ciência e responsabilidade;

II - cumprir o estabelecido no plano de trabalho;

III - atender às convocações para comparecimento à unidade sempre que sua presença física for necessária e houver interesse da Administração Pública, mediante convocação com antecedência mínima prevista na norma de procedimentos gerais e desde que devidamente justificado pela chefia imediata;

IV - manter dados cadastrais e de contato, especialmente telefônicos, permanentemente atualizados e ativos;

V - consultar diariamente a sua caixa postal individual de correio eletrônico institucional, a Intranet e demais formas de comunicação do órgão ou entidade de exercício;

VI - permanecer em disponibilidade constante para contato por telefonia fixa ou móvel pelo período acordado com a chefia, não podendo extrapolar o horário de funcionamento da unidade;

VII - manter o chefe imediato informado, de forma periódica, e sempre que demandado, por meio de mensagem de correio eletrônico institucional, ou outra forma de comunicação previamente acordada, acerca da evolução do trabalho, bem como indicar eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar o seu andamento;

VIII - comunicar ao chefe imediato a ocorrência de afastamentos, licenças ou outros impedimentos para eventual adequação das metas e prazos ou possível redistribuição do trabalho;

IX - zelar pelas informações acessadas de forma remota, mediante observância às normas internas e externas de segurança da informação; e

X - retirar processos e demais documentos das dependências da unidade, quando necessários à realização das atividades, observando os procedimentos relacionados à segurança da informação e à guarda documental, constantes de regulamentação própria, quando houver, e mediante termo de recebimento e responsabilidade.

Art. 23. 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 elétrica e ao telefone, entre outras despesas decorrentes do exercício de suas atribuições.

#### Seção II

##### Atribuições e responsabilidades da unidade e de seus dirigentes

Art. 24. Compete ao dirigente da unidade:

I - dar ampla divulgação das regras para participação no programa de gestão, nos termos da norma de procedimentos gerais do art. 10;

II - divulgar nominalmente os participantes do programa de gestão, mantendo a relação atualizada;

III - controlar os resultados obtidos em face das metas fixadas para sua unidade;

IV - analisar os resultados do programa de gestão em sua unidade;

V - supervisionar a aplicação e a disseminação do processo de acompanhamento de metas e resultados;

VI - colaborar com a área de gestão de pessoas e a área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais para melhor execução do programa de gestão;

VII - sugerir à autoridade competente, com base nos relatórios, a suspensão, alteração ou revogação da norma de procedimentos gerais e do programa de gestão; e

VIII - manter contato permanente com a área de gestão de pessoas e a área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais, a fim de assegurar o regular cumprimento das regras do programa de gestão.

Art. 25. Compete ao chefe imediato:

I - acompanhar a qualidade e a adaptação dos participantes do programa de gestão;

II - manter contato permanente com os participantes do programa de gestão para repassar instruções de serviço e manifestar considerações sobre sua atuação;

III - aferir o cumprimento das metas estabelecidas bem como avaliar a qualidade das entregas;

IV - dar ciência ao dirigente da unidade sobre a evolução do programa de gestão, dificuldades encontradas e quaisquer outras situações ocorridas, para fins de consolidação dos relatórios; e

V - registrar a evolução das atividades do programa de gestão nos relatórios periodicamente.

Capítulo V

Sistema informatizado para o programa de gestão

Art. 26. O órgão que pretenda implementar o programa de gestão deverá utilizar sistema informatizado apropriado como ferramenta de apoio tecnológico para acompanhamento e controle do cumprimento de metas e alcance de resultados.

§ 1º O sistema de que trata o caput deverá permitir:

I - a tabela de atividades conforme o § 2º;

II - o plano de trabalho conforme definido no art. 13;

III - o acompanhamento do cumprimento de metas;

IV - o registro das alterações no plano de trabalho prevista no § 2º do art. 13;

V - a avaliação qualitativa das entregas; e

VI - a designação dos executores e avaliadores das entregas acordadas.

§ 2º A tabela de atividades referida no inciso I do § 1º deverá conter, no mínimo, as seguintes informações:

I - atividade;

II - faixa de complexidade da atividade;

III - parâmetros adotados para definição da faixa de complexidade;

IV - tempo de execução da atividade em regime presencial;

V - tempo de execução da atividade em teletrabalho;

VI - ganho percentual de produtividade estabelecido; e

VII - entregas esperadas.

Art. 27. O órgão central do SIPEC disponibilizará aos órgãos integrantes do SIPEC sistema para o acompanhamento de que trata o art. 26, cujos custos de implementação e sustentação serão de responsabilidade do órgão instituidor do programa de gestão.

Parágrafo único. Os órgãos integrantes do SIPEC poderão optar por sistema próprio que atenda aos requisitos estabelecidos no art. 26.

Art. 28. Os órgãos disponibilizarão Interface de Programação de Aplicativos para o órgão central do SIPEC com o objetivo de fornecer informações atualizadas no mínimo semanalmente, registradas no sistema informatizado de que trata o art. 26, bem como os relatórios de que trata o art. 17.

§ 1º As informações de que trata o caput deverão ser divulgadas pelos órgãos em sítio eletrônico com, pelo menos, mas não se restringindo, as seguintes informações:

- I - plano de trabalho;
- II - relação dos participantes do programa de gestão, discriminados por unidade;
- III - entregas acordadas; e
- IV - acompanhamento das entregas de cada unidade.

§ 2º Apenas serão divulgadas informações não sigilosas, com base nas regras de transparência de informações e dados previstas em legislação.

§ 3º O órgão central do SIPEC emitirá documento com as especificações detalhadas dos dados a serem enviados e da interface de programação de aplicativos previstos no caput.

## Capítulo VI

### Indenizações e Vantagens

Art. 29. Fica vedada a autorização da prestação de serviços extraordinários pelos participantes do programa de gestão.

Parágrafo único. O cumprimento, pelo participante, de metas superiores às metas previamente estabelecidas não configura a realização de serviços extraordinários.

Art. 30. Fica vedada aos participantes do programa de gestão a adesão ao banco de horas de que trata a Instrução Normativa nº 2, de 12 de setembro de 2018.

Parágrafo único. Verificada a existência de banco de horas realizado em conformidade com a Instrução Normativa nº 2, de 2018, o servidor deverá usufruir as horas computadas como excedentes ou compensá-las como débito antes do início da participação no programa de gestão.

Art. 31. Não será concedida ajuda de custo ao participante do programa de gestão quando não houver mudança de domicílio em caráter permanente, no interesse da Administração.

Parágrafo único. Será restituída a ajuda de custo paga nos termos do Decreto nº 4.004, de 8 de novembro de 2001, quando antes de decorridos três meses do deslocamento, o servidor regressar ao seu domicílio de origem em decorrência de teletrabalho em regime de execução integral.

Art. 32. O participante do programa de gestão que se afastar da sede do órgão em caráter eventual ou transitório, no interesse da Administração, para outro ponto do território nacional ou para o exterior, fará jus a passagens e diárias destinadas a indenizar as parcelas de despesas extraordinária com pousada, alimentação e locomoção urbana utilizando como ponto de referência a localidade da unidade de exercício.

Art. 33. O participante do programa de gestão somente fará jus ao pagamento do auxílio-transporte nos casos em que houver deslocamentos de sua residência para o local de trabalho e vice-versa, nos termos da Instrução Normativa nº 207, de 21 de outubro de 2019.

Art. 34. Não será concedido o auxílio-moradia ao participante em teletrabalho quando em regime de execução integral.

Art. 35. Fica vedado o pagamento de adicional noturno aos participantes do programa de gestão em regime de teletrabalho.

§1º Não se aplica o disposto no caput aos casos em que for possível a comprovação da atividade, ainda que remota, prestada em horário compreendido entre vinte e duas horas de um dia e cinco horas do dia seguinte, desde que autorizada pela chefia imediata.

§2º A autorização de que trata o §1º somente poderá ser deferida mediante justificativa quanto à necessidade da medida, considerando-se a natureza da atividade exercida.

Art. 36. Fica vedado o pagamento de adicionais ocupacionais de insalubridade, periculosidade, irradiação ionizante e gratificação por atividades com Raios X ou substâncias radioativas, ou quaisquer outras relacionadas à atividade presencial para os participantes do programa de gestão em regime de teletrabalho.

## Capítulo VII

### Disposições finais e transitórias

Art. 37. O órgão ou entidade integrante do SIPEC que já possua programa de gestão instituído, poderá solicitar sua validação ao órgão central do SIPEC, desde que apresente justificativas fundamentadas que comprovem que, considerando suas características e especificidades, a readequação do seu programa de gestão às regras estabelecidas nesta Instrução Normativa ocasionaria retrocesso ou prejuízo aos resultados atingidos.

§ 1º Os programas de gestão que não atendam aos requisitos necessários para validação na forma do caput deverão ser readequados às diretrizes desta Instrução Normativa, no prazo de cento e oitenta dias a partir de sua publicação.

§ 2º Os participantes de programas de gestão em desacordo com o disposto no caput ou no § 1º ficam obrigados ao controle de frequência.

§ 3º Os órgãos que tenham solicitado validação do respectivo programa de gestão na forma do caput somente poderão ser enquadrados no § 2º após manifestação técnica do órgão central do SIPEC.

Art. 38. A critério dos dirigentes das respectivas unidades de exercício e observadas as disposições constantes desta Instrução Normativa, o Programa de Gestão poderá prever a participação de servidores públicos, empregados públicos e contratados temporários em regime de trabalho presencial.

Art. 39. Os órgãos setoriais, seccionais ou correlatos do SIPEC deverão observar as determinações contidas na Orientação Normativa SEGE/MP nº 7, de 17 de outubro de 2012, quando da realização de consultas ao órgão central do SIPEC, relacionadas à orientação e ao esclarecimento de dúvidas concernentes à aplicação desta Instrução Normativa.

Art. 40. Ficam revogadas:

I - a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018; e

II - a Instrução Normativa nº 44, de 12 de junho de 2020.

Art. 41. Esta Instrução Normativa entra em vigor em 1º de setembro de 2020.

WAGNER LENHART

(BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 31 jul. 2020a. Edição 146, seção 1, p. 21. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>>. Acesso em: 15 jan. 2021).



## ANEXO C – Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021.

**PORTARIA Nº 267, DE 30 DE ABRIL DE 2021**

Autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação - MEC e de suas entidades vinculadas.

O MINISTRO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, no uso das atribuições que lhe foram conferidas pelo art. 87, parágrafo único, incisos I e II, da Constituição, e tendo em vista o disposto no art. 6º, § 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, e no art. 9º da Instrução Normativa SGP/ME nº 65, de 30 de julho de 2020, bem como na estrutura regimental vigente do Ministério da Educação - MEC, resolve:

Art. 1º Autorizar a implementação do programa de gestão no âmbito do Ministério da Educação - MEC e de suas entidades vinculadas, em caráter facultativo, na forma da Instrução Normativa SGP/ME nº 65, de 30 de julho de 2020, e suas atualizações.

§ 1º A implementação do programa de gestão ocorrerá em função da conveniência e do interesse do serviço, não se constituindo direito do participante.

§ 2º O programa de gestão abrangerá as atividades cujas características permitam a mensuração da produtividade e dos resultados das respectivas unidades e do desempenho do participante em suas entregas.

Art. 2º As unidades deverão observar às disposições da Instrução Normativa SGP/ME nº 65, de 2020, garantindo seu integral cumprimento.

Art. 3º Os dirigentes das unidades deverão editar ato normativo próprio que estabeleça os procedimentos gerais de como será instituído o programa de gestão em cada unidade, observando a Instrução Normativa SGP/ME nº 65, de 2020.

§ 1º Para todos os efeitos, e nos termos do inciso IV do art. 3º da Instrução Normativa SGP/ME nº 65, de 2020, considera-se unidade o setor de nível não inferior ao de Secretaria no âmbito do Ministério, ou equivalente nas entidades vinculadas.

§ 2º No caso das unidades integrantes do Gabinete do Ministro e demais Secretarias do MEC, o ato de que trata o caput será editado pelo Secretário-Executivo.

§ 3º Os programas de gestão no âmbito do MEC e de suas entidades vinculadas já instituídos e que não atendam aos requisitos da Instrução Normativa SGP/ME nº 65, de 2020, deverão ser readequados ou validados nos termos do art. 37 da referida Instrução Normativa.

Art. 4º Aos dirigentes das entidades vinculadas, fica facultada a articulação junto ao Ministério da Economia para disponibilização da ferramenta de apoio tecnológico para acompanhamento e controle do cumprimento de metas e alcance de resultados, nos termos dos arts. 26 e 28 da Instrução Normativa SGP/ME nº 65, de 2020.

Art. 5º Os dirigentes das unidades que implementarem o programa de gestão deverão manter interação constante com os demais órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipep, e com as atualizações promovidas pelo Ministério da Economia, na página dedicada aos programas de gestão.

Art. 6º O Ministro de Estado poderá, excepcionalmente, suspender o programa de gestão, bem como alterar ou revogar a respectiva norma de procedimentos gerais, por razões técnicas ou de conveniência e oportunidade, devidamente fundamentadas.

Art. 7º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

**MILTON RIBEIRO**