

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
EM REDE NACIONAL**

**ROSELYN RODRIGUES FONTOURA**

**PERCEPÇÕES QUANTO À POSSIBILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DO  
TELETRABALHO PARA OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**

**DOURADOS - MS**

**2023**

ROSELYN RODRIGUES FONTOURA

**PERCEPÇÕES QUANTO À POSSIBILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DO  
TELETRABALHO PARA OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), realizado na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof.Dr. Alexandre de Souza Correa

DOURADOS - MS

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

F684p Fontoura, Roselyn Rodrigues  
Percepções quanto à possibilidade de implementação do teletrabalho para os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Grande Dourados [recurso eletrônico] / Roselyn Rodrigues Fontoura. -- 2023.  
Arquivo em formato pdf.

Orientador: Alexandre de Souza Corrêa.  
Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2023.  
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:  
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Teletrabalho. 2. Trabalho remoto. 3. Covid-19. 4. Universidade. 5. Programa de Gestão e Desempenho. I. Corrêa, Alexandre De Souza. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR ROSELYN RODRIGUES FONTOURA, ALUNA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos doze dias do mês de abril do ano de dois mil e vinte e três, às quatorze horas, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada "**Percepções Quanto à Implementação do Teletrabalho no Âmbito do Programa de Gestão e Desempenho para os Servidores Técnico Administrativos da Universidade Federal Da Grande Dourados.**", **Linha de Pesquisa: "Administração Pública"**, apresentada pela mestrandia Roselyn Rodrigues Fontoura, do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof. Dr. Alexandre de Souza Correa/UFGD (presidente/orientador), Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Jane Corrêa Alves Mendonça/UFGD (membro PROFIAP Local), Prof. Me. Vinicius Goncalves Almeida/UFGD (membro técnico), Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rosele Marques Vieira/UEMS (membro titular externo), Prof. Dr. Lucas Santos Cerqueira/UFRB (membro PROFIAP Rede). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer ao candidato e aos integrantes da banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após a candidata ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido a candidata considerada APROVADA. O Presidente da Banca atesta a participação dos membros que estiveram presentes de forma remota, conforme declarações anexas. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados/MS, 12 de abril de 2023.

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** ALEXANDRE DE SOUZA CORREA  
Data: 06/04/2023 15:54:52-0300  
Verifique em <https://validar.ib.gov.br>

---

Prof. Dr. Alexandre de Souza Correa  
Presidente/orientador

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Jane Corrêa Alves Mendonça  
Membro PROFIAP Local  
(Participação Remota)

---

Me. Vinicius Goncalves Almeida  
Membro Técnico  
(Participação Remota)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rosele Marques Vieira  
Membro Titular Externo  
(Participação Remota)

---

Prof. Dr. Lucas Santos Cerqueira  
Membro PROFIAP Rede  
(Participação Remota)

*Dedico este trabalho ao meu marido, Márcio, principal incentivador no alcance desta conquista, e aos meus pais, Antonio (in memoriam) e Vilma, que muito se dedicaram em razão da minha educação.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo presente da vida e por me permitir ter saúde para enfrentar os desafios que ela impõe e usufruir as conquistas frutos da minha jornada.

Aos meus pais Antonio (*in memorian*) e Vilma que me proporcionaram acesso a um ensino de qualidade ao longo da vida, o qual me permitiu chegar até aqui.

Ao meu marido Márcio pelo companheirismo, apoio, incentivo, paciência e compreensão durante os dois anos de realização do mestrado, sem os quais eu não conseguiria a sua conclusão.

Ao meu orientador professor doutor Alexandre Correa, sempre acessível e disponível para me auxiliar, por seus ensinamentos e parceria na construção desse projeto e durante a pesquisa.

À Universidade Federal da Grande Dourados por permitir o desenvolvimento da pesquisa em suas unidades acadêmicas e administrativas.

Aos docentes do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) pelo compartilhamento de conhecimento e estímulo à pesquisa científica.

Às professoras Jane Mendonça e Luciana Bernardo, ao professor Lucas Cerqueira e ao técnico Vinicius Almeida pelas contribuições na banca de qualificação, que muito acrescentaram no desenvolvimento da dissertação.

À professora Carla Ávila, Diretora da Faculdade de Comunicação, Artes e Letras (FALE) e aos meus colegas de trabalho pela amizade, compreensão e incentivo durante o tempo em que precisei me dedicar ao mestrado.

## RESUMO

As demandas por novas formas de realização do trabalho e o contínuo desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação são os principais fatores que possibilitaram o crescimento da modalidade de teletrabalho em organizações privadas e públicas nos últimos anos. Com o advento da pandemia do Covid-19 muitas organizações implementaram o trabalho remoto, às pressas, como uma forma de evitar a propagação do novo coronavírus e poder dar continuidade à realização de suas atividades. No caso do serviço público, o Governo Federal publicou, nos três últimos anos (2020, 2021 e 2022), além de normativos que regessem a situação excepcional do trabalho remoto em razão da pandemia, orientações para a implementação do teletrabalho como uma modalidade laboral, com regras próprias, que servidores de órgãos e entidades da administração pública federal pudessem aderir independentemente de uma situação atípica de pandemia. É neste contexto, que a Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) aderiu ao trabalho remoto durante um período da pandemia e que esta pesquisa buscou, como objetivo geral, analisar a percepção de servidores técnico-administrativos e de chefias da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) quanto à possibilidade de implementação da modalidade de teletrabalho para os servidores técnico-administrativos no âmbito do atual Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do Governo Federal. A pesquisa teve como metodologia, inicialmente, a revisão bibliográfica da literatura existente, a fim de obter a compreensão necessária para o aprofundamento no assunto. Em seguida, foram coletados dados por meio da aplicação de questionários aos servidores técnico-administrativos de quatro unidades da Universidade e às chefias superiores das faculdades e pró-reitorias. Também foram realizadas entrevistas com membros da alta administração da UFGD e com representante do sindicato dos servidores técnico-administrativos. Constatou-se nas unidades pesquisadas que existe uma parcela significativa de servidores técnico-administrativos que teriam interesse na adesão em uma possível implementação do teletrabalho na UFGD. No que tange às chefias das unidades pesquisadas, os dados mostraram a existência de indicativos de preocupações quanto a essa possibilidade. No entanto, observou-se que a temática ainda é muito incipiente entre todos os segmentos de atores pesquisados (técnicos, chefias, alta administração e sindicato) e que há o apontamento para a necessidade de disseminação de informações sobre o assunto e de abertura de diálogo com a comunidade acadêmica. As percepções encontradas com a pesquisa demonstraram, assim, a existência de uma demanda por informações e discussões para geração de aprendizado e formação de um melhor posicionamento acerca do tema. Compreendeu-se que os resultados da pesquisa poderão subsidiar na criação de um grupo de estudos na UFGD para dar início a estas ações. Também se espera que esta pesquisa auxilie outros órgãos da administração pública, em especial universidades e institutos federais de ensino, na avaliação de implementação do teletrabalho em suas unidades.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Trabalho remoto. Covid-19. Universidade. Programa de Gestão e Desempenho.

## ABSTRACT

The demands for new ways of performing work and the continuous development of information and communication technologies are the main factors that have enabled the growth of the telework modality in private and public organizations in recent years. With the advent of the Covid-19 pandemic, many organizations have hastily implemented remote work as a way to prevent the spread of the novel coronavirus and be able to continue carrying out their activities. In the case of the public service, the Federal Government has published, in the last three years (2020, 2021 and 2022), in addition to regulations that govern the exceptional situation of remote work due to the pandemic, guidelines for the implementation of telework as a labor modality, with its own rules, that employees of agencies and entities of the federal public administration could adhere to regardless of an atypical pandemic situation. It is in this context that the Federal University of Grande Dourados (UFGD) adhered to remote work and that this research sought, as a general objective, to analyze the perception of technical-administrative servers and heads of the Federal University of Grande Dourados (UFGD) regarding the possibility of implementing the telework modality for technical-administrative servers under the current Management and Performance Program (PGD) of the Federal Government. In view of this, the following specific objectives were outlined: i) to verify what difficulties and benefits remote work provided to the technical-administrative servers of UFGD during the pandemic period from 2020 to 2021; ii) identify possible facilitators and/or obstacles in the implementation of telework at UFGD; and iii) present possible actions that can be developed by UFGD to evaluate the implementation of telework within the scope of the PGD for the technical-administrative servers of the Institution. The research had as methodology, initially, the bibliographic review of the existing literature, in order to obtain the necessary understanding for the deepening in the subject. Then, data were collected through the application of questionnaires to the technical-administrative servers of four units of the University and to the superior heads of the faculties and pro-rectories. Interviews were also conducted with members of the senior management of UFGD and with a representative of the union of technical-administrative servers. It was found in the surveyed units that there is a significant portion of technical-administrative servants who would be interested in joining a possible implementation of telework at UFGD. With regard to the heads of the researched units, the data showed the existence of indications of concerns regarding this possibility. However, it was observed that the theme is still very incipient among all segments of actors surveyed (technicians, managers, senior management and the union) and that there is a point to the need to disseminate information on the subject and open dialogue with the academic community. The perceptions found with the research thus demonstrated the existence of a demand for information and discussions to generate learning and formation of a better position on the subject. It was understood that the results of the research may support the creation of a study group at UFGD to initiate these actions. It is also expected that this research will help other public administration bodies, especially universities and federal educational institutes, in the evaluation of the implementation of telework in their units.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Vantagens do teletrabalho .....	39
Figura 2 - Desvantagens do teletrabalho .....	40
Figura 3 - Estrutura organizacional da UFGD .....	44
Figura 4 - Campo de aplicação da coleta de dados .....	45
Figura 5 - Procedimentos metodológicos .....	47
Figura 6 - Estrutura do Capítulo 4 .....	53
Figura 7 - Ações iniciais para discussão sobre o tema teletrabalho .....	101

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Unidades dos servidores técnicos participantes .....	54
Gráfico 2 - Unidades das chefias participantes .....	54
Gráfico 3 - Gênero dos servidores técnicos participantes .....	55
Gráfico 4 - Gênero das chefias participantes .....	55
Gráfico 5 - Idade dos servidores técnicos participantes .....	56
Gráfico 6 - Idade das chefias participantes .....	56
Gráfico 7 - Estado civil dos servidores técnicos participantes .....	57
Gráfico 8 - Nº de filhos dos servidores técnicos participantes .....	57
Gráfico 9 - Tempo de serviço na UFGD dos técnicos participantes .....	58
Gráfico 10 - Tempo de serviço na UFGD das chefias participantes .....	58
Gráfico 11 - Correlação entre tempo de serviço na UFGD e tempo na chefia .....	58
Gráfico 12 - Interesse no teletrabalho por gênero dos técnicos participantes .....	61
Gráfico 13 - Não interesse no teletrabalho por gênero dos técnicos participantes .....	61
Gráfico 14 - Interesse no teletrabalho por estado civil dos técnicos participantes .....	62
Gráfico 15 - Não interesse no teletrabalho por estado civil dos técnicos participantes .....	62

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisa documental em legislações sobre implantação do trabalho remoto e do teletrabalho no Brasil (1995-2023) .....	27
Quadro 2 - Pessoas em trabalho remoto no Brasil em 2020 (em milhões) .....	33
Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho .....	38
Quadro 4 - Dimensões para elaboração do questionário .....	49
Quadro 5 - Codificação dos participantes .....	51
Quadro 6 - Distribuição dos questionários enviados e entrevistas agendadas .....	52
Quadro 7 - Percepção pelos técnicos da não existência de uma cultura organizacional propícia ao teletrabalho na UFGD .....	63
Quadro 8 - Percepção pelos técnicos da existência de uma cultura organizacional propícia ao teletrabalho na UFGD .....	64
Quadro 9 - Sentimento de sobrecarga de trabalho durante o período das atividades remotas em razão da pandemia .....	73
Quadro 10 - Ausência de sentimento de sobrecarga de trabalho durante o período das atividades remotas em razão da pandemia .....	74
Quadro 11 - Percepções positivas em relação conciliação da realização do trabalho remoto com as atividades de casa e o ambiente familiar .....	76
Quadro 12 - Percepções gerais dos técnicos quanto à possibilidade de implementação do teletrabalho na UFGD .....	77
Quadro 13 - Percepções gerais das chefias quanto à possibilidade de implementação do teletrabalho na UFGD .....	88

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cumprimento das metas pactuadas durante a pandemia .....	67
Tabela 2 - Acompanhamento e <i>feedback</i> da chefia durante a pandemia .....	68
Tabela 3 - Habilidades pessoais a serem desenvolvidas para o teletrabalho .....	69
Tabela 4 - Capacitações a serem oferecidas pela UFGD .....	70
Tabela 5 - Auto-avaliação da produtividade na realização das atividades de forma remota .....	75
Tabela 6 - Percepções sobre a conciliação das atividades remotas com o ambiente familiar .....	75
Tabela 7 - Setores identificados como possíveis de implementação do teletrabalho .....	81
Tabela 8 - Setores identificados como não possíveis de implementação do teletrabalho ...	83
Tabela 9 - Principais dificuldades na gestão da equipe durante o período de trabalho remoto .....	84
Tabela 10 - Percepções de melhorias poderiam ser implementadas para uma gestão à distância mais eficiente .....	86

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>AGU</b>	Advocacia Geral da União
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CEPEC</b>	Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura
<b>CGU</b>	Controladoria Geral da União
<b>CLT</b>	Consolidação das Leis Trabalhistas
<b>CNJ</b>	Conselho Nacional de Justiça
<b>Covid-19</b>	<i>coronavirus disease 2019</i>
<b>EAD</b>	Faculdade de Educação à Distância
<b>EITO</b>	<i>European Information Technology Observatory</i>
<b>ENAP</b>	Escola Nacional de Administração Pública
<b>FACE</b>	Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia
<b>FACET</b>	Faculdade de Ciências Exatas e Tecnológicas
<b>FADIR</b>	Faculdade de Direito e Relações Internacionais
<b>FADIR</b>	Faculdade Direito e Relações Internacionais
<b>FAECA</b>	Fazenda Experimental de Ciências Agrárias
<b>FAED</b>	Faculdade de Educação
<b>FAEN</b>	Faculdade de Engenharia
<b>FAIND</b>	Faculdade Intercultural Indígena
<b>FALE</b>	Faculdade de Comunicação, Artes e Letras
<b>FCA</b>	Faculdade de Ciências Agrárias
<b>FCBA</b>	Faculdade de Ciências Biológicas e Ambientais
<b>FCH</b>	Faculdade de Ciências Humanas
<b>FCS</b>	Faculdade de Ciências da Saúde
<b>FGV</b>	Fundação Getúlio Vargas
<b>FURG</b>	Universidade Federal do Rio Grande
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IFES</b>	Instituições Federais de Ensino Superior
<b>IFMS</b>	Instituto Federal de Mato Grosso do Sul
<b>IN</b>	Instrução Normativa

<b>MEC</b>	Ministério da Educação
<b>OIT</b>	Organização Internacional do Trabalho
<b>OMS</b>	Organização Mundial de Saúde
<b>PECFAZ</b>	Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda
<b>PGD</b>	Programa de Gestão e Desempenho
<b>PNAD</b>	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
<b>PRAD</b>	Pró-Reitoria de Administração
<b>PROAE</b>	Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis
<b>PROAP</b>	Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento
<b>PROEX</b>	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
<b>PROFIAP</b>	Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
<b>PROGESP</b>	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
<b>PROGRAD</b>	Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
<b>PROPP</b>	Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa
<b>PU</b>	Prefeitura Universitária
<b>RAE</b>	Regime Acadêmico Emergencial
<b>RAEMF</b>	Regime Acadêmico Emergencial por Modalidades e Fases
<b>REUNI</b>	Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
<b>RFB</b>	Receita Federal do Brasil
<b>SERPRO</b>	Serviço Federal de Processamento de Dados
<b>SINTEF</b>	Sindicato dos Trabalhadores em Educação das Instituições Federais
<b>SIORG</b>	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
<b>SIPEC</b>	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
<b>SRFB</b>	Secretaria da Receita Federal do Brasil
<b>SUSEP</b>	Superintendência de Seguros Privados
<b>TAE</b>	Técnico-Administrativo em Educação
<b>TCC</b>	Trabalho de Conclusão de Curso
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>TIC</b>	Tecnologia de Informação e Comunicação
<b>TRT</b>	Tribunal Regional do Trabalho

<b>UDESC</b>	Universidade do Estado de Santa Catarina
<b>UFC</b>	Universidade Federal do Ceará
<b>UFCG</b>	Universidade Federal de Campina Grande
<b>UFBA</b>	Universidade Federal da Bahia
<b>UFES</b>	Universidade Federal do Espírito Santo
<b>UFGD</b>	Universidade Federal da Grande Dourados
<b>UFMS</b>	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
<b>UFPR</b>	Universidade Federal do Paraná
<b>UFRN</b>	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
<b>UNIFESP</b>	Universidade Federal do Estado de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>18</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	21
1.2 OBJETIVOS .....	21
1.2.1 Objetivo Geral.....	21
1.2.2 Objetivos Específicos .....	22
1.3 JUSTIFICATIVA .....	22
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	24
<b>2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO .....</b>	<b>25</b>
2.1 TELETRABALHO: ORIGEM E CONCEITOS .....	25
2.2 TELETRABALHO NO BRASIL.....	29
2.3 A PANDEMIA DO COVID-19 E O TRABALHO REMOTO.....	31
2.4 PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD).....	34
2.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO .....	36
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>42</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	42
3.2 AMBIENTE DE ESTUDO.....	42
3.2.1 Caracterização da UFGD .....	42
3.2.2 Campo de aplicação .....	44
3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	47
3.3.1 Primeira Etapa: levantamento bibliográfico e documental.....	48
3.3.2 Segunda Etapa: coleta de dados.....	48
3.3.3 Terceira Etapa: tratamento e análise de dados.....	50
<b>4 ANÁLISE SITUACIONAL E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>52</b>
4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES .....	54
4.2 TELETRABALHO E AS PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS DA UFGD .....	59
4.2.1 Conhecimentos e impressões dos servidores técnico-administrativos sobre o teletrabalho e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD).....	59
4.2.2 Teletrabalho: Dimensão Tipo de Atividade.....	65
4.2.3 Teletrabalho: Dimensão Gerenciamento à Distância.....	66
4.2.4 Teletrabalho: Dimensão Perfil do Servidor .....	68



4.2.5 Teletrabalho: Dimensão Ambiente de Trabalho e Recursos Tecnológicos .....	71
4.2.6 Teletrabalho: Dimensão Gestão do Tempo e das Tarefas .....	73
4.3 TELETRABALHO E AS PERCEPÇÕES DAS CHEFIAS DA UFGD .....	78
4.3.1 Conhecimentos e impressões das chefias sobre o teletrabalho e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) .....	78
4.3.2 Teletrabalho: Dimensão Tipo de Atividade .....	80
4.3.3 Teletrabalho: Dimensão Gerenciamento à Distância.....	84
4.3.4 Teletrabalho: Dimensão Perfil do Servidor .....	87
4.4 PERCEPÇÕES DA ALTA ADMINISTRAÇÃO E DO SINDICATO.....	89
<b>5 RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>97</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>102</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>113</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE C.....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE D.....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE E.....</b>	<b>122</b>
<b>APÊNDICE F.....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICE G.....</b>	<b>131</b>
<b>APÊNDICE H.....</b>	<b>133</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho está constantemente em busca por novos modelos que levem à melhoria de seus processos e aperfeiçoamento de suas entregas. Essas demandas por novas formas de trabalho que atendam às complexidades das relações organizacionais vigentes, aliadas à evolução e disseminação de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) são fatores que contribuíram para que a modalidade de teletrabalho, bastante difundida nas empresas privadas, ganhasse força também na administração pública a partir da década de 2000. Este tipo de modalidade permite que o trabalho seja realizado de forma remota, à distância e por meio do uso de ferramentas tecnológicas (HERINGER, 2017).

Em 2020, a pandemia do Covid-19<sup>1</sup> atingiu inesperadamente todas as regiões do planeta e trouxe consequências também nas relações de trabalho. A orientação da Organização Mundial de Saúde (OMS) foi o uso de medidas restritivas, em especial o distanciamento social, dada a ausência de vacinas e tratamentos eficazes cientificamente comprovados naquele momento. Diante desse cenário, o trabalho remoto passou a ser adotado por organizações privadas e públicas como forma de dar continuidade às suas atividades e de se evitar a propagação do Covid-19 e de um colapso no sistema de saúde (SOUZA, 2020).

Na administração pública brasileira, no dia 17 de março de 2020, o Ministério da Economia publicou a Instrução Normativa nº 21, que autorizou os servidores públicos a executarem suas atividades remotamente enquanto perdurasse o estado de emergência de saúde pública de importância internacional (BRASIL, 2020d). A situação de pandemia e a alternativa encontrada de realização do trabalho à distância fizeram com que as universidades públicas tivessem que repensar sua dinâmica na operacionalização das atividades administrativas e de ensino. Dados do Ministério da Educação mostraram que, em setembro de 2020, seis meses após o início da pandemia, 67 das 69 universidades públicas federais brasileiras estavam realizando todas as suas atividades de forma remota (BRASIL, 2022d).

Com base na Instrução Normativa n. 21 de 17 de março de 2020 do Ministério da Economia, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Grande Dourados (PROGESP/UFGD) publicou, no mesmo dia, a Instrução Normativa nº 04, que estabeleceu orientações às Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFGD quanto ao trabalho remoto, como medida excepcional e temporária para prevenção e enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Covid-19 (UFGD, 2020a). A partir

---

<sup>1</sup> Que se espalhou rapidamente em todos os continentes, matando mais de 6 milhões de pessoas (WHO, 2022).

de então, outras instruções normativas, foram sendo atualizadas nos meses seguintes de 2020 e nos anos de 2021 e 2022, tanto pelo Ministério da Economia, quanto pela UFGD. Foram autorizadas prorrogações sucessivas da situação excepcional de trabalho remoto dos servidores e realizadas adequações nas suas orientações com base na evolução e particularidade da situação da pandemia no Brasil, no estado de Mato Grosso do Sul e no município de Dourados.

Importa esclarecer que a literatura traz diversas nomenclaturas (trabalho remoto, *home office*, trabalho virtual, entre outras) para designar o trabalho à distância realizado por intermédio de tecnologia da informação e comunicação. Esta pesquisa convencionou pela utilização da denominação “trabalho remoto” quando fizer menção à situação excepcional em razão da pandemia e, “teletrabalho”, quando se referir à modalidade implementada com base em legislação própria e independente da situação de pandemia. A importância da diferenciação conceitual e prática no que se refere aos termos “trabalho remoto” e “teletrabalho” é oportunamente apresentada neste estudo.

Em julho de 2020, a Secretaria de Gestão do Ministério da Economia publicou a Instrução Normativa nº 65, trazendo, dentre outras orientações, procedimentos para a implementação do teletrabalho na administração pública federal. O normativo trouxe a nomenclatura “teletrabalho” para designar as atividades que possam ser adequadamente executadas de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos (BRASIL, 2020e). Apesar de ter sido revogado no final de 2022, até que outra norma seja expedida pela administração pública, este normativo trouxe importantes definições que são utilizadas no decorrer deste estudo.

Teletrabalho também é o termo utilizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). Entretanto, todas as denominações (trabalho remoto, *home office*, trabalho virtual, entre outras) apresentam, em comum, a flexibilização do tempo e do espaço de realização do trabalho e a utilização de ferramentas tecnológicas como instrumento de comunicação sem a necessidade de deslocamento presencial até a organização (ROCHA; AMADOR, 2018).

A literatura científica relacionada ao teletrabalho tem mostrado crescimento desde a década de 1980 (LEITE; LEMOS, 2021) e, devido ao isolamento como medida de proteção ao Covid-19, intensificou-se o número de pesquisas científicas sobre o tema. Nesse sentido, estudos sobre a implementação do trabalho realizado à distância na administração pública têm aumentado desde 2020, o que se torna relevante, no intuito de aprofundar no conhecimento de suas consequências, vantagens e desvantagens identificadas, bem como de avaliar se o teletrabalho é uma tendência nos órgãos da administração pública brasileira.

Um dos aspectos que mais se verifica nos estudos realizados é o apontamento de vantagens e desvantagens do teletrabalho. Barros e Silva (2010) mencionam como vantagens, a flexibilidade de horários, melhoria da produtividade, menor exposição à violência e ao *stress* em deslocamentos e redução de custos. Leite e Lemos (2021) também mencionam maior concentração, menor número de interrupções, melhoria na utilização do tempo, melhoria entre o balanço vida/trabalho e a redução com gastos de deslocamento. Como desvantagens, Tremblay (2002) aponta o conflito trabalho e vida familiar, baixo desenvolvimento e motivação, a falta treinamento específico, o isolamento social, tecnologia falha e mais carga de trabalho.

A Administração Pública Federal sinalizou que entende como positiva a experiência vivenciada no período da pandemia, ao definir regras especiais para o teletrabalho por meio do Decreto nº 11.072, de 2022, com a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O PGD é um instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades do servidor público, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Isto significa que os controles de assiduidade e de pontualidade são substituídos por controle de entregas e resultados, seja na modalidade presencial ou teletrabalho (BRASIL, 2022a).

No caso de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), as Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e Universidade Federal da Bahia (UFBA) são alguns exemplos de Instituições de Ensino Superior públicas que já iniciaram os estudos para avaliação e/ou já implementaram o PGD para os servidores da carreira Técnico-Administrativo em Educação (TAE).<sup>2</sup>

A UFGD, após a publicação pelo Ministério da Economia da Instrução Normativa nº 36, de 06 de junho de 2022, que determinou que todos os servidores públicos retornassem ao trabalho presencial, encerrou suas atividades remotas em razão da situação excepcional em virtude da pandemia do Covid-19. Desde então, não houve, durante a elaboração deste trabalho, a criação de um grupo de estudos constituído oficialmente pela UFGD para

---

<sup>2</sup> A UNIFESP implementou o programa em 2022; a UFC está em execução de fase-piloto; a UFCG está em execução da prorrogação do projeto-piloto; a UFBA está em fase de estudos para análise da implementação do programa.

avaliação da implementação do teletrabalho, no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do Governo Federal para os servidores da Instituição.

Nesse contexto, o presente estudo buscou investigar o tema teletrabalho na administração pública federal, mais especificamente, em universidades públicas federais. Objetivou-se analisar a percepção de servidores técnico-administrativos de quatro Unidades da UFGD – unidades estas escolhidas por conveniência – e de chefias superiores das Faculdades, das Pró-Reitorias e de uma Unidade Administrativa, além da Reitoria e do Sindicato representante dos técnicos, quanto à possibilidade de implementação da modalidade de teletrabalho para os servidores técnico-administrativos, dentro das normas estipuladas no Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Foram também consideradas, para essa análise, a experiência vivenciada no trabalho remoto durante o período da pandemia e as legislações atuais referentes ao teletrabalho na administração pública.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Com base na percepção de seus servidores TAE's e de suas chefias, bem como nas experiências adquiridas durante o período excepcional de trabalho remoto em virtude da pandemia do Covid-19, a presente pesquisa pretende compreender a viabilidade de adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para implementação do teletrabalho para os servidores técnico-administrativos na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Desta forma, esta pesquisa pretende responder à seguinte pergunta: Como os servidores técnico-administrativos e as chefias de unidades da UFGD avaliam a possibilidade de implementação do teletrabalho como uma modalidade laboral para os servidores técnico-administrativos, no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do Governo Federal?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar a percepção de servidores técnico-administrativos e de chefias da UFGD quanto à possibilidade de implementação da modalidade de teletrabalho para os servidores técnico-administrativos no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do Governo Federal.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- i) Constatar quais dificuldades e benefícios o trabalho remoto proporcionou aos servidores técnicos administrativos da UFGD durante o período de 2020 a 2021;
- ii) Identificar possíveis facilitadores e/ou obstáculos na implementação do teletrabalho na UFGD, em conformidade com a legislação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do Governo Federal;
- iii) Apresentar possíveis ações que possam ser desenvolvidas pela UFGD para avaliação acerca da implementação do teletrabalho no âmbito do PGD para os servidores técnico-administrativos da Instituição.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

O teletrabalho já se apresentava nas últimas décadas como uma modalidade em evolução no mundo e no Brasil (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020), mas foi com a pandemia do Covid-19 que muitas organizações públicas e privadas implementaram o trabalho realizado à distância, no ano de 2020 (SOUZA, 2020). Isso ocorreu como uma forma encontrada para dar continuidade à realização de suas atividades e manter os seus funcionários em segurança, conforme orientações da Organização Mundial de Saúde (OMS) e de decretos que impossibilitavam o trabalho presencial de diversos setores de atividades.

Dessa forma, o teletrabalho ganhou destaque no mundo organizacional e nas relações de trabalho como uma modalidade de trabalho promissora e tendente a permanecer mesmo quando a pandemia terminasse. O aprofundamento no estudo desta forma de realizar o trabalho, abordando suas implicações, oportunidades e consequências podem possibilitar importantes contribuições para a literatura científica acerca do tema.

A Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), assim como a maioria da administração pública brasileira, autorizou, com base nas normatizações do Governo Federal, a realização da forma remota de suas atividades acadêmicas e administrativas durante o período de 17 de março de 2020 a 06 de junho de 2022, em decorrência da pandemia do Covid-19. Este pode ter sido o primeiro passo para a implementação do teletrabalho em determinados setores da Instituição. Alguns órgãos públicos já efetivaram, no ano de 2022, o teletrabalho como uma modalidade no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD),

que foi instituído pelo Ministério da Economia no intuito de normatizar e dar diretrizes para esta modalidade de trabalho. Assim sendo, a utilização da experiência nos anos de 2020 a 2022 pode ser um relevante insumo para que os gestores da UFGD possam avaliar a possibilidade de sua implementação.

Para Benavides *et al.* (2021), mesmo com o término da Pandemia da Covid-19, é possível prever algumas consequências que ficarão e, uma delas, deverá ser a continuidade do teletrabalho, devido a vários setores, sejam eles públicos ou privados, apresentarem benefícios relacionados à produtividade. Nesse sentido, organizações privadas e públicas precisarão discutir e compreender a dinâmica dessa modalidade laboral, como forma de buscar maior eficiência na execução e prestação de seus serviços. As demandas por novas formas de trabalho e um mundo em constante evolução tecnológica são os elementos cruciais para que os trabalhadores (no caso da administração pública, servidores) passem cada vez mais a se interessarem por essa opção como forma de realização de suas atividades.

A administração pública brasileira vem ao longo dos últimos anos passando por alguns processos de modernização em busca de uma gestão pública mais eficiente, menos dispendiosa para os cofres públicos e que proporcione aos cidadãos um atendimento com mais qualidade e menos burocracia (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). O teletrabalho, nesse contexto, pode ser uma opção vantajosa, tanto para os servidores como para órgãos e entidades, que podem encontrar nesta modalidade uma forma mais eficiente na execução de algumas de suas atividades.

Além do estudo no que tange à busca por melhoria na qualidade na prestação dos serviços públicos e mais eficiência na gestão dos recursos públicos, tendo como instrumento o teletrabalho, outro tópico de interesse na realização dessa pesquisa é a melhoria da qualidade de vida para os servidores. Trabalhar em casa, próximo à família e evitando deslocamentos podem trazer benefícios ao servidor que aumentem a sua motivação e, conseqüentemente, sua produtividade.

Estudos como de Leite e Lemos (2021) apontam diversas vantagens tanto para os servidores como para as organizações públicas na implementação do teletrabalho. A UFGD, entretanto, ainda não dispõe de um estudo que analise a viabilidade do teletrabalho como uma modalidade na Instituição, e nem de um plano de ação para uma possível implementação. Sendo uma temática em evidência e inovadora, o estudo contribuirá para que a UFGD possa expandir caminhos para novos estudos e discussões.

O Decreto nº 11.072/2022, que dispôs sobre o Programa de Gestão Desempenho, criado pelo Governo Federal, trouxe orientações para que órgãos e entidades pudessem,

dentre outras disposições, instituir o teletrabalho para os servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Neste cenário, a presente pesquisa poderá ser utilizada não somente pela UFGD, mas também por outros órgãos como referência no estudo para implementação do teletrabalho, como uma modalidade no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho.

Esta pesquisa também se justifica pelo interesse da mestranda no assunto, considerando que possui o cargo de administradora dentro do quadro de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) da UFGD e permaneceu em trabalho remoto durante o período da pandemia do Covid-19, de março de 2020 a dezembro de 2021. Portanto, vivenciou a experiência do trabalho remoto emergencial e acompanhou a evolução da normatização pelo Ministério da Economia, rumo ao desenvolvimento de um programa que estabelecesse diretrizes para a implementação do teletrabalho com metas definidas e foco no resultado.

#### **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este estudo foi organizado em seis capítulos. O primeiro apresentou a introdução ao estudo, expondo o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa e relevância do tema. No segundo capítulo será apresentado o referencial bibliográfico que traz as origens e os conceitos do teletrabalho no mundo e no Brasil, o histórico do trabalho remoto durante a pandemia do Covid-19, a contextualização do Programa de Gestão e Desempenho do Governo Federal e as vantagens e desvantagens do teletrabalho segundo pesquisas realizadas ao longo do tempo.

No terceiro capítulo será demonstrada a metodologia utilizada na construção da pesquisa. Já o quarto capítulo demonstrará a análise situacional do estudo, trazendo a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos com a coleta de dados. Em seguida, no capítulo cinco serão apresentadas as recomendações e propostas de intervenção e, por fim, o capítulo seis expõe as considerações finais do trabalho.



## 2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Neste capítulo, é apresentado o referencial bibliográfico. No Apêndice A é sintetizado o levantamento bibliográfico deste estudo, trazendo os autores que foram pesquisados para investigação histórica do teletrabalho, definição de conceitos e apresentação de vantagens e desvantagens. Também compõe o levantamento bibliográfico estudos realizados sobre a avaliação do trabalho remoto durante a pandemia e sobre a viabilidade de implementação do teletrabalho em órgãos e entidades da administração pública federal.

### 2.1 TELETRABALHO: ORIGEM E CONCEITOS

Na literatura científica, diferentes terminologias são utilizadas para designar o trabalho fora das dependências da empresa: teletrabalho, trabalho remoto, *home office*, trabalho à distância, trabalho virtual, dentre outras. Estudos, como de Nilles (1997), Sakuda (2001), Rosenfield e Alves (2011) e Rocha e Amador (2018) buscaram definir o teletrabalho ou fizeram uma revisão dos conceitos já existentes.

Segundo Rocha e Amador (2018, p. 152), “há registros sobre a realização do trabalho à distância desde os anos 1950, sendo que nas décadas de 1960 e 1970 não era incomum a prática do trabalho em casa para a produção de vestuário, têxteis e calçados, embalagem e montagem de materiais elétricos”. No entanto, Fincato (2017, p. 204) relata que “uma das primeiras referências históricas sobre o assunto foi o ano de 1793, com a invenção do telégrafo ótico de Chappe, empregado para comunicação a longas distâncias”. A autora aponta também que, em seguida houve a “invenção do telégrafo elétrico, entre 1835 e 1838, quando J. Edgar Thompson, proprietário de uma estrada de ferro, passou a valer-se dessa invenção para gerenciar divisões de trabalhadores, remotas de sua sede”.

O termo teletrabalho foi usado pela primeira vez no ano de 1973, em inglês, como *telecommuting*, pelo norte-americano Jack Nilles, e significava “levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho” (SAKUDA, 2001). Nilles (1997) foi o precursor nas discussões acadêmicas acerca do teletrabalho e apresentou em seus estudos os conceitos de *teleworking* e *telecommuting*. Teve como impulsionador de sua pesquisa a crise do petróleo vivida pelo mundo no início da década de 1970, no intuito de otimizar o uso de recursos não-renováveis, uma vez que o trabalhador não precisaria se deslocar ao local de trabalho se o trabalho fosse levado até ele (HERINGER, 2017).

Rocha e Amador (2018, p. 153), em seu estudo, esclarecem a distinção entre as terminologias utilizadas na língua inglesa para designar formas de realização do teletrabalho:

Nos EUA, é mais frequente o uso do termo *telecommuting*, enquanto na Europa sobressai o uso do *telework*. O primeiro termo enfatiza o deslocamento entre o centro demandante do trabalho e o local onde é realizado, sendo substituído pelo uso de ferramentas telemáticas. O segundo enfoca as atividades realizadas por tais meios tecnológicos. Ambos os termos, porém, dizem respeito a um mesmo universo de organização do trabalho, referindo-se à atual tendência das atividades laborais serem realizadas com uso de meios telemáticos sem necessidade de deslocamento do trabalhador ao local onde os resultados devem ser apresentados. Também se encontra com frequência o termo *home office* – contudo, diz respeito a uma categoria específica dentro do contexto maior do *telework* ou *telecommuting*, que trata da peculiaridade de ser realizado na casa do trabalhador.

De acordo com Rosenfield e Alves (2011), o teletrabalho pode ser definido como trabalho à distância com a utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Nesse mesmo sentido, para a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o teletrabalho é entendido como o uso de TICs, a exemplo de computadores, *notebooks*, *tablets* e *smartphones*, para a realização do trabalho fora da sede da empresa, podendo ser em casa ou em outro local (ILO; WHO, 2021).

Sakuda (2001, p. 42) destaca duas definições de teletrabalho. O trabalho do *European Information Technology Observatory* (EITO) define o teletrabalho como “o uso de computadores e telecomunicações para mudança da geografia aceita de trabalho”. Para a *European Commission* (Comissão Europeia), o teletrabalho “cobre uma variedade de novas formas de trabalho que utiliza telecomunicações como ferramenta e, pelo menos uma parte do tempo, externo ao local de trabalho tradicional”.

Percebe-se, portanto, que o teletrabalho repensa conceitos de espaço e tempo (GUERRA *et al.*, 2020) e substitui o deslocamento do trabalhador até a sede da empresa pelo uso das ferramentas de TICs (ROCHA; AMADOR, 2018). Em um mundo em constante evolução, no qual a adaptação às mudanças se torna um elemento fundamental de sobrevivência para as organizações, Rosenfield e Alves (2011, p. 217) concluem que “o teletrabalho não pode ser conceituado simplesmente como trabalho à distância, mas sim como um elemento das mudanças organizacionais estratégicas que apontam novas formas de trabalho flexível sustentadas pelas TICs”.

Na legislação brasileira, o artigo 75-B da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), que rege as relações trabalhistas no âmbito privado, define o teletrabalho como “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como

trabalho externo” (BRASIL, 2017). Já no âmbito da administração pública federal, a Instrução Normativa nº 65, de julho de 2020, que regulamentou a implementação do teletrabalho e esteve vigente até dezembro de 2022, trouxe a seguinte conceituação:

[...] modalidade 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 (BRASIL, 2020e).

Como se pode perceber, a definição do teletrabalho na esfera dos órgãos públicos federais foi semelhante com o disposto pela CLT para a esfera privada. Diante do exposto, no Quadro 1 são sintetizadas as legislações utilizadas para pesquisa documental sobre os temas “trabalho remoto emergencial” e “teletrabalho no âmbito do PGD”, conforme ordem cronológica de 1995 até 2018, antes da Pandemia da Covid-19 e, de 2020 até 2023, que se refere ao período da Pandemia.

**Quadro 1** – Pesquisa documental em legislações sobre implantação do trabalho remoto e do teletrabalho no Brasil (1995-2023). (Continua)

	<b>Jurisdição / órgão/entidade</b>	<b>Tipo</b>	<b>Nº</b>	<b>Data</b>	<b>Ementa</b>
1	Brasil	Decreto-Lei	5.452	01/05/1943	Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho.
2	Brasil	Decreto	1.590	10/08/1995	Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Adm. Públ. Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências
3	Brasil	Lei	12.551	15/12/2011	Altera o art. 6º da CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos.
4	Brasil	Lei	13.467	13/07/2017	Altera a CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho.
5	Brasil. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão	Instrução Normativa	1	01/08/2018	Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995.
6	Brasil	Lei	13.979	06/02/2020	Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019.

**Quadro 1** – Pesquisa documental em legislações sobre implantação do trabalho remoto e do teletrabalho no Brasil (1995-2023). (Conclusão)

7	Brasil. Ministério da Economia	Instrução Normativa	19	12/03/2020	Estabelece orientações aos órgãos e entidades do SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus.
8	Brasil. Ministério da Economia	Instrução Normativa	21	16/03/2020	Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus .
9	Brasil	Medida Provisória	927	22/03/2020	Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus e dá outras providências.
10	Brasil. Ministério da Economia	Instrução Normativa	65	30/07/2020	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão.
11	Brasil. Ministério da Educação	Portaria	267	30/04/2021	Autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do MEC e de suas entidades vinculadas
12	Brasil. Ministério da Economia	Instrução Normativa	36	05/05/2022	Estabelece o retorno ao trabalho em modo presencial dos servidores e empregados públicos dos órgãos e entidades do SIPEC.
13	Brasil	Decreto	11.072	17/05/2022	Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
14	Brasil. Ministério da Economia	Instrução Normativa	89	13/12/2022	Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD.
15	Brasil. Ministério da Economia	Instrução Normativa	2	10/01/2023	Revoga a Instrução Normativa nº 89, de 13 de dezembro de 2022.

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Pelas definições aqui expostas, percebem-se dois elementos fundamentais associados à definição do teletrabalho: sua realização à distância e a utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's). Para Rocha e Amador (2018, p. 153) “a possibilidade de trabalhar em casa é uma ideia que tem animado cada vez mais trabalhadores e empresas”. Para os autores, “com o enorme desenvolvimento e a popularização das TIC's, a possibilidade de poder trabalhar em qualquer lugar se tornou uma realidade acessível e, muitas vezes, atrativa”.

## 2.2 TELETRABALHO NO BRASIL

Em um contexto de relações de trabalho e de gestão de pessoas que tendem à adaptabilidade e à flexibilidade, o teletrabalho se apresenta em crescente expansão mundial, como uma alternativa ao modelo tradicional de organização do trabalho. Para Silva (2018), é a partir dos anos 1990 que se inicia um processo de evolução do teletrabalho, principalmente nos países desenvolvidos, com o uso da tecnologia e da telemática.

Para Sakuda (2001) o tema teletrabalho passou a ser debatido no Brasil apenas no final de década de 1990, mas, Haubrich e Froehlich (2020, p. 169) complementam que o teletrabalho “teve início nas empresas privadas” e “está sendo implementado no setor público nos últimos 10 anos”. No entanto, ainda há receio por parte dos gestores de “que o *home office* seja uma reestruturação radical do ambiente de trabalho” tradicional.

Segundo Sakuda (2001), o primeiro trabalho publicado no Brasil sobre o tema teletrabalho foi de Soares (1995). Sakuda (2001, p. 57) relata que “o artigo abordou os centros de processamento de dados no Brasil e a sua organização *taylorista*<sup>3</sup>”. Soares, em seu artigo, realizou uma breve revisão bibliográfica sobre a temática teletrabalho, apontou suas vantagens e desvantagens e apresentou os resultados de sua pesquisa em uma empresa estatal de processamento de dados e em sua sucursal, durante o período de 1989 e 1992 (SAKUDA, 2001).

Soares (1995, p. 76) constatou que na sucursal “os sentimentos de isolamento social, falta de comunicação e insatisfação aumentaram sobremaneira com o teletrabalho”. Concluiu, também, que a estrutura organizacional da empresa “tornou-se mais rígida e estática após a introdução do teletrabalho, embora o contrário fosse o desejado”.

No Brasil, o teletrabalho passou a ter amparo na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) no ano de 2011, com a Lei nº 12.551, que traz em seu artigo 6º a seguinte transcrição:

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

---

<sup>3</sup> O *taylorismo* consiste em um sistema de organização desenvolvido pelo americano Frederick Taylor, economista e engenheiro mecânico. O principal objetivo desta teoria é a otimização das tarefas desempenhadas nas empresas, através da organização racional do trabalho e divisão de funções dos trabalhadores (CHIAVENATO, 2021).

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (BRASIL, 2011).

Porém, somente no ano de 2017, com a aprovação da Reforma Trabalhista, o teletrabalho foi finalmente regulamentado para a esfera privada. A promulgação da Lei nº 13.467 alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que passou a vigor com o seguinte texto no que se refere ao teletrabalho:

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.

Art. 75-C. A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.

§ 1º Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual.

§ 2º Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, com correspondente registro em aditivo contratual (BRASIL, 1943).

Para esfera do serviço público, a primeira norma regulamentadora do teletrabalho para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional surgiu em 1995, com a publicação do Decreto nº 1.590, da Presidência da República, que em seu art. 6º previa que, em situações especiais em que os resultados pudessem ser efetivamente mensuráveis, o Ministro de Estado poderia autorizar a unidade administrativa a realizar programa de gestão, ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade (BRASIL, 1995).

Mais recentemente, no ano de 2018, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão publicou, em 31 de agosto, a Instrução Normativa nº 01, que trouxe orientações e estabeleceu critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) relativos à implementação do programa de gestão previsto no decreto de 1995 (BRASIL, 2018). O artigo 2º da Instrução traz a seguinte descrição sobre a modalidade de teletrabalho:

[...] VII- modalidade teletrabalho: categoria de implementação do programa de gestão em que o servidor público executa suas atribuições funcionais integralmente fora das dependências da unidade, mediante o uso de equipamentos e tecnologias que permitam a plena execução das atribuições remotamente, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa (BRASIL, 2018).

A literatura sobre teletrabalho no âmbito da administração pública brasileira demonstra que o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) foi o primeiro a implementar o trabalho à distância, com um projeto piloto em 2006. Dentre as primeiras iniciativas de teletrabalho no serviço público também está o Tribunal de Contas da União (TCU) que, em 2009, instituiu por meio da Portaria nº 139 a realização de trabalhos fora das suas dependências, com adesão de 10% a 12% de seus servidores. Posteriormente, outras instituições também aderiram a esse modelo de trabalho: em 2010 a Receita Federal implementou um programa piloto para os auditores de carreira e, em 2011, a Advocacia Geral da União (AGU) para seus membros. No âmbito do Poder Judiciário, destaca-se a regulamentação do teletrabalho no Tribunal Regional do Trabalho (TRT) da 23ª Região no ano de 2011 e a regulamentação da questão para todos os órgãos do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Resolução nº 227/2016 (SILVA, 2015).

Heringer (2017, p. 39) destaca que a Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRFB) com a Portaria nº 947, de 20 de abril de 2012 e, posteriormente, com a Portaria nº 2.383, de 13 de julho de 2017, “regulamentou a realização de atividades, tarefas e atribuições fora das dependências físicas de suas unidades administrativas, na modalidade de teletrabalho, para os servidores integrantes da carreira de auditoria”. Para isso foram definidos critérios em planos de trabalhos individuais, contendo metas e indicadores de produtividade (HERINGER, 2017).

Nesse sentido, evidencia-se que órgãos e entidades dos três poderes já vinham adotando a modalidade do teletrabalho, em alguns casos, de forma embrionária. Mas a condição da Pandemia da Covid-19 impôs certa agilidade da administração pública em abarcar e promover o teletrabalho para seus servidores, cujas as ações e seus desdobramentos ainda foram poucos estudados no âmbito científico, o que requer uma atenção especial da gestão pública sobre a eficiência do serviço público pela modalidade do teletrabalho.

### **2.3 A PANDEMIA DO COVID-19 E O TRABALHO REMOTO**

No início de 2020, o mundo se viu diante do enfrentamento de uma inesperada pandemia. Com o surgimento das primeiras vacinas somente no final do mesmo ano e, como vários dos tratamentos disponíveis referiam-se a medicamentos de uso restrito a hospitais, a orientação da Organização Mundial de Saúde (OMS) foi o uso de medidas restritivas como a utilização de máscaras, a higienização das mãos e o distanciamento social (GALLAGHER, 2022). No intuito de frear a rápida disseminação do vírus e o consequente colapso dos sistemas de saúde, os governos de diversos países adotaram medidas de contenção, em

especial, as que proibiam a aglomeração de pessoas. Em regiões com alto índice de infectados foram tomadas medidas mais drásticas, como o *lockdown*<sup>4</sup>.

Em fevereiro de 2020 foi publicada a Lei nº 13.979, que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (BRASIL, 2020a). No dia 20 de março de 2020, o Congresso Nacional reconheceu, por meio do Decreto Legislativo nº 06 de 2020, a ocorrência do estado de calamidade pública em decorrência da pandemia do Covid-19 declarada pela OMS. Em seguida, foi assinada pelo Presidente da República a Medida Provisória 927/20, que estabeleceu no seu art. 3º que, para enfrentamento dos efeitos econômicos decorrentes do estado de calamidade pública e para a preservação do emprego e da renda, poderiam ser adotadas pelos empregadores, dentre outras medidas, o teletrabalho. Entretanto, embora aprovada pela Câmara dos Deputados, não foi votada pelo Senado Federal e perdeu sua vigência em julho de 2020 (BRASIL, 2020b).

No âmbito da administração pública, o então Ministério da Economia publicou no dia 12 de março de 2020 a Instrução Normativa nº 19, que estabeleceu orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC) quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (BRASIL, 2020c). Este foi o primeiro normativo a autorizar que servidores e empregados públicos executassem suas atividades remotamente enquanto perdurasse o estado de emergência.

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD/COVID-19) foi um instrumento implementado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) durante a pandemia para obtenção informações sobre os sintomas do novo vírus e, também, para avaliação e monitoramento do combate aos efeitos da pandemia sobre o mercado de trabalho brasileiro. Dados divulgados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) no documento chamado Carta de Conjuntura nº 48 demonstram que no mês de julho de 2020 o número de pessoas trabalhando de forma remota no Brasil era em torno de 8,4 milhões. Desse total, 2,94 milhões eram trabalhadores do setor público e 5,46 do setor privado (IPEA, 2020).

---

<sup>4</sup> Durante o *lockdown* (palavra em inglês que quer dizer “bloqueio” ou “confinamento”), somente os trabalhadores de áreas essenciais, como saúde, segurança, farmácias e supermercados podem continuar circulando (FIOCRUZ, 2020).



No final de 2020 houve o encerramento da PNAD/Covid-19 e a divulgação de dados na Carta de Conjuntura nº 50, os quais demonstram que em novembro de 2020 o número de pessoas em trabalho remoto no Brasil era de 2,85 milhões no setor público, enquanto no setor privado era de 4,48 milhões. Essa proporção representa que no mês de novembro quase 39% do total de pessoas em trabalho remoto estavam no setor público, maior percentual observado na série acompanhada no período de maio a novembro, conforme pode ser visualizado no Quadro 2 (IPEA, 2021).

**Quadro 2 – Pessoas em trabalho remoto no Brasil em 2020 (em milhões).**

<b>Categoria/mês</b>	<b>Mai</b>	<b>Junho</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>	<b>Outubro</b>	<b>Novembro</b>
Setor público (em milhões)	2,78	2,99	2,94	3,13	3,04	2,91	2,85
Setor privado (em milhões)	5,93	5,71	5,46	5,25	5,03	4,68	4,48
<b>Total</b> (em milhões)	<b>8,71</b>	<b>8,7</b>	<b>8,4</b>	<b>8,38</b>	<b>8,07</b>	<b>7,59</b>	<b>7,33</b>
<b>% do setor público sobre o total</b>	<b>31,9%</b>	<b>34,3%</b>	<b>35%</b>	<b>37,3%</b>	<b>37,6%</b>	<b>38,3%</b>	<b>38,9%</b>

Fonte: Adaptado de IPEA (2021).

Segundo Bridi *et al.* (2020, p. 2), “se antes da crise do Covid-19 o trabalho remoto/*home office* vinha despontando como uma tendência, em 2020, com a recomendação do isolamento e distanciamento social, a modalidade ganhou um espaço ainda maior nos diversos segmentos e setores econômicos”. Antes da pandemia, alguns órgãos públicos, a exemplo da Receita Federal do Brasil e do SERPRO, já vinham gradativamente implementando o teletrabalho no âmbito de suas atividades (SILVA, 2015; HERINGER, 2017).

No entanto, o mesmo não ocorria com a maioria das Instituições de Ensino do país, inclusive com a Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) que possuía, até aquele momento, uma Faculdade específica para o ensino de Educação à Distância (EaD) e, este, por sua vez, possui características diferentes do teletrabalho e do ensino remoto implantado durante a Pandemia. Essa nova realidade fez, então, com que elas precisassem reorganizar, às pressas, a operacionalização de todas as suas atividades administrativas e de ensino de uma forma que nunca tinham antes pensado em fazer.

## 2.4 PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD)

No ano de 2020, quando um grande número de servidores federais encontrava-se em situação excepcional de trabalho remoto durante a pandemia, o Ministério da Economia publicou a Instrução Normativa nº 65, definindo orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) para implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e revogando a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, que já trazia orientações nesse sentido (BRASIL, 2020e). Segundo o Portal do Servidor (2020), o PGD foi fundamentado na Instrução Normativa nº 65/2020, sob “um esforço do Ministério da Economia no sentido de implementar melhorias nas regras do programa, bem como reforçar a gestão da força de trabalho orientada para os resultados”. Dessa forma, buscou-se a melhoria da gestão da administração pública brasileira, interligando os objetivos dos servidores com os objetivos das Instituições (BRASIL, 2020).

Em 17 de maio de 2022 foi publicado pelo Presidente da República o Decreto nº 11.072, que dispôs sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da administração pública federal direta, autárquica e funcional. O decreto definiu regras e orientações para a realização de atividades pelos servidores nas modalidades presencial e teletrabalho, independentemente de uma situação de pandemia. (BRASIL, 2022a).

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é uma ferramenta de gestão autorizada por meio de ato normativo de Ministro de Estado e respaldada por uma norma de procedimentos gerais. O programa disciplina a realização de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados e que a execução possa ser realizada pelos participantes com a dispensa de controle de frequência. Importante destacar que o trabalho remoto experimentado de forma imposta pela pandemia não tem relação com o teletrabalho como modalidade prevista no PGD, não tendo este a obrigatoriedade de adesão pelo servidor.

Até meados de dezembro de 2022, existiam duas legislações principais que embasavam a previsão legal do PGD: a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 e o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, 2022). No entanto, em 13 de dezembro de 2022 o Ministério da Economia publicou a Instrução Normativa nº 89 que, além de revogar a IN nº 65/2020 (BRASIL, 2022c), apresentou alterações bruscas e indesejadas no PGD, retrocedendo no avanço da

gestão por resultados, no foco da entrega de serviços para os cidadãos com eficiência e na redução de custos no funcionamento da máquina estatal (BRASIL, 2023b).

Em janeiro de 2023, o Ministério da Economia revogou esse normativo, por meio da Instrução Normativa nº 2, de 10 de janeiro de 2023 e estabeleceu o prazo de noventa dias para que os órgãos centrais do SIPEC e do SIORG produzissem uma nova regulamentação nos termos do artigo 16, do Decreto nº 11.072 (BRASIL, 2023a). O objetivo da revisão do normativo é o aperfeiçoamento do programa, privilegiando o interesse público e visando a promoção da modernização da gestão pública brasileira (BRASIL, 2023b). Enquanto um novo normativo não for expedido, novos PGDs poderão ser implementados nos termos do Decreto nº 11.072, de 2022 e os que foram implementados fundamentados na IN nº 65/2020, continuam vigentes.

A Instrução Normativa nº 65/2020 dispunha sobre os procedimentos para a institucionalização do programa pelo órgão ou entidade e sobre sua execução. Primeiramente deveria ser dada a autorização pelo Ministro de Estado ao qual o órgão estivesse vinculado (BRASIL, 2020e). No âmbito do Ministério da Educação e de suas entidades vinculadas, a autorização para a implementação do PGD foi dada mediante a publicação da Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021 (BRASIL, 2021).

Ainda conforme a IN nº 65/2020, após a implementação do PGD no âmbito de um órgão ou entidade deveriam ser observadas algumas fases, como a elaboração e aprovação dos procedimentos gerais e a configuração de um sistema de gerenciamento do programa (BRASIL, 2020e). Para isso, tornou-se fundamental a constituição de um grupo multidisciplinar de estudos para avaliação da viabilidade de implementação do programa e apresentação à gestão do órgão ou entidade uma proposta de ato normativo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, 2022).

A IN também trazia orientações para a seleção dos participantes, elaboração do plano de trabalho e avaliação de suas entregas. Um Plano de Trabalho deveria ser elaborado por cada participante do PGD, estabelecendo as metas pactuadas e como estas seriam aferidas. O normativo também previa que o órgão que aderisse ao programa deveria utilizar um sistema informatizado para acompanhamento e controle do cumprimento de metas e resultados alcançados (BRASIL, 2020e). O próprio Governo Federal disponibilizou dois sistemas livres: i) da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP); e ii) da Controladoria-Geral da União - Ministério do Meio Ambiente - Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CGU-MMA-CADE). Entretanto, a instrução permitia que os órgãos e entidades utilizassem outro programa se assim desejassem (BRASIL, s.d.).

Com estas regulamentações, alguns órgãos já implementaram o teletrabalho como uma modalidade para seus servidores. A Universidade Federal do Estado de São Paulo (UNIFESP) estabeleceu na Instrução Normativa PROPESSOAS/UNIFESP nº 1/2022, orientações e procedimentos a serem observados para a adesão dos servidores técnico-administrativos em educação ao PGD; O Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS), por meio da Instrução Normativa Reitoria nº 5/2022, estabeleceu orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos servidores em exercício no IFMS, relativos à implementação do PGD; A Receita Federal do Brasil (RFB), que já vinha gradativamente implementando o teletrabalho para os auditores fiscais, regulamentou, por meio da Portaria RFB nº 65, de 27 de setembro de 2021, a modalidade também para o Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda (PECFAZ), que contempla os cargos administrativos do órgão.

Segundo Souza (2020, p. 4), “adoção emergencial do teletrabalho ou sua expansão nos órgãos em que já era uma realidade são algumas das medidas tomadas que terão efeitos nas culturas organizacionais”. Com o advento da pandemia do Covid-19 e a absorção de um grande número de trabalhadores ao teletrabalho como uma medida de controle, mas com a continuidade da operacionalização das atividades e a manutenção dos empregos, pode-se prever que uma das consequências da pandemia que possivelmente permanecerá é o trabalho à distância (BENAVIDES *et al.*, 2021).

## **2.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO**

No decorrer das últimas décadas, pesquisas buscaram avaliar as consequências da adoção do trabalho remoto nas diversas formas de organizações (MENDES; HASTENREITERFILHO; TELLECHEA, 2020). Observa-se que uma das abordagens encontradas com maior frequência nestes estudos refere-se ao levantamento de vantagens e desvantagens na realização do teletrabalho, tanto por parte dos trabalhadores, quanto por parte das organizações (ROCHA; AMADOR, 2018). Com o trabalho remoto forçado em decorrência da pandemia do Covid-19, percebe-se um relevante número de estudos na literatura recente relacionados a sua implementação na área privada e, em especial, na administração pública.

No âmbito de estudos relacionados ao teletrabalho em universidades, Leite e Lemos (2020) buscaram analisar a experiência de teletrabalho, durante a pandemia, na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), no que tange os cargos técnicos; Baccili e Cruz (2021)

visaram avaliar as percepções dos servidores quanto à excepcional implantação do regime de teletrabalho em uma Instituição Federal de Ensino Superior no Nordeste no que diz respeito às vantagens e/ou desvantagens nos âmbitos pessoal organizacional e social e verificar a viabilidade de implementação de um Programa de Gestão de Teletrabalho na IFES; Miyashita (2022) objetivou identificar as vantagens e desvantagens do trabalho remoto que estão correlacionadas com a carga mental de trabalho dos servidores (docentes e técnicos administrativos) da UFGD e buscar lições a serem aprendidas a partir disso; Fernandes (2021) 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.

Segundo Chahad (2021, p. 86), já existe uma “vasta literatura sobre o tema, de onde emergem diversos tópicos, havendo uma convergência sobre as transformações no mundo do trabalho sobre vários deles”. Nesse sentido, a exemplo, observa-se nestes estudos recentes uma convergência entre as conclusões de Leite e Lemos (2020) e Baccili e Cruz (2021). Leite e Lemos (2020, p. 21) verificaram que, “apesar de todas as adversidades e falta de tempo para a preparação, grande parte dos servidores técnicos conseguiram se adaptar ao teletrabalho [...] e pensam, após a pandemia, continuar com arranjos flexíveis de trabalho”. Baccili e Cruz (2021, p. 12) identificaram que “inicialmente, a implantação do trabalho remoto não foi percebida de forma positiva”, mas que, depois de um período de adaptação, os servidores identificaram a percepção de vantagens como flexibilidade e melhoria na qualidade de vida e mostraram acreditar que seria possível a continuidade do teletrabalho.

O Quadro 3 apresenta uma síntese de “vantagens” e “desvantagens” elaborada por Filardi, Castro e Zanini (2020) e adaptado por Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020). No intuito de acrescentar trabalhos recentes, mais três pesquisas, realizadas entre os anos de 2020 e 2021, foram incluídas, por esta pesquisa, no quadro: (1) Haubrich e Froehlich (2020), com dados coletados em junho de 2019, nove meses antes da pandemia do Covid-19 chegar ao Brasil; (2) Bridi *et al.* (2020), com pesquisa realizada no mês de maio de 2020, com a pandemia já em curso; e (3) Leite e Lemos (2020), com estudos também realizados no ano de 2020, durante a pandemia do Covid-19.

Destaca-se que Haubrich e Froehlich (2020) utilizaram as denominações benefícios e desafios; Bridi *et al.* (2020), os termos facilidades e dificuldades; já Leite e Lemos (2020) utilizaram as denominações benefícios e fragilidades. Para aproveitar o padrão do estudo original, mantêm-se na tabela os termos vantagens e desvantagens.

**Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho. (Continua)**

<b>Autores (Ano)</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Soares (1995) Tremblay (2002)	Flexibilidade de horários; melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; poder ficar próximo à família e redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho e vida familiar; baixo desenvolvimento e motivação; falta treinamento específico; isolamento social; tecnologia falha, mais trabalho.
Pérez, Sanchez Carnicer (2007)	Autonomia para organizar tarefas; economia de custos e espaço; empregado por conta própria; flexibilidade de horários e nas relações de trabalho; gerenciamento por objetivos; liberdade; melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; menor absenteísmo e oportunidade para deficientes.	Custos de equipamentos; dificuldade de desenvolvimento, demotivação e organizacionais; erros de seleção de tarefa; isolamento profissional; mudanças na estrutura organizacional; percepção de perda de status e problemas psicológicos.
Freitas (2008)	Concentração; refeições em casa; flexibilidade de horários; maior interação com a família; menos interrupções; privacidade; redução de custos para a empresa e para o empregado; redução no tempo de deslocamento; segurança e silêncio.	Aumento custo de água e luz; dificuldade de controle; distração com atividades domiciliares; falta de infraestrutura; isolamento profissional e social e receio de má avaliação.
Barros e Silva (2010)	Flexibilidade de horários; melhoria da produtividade; menos exposição violência / stress em deslocamentos; redução custos para a empresa e para o empregado.	Conflito trabalho e vida familiar; falta infraestrutura e supervisão; isolamento profissional cobrança.
Nohara, Acevedo, Ribeiro <i>et al.</i> (2010)	Autonomia para organizar tarefas; maior interação com a família; melhor qualidade de vida; menos stress em deslocamentos e redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho e vida familiar; dificuldade de controle; falta de reconhecimento colegas de trabalho e de supervisão; isolamento; mais trabalho.
Boscatte (2010)	Melhor qualidade de vida; melhoria produtividade; menor absenteísmo e redução de custo empregado.	Sem identificação
Gaspar <i>et al.</i> (2011) Nogueira e Patini (2012)	Autonomia para organizar tarefas; flexibilidade de horários; maior interação familiar; melhor planejamento das atividades; melhor qualidade e produtividade no trabalho; menos stress em deslocamentos e redução de custos do empregado.	Dificuldade de controle e de avaliação de desempenho; falta de infraestrutura e isolamento profissional.
Costa (2013)	Autonomia para organizar tarefas e flexibilidade de horários, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; melhor qualidade de vida e redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho e vida familiar; dificuldade desenvolvimento; falta supervisão; isolamento social; maior cobrança, montar estrutura em casa.
Mello, Santos, Shoit <i>et al.</i> (2014)	Melhor qualidade de vida; melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; oportunidade para pessoas com deficiência e redução de custos para a empresa.	Sem identificação
Hislop <i>et al.</i> (2015)	Autonomia para organizar tarefas; equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e flexibilidade de horários.	Isolamento social.
Eom, Choi, Sung (2016)	Equilíbrio trabalho / vida pessoal; melhor qualidade e produtividade no trabalho; redução poluição / tempo deslocamento.	Isolamento profissional e social e não-adequação ao teletrabalho.
Villarinho e Paschoal (2016)	Melhor qualidade de vida; produtividade; menos interrupções, stress e tempo em deslocamentos.	Isolamento social e tecnologia falha.
Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)	Amadurecimento profissional dos jovens.	Precarização e descontrolado da carga de trabalho.

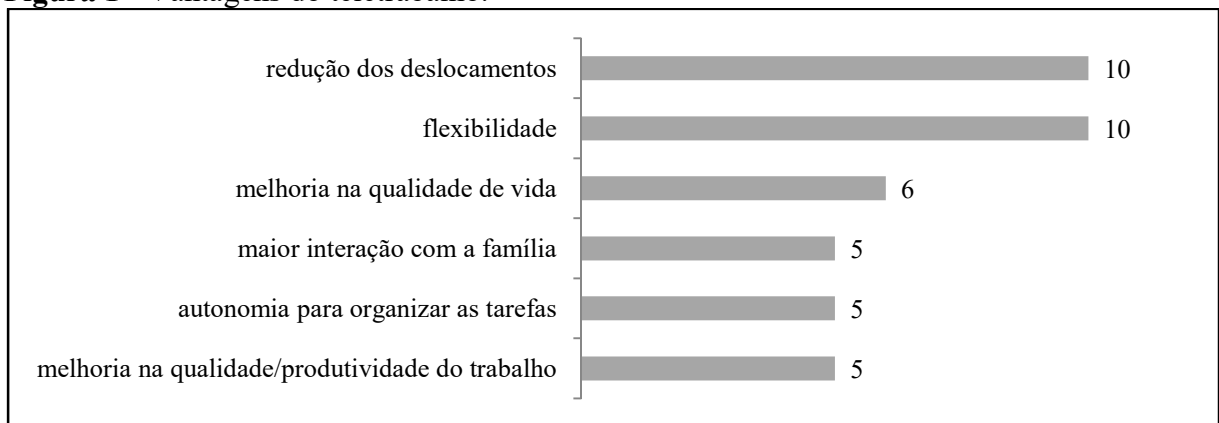
### Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho. (Conclusão)

Haubrich e Froehlich (2020)	Agilidade nas entregas; qualidade de vida; sem limite de localização de contratação; redução de tempo em deslocamento; maior tempo com a família; menor custo com estrutura; maior concentração; flexibilidade.	Falta de comprometimento; indisciplina; falta de contato com os demais; cultura organizacional; modelo contratual.
Bridiet <i>al.</i> (2020)	Flexibilidade de horários; deslocamento; e menor preocupação com a aparência.	Falta de contato com os colegas de trabalho, mais interrupções; dificuldade em separar a vida familiar da vida profissional.
Leite e Lemos (2020)	Evitar o estresse com deslocamento; autonomia; ambiente de trabalho flexível; menor número de interrupções; maior concentração; responsabilidade; redução com gastos de deslocamento.; redução de gastos com vestuário; qualidade de vida; melhoria na utilização do tempo	Distanciamento de colegas de trabalho; perda de trocas de conhecimento entre os colegas informalmente; dificuldade em tirar dúvidas; comunicação com chefia e colegas; problemas com equipamentos e softwares; dificuldades relacionadas à ergonomia.

Fonte: adaptado de Filardi, Castro e Zanini (2020) e Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020).

Verifica-se no Quadro 3 que as vantagens mais citadas pelos autores são: a flexibilidade (seja de horários e/ou nas relações de trabalho); a melhoria na qualidade de vida; a redução dos deslocamentos; a melhoria na qualidade e/ou produtividade do trabalho; a autonomia para organizar as tarefas; e maior interação com a família. Pela Figura 1 é possível verificar a distribuição das principais vantagens que o teletrabalho proporciona segundo os autores.

**Figura 1 - Vantagens do teletrabalho.**



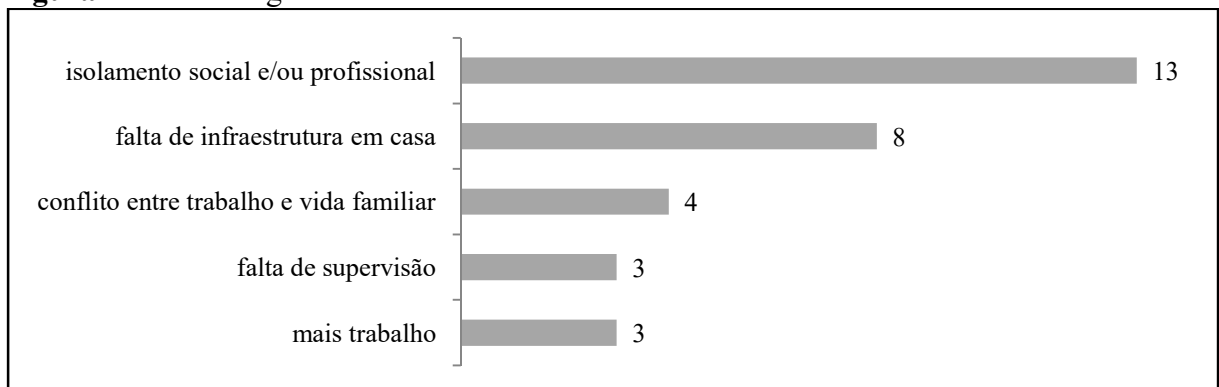
Fonte: elaborado pela autora (2022).

Percebe-se que a redução dos deslocamentos e a flexibilidade são as vantagens mais convergentes entre os estudos mencionados (Figura 1). A flexibilização do contexto do teletrabalho está relacionada a aspectos como horários, lugar e modo de realização do trabalho e é usualmente proporcionada pela utilização de TICs (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019).

Haubrich e Froehlich (2020, p. 180) avaliam que “entre os benefícios estão maior qualidade de vida em função da redução do tempo com deslocamento e a produtividade maior, porque alguns tipos de trabalhos necessitam de mais concentração e o ambiente de trabalho não pode proporcionar isso”. Quanto à autonomia para organização das tarefas, Rosenfield e Alves (2011, p. 225) afirmam que, na maioria dos casos, esta é “relativa à gestão pessoal de alguns elementos do trabalho e a certas circunstâncias, como tempo, espaço, imprevistos e aspectos da própria vida pessoal do trabalhador”.

Na Figura 2 são demonstradas as principais desvantagens do teletrabalho citadas pelos autores. Dentre elas estão o isolamento social e/ou profissional, o conflito entre trabalho e vida familiar, a ausência de contato com colegas de trabalho, a falta de infraestrutura em casa (associada ao espaço físico, ergonomia e/ou tecnologia), mais trabalho e ausência de supervisão.

**Figura 2** - Desvantagens do teletrabalho.



Fonte: elaborado pela autora (2022).

O isolamento como ser social e/ou como profissional é a desvantagem mais citada pelos autores do Quadro 3. Para Bridi *et al.* (2000, p. 6) “além dos impactos psicológicos gerados pela ausência de contato social, pela perspectiva sociológica é importante questionar os incalculáveis prejuízos que a ausência de sociabilidade entre os trabalhadores pode gerar”.

A falta de infraestrutura em casa foi a segunda desvantagem mais citada entre os estudos. De acordo com Leite e Lemos (2021, p. 92), “os servidores pesquisados já esperavam ter problemas com equipamentos e *softwares*, as quais foram a maioria das dificuldades enfrentadas”. As autoras mencionam que também foram mencionadas dificuldades quanto à ergonomia no que se refere à tecnologia e equipamentos, como a utilização de *notebook* e não *desktop*, ausência de dois monitores e de mesa e cadeira ergonômicas.



Percebe-se que estar próximo à família pode ser tanto um vetor direcionado à vantagem quanto para a desvantagem. Ao mesmo tempo em que estar trabalhando próximo à família pode ser um ponto positivo que o teletrabalho proporciona, existe o conflito entre o trabalho e a vida familiar. Para Rocha e Amador (2018, p. 158) “a pressão por dar conta de diferentes demandas de modo flexível pode ser ainda agravada ao considerar o massivo uso de aplicativos para dispositivos móveis nos dias atuais”. Se estes recursos - como *whatsapp*, e-mail, aplicativos, redes sociais e videoconferência -, por um lado, proporcionam flexibilidade na realização do trabalho em qualquer lugar e a qualquer tempo, também podem facilitar que o trabalhador seja demandado fora do horário destinado à execução de suas atividades.

Sentimentos de insegurança, dificuldade de adaptação da família ao teletrabalho, dificuldades na manutenção de uma rotina e ausência de supervisão são alguns fatores que podem dificultar a acomodação à nova forma de realizar o trabalho (MENDES; HASTENREITERFILHO; TELLECHEA, 2020). Diversos estudos têm destacado a dificuldade de controle sobre os trabalhadores dentre os principais empecilhos na implementação do teletrabalho e, assim, buscado propor as melhores formas de exercer esse controle de forma remota, de modo motivador e que gere resultados (ROCHA; AMADOR, 2018). Filardi, Castro e Zanini (2020, p. 44) apontaram como caminho de desenvolvimento das práticas de teletrabalho a introdução de “ferramentas de gestão e controle que visem a minimizar a falta de prática dos gestores em administrar pessoas nesse modelo de trabalho, buscando a isonomia no reconhecimento e na avaliação dos teletrabalhadores”.

Bridi *et al.* (2000) apresentam em seu estudo que aproximadamente 48% dos trabalhadores afirmaram que o teletrabalho apresenta tanto aspectos positivos quanto negativos. Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020, p. 187) ponderam que é importante considerar que “o *home office*, imperativo no contexto de pandemia pelas restrições de convívio social, deve se tornar cada vez mais abrangente e representativo, mesmo após o refreamento ou fim do isolamento/distanciamento demandado pelo surto viral”.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Com base em seu objetivo geral, que é analisar a percepção de servidores técnico-administrativos e de chefias da UFGD quanto à possibilidade de implementação da modalidade de teletrabalho para os servidores técnico-administrativos, esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”.

Quanto ao delineamento da pesquisa, classifica-se como estudo de caso, que pode ser usado tanto em pesquisas exploratórias como em descritivas. Segundo Yin (2015, p. 32), o estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites do fenômeno e do contexto não serem claramente definidos”. Considerando que a classificação quanto ao delineamento não é absolutamente rígida, também se entende como pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

Para responder ao problema de pesquisa, o presente estudo caracteriza-se por apresentar abordagem qualitativa e quantitativa. Quanto aos aspectos qualitativos, segundo Markoni e Lakatos (2003) “se trata de uma pesquisa que tem como premissa, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento”.

Segundo Flick (2009, p. 21), “a mudança social acelerada e a consequente diversificação das esferas de vida fazem com que, cada vez mais, os pesquisadores sociais enfrentem novos contextos e perspectivas sociais”. Para a autora, em algumas situações as metodologias dedutivas tradicionais são insuficientes para explicar as diferenciações dos objetos e o pesquisador precisa valer-se da utilização de metodologias indutivas.

### **3.2 AMBIENTE DE ESTUDO**

#### **3.2.1 Caracterização da UFGD**

Esta pesquisa tem como ambiente de estudo unidades acadêmicas e administrativas da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). A Universidade está situada no

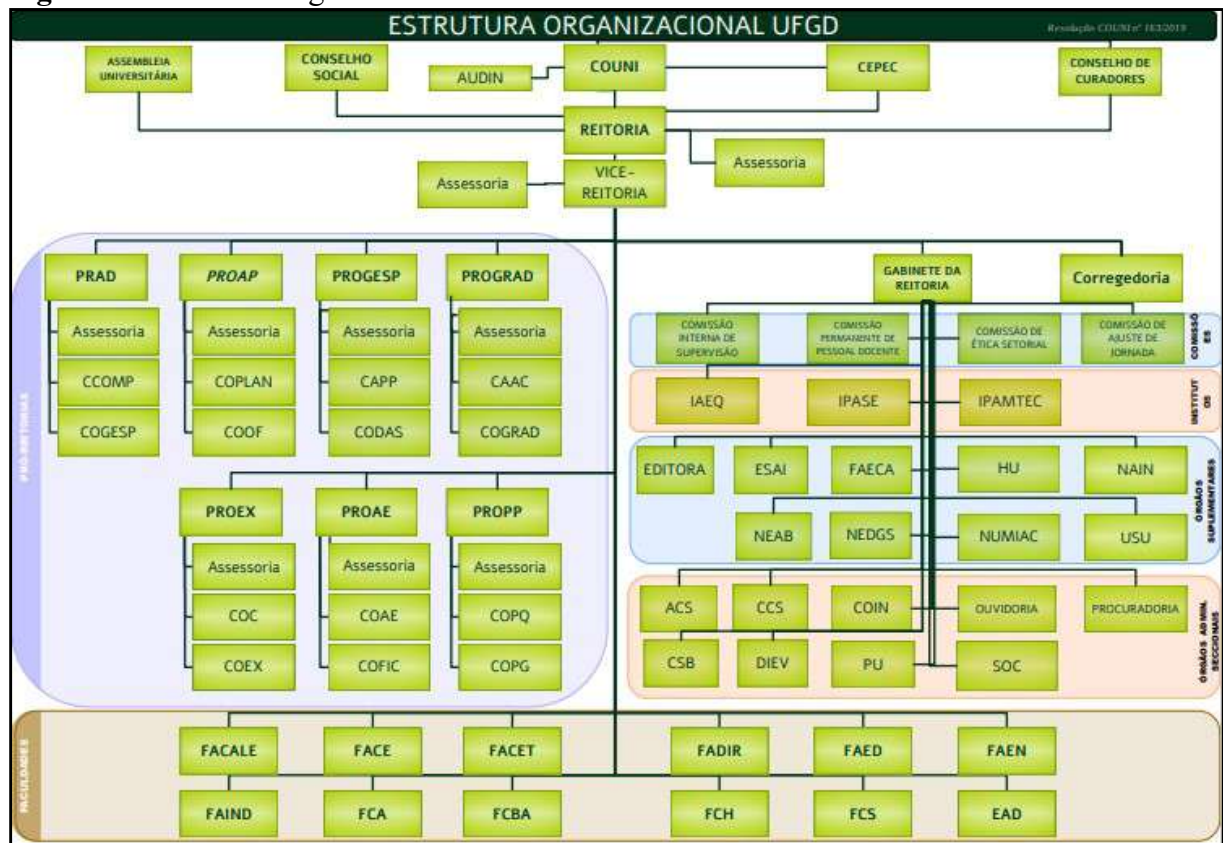
município de Dourados, segundo município mais populoso do estado de Mato Grosso do Sul, com uma população estimada de 227.990 habitantes em 2021, de acordo com as estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022).

A UFGD foi criada pela Lei nº 11.153, de 29 de julho de 2005, com o desmembramento da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), no contexto do Programa de Expansão das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil. Inicialmente contava apenas com sete cursos de graduação, mas começou a sua expansão com a inclusão no Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), ampliando o número de oferta de cursos de graduação e de pós-graduação, bem como de servidores docentes e técnico-administrativos. (UFGD, s.d.).

A partir de uma política de educação inclusiva, passou a ofertar vagas também para comunidades indígenas e de assentamentos rurais, assim como para municípios chamados de “pólo” da região pela modalidade da Educação a Distância (UFGD, s.d.). A Universidade tem como missão gerar, construir, sistematizar, inovar e socializar conhecimentos, saberes e valores, por meio do ensino, pesquisa e extensão de excelência, formando profissionais e cidadãos capazes de transformar a sociedade no sentido de promover desenvolvimento sustentável com democracia e justiça social (UFGD, 2022a).

Conforme demonstrado na Figura 3, a estrutura organizacional da UFGD é composta por 07 (sete) pró-reitorias, 09 (nove) órgãos administrativos e seccionais, 09 (nove) órgãos suplementares, 03 (três) institutos, 04 (quatro) comissões permanentes e 12 (doze) faculdades. Atualmente, a Universidade oferece 42 cursos de graduação, sendo 37 presenciais e 5 na modalidade à distância; e 25 programas de pós-graduação, sendo 11 cursos em nível de mestrado e 23 de doutorado (UFGD, s.d.).

**Figura 3** – Estrutura organizacional da UFGD.



Fonte: UFGD, 2019.

A estrutura física da UFGD está distribuída entre Unidade I (prédio da Reitoria, Pró-Reitorias e algumas unidades administrativas e suplementares), Unidade II (*campus*), Unidade III (prédio da Faculdade de Direito e Relações Internacionais - FADIR), Unidade IV (Fazenda Experimental de Ciências Agrárias - FAECA), Hospital Universitário e Casa do Estudante. Segundo o Relatório de Gestão de 2021, a Universidade apresenta em seu quadro de pessoal 1.514 servidores, dos quais 589 são docentes e 925 técnico-administrativos, sendo 578 técnicos com lotação e exercício nas unidades administrativas e acadêmicas e 347 no Hospital Universitário (UFGD, 2022a).

### 3.2.2 Campo de aplicação

A pesquisa foi realizada com o envio de questionário aos servidores técnico-administrativos de 01 (uma) Pró-Reitoria, a Pró-Reitoria de Gestão e Pessoas (PROGESP); 01 (uma) unidade administrativa (Prefeitura Universitária); e 02 (duas) unidades acadêmicas (Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia - FACE e Faculdade de

Comunicação, Artes e Letras - FALE). O Apêndice B apresenta a estrutura interna de cada uma dessas unidades.

Também foi encaminhado um questionário às chefias e gestores, sendo estes 12 (doze) diretores de faculdades, 06 (seis) pró-reitores e 01 (um) prefeito universitário. Por fim, foram realizadas 03 (três) entrevistas: com o Reitor, com o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas e com 01(um) representante do Sindicato dos Trabalhadores em Educação das Instituições Federais (SINTEF/Dourados). A Figura 4 demonstra o campo de aplicação dos questionários e entrevistas.

**Figura 4** – Campo de aplicação da coleta de dados.



Fonte: elaborado pela autora.

A escolha de 01 (uma) pró-reitoria, 01 (uma) unidade administrativa e 02 (duas) unidades acadêmicas para o envio dos questionários aos servidores técnico-administrativos se deu no intuito de reduzir o universo de pesquisa a unidades que pudessem representá-lo. Flick (2009, p. 46) afirma que a amostragem em pesquisa qualitativa normalmente é “concebida como forma de estabelecer um conjunto de casos, materiais ou eventos deliberadamente selecionados para se construir um corpus de exemplos empíricos com vistas a estudar o fenômeno de interesse da forma mais instrutiva”.

Nesse sentido, a escolha da amostragem desta pesquisa pode ser conceituada como uma escolha intencional ou por conveniência. Para Santos (2004), o pesquisador seleciona os

elementos da população de forma dependente às suas restrições, de acordo com o conhecimento que possui ou por especificidades do objeto de estudo

A PROGESP foi escolhida por ser a unidade responsável pela gestão das pessoas que trabalham e colaboram com a UFGD. Nesse sentido, os técnicos participantes, além de apresentarem as suas percepções como servidores técnico-administrativos, podem também demonstrar suas percepções como servidores atuantes da área de gestão de pessoas.

A Prefeitura Universitária foi escolhida como unidade administrativa por ser um setor que apresenta diversas divisões e seções internas, o que poderia trazer para a pesquisa visões diferenciadas entre servidores que atuam em especificidades distintas. Destaca-se que a PROGESP também se encaixa na definição de unidade administrativa. No entanto, a PROGESP está situada na Unidade I (no perímetro urbano do município de Dourados) e a Prefeitura na Unidade II (no campus Universitário, na zona rural do município de Dourados), o que agrega à pesquisa uma distinção importante nas percepções apresentadas.

Com relação às duas Unidades Acadêmicas escolhidas, FACE e FALE, a escolha se deu pelo acesso às unidades e pelos locais de estudo em que esta pesquisa foi desenvolvida. A FACE é a Faculdade na qual está situado o Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFGD) e a FALE é a Faculdade na qual a autora exerce suas atividades laborais.

Para os questionários aplicados às chefias, foram escolhidas as chefias das unidades acadêmicas devido aos diretores serem os chefes superiores de todos os servidores técnico-administrativos em exercício nas faculdades; os pró-reitores, por serem os chefes superiores de todos os técnico-administrativos em exercício nas pró-reitorias; e o prefeito universitário por ser o chefe superior de todos os técnico-administrativos em exercício na Prefeitura Universitária.

Quanto às entrevistas realizadas, 02 (duas) foram com atores relacionados também às chefias da alta administração (Reitor e Pró-Reitor de Gestão de Pessoas) e 01 (uma) com ator relacionado aos servidores técnico-administrativos (representante do sindicato).

O Reitor é o chefe máximo da UFGD, ao qual compete regimentalmente a administração da Universidade. Já o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas é o chefe da unidade que se ocupa com a gestão administrativa dos servidores da UFGD e com a implantação de políticas de desenvolvimento destes servidores e ações de promoção, prevenção e vigilância em saúde.

Já a entrevista com o representante do SINTEF se deu em razão deste ser o sindicato que representa a categoria de servidores técnico-administrativos em educação que atuam na

UFGD, tendo como um de seus objetivos a defesa dos interesses dos trabalhadores em educação, na luta por melhores condições de vida, de trabalho e de saúde.

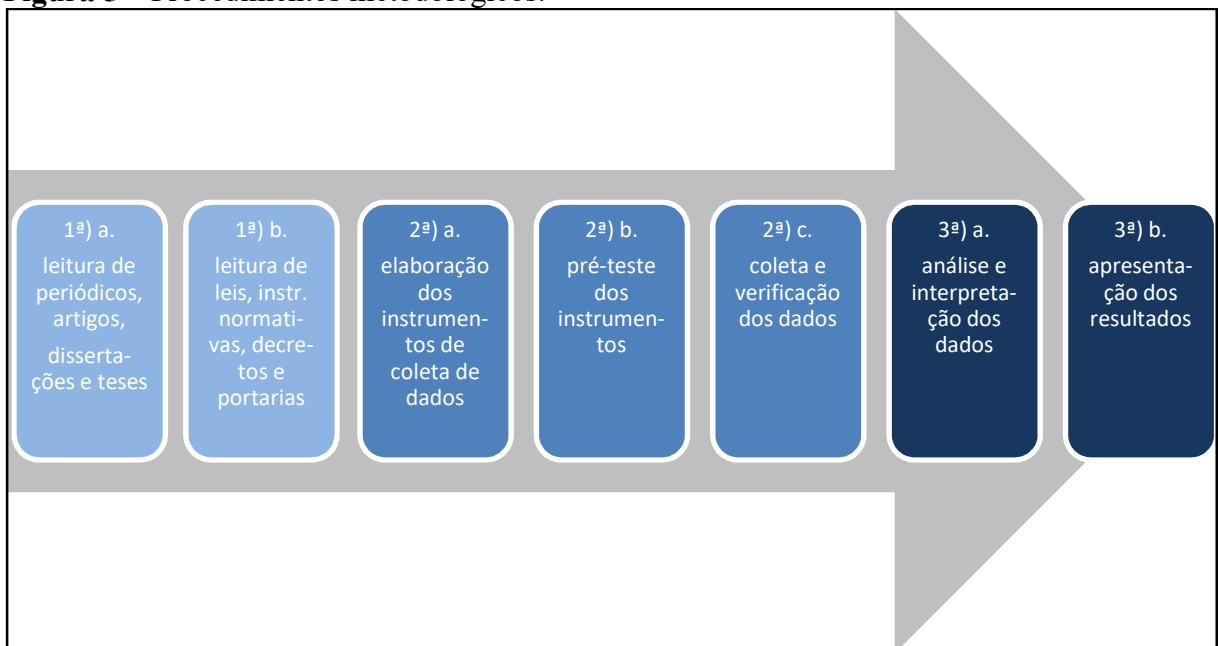
### 3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico utilizado no desenvolvimento da pesquisa está dividido em três etapas. A seguinte sequência guiou o desenvolvimento da pesquisa:

- **Primeira etapa:** levantamento bibliográfico e pesquisa documental
- **Segunda etapa:** coleta de dados
- **Terceira etapa:** tratamento e análise de dados

Na Figura 5 são ilustradas cada etapa dos procedimentos metodológicos.

**Figura 5** – Procedimentos metodológicos.



Fonte: elaborado pela autora baseado em Gil (2002).

Na primeira etapa foram realizadas leitura de periódicos, artigos, dissertações e teses; e leitura documental de leis, decretos, instruções normativas, portarias e resoluções. Na segunda etapa foi realizada a elaboração dos instrumentos de coleta de dados; o pré-teste dos instrumentos; e a coleta e verificação dos dados. Por último, na terceira etapa, foi feita a análise e interpretação dos dados e a apresentação dos resultados.

### 3.3.1 Primeira Etapa: levantamento bibliográfico e documental

Nesta etapa, buscou-se os temas “teletrabalho” e “trabalho remoto” nas seguintes bases de dados: Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Google Acadêmico e Scielo. Foram identificados 3.936 artigos encontrados utilizando operadores booleanos "trabalho *and* remoto” e “teletrabalho”. Ao aplicarem-se os filtros "Periódicos revisados por pares" e "Artigos de revisão" foram identificados 51 artigos. Para uma maior apuração foram analisados o título, palavras-chave e resumo, chegando a 22 artigos restantes após esta filtragem.

Foram realizadas também pesquisas em repositórios de universidades e instituições de ensino, sendo identificadas 5 dissertações, 1 trabalho de conclusão de curso de especialização e 1 livro.

Por se tratar de um estudo que envolve aspectos legais na sua proposição, também foi realizado levantamento das legislações pertinentes ao tema. A pesquisa foi feita no sítio da internet, com consulta ao Google, Diário Oficial da União, Boletim de Serviço da UFGD e sites de algumas universidades e institutos federais de ensino. Foram identificados 2 decretos, 1 decreto-lei, 3 leis, 1 medida provisória, 1 portaria, 9 instruções normativas e 3 resoluções.

### 3.3.2 Segunda Etapa: coleta de dados

A segunda etapa compreendeu a coleta de dados por meio da aplicação de questionários (Apêndice E e F) aos servidores técnico-administrativos e às chefias e da realização de entrevistas. Os questionários e o roteiro para as entrevistas foram elaborados alicerçados em cinco dimensões definidas para este estudo, sendo quatro delas baseadas nos macro-temas do trabalho de Toledo (2020), conforme o Quadro 4. Os questionários foram encaminhados aos servidores em seus respectivos e-mails institucionais, com *link* para preenchimento no *Google forms*.



**Quadro 4 - Dimensões para elaboração do questionário.**

Dimensão	Toledo (2020)	Aspectos a serem identificados com a pesquisa
1) Tipo de atividade	“[...] é importante separar as atividades em categorias: as que permitem a entrega a distância e outras que não.”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- permite a entrega à distância?</li> <li>- é possível sua mensuração de produtividade e acompanhamento dos resultados à distância?</li> </ul>
2) Gerenciamento à distância	“Estabelecer e cobrar metas não é uma tarefa de fácil desenvoltura e que se agrava quando não há o convívio diário.”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- é possível o estabelecimento e a cobrança de metas?</li> <li>- existem ferramentas para o acompanhamento do desempenho do servidor?</li> </ul>
3) Perfil do servidor	“Além da responsabilidade de ter que instalar por sua conta o ambiente adequado, o servidor deve ser capaz de autodeterminar sua capacidade diária de entrega, agir proativamente na resolução de problemas, atuar com tempestividade e orientação para resultados.”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- quais são as habilidades requeridas para o bom exercício das atividades do cargo à distância?</li> <li>- é possível o desenvolvimento de novas competências para o trabalho à distância?</li> </ul>
4) Ambiente de trabalho e recursos tecnológicos	<p>“O ambiente do escritório preparado para o trabalho, em geral, reúne todas as condições, entre equipamentos e outros recursos necessários para o desenvolvimento de 8 horas diárias de produtividade, e, com baixo risco de contrair doenças relacionadas ao trabalho.”</p> <p>“Reproduzir esse mesmo ambiente em lugar diferente do escritório, requer aprendizado e algum investimento.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- quais são as necessidades tecnológicas e ergonômicas para a execução das atividades à distância?</li> <li>- quem deve fornecer os recursos necessários?</li> <li>- os servidores dispõem das condições mínimas necessárias?</li> </ul>
5) Gestão do tempo e das tarefas	Não há.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qual o impacto do tempo gasto com a execução das atividades à distância na sua produtividade?</li> <li>- as atividades precisam ser executadas <i>pari passu</i> ao funcionamento da universidade ou podem ser realizadas de acordo com cronograma próprio definido pelo servidor e sua chefia?</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora baseado em Toledo (2020).

Os questionários elaborados foram adaptados de um estudo realizado pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) para implementação do Programa de

Gestão e Desempenho na Universidade. Ambos contêm perguntas abertas e fechadas e foram aplicados em fase de pré-teste para sua validação. Foram, assim, avaliados os seguintes pontos considerados relevantes para que seja alcançado o propósito ao qual se destina: clareza e precisão dos termos, número adequado de perguntas, forma ideal das perguntas, ordem mais conveniente das perguntas, melhor fórmula de introdução na aplicação do instrumento (GIL, 2002).

Para as entrevistas, foi elaborado um roteiro de entrevista semi-estruturada (Apêndice G). Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 197), “neste tipo de entrevista, o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada e, em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal”.

### **3.3.3 Terceira Etapa: tratamento e análise de dados**

A terceira etapa compreendeu o tratamento e a análise dos dados para a exposição dos achados. Os dados coletados de cunho quantitativo foram tabulados por meio de tabulação eletrônica, com a disposição em tabelas, proporcionando mais facilidade na identificação das inter-relações entre eles, na sintetização dos dados auferidos pelas distintas categorias e na sua representação gráfica (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A análise dos dados de cunho qualitativo foi feita conforme a metodologia proposta por Bardin (2016) denominada análise de conteúdo. Segundo Bardin, (2016, p. 15), “a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a ‘discursos’ (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”. A autora propõe a sistematização do conteúdo em três fases: 1) Pré-análise; 2) Exploração do material; e 3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na pré-análise foi realizada a organização do material obtido pela coleta de dados. Segundo Bardin (2016, p. 125) “é um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais”. Nesta fase, o material foi preparado para a análise, por meio de uma leitura flutuante dos questionários e da entrevista, influenciando-se por impressões que permitissem a identificação do “corpus documental” da pesquisa (BARDIN, 2016).

A fase seguinte foi de exploração do material que, conforme Bardin (2016, p. 131), consiste “essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em

função de regras previamente formuladas”. Aqui foram utilizadas as dimensões constantes no “Quadro 4” para a definição de categorias genéricas de agrupamento dos elementos comuns.

Para esta fase, foi utilizada a codificação dos participantes da pesquisa, organizados em planilha eletrônica. Para cada participante foi estabelecido um código, conforme especificado no Quadro 5.

**Quadro 05** – Codificação dos participantes.

<b>Categoria de respondente/entrevistado</b>	<b>Código</b>	<b>Sequência</b>
Técnico Administrativo	TA	TA1 a TA40
Chefia	CH	CH1 a CH9
Pró-Reitor de Gestão de Pessoas	PRGP	-
Representante do Sindicato dos Trabalhadores em Educação das Instituições Federais (SINTEF/MS)	RSINTEF	-

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Na fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, os resultados brutos foram tratados de maneira a se mostrarem significativos e válidos. Foram utilizadas operações estatísticas simples, por meio de percentagens, que condensaram os resultados e permitiram inferências e interpretações. Assim, a análise de conteúdo possibilitou a realização da investigação das causas do problema de pesquisa proposto a partir da interpretação de seus efeitos (BARDIN, 2016).

#### 4 ANÁLISE SITUACIONAL E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados apresentados neste capítulo foram levantados a partir da aplicação dos três instrumentos de coleta de dados utilizados: questionário para os servidores técnico-administrativos, questionário para as chefias e entrevistas.

O questionário destinado aos servidores técnico-administrativos foi respondido por 40 servidores das quatro unidades pesquisadas: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), Prefeitura Universitária (PU), Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) e Faculdade de Comunicação, Artes e Letras (FALE). Já o questionário destinado às chefias foi respondido por 9 servidores, dentre diretores e pró-reitores. Entrevistou-se, ainda, o Reitor, o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas e um representante do Sindicato dos Trabalhadores em Educação das Instituições Federais (SINTEF/MS). No Quadro 6 é apresentada a distribuição dos instrumentos de coleta de dados por tipo de instrumento e unidades participantes.

**Quadro 6** - Distribuição dos questionários enviados e entrevistas agendadas

Questionário chefias			Questionário servidores técnico-administrativos				Entrevistas		
Unidades Acadêmicas (a)	Pró-Reitorias (b)	Unidades Administrativas (c)	FACE (d)	FALE (e)	PROGESP (f)	PU (g)	Reitoria (h)	PROGESP (i)	SINTEF (j)
FACE	PROGRAD	PU							
FALE	PROPP								
FCS	PRAD								
FCH	PROAE								
FACET	PROAP								
FCA	PROEX								
FCBA									
FAEN									
FAED									
FADIR									
FAIND									
EAD									
<b>12</b>	<b>6</b>								

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Conforme descrito no Quadro 6, dos 19 questionários encaminhados às chefias (a+b+c), 9 foram respondidos, representando um percentual de 47,7%. Em relação aos questionários enviados aos servidores técnico-administrativos (d+e+f+g), 40 foram

respondidos, correspondendo a 43,48%. Já quanto às três entrevistas agendadas (h+i+j), todas foram realizadas.

A análise qualitativa dos dados coletados foi realizada dispendo as informações obtidas nas cinco dimensões categorizadas<sup>5</sup>: a) Tipo de atividade; b) Gerenciamento à distância; c) Perfil do servidor; d) Ambiente de trabalho e recursos tecnológicos; e e) Gestão do tempo e das tarefas. A discussão dos resultados se deu por meio do cotejamento dos dados obtidos com a fundamentação teórica sobre o tema, levantada no capítulo de referencial bibliográfico da pesquisa.

**Figura 6** – Estrutura do Capítulo 4.



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Conforme ilustrado na Figura 6, este capítulo está dividido em quatro seções. A primeira apresenta o perfil dos participantes (técnicos e chefias) que responderam aos questionários. A segunda e terceira seção apresentam as análises e discussões das percepções

<sup>5</sup> Conforme proposto no Quadro 4.

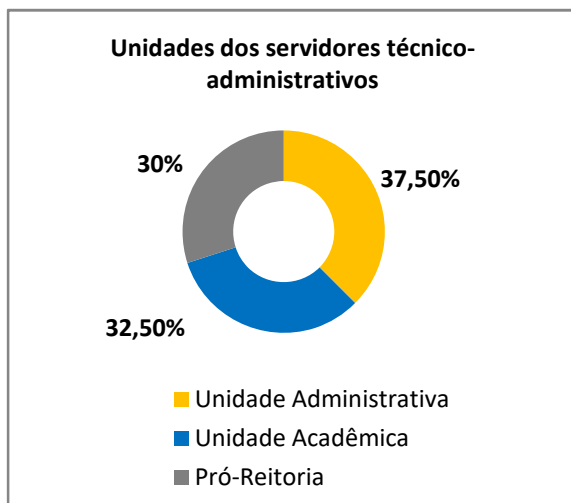
dos servidores técnico-administrativos e das chefias quanto à implementação do teletrabalho na UFGD. Por fim, a quarta seção faz uma análise e discussão da percepção da Reitoria, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Sindicato dos Trabalhadores em Educação das Instituições Federais (SINTEF/MS).

#### 4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Os questionários enviados aos servidores técnico-administrativos e às chefias ficaram disponíveis via *Google forms* para preenchimento no período compreendido entre 17/01 a 17/02/2023. Por meio da estatística descritiva foi realizada a análise quantitativa dos dados referentes ao perfil dos participantes respondentes dos questionários.

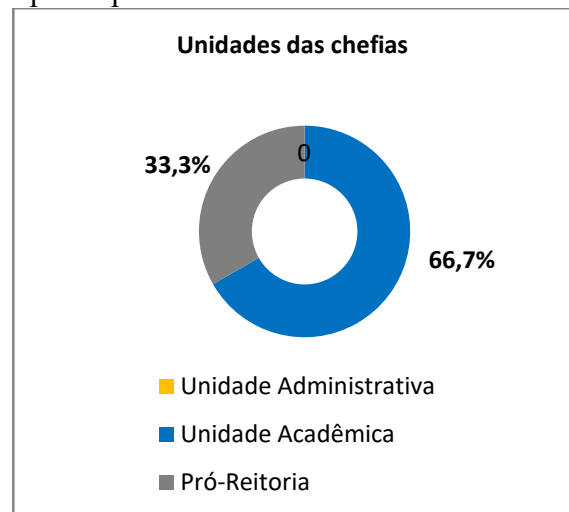
Pelos Gráficos 1 e 2 é possível observar a distribuição das Unidades dos setores de lotação dos servidores técnico-administrativos e das chefias participantes, respectivamente. Dos participantes técnico-administrativos (Gráfico 1), 32,5% estão lotados nas duas unidades acadêmicas pesquisadas (FACE e FALE), 37,5% na unidade administrativa pesquisada (Prefeitura Universitária) e 30% na pró-reitoria pesquisada (PROGESP). A maioria dos participantes (32,5%) possui o cargo de Assistente em Administração, seguido de 12,5% de Administradores, 5% de Psicólogos e, o percentual restante (50%), de outros cargos, dentre Técnico em Assuntos Educacionais, Técnico de Laboratório, Engenheiro Civil, Técnico em Segurança do Trabalho, Técnico em Eletromecânica, Técnico em Eletrotécnica, Contador e Arquiteto e Urbanista.

**Gráfico 1** – Unidades dos servidores técnicos participantes.



Fonte: elaborado pela autora, conforme resultados da pesquisa (2023).

**Gráfico 2** – Unidades das chefias participantes.

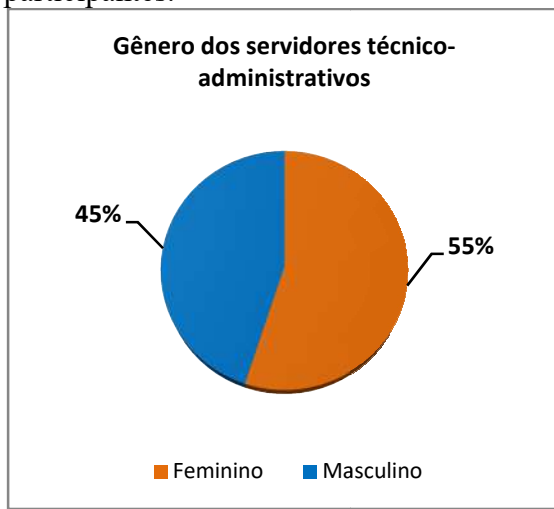


Fonte: elaborado pela autora, conforme resultados da pesquisa (2023).

Já em relação às chefias participantes (Gráfico 2), a maioria (66,7%) ocupa o cargo de Diretor de Faculdade, sendo os demais participantes (33,3%) ocupantes do cargo de Pró-reitor. Não houve participante identificado nas respostas como prefeito universitário.

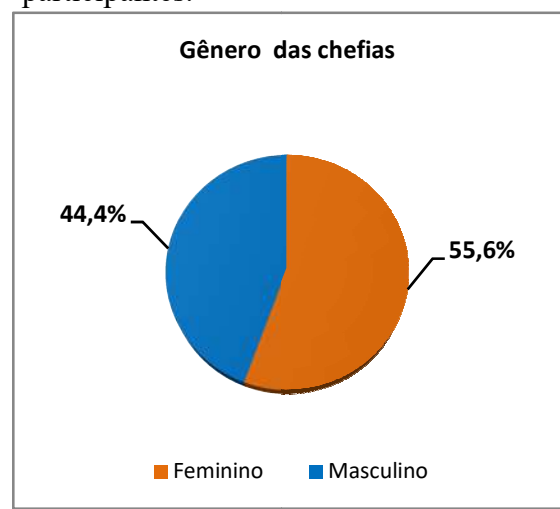
Em relação ao gênero dos participantes, os Gráficos 3 e 4 trazem sua distribuição.

**Gráfico 3** – Gênero dos servidores técnicos participantes.



Fonte: elaborado pela autora, conforme resultados da pesquisa (2023).

**Gráfico 4** – Gênero das chefias participantes.

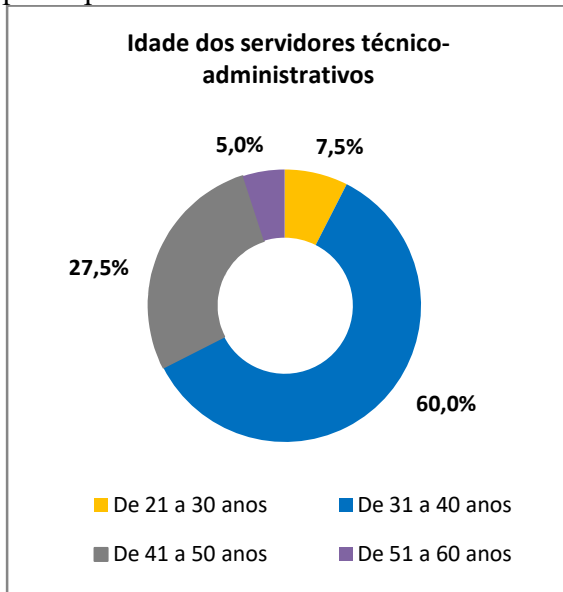


Fonte: elaborado pela autora, conforme resultados da pesquisa (2023).

Percebe-se, pelos Gráficos 3 e 4 que a maioria é do sexo feminino, praticamente com o mesmo percentual, tanto para os respondentes técnico-administrativos (55%), como para as chefias (55,6%). Esses números corroboram o levantamento do Atlas do Estado Brasileiro, elaborado pelo IPEA, que mostra que a maioria de vínculos de servidores com a administração pública brasileira é do sexo feminino (IPEA, 2020).

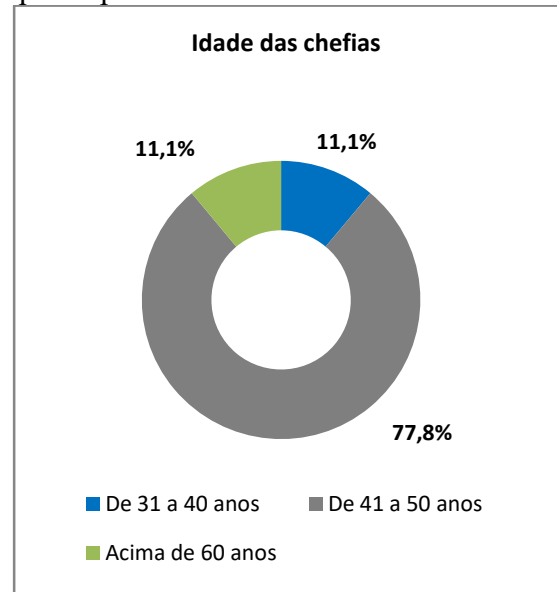
A pesquisa também levantou os dados referentes à idade dos servidores, uma vez que este dado é relevante para que se possa compreender a percepção sobre o teletrabalho por faixa etária. Nos Gráficos 5 e 6 são apresentados os resultados.

**Gráfico 5** – Idade dos servidores técnicos participantes.



Fonte: elaborado pela autora, conforme resultados da pesquisa (2023).

**Gráfico 6** – Idade das chefias participantes.



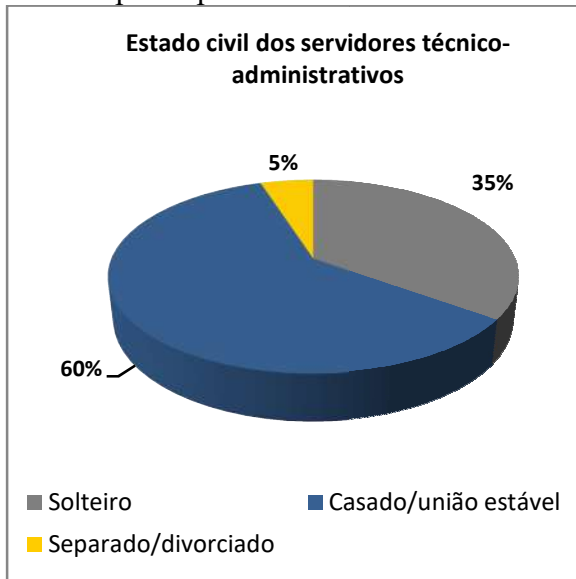
Fonte: elaborado pela autora, conforme resultados da pesquisa (2023).

O maior percentual identificado para os participantes técnico-administrativos é de 60% para servidores com idade entre 31 e 40 anos, enquanto para as chefias é de 77,8% para servidores com idade entre 41 e 50 anos. Conforme os dados do Gráfico 5, pode-se constatar que a grande maioria dos servidores técnico-administrativos que participaram da pesquisa (87,5%) possuem entre 31 e 50 anos de idade. Já em relação às chefias, o Gráfico 6 demonstra que a maioria dos servidores que participaram da pesquisa (77,8%) possuem de 41 a 50 anos de idade.

De forma complementar, também foi identificado o estado civil dos servidores e a quantidade de filhos. Conforme Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020), estes dados contribuem no entendimento do conflito entre convívio familiar e teletrabalho. Nos Gráficos 7 e 8 são apresentados tais dados.

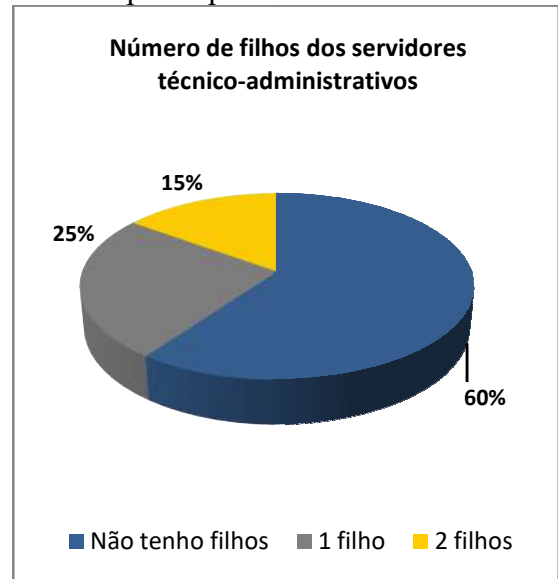


**Gráfico 7** – Estado civil dos servidores técnicos participantes.



Fonte: elaborado pela autora, conforme resultados da pesquisa (2023).

**Gráfico 8** – N° de filhos dos servidores técnicos participantes.

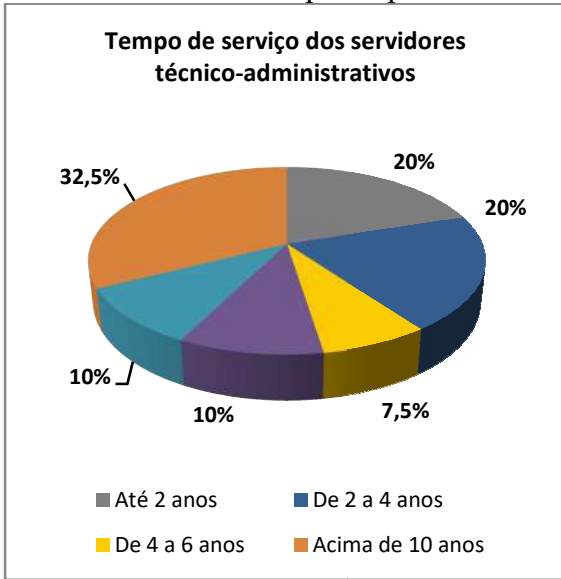


Fonte: elaborado pela autora, conforme resultados da pesquisa (2023).

Foi observado que a maioria dos servidores técnicos, 60% dos participantes, é de servidores casados ou que possuem união estável, entretanto, o mesmo percentual (60%) não possui filhos. Em seguida, 25% possuem 1 filho e, 15%, possuem 2 filhos. Nenhum técnico entrevistado possui mais de 2 filhos. Residir com o(a) parceiro(a) e ter filho(s) são fatores relevantes na percepção dos participantes da pesquisa, pois o interesse na adesão ao teletrabalho pode ser influenciado por estes fatores (MENDES; HASTENREITERFILHO; TELLECHEA, 2020).

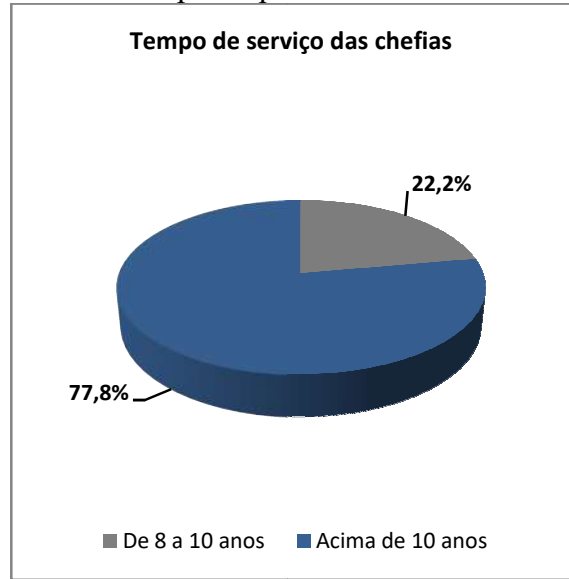
A maioria tanto de técnicos (32,5%), como de chefias (77,8%) respondentes trabalha há mais de 10 anos na UFGD. No caso das chefias, 100% possui mais de 8 anos de serviço na Universidade. Nos Gráficos 9 e 10 é possível verificar o tempo de serviço dos servidores técnico-administrativos e das chefias participantes da pesquisa, respectivamente.

**Gráfico 9 – Tempo de serviço na UFGD dos servidores técnicos participantes.**



Fonte: elaborado pela autora, conforme resultados da pesquisa (2023).

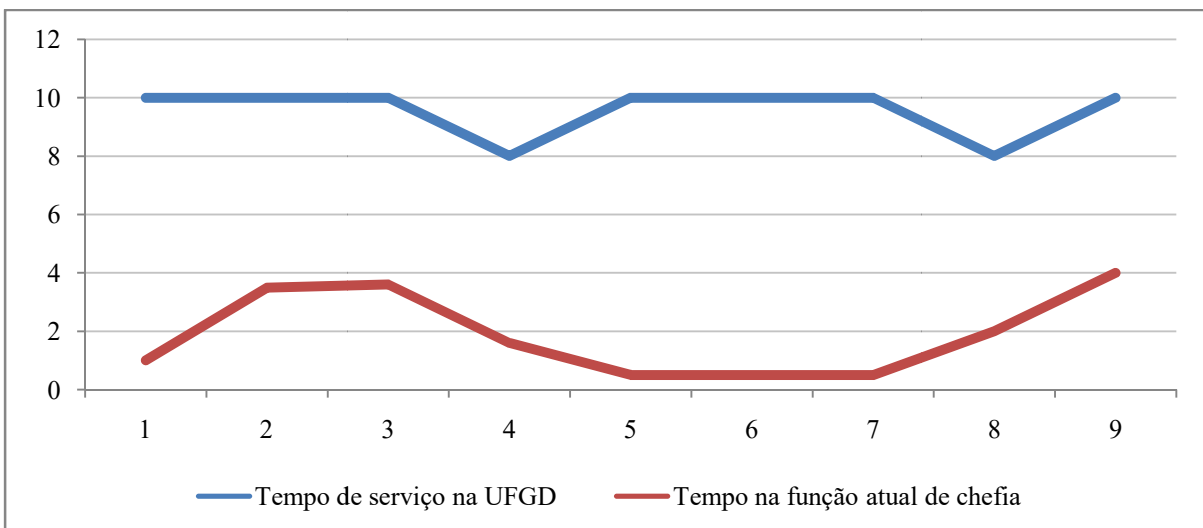
**Gráfico 10 – Tempo de serviço na UFGD das chefias participantes.**



Fonte: elaborado pela autora, conforme resultados da pesquisa (2023).

Considerando que a UFGD possui 17 anos de existência, observa-se que as chefias são compostas por servidores que possuem antiguidade. Estes dados são importantes para este estudo, uma vez que, quanto mais tempo de serviço na Universidade, mais experiência o servidor terá para expor suas percepções sobre uma possível implantação do teletrabalho. No Gráfico 11 é apresentada uma correlação entre o tempo de serviço na UFGD e o tempo que o servidor ocupa o atual cargo de chefia. No eixo horizontal, os números de 1 a 9 representam as chefias participantes da pesquisa.

**Gráfico 11 – Correlação entre tempo de serviço e tempo na chefia.**



Fonte: elaborado pela autora, conforme resultados da pesquisa (2023).

Em relação ao tempo de ocupação do cargo de chefia atual, a maioria dos respondentes está na função entre 6 meses e 1 ano (44,5%). Em seguida, 33,3% ocupam o cargo entre 3 e 4 anos e, 22,2%, entre 1 e 2 anos. A UFGD mudou de gestão no mês de junho de 2022, por esta razão todos os pró-reitores da Universidade estão na gestão há menos de um ano. Dentre os diretores, a última eleição geral aconteceu em 2019, o que explica o percentual que ocupa o cargo entre 3 e 4 anos. No entanto, algumas faculdades, como a FACE e a FAED tiveram mudança de diretores nos anos de 2021 e 2022, respectivamente.

O Apêndice C sintetiza as informações extraídas dos questionários aplicados, respectivamente, aos servidores técnico-administrativos e às chefias das unidades pesquisadas. São apresentados os números absolutos de cada variável e suas representatividades dentro do número total de respostas obtidas.

## **4.2 TELETRABALHO E AS PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFGD**

Nessa seção serão apresentadas as percepções dos servidores técnico-administrativos da UFGD quanto a uma possível implementação do teletrabalho. Primeiramente serão apresentados os conhecimentos e as impressões que os servidores demonstraram possuir em relação ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e ao teletrabalho. Em seguida, serão apresentadas as percepções dos técnicos administrativos conforme os cinco macro-temas denominados de dimensões: a) Tipo de atividade; b) Gerenciamento à distância; c) Perfil do servidor; d) Ambiente de trabalho e recursos tecnológicos; e e) Gestão do tempo e das tarefas.

### **4.2.1 Conhecimentos e impressões dos servidores técnico-administrativos sobre o teletrabalho e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD)**

A primeira análise realizada foi em relação aos “**conhecimentos e impressões dos servidores técnico-administrativos sobre o teletrabalho e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD)**”, bem como em relação às legislações que dão suporte a sua implementação.

Mais da metade (52%) dos servidores técnico-administrativos que responderam ao questionário desconhece a legislação sobre o teletrabalho e quase 1/3 (30%) desconhece que

existem diferenças entre o trabalho remoto desenvolvido na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) em razão da pandemia do Covid-19 e a modalidade de teletrabalho prevista no Decreto nº 11.072/2022. Esse foi o primeiro indício identificado nesse estudo quanto à necessidade de difusão de informações sobre o teletrabalho, sobre a legislação relacionada ao PGD e sobre como tem se dado a implementação deste programa nos órgãos da administração pública, em especial, universidades e institutos federais de educação.

No entanto, 77,5% dos participantes afirmaram que caso o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) fosse implementado na UFGD, teriam interesse em aderir ao teletrabalho nos termos da legislação vigente, seja na modalidade parcial ou integral. Isso demonstra que há um nível significativo de interesse dos servidores das unidades que participaram da pesquisa na adesão do teletrabalho, ainda que exista um nível considerável de desconhecimento sobre suas premissas. Também se percebe que o trabalho remoto foi uma experiência válida para a maioria destes servidores, uma vez que retornariam (mesmo que sob outra normatização) ao trabalho realizado à distância.

A três principais razões identificadas para o interesse na adesão ao teletrabalho foram: i) a redução de gastos com deslocamento, alimentação e vestuário; ii) maior flexibilidade de horário; e iii) possibilidade de melhorar a qualidade de vida. Estes resultados coadunam com o trabalho de Bridi *et al.* (2020), que aponta a flexibilidade dos horários de trabalho, a economia do tempo de transporte e a possibilidade de usufruir mais do contato com a família como os principais motivos para adesão ao teletrabalho pelos trabalhadores. Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020) também destacaram a flexibilidade de horários, a maior interação familiar e a redução de tempo com deslocamentos.

Ao correlacionar os(as) servidores(as) que manifestaram que teriam interesse na adesão ao teletrabalho com o gênero destes(as) servidores(as), percebe-se que a maioria é do sexo feminino (58%), enquanto dentre os(as) que manifestaram que não teriam interesse, a maioria (83%) é do sexo masculino. Os gráficos 12 e 13 demonstram estes percentuais.

**Gráfico 12** – Interesse no teletrabalho por gênero dos técnicos participantes.



Fonte: elaborado pela autora, conforme resultados da pesquisa (2023).

**Gráfico 13** – Não interesse no teletrabalho por gênero dos técnicos participantes.

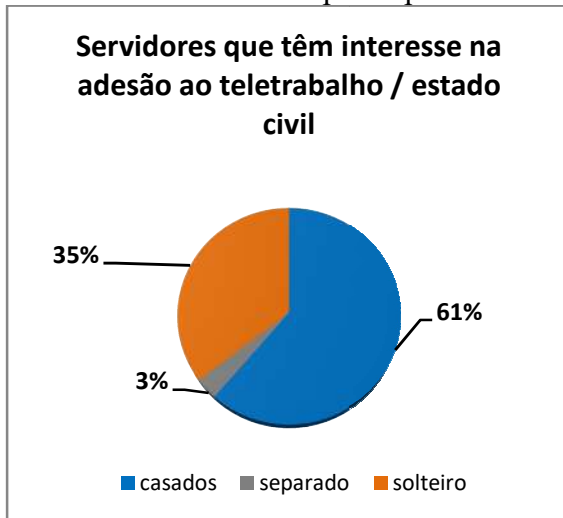


Fonte: elaborado pela autora, conforme resultados da pesquisa (2023).

Melo (2021, p. 21) constatou que, “como ainda são majoritariamente responsáveis pelos cuidados do lar, as mulheres, de forma geral, sofrem com a constante dificuldade em conciliar o trabalho profissional com as demais atividades do cotidiano doméstico”. Assim, o teletrabalho poderia ser visto por uma parte das servidoras como uma alternativa para minimizar este cenário. No entanto, a autora também pondera que o teletrabalho ocasiona aumento de atividades tanto do trabalho como familiar, uma vez que ambas acabam por demandar atenção quase que todo o tempo (MELO, 2021).

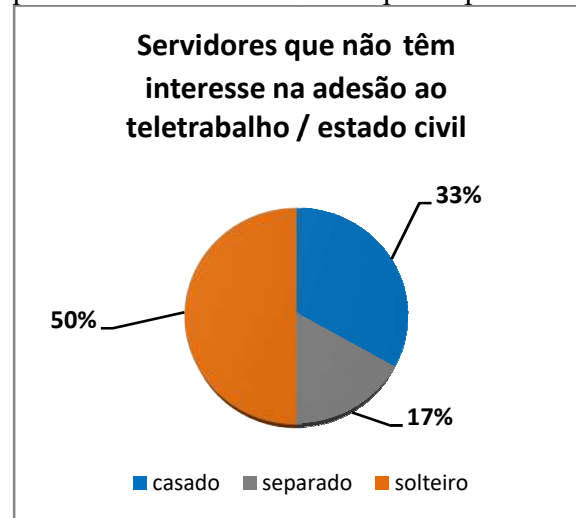
Ao confrontar os servidores que disseram que teriam interesse na adesão ao teletrabalho com o estado civil destes servidores, a maioria é casado ou com união estável (61%), enquanto dentre os que disseram que não teriam interesse, a maioria é de solteiros (50%). Segundo constatado por Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020, p. 168), “a percepção de atratividade do trabalho domiciliar costuma ter inicialmente maior impacto sobre indivíduos casados e com filhos, por acreditarem que terão mais tempo com a família ao economizar com o deslocamento até o posto de trabalho”. Os gráficos 14 e 15 apresentam estes percentuais.

**Gráfico 14** – Interesse no teletrabalho por estado civil dos técnicos participantes.



Fonte: elaborado pela autora, conforme resultados da pesquisa (2023).

**Gráfico 15** – Não interesse no teletrabalho por estado civil dos técnicos participantes.



Fonte: elaborado pela autora, conforme resultados da pesquisa (2023).

Dentre os servidores que disseram que não teriam interesse em aderir ao teletrabalho, três mencionaram como razão a necessidade da presença física no local de trabalho para o exercício de suas atividades. De fato, o artigo 9º do Decreto nº 11.072/2022 exige que haja compatibilidade entre o teletrabalho e as atividades a serem desenvolvidas: “[...]III - ficará condicionado à compatibilidade com as atividades a serem desenvolvidas pelo agente público e à ausência de prejuízo para a administração” (BRASIL, 2022a).

A IN nº 65/2022, em seu parágrafo 2º do artigo 5º, também trazia algumas hipóteses de restrição para aplicação do teletrabalho no que tange à necessidade de presença física na realização da atividade:

§ 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 (BRASIL, 2020e).

Outra razão que foi mencionada por dois servidores é o isolamento social e a necessidade que sentem de interagir pessoalmente com os colegas de trabalho. Leite e Lemos (2019) constataram as interações sociais reduzidas e o isolamento social, que aumentam ao longo do tempo, principalmente na modalidade integral, como fragilidades para o teletrabalhador. Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020) também destacaram o maior isolamento profissional e social dentre as desvantagens identificadas no teletrabalho.

Dois servidores citaram como razão o fato de o tema ainda ser muito incipiente em diversos itens, com destaque para o desconhecimento de métricas de produtividade. Ainda foi mencionada a preferência pelos turnos contínuos<sup>6</sup>, uma vez que esta modalidade já tem sua organização e funcionamento definidos. Outra vez, percebe-se nas respostas a necessidade de disseminação de informações sobre o que é o PGD e o teletrabalho como uma modalidade dentro do programa.

Somente um servidor mencionou que não possui interesse na adesão ao teletrabalho por não ter se adequadado ao trabalho em casa durante a pandemia. Isso corrobora a conclusão de Leite e Lemos (2020, p. 21) que analisaram a experiência do trabalho remoto durante a pandemia, na Universidade do Estado de Santa Catarina (UFSC), no que tange aos cargos técnico-administrativos. As autoras concluíram que, mesmo com “todas as adversidades e falta de tempo para a preparação, grande parte dos servidores técnicos conseguiram se adaptar ao teletrabalho” durante a pandemia.

Questionados sobre a percepção de existência ou não de uma cultura organizacional propícia ao teletrabalho na UFGD, dezesseis servidores (57% dos respondentes) percebem que não existe hoje na UFGD uma cultura organizacional favorável à implementação do teletrabalho no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), como pode ser observado em algumas falas transcritas no Quadro 7:

**Quadro 7** - Percepção pelos técnicos da não existência de uma cultura organizacional propícia ao teletrabalho na UFGD.

<b>Respondentes</b>	<b>Argumentos/Respostas</b>
Técnico Administrativo 1 (TA1)	Acredito ainda ser uma cultura organizacional fechada para esta modalidade de trabalho.
Técnico Administrativo 5 (TA5)	Entendo que hoje a UFGD não tem essa cultura organizacional propensa ao teletrabalho, mas que isso pode ser perfeitamente construída.
Técnico Administrativo 9 (TA9)	Acredito que a falta de cumprimento de alguns requisitos para o teletrabalho, não viabiliza a implantação, p.ex. inexistência de dimensionamento da força de trabalho e mapeamento dos processos da UFGD.
Técnico Administrativo 30 (TA30)	Acredito que a cultura organizacional na UFGD não é propícia à implementação do teletrabalho no âmbito do PGD, pois não há capacitações online frequentes (caso houvesse a necessidade de troca de setor por servidores) e falta interesse (proposta de estudo, teste piloto) da Administração. Há ainda o entrave que nem todos os setores poderiam aderir (ou seja, 100% da UFGD), o que causaria mal estar entre os demais servidores [...]

<sup>6</sup> Nos turnos contínuos de atendimento ao público, o servidor técnico-administrativo possui a jornada de trabalho de 6 (seis) horas diárias para os serviços que exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a 12 (doze) horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, desde que atendidos os requisitos legais supracitados e apreciados pelo Conselho Diretor e autorizado pelo Conselho Universitário.

Técnico Administrativo 31 (TA31)	Acredito que ainda existem muitas dúvidas acerca do desempenho dos servidores executando o teletrabalho, tenho a impressão de que muitos chefes e a própria administração da Universidade têm pouco conhecimento sobre o PGD, há receio sobre a avaliação e execução dos trabalhos, receio de problemas em trabalhos que exigem a presença do servidor, receio de que a qualidade dos serviços sejam afetados, até mesmo pouca acreditação sobre esse implemento, enfim, receio de impactos referente a adesão do teletrabalho, o que dificulta essa implementação.
----------------------------------	---

Fonte: Resultados da Pesquisa. Organizado pela autora (2023).

Por outro lado, seis servidores (21,4%) consideram existir uma cultura favorável na UFGD para a implementação do teletrabalho, no âmbito do PGD, conforme ilustrado nas falas do Quadro 8:

**Quadro 8 -** Percepção pelos técnicos da existência de uma cultura organizacional propícia ao teletrabalho na UFGD.

Respondentes	Argumentos/Respostas
Técnico Administrativo 7 (TA7)	Acredito que a pandemia ajudou a estabelecer o costume de atendimento por e-mail ou via sipac, então espero que a cultura já esteja sendo encaminhada para a realidade do teletrabalho
Técnico Administrativo 18 (TA18)	Existe uma tendência à implantação do teletrabalho, inclusive devido ao amadurecimento das ferramentas necessárias ao seu devido funcionamento, a cultura em órgãos públicos normalmente é voltada para a tradição, porém universidades geralmente possuem uma visão de olhar para o futuro, portanto acredito haver um ambiente propício para a implementação do teletrabalho, não existindo barreiras culturais, com força suficiente, para barrar esta nova realidade
Técnico Administrativo 35 (TA35)	Estávamos organizados para tanto na época da pandemia, ou seja, existe a cultura.

Fonte: Resultados da Pesquisa. Organizado pela autora (2023).

Um servidor entende que devem ser levadas em conta as subculturas existentes em cada unidade, como se percebe na fala a seguir:

Compreendo que cada unidade administrativa ou acadêmica possui suas especificidades e, portanto, constrói a sua própria cultura organizacional, o que possibilite a implementação, ou não, do teletrabalho. No caso desta unidade acadêmica, entendo que haja uma cultura organizacional propícia, uma vez que houve avanços importantes na operacionalização das suas atividades administrativas, a partir do uso de tecnologias digitais (TA39).

A cultura organizacional é um elemento fundamental a ser analisado quando se discute a implementação de uma inovação em uma organização. Schein e Schein (2022, p. 27), estudiosos sobre do tema, assim definem a cultura organizacional:



A cultura de um grupo pode ser definida como sua aprendizagem acumulada e compartilhada à medida que esse grupo soluciona problemas de adaptação externa e de integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerada válida e, conseqüentemente, ensinada aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar, sentir e se comportar em relação a esses problemas.

Nesse sentido, por ser um produto compartilhado de um aprendizado compartilhado, a cultura acaba por ser tornar a “identidade do grupo”, fundamentada em premissas que foram aceitas como verdadeiras pelo grupo ao longo do tempo. No entanto, as organizações podem passar por processos naturais – nos quais as organizações crescem e amadurecem – que ocasionam, por conseqüência, a evolução de sua cultura. Assim, as premissas básicas podem ser mantidas, mas permitem o aparecimento de novos padrões de comportamento que, por conseguinte, mudam o caráter dessas premissas (SCHEIN; SCHEIN, 2022).

Portanto, ainda que a maioria dos servidores técnicos não perceba a cultura organizacional da UFGD como propícia para a implementação do teletrabalho, as novas demandas que surgem como parte dos processos naturais de crescimento podem ocasionar a evolução desta cultura.

#### **4.2.2 Teletrabalho: Dimensão Tipo de Atividade**

Toledo (2020, p. 34) destaca a necessidade de “separar as atividades em categorias: as que permitem a entrega a distância e outras que não”. Assim, dentro da primeira dimensão, “**tipo de atividade**”, foram apresentadas aos participantes da pesquisa as hipóteses de atividades que poderiam ser ou não realizadas na modalidade de teletrabalho, conforme estava previsto na IN nº 65/2020. Apesar de a Instrução Normativa ter sido revogada no final de 2022 e existir atualmente um grupo de estudos no Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos para propor melhorias no seu texto, considerou-se que essas listagens seriam oportunas na avaliação de como o servidor percebe a atividade que realiza em relação à possibilidade de adesão ao teletrabalho.

Foram elencadas as seguintes hipóteses de atividades que poderiam ser realizadas na modalidade de teletrabalho, conforme Apêndice E:

I - Atividades desenvolvidas que demandam maior esforço individual e menor interação com outros agentes públicos; II - Atividades que são complexas e exigem elevado grau de concentração; e III - Atividades que são de baixa a média complexidade com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas.

A grande maioria dos respondentes (92,5%) entende que suas atividades se enquadram parcialmente ou totalmente nas hipóteses listadas. Nesse sentido, os servidores que possuem as atividades que se enquadram parcialmente (72,5%) poderiam aderir à modalidade de teletrabalho parcial, enquanto aqueles que possuem atividades que se enquadram totalmente (20%) poderiam aderir às modalidades de teletrabalho parcial ou integral.

Já em relação às atividades que não poderiam ser realizadas por teletrabalho, foram elencadas as seguintes hipóteses, conforme o Apêndice E:

I – Atividades cuja natureza exija a presença física do participante na unidade ou que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo; e II – Atividades cuja natureza não permita a redução da capacidade de atendimento ao público interno e externo.

Quando perguntados se suas atividades desenvolvidas se enquadrariam nas hipóteses elencadas acima, apenas 7,5% acreditam que estariam totalmente enquadradas, enquanto 52,5% acreditam que estariam parcialmente enquadradas e 40% não estariam enquadradas. Isso demonstra que, na visão dos servidores técnico-administrativos respondentes, são poucas as atividades que precisam integralmente ser executadas de forma presencial e não poderiam ser realizadas por meio de teletrabalho.

#### 4.2.3 Teletrabalho: Dimensão Gerenciamento à Distância

Segundo Rocha e Amador (2018, p. 157), “a questão do controle no teletrabalho passa necessariamente pelo tipo de envolvimento que se deseja dos trabalhadores com o teletrabalho”. Nesse sentido, na segunda dimensão, “**gerenciamento à distância**”, utilizou-se a experiência vivenciada durante o trabalho remoto para avaliar a percepção dos técnicos em relação à estipulação e ao cumprimento das metas e à forma de acompanhamento e controle realizados pela chefia.

A forma de controle das atividades realizadas pelos servidores durante a pandemia mais apontada pelos participantes da pesquisa foi a disponibilidade da chefia para atendimento virtual (22 respostas), seguida da realização de relatórios de atividades (20 respostas) e do uso de ferramentas gerenciais específicas (8 respostas).

Outros instrumentos foram citados: para TA9, “o e-mail foi o principal veículo de comunicação, registro de demandas e marcador de resolução”; para TA36 e TA38, o

“atendimento da demanda do dia” e a “produtividade”, respectivamente, foram instrumentos de controle utilizados durante a pandemia.

Pouco mais da metade dos técnicos participantes afirmou que, durante o período do trabalho remoto em razão da pandemia, suas metas de trabalho foram construídas em conjunto com a chefia imediata. Já 1/4 dos participantes relatou que as metas foram apresentadas individualmente pelo servidor e aprovadas pela chefia imediata. Os demais, ou informaram que ainda não trabalhavam na UFGD ou citaram outras formas de definição das metas e, apenas 1 servidor, relatou que não foram estabelecidas metas neste período.

Percebe-se que, com a participação ou não da chefia na construção das metas, os servidores técnicos estiveram sempre presentes na sua definição, o que é importante para que não se sintam posteriormente sobrecarregados e com metas inalcançáveis. Rocha e Amador (2018, p. 159) afirmam que “alguns teletrabalhadores relatam o excesso de trabalho como resultado da adoção da flexibilização de tempo e espaço e que isso pode ocorrer [...] pela adoção de metas de produtividade maiores para o trabalho remoto do que as que seriam cobradas na jornada tradicional”.

Quando questionados sobre a avaliação que fazem quanto ao cumprimento das metas que foram pactuadas com a chefia durante o trabalho remoto em razão da pandemia, foram mencionadas uma variabilidade de respostas pelos técnicos. No intuito de sintetizá-las, foram consolidadas conforme a Tabela 1, que demonstra o agrupamento das respostas obtidas:

**Tabela 1** – Cumprimento das metas pactuadas durante a pandemia.

Satisfatório / cumpridas / atendidas / concluídas / positivo / dentro do previsto / sempre entregues	21 respostas
Parcialmente / razoavelmente bem	2 respostas
Ótimas / superadas	4 respostas
Não trabalhava ainda na UFGD	6 respostas

Fonte: Resultados da Pesquisa. Organizado pela autora (2023).

Constata-se que os participantes, ainda que estivessem passando por uma situação atípica como a pandemia e o trabalho remoto imposto às pressas, entendem que cumpriram satisfatoriamente as metas pactuadas. Pode-se avaliar esta percepção como positiva para uma possível implementação do teletrabalho dentro de um programa estruturado, que possua normas e procedimentos definidos e que seja implantado de forma planejada e organizada na Instituição.

A mesma sistemática de sintetização dos dados obtidos foi adotada quanto à avaliação dos técnicos sobre o acompanhamento pela sua chefia imediata e o *feedback* (retorno, crítica, elogio) dado por ela quanto ao seu desempenho remoto das atividades. A Tabela 2 apresenta as respostas obtidas:

**Tabela 2 – Acompanhamento e *feedback* da chefia durante a pandemia.**

Satisfatório / bom / positivo / constante contato / sempre havia <i>feedback</i>	16 respostas
Regular / parcial	4 respostas
Excelente / ótimo / bastante presente	4 respostas
Sem <i>feedback</i>	3 respostas
Não trabalhava ainda na UFGD	6 respostas

Fonte: Resultados da Pesquisa. Organizado pela autora (2023).

Conforme a Tabela 2, também se observa uma avaliação positiva dos técnicos quanto ao acompanhamento e *feedback* dado pelas chefias. Segundo TA31: “Avalio de forma positiva, tive os *feedbacks* necessários e isso possibilitou ajustar as metas do setor. Também tive o retorno das atividades realizadas”. O técnico TA39 argumenta que “houve um constante contato com a chefia imediata, de modo a ser assistida em todas as etapas e nas eventuais dúvidas de como proceder diante das situações adversas do contexto de trabalho vivenciado”.

Tais argumentos corroboram o trabalho de Toledo (2020, p. 37), que afirma que “atualmente, na experiência vivida até aqui, os chefes estão bastantes presentes no planejamento e acompanhamento das tarefas das suas equipes, obtendo bons resultados no gerenciamento a distância”.

#### 4.2.4 Teletrabalho: Dimensão Perfil do Servidor

Na análise da terceira dimensão do estudo, chamada de “**perfil do servidor**”, buscou-se identificar como o servidor se sente ao trabalhar à distância e quais características poderiam ser aperfeiçoadas para que o teletrabalho pudesse ser realizado de forma eficiente para a organização e satisfatória para o teletrabalhador. Nesse sentido, Toledo (2020, p. 36) aponta que, “o servidor deve ser capaz de autodeterminar sua capacidade diária de entrega, agir proativamente na resolução de problemas, atuar com tempestividade e orientação para resultados”.

Quando questionados se se sentem confortáveis em trabalhar em casa, 80% dos técnicos participantes afirmaram que sim. Os que não se sentem confortáveis indicaram como principal razão a falta de interação presencial com os colegas (9 respostas). O isolamento social e profissional é uma desvantagem citada em diversos estudos sobre o teletrabalho (LEITE; LEMOS, 2019; MENDES; HANSTENREITER; TELLECHEA, 2020).

Uma opção para minimizar este sentimento seria a adoção do teletrabalho parcial, no qual o servidor ainda mantém contato presencial com colegas de trabalho alguns dias da semana. Já em relação ao teletrabalho integral, Chahad (2021, p. 102) destaca “As boas práticas para tornar o trabalho remoto mais eficaz” elaboradas pela OIT, em que “dado o risco real de isolamento social associado ao teletrabalho em tempo integral, todos os esforços devem empreendidos para manter a(o) profissional em contato com supervisoras(es), colegas e a instituição como um todo”.

A ausência de separação entre a vida pessoal e a vida profissional foi a segunda razão mais mencionada (7 respostas), seguida de falta de sentimento de pertencimento à Instituição (5 respostas) e da falta de horário definido de trabalho (5 respostas). Estudos recentes demonstram constatações semelhantes: Souza (2020) também concluiu que o equilíbrio da vida profissional com a vida pessoal foi uma das dificuldades relatadas pelos servidores durante o trabalho remoto; Benavides *et al.* (2021, p. 5) identificou que “o distanciamento físico do local de trabalho e as relações sociais produzidas fragilizam a percepção de pertencimento e identidade coletiva”; e Leite e Lemos (2020) também constataram que, devido a flexibilidade, alguns servidores sentiam que trabalhavam o dia inteiro.

Na Tabela 3 estão agrupadas as diversas respostas obtidas pelos servidores técnicos quando questionados sobre quais habilidades pessoais entendem que poderiam ser desenvolvidas para que o teletrabalho pudesse ser realizado de forma mais eficiente.

**Tabela 3** – Habilidades pessoais a serem desenvolvidas para o teletrabalho.

Habilidades Pessoais no Teletrabalho	Qtd. Respostas
Organização pessoal, das tarefas e do ambiente de trabalho	7 respostas
Disciplina / autodisciplina / compromisso / responsabilidade	6 respostas
Autogerenciamento / gestão do tempo e de atividades / planejamento	6 respostas
Domínio de sistemas	5 respostas
Concentração / foco	5 respostas
Comunicação	2 respostas
Agilidade	1 resposta
Automotivação	1 resposta

Controle emocional	1 resposta
Não sabe responder	2 respostas

Fonte: Resultados da Pesquisa. Organizado pela autora (2023).

Percebe-se, pela Tabela 3 que há um equilíbrio na quantidade das diversas habilidades a serem desenvolvidas que foram citadas, principalmente, nas questões relacionadas à organização, disciplina e gerenciamento de tempo. Isso pode demonstrar que os servidores percebem a necessidade de aprimoramento em uma série de atributos necessários para um desempenho eficiente de suas atividades quando realizadas à distância.

Os servidores participantes foram questionados sobre como poderiam adquirir estas habilidades. Foi perguntado quais os tipos de capacitação eles entendem que deveriam ser oferecidas pela Instituição para o cumprimento das atividades laborais de forma remota. A Tabela 4 apresenta de forma sintetizada e agrupada as capacitações que foram mencionadas pelos técnicos respondentes do questionário.

**Tabela 4 – Capacitações a serem oferecidas pela UFGD.**

<b>Necessidade de Capacitações Mencionadas para o Teletrabalho</b>	<b>Qtd. Respostas</b>
Sistemas da UFGD / tecnologia da informação / ferramentas digitais / equipamentos computacionais	14 respostas
Planejamento e organização pessoal e do trabalho / gerenciamento de rotinas / gerenciamento do tempo	8 respostas
Comunicação remota	3 respostas
Mapeamento de processo e dimensionamento da forma de trabalho	3 respostas
Controle de metas, produtividade e nível de satisfação dos demandantes	3 respostas
Relacionadas às atividades desenvolvidas	3 respostas
Reuniões objetivas e eficazes	2 respostas
Gerenciamento do tempo	2 respostas
Motivacional / bem-estar no ambiente de trabalho	2 respostas
Fiscalização e elaboração de contratos	1 resposta
Não sabe responder / não acredita ser possível	2 respostas

Fonte: Resultados da Pesquisa. Organizado pela autora (2023).

O uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) é elemento fundamental no que se refere ao teletrabalho e espera-se que o teletrabalhador tenha o mínimo necessário de conhecimentos dessas tecnologias (STEIL; BARCIA, 1999). A percepção

principal dos servidores respondentes do questionário é de que a UFGD precisaria investir em capacitações relacionadas aos sistemas internos da Universidade (SIPAC<sup>7</sup>, por exemplo) e ferramentas digitais. Percebe-se essa demanda na fala do TA3, que sugere capacitações relacionadas à “familiaridade com equipamentos computacionais (hardware e software) e total conhecimento dos sistemas operacionais da instituição” e do TA27, que destaca capacitações “relacionadas a gestão (instalação, atualização, utilização) dos aplicativos a serem utilizados no trabalho, bem como sobre as tecnologias de comunicação”.

Os participantes também avaliaram que seria necessária a oferta de capacitações relacionadas ao planejamento e organização pessoal e do trabalho e ao gerenciamento do tempo e de rotinas. Segundo Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020, p. 177) “a organização do tempo de trabalho pressupõe o cumprimento do tempo destinado a cada tarefa e a conciliação do tempo de trabalho com as demais tarefas e atividades, sem o dispêndio exagerado em atividades meio ou aquelas que nos subtraem o tempo dedicado ao trabalho”. Nesse sentido, o planejamento, a organização e o gerenciamento do tempo e das atividades são fundamentais para que a flexibilidade e a autonomia do teletrabalho não acabem por gerar sobrecarga de trabalho.

Deseja-se que o teletrabalhador tenha um espaço próprio em sua casa que possa ser destinado para a realização de seu trabalho, que não esteja próximo às áreas de circulação de pessoas da casa, que seja reservado e sem interferências externas (STEIL; BARCIA, 1999). Além disso, Toledo (2020) aponta que equipamentos de informática atualizados e provedor de acesso à internet com boa velocidade também são fundamentais para garantir a comunicação com colegas e chefia e para a realização das atividades à distância.

#### **4.2.5 Teletrabalho: Dimensão Ambiente de Trabalho e Recursos Tecnológicos**

Na quarta dimensão de análise, chamada de “**ambiente de trabalho e recursos tecnológicos**” estão duas questões apresentadas aos técnicos. Na primeira questão, constatou-se que a dificuldade no acesso aos sistemas da UFGD (9 respostas), mobiliário inadequado (9 respostas) e ausência de impressora (9 respostas) foram os problemas operacionais e logísticos mais identificados pelos técnicos durante a realização de suas atividades durante o trabalho remoto em razão da pandemia do Covid-19.

---

<sup>7</sup> O Sistema Integrado de Gestão de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) oferece operações fundamentais para a gestão das unidades responsáveis pelas finanças, patrimônio e contratos.

A dificuldade no acesso aos sistemas da UFGD como principal problema operacional identificado durante o trabalho remoto vem ao encontro do vislumbre da maioria dos técnicos quanto à necessidade primordial de que a Instituição proporcione capacitações relacionadas aos seus sistemas tecnológicos, caso haja uma implementação da modalidade de teletrabalho na Universidade.

Em seguida, foram listadas: internet lenta ou instável (7 respostas); a elevação de custos domésticos (7 respostas); a dificuldade de comunicação com a chefia e equipe (6 respostas); e a utilização de computador com baixa performance (6 respostas). Sete servidores não identificaram problemas operacionais e logísticos. Também foram citados outros fatores, como o técnico TA16 que mencionou “telefone pessoal de acesso a todos da instituição”, o técnico TA30 que citou “falta de horário definido para laborar” e o técnico TA3 que destacou “servidores pouco familiarizados com a tecnologia”.

Perguntados sobre quais itens consideram possuir em sua residência, caso viessem aderir ao teletrabalho, mais de 70% afirmou ter um espaço adequado (cômodo específico, parte de um cômodo, etc); mais de 65% dos participantes afirmou ter mobiliário adequado (mesa, cadeira, armário, etc); e 60% afirmou possuir internet com velocidade adequada. Em relação a ter equipamentos tecnológicos adequados (computador, notebook, impressora, etc), o percentual diminuiu para 55%.

Percebe-se que a maioria dos técnicos considera possuir condições adequadas para a realização do trabalho em casa. A IN nº 65/2022 determinava que caberia ao participante do teletrabalho 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 (BRASIL, 2020e).

No entanto, como a IN nº 65/2022 foi revogada e existe um grupo de trabalho para avaliação e proposição de alterações, este pode ser um tópico revisto na legislação que normatiza o teletrabalho para a administração pública. Como constatado, foi apontado pelos técnicos como uma problemática durante o trabalho remoto o fato de o servidor ser responsável pelos seus equipamentos, além das despesas domésticas, como energia e provedor de internet. Essa mesma conclusão foi obtida por Fernandes (2021) que observou como desvantagens estruturais do teletrabalho: servidores não contemplados com equipamentos de informática e itens mínimos de ergonomia, uso de equipamentos próprios para execução das atividades, gastos com internet e infraestrutura de informática.



#### 4.2.6 Teletrabalho: Dimensão Gestão do Tempo e das Tarefas

A quinta e última dimensão do questionário se refere à “**gestão do tempo e das tarefas**”. O trabalho remoto trouxe alguns problemas como a confusão entre tempo dedicado ao trabalho e tempo dedicado à família (CHAHAD, 2021) e alguns desafios como a necessidade de desenvolver habilidades como o autocontrole e a autodisciplina (ROCHA; AMADOR, 2018).

Ao serem questionados como se sentiram em relação à sobrecarga ou não de trabalho durante o período das atividades remotas em razão da pandemia do Covid-19, verifica-se que a maioria dos técnicos participantes da pesquisa sentiu-se sobrecarregado com o excesso de demandas, que gerou estresse e adoecimento em alguns casos, conforme se observa nas falas transcritas no Quadro 9:

**Quadro 9** – Sentimento de sobrecarga de trabalho durante o período das atividades remotas em razão da pandemia.

Respondentes	Argumentos/Respostas
Técnico Administrativo 21 (TA21)	A carga de trabalho estava excessiva devido eu estar na chefia também, muitas reuniões enfim, foi um período complicado.
Técnico Administrativo 14 (TA14)	A sobrecarga era evidente devido a ausência de horário fixo para a jornada, com demandas diversas respondidas fora do horário habitual de expediente.
Técnico Administrativo 1 (TA1)	Excesso de trabalho que me desgastou emocionalmente.
Técnico Administrativo 5 (TA5)	A sobrecarga de trabalho, no meu caso, durante a pandemia foi estressante e adoecedora. A demanda por parte dos professores ao meu setor foi extenuante.
Técnico Administrativo 15 (TA15)	Esgotada com relação a carga de trabalho e o desrespeito ao tempo da jornada de trabalho.
Técnico Administrativo 22 (TA22)	Sobrecarga elevada com horário de trabalho estendido, importunação via mensagens e telefonemas.

Fonte: Resultados da Pesquisa. Organizado pela autora (2023).

Esses relatos corroboram com a conclusão do estudo de Bridi *et al.* (2020, p. 6) que avaliou as condições sob as quais os trabalhadores do Brasil tiveram que se adaptar à mudança do trabalho presencial para o trabalho remoto em razão da pandemia. Os resultados da pesquisa evidenciaram que “o trabalho remoto no momento da pandemia sobrecarregou os trabalhadores no sentido de mais trabalho, em termos de horas e dias trabalhados, gerando um ritmo mais acelerado”.

Por outro lado, Leite e Lemos (2021) estudaram o teletrabalho no contexto da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), em relação aos cargos técnicos administrativos, com o objetivo de planejar, implementar e avaliar o projeto piloto de teletrabalho de uma instituição pública de ensino superior. As autoras não relataram na conclusão da pesquisa a percepção de excesso de demandas, nem sobrecarga de atividades. Talvez isso tenha como explicação o fato de a pesquisa ter ocorrido por meio de um projeto-piloto, elaborado anteriormente ao período de pandemia, pois já havia interesse por parte da UDESC, nessa questão. Assim, houve planejamento para a implementação e, posteriormente, monitoramento e avaliação.

Alguns técnicos demonstraram ter se adaptado ao trabalho remoto, sem identificar sobrecarga de trabalho, conforme apresentado no Quadro 10:

**Quadro 10** – Ausência de sentimento de sobrecarga de trabalho durante o período das atividades remotas em razão da pandemia.

<b>Respondentes</b>	<b>Argumentos/Respostas</b>
Técnico Administrativo 25 (TA25)	Foi um período tranquilo e necessário. Só senti falta da interação dos colegas/colaboradores do meio em que trabalho.
Técnico Administrativo 24 (TA24)	Sem mudanças em comparação ao serviço presencial.
Técnico Administrativo 32 (TA32)	Na verdade consegui desempenhar melhor minhas atividades durante a pandemia [...].
Técnico Administrativo 26 (TA26)	Não senti muita sobrecarga, apenas dificuldades até ajustar as tecnologias.

Fonte: Resultados da Pesquisa. Organizado pela autora (2023).

Questionados sobre o motivo da sobrecarga, a principal causa foram as demandas fora do horário de jornada (17 respostas). Em seguida, foram identificados: aumento das demandas de trabalho (15 respostas); equalização do horário de jornada (8 respostas); limitações tecnológicas e operacionais (7 respostas); falta de experiência no uso de ferramentas tecnológicas (4 respostas); e distribuição desigual de atividades na equipe (1 resposta).

Os técnicos foram perguntados acerca da avaliação que fazem da sua produtividade no trabalho ao realizarem suas atividades de forma remota. A Tabela 5 ilustra as respostas obtidas e agrupadas:

**Tabela 5** – Auto-avaliação da produtividade na realização das atividades de forma remota.

Auto-avaliação da produtividade	Qtd. Respostas
Satisfatória / boa / positiva / produtiva / fluida / 100% / conforme o esperado	17 respostas
Ótimo / muito boa / rendeu melhor	4 respostas
Boa no início, mas caiu com o tempo	3 respostas
Equivalente à do presencial	3 respostas
Baixa / abaixo da média / menos que no presencial	3 respostas
Média	1 resposta
Média a alta	1 resposta

Fonte: Resultados da Pesquisa. Organizado pela autora (2023).

Observa-se, pela Tabela 5, que a maioria dos técnicos considera que teve uma produtividade entre “satisfatória” e “com melhoria no rendimento”. Chahad (2021, p. 109) afirma que, “embora difícil de mensurar, a produtividade do trabalho em casa pode ter aumentado” com o teletrabalho iniciado após a pandemia. Também merecem destaque as falas que mostraram haver uma produtividade boa no início, mas com queda com o passar do tempo. Tal fato pode ter ocorrido em razão da sobrecarga de atividades e do desgaste emocional mencionados nas duas questões anteriores.

Ao serem questionados sobre como se sentiram em relação à conciliação da realização de suas atividades remotas com as atividades de casa e com o ambiente familiar houve uma variabilidade de percepções mencionadas pelos servidores técnicos. A Tabela 6 apresenta a síntese dessas diversas percepções:

**Tabela 6** – Percepções sobre a conciliação das atividades remotas com o ambiente familiar.

Conciliação das atividades remotas com o ambiente familiar	Qtd. Respostas
Tranquilo / satisfatório / bem / não tive problema / conciliável	13 respostas
Exausta / confuso / bagunçado / estressada e sobrecarregada / complicado / péssimo / desgastante	8 respostas
No início dói desafiador ou difícil, mas com o tempo fluiu ou ficou mais fácil	3 respostas
Ótimo / muito bem	2 respostas
Não fui capaz de separar / difícil dividir os horários	2 respostas

Fonte: Resultados da Pesquisa. Organizado pela autora (2023).

A maioria dos técnicos considerou que essa conciliação aconteceu de forma tranquila e sem problemas. No entanto, uma parte significativa dos respondentes demonstrou sentimentos negativos como “exaustão”, “estressada” e “desgastante”. A relação entre trabalho e rotina familiar é uma questão central para o trabalho realizado em casa, sendo a dificuldade de adaptação da família à nova modalidade uma barreira a ser enfrentada na adaptação ao teletrabalho (MENDES; HASTENREITERFILHO; TELLECHEA, 2020).

Ao correlacionar as 11 respostas que demonstram os sentimentos negativos (8 respostas) e o sentimento de que no início foi desafiador ou difícil, mas com o tempo fluiu ou ficou mais fácil (3 respostas) com os gêneros dos respondentes, verifica-se que 8 respostas são de participantes do sexo feminino e 3 do sexo masculino. Esta observação demonstra que a cultura existente na atual sociedade de que a mulher é a responsável pelos cuidados com a casa e com os filhos traz uma diferença nas percepções entre homens e mulheres quanto às vantagens e desvantagens no teletrabalho (MELO, 2021).

Por outro lado, o trabalho realizado em casa e próximo à família pode refletir consequências positivas na qualidade de vida do teletrabalhador e no ambiente familiar (TOLEDO, 2020). A fala de alguns técnicos argumenta, nesse sentido, conforme se verifica no Quadro 11:

**Quadro 11** – Percepções positivas em relação conciliação da realização do trabalho remoto com as atividades de casa e o ambiente familiar.

Respondentes	Argumentos/Respostas
Técnico Administrativo 14 (TA14)	O contexto familiar foi favorecido substancialmente no período, com maior participação do servidor no dia-a-dia da família.
Técnico Administrativo 18 (TA18)	O trabalho remoto possibilita um melhor tempo de convivência com a família, sem perda de tempo com deslocamento, além de possibilitar uma maior flexibilidade de horários, o que resulta em ganhos na qualidade de vida e possivelmente, em um aumento da motivação.
Técnico Administrativo 35 (TA35)	Pude ser figura presente em minha família.

Fonte: Resultados da Pesquisa. Organizado pela autora (2023).

Por fim, solicitou-se aos técnicos que, caso quisessem, deixassem registrado alguma observação a respeito da sua percepção quanto à possibilidade de implementação do teletrabalho na UFGD, no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho. Quatorze participantes manifestaram sua percepção sobre o assunto e 100% delas foram positivas em relação à possibilidade de implementação do teletrabalho, ainda que com algumas ponderações.

A ponderação mais mencionada foi a necessidade da realização de um estudo aprofundado sobre o tema e da realização de discussões com a comunidade acadêmica, conforme se observa nas falas dos técnicos TA5, TA9 e TA30, apresentadas no Quadro 12.

**Quadro 12** – Percepções gerais dos técnicos quanto à possibilidade de implementação do teletrabalho na UFGD.

Respondentes	Argumentos/Respostas
Técnico Administrativo 5 (TA5)	Acredito que a implementação do PGD na UFGD poderia acontecer de maneira harmoniosa desde que seja feito um estudo aprofundado visando instituir nossas normas desenhando como seria este processo aqui.
Técnico Administrativo 9 (TA9)	Importante várias discussões amplas à toda comunidade acadêmica, grupos de estudos específicos, etc antes da implantação.
Técnico Administrativo 30 (TA30)	Acredito a implementação do PGD na UFGD demandaria um estudo sério, livre de interesses pessoais, além de uma reestruturação administrativa. Outro ponto que precisa ser mudado na estrutura da UFGD é o uso da Unidade I como centro administrativo, dado que os alunos (produto) e servidores (técnicos e professores) estão em sua grande maioria na Unidade II.
Técnico Administrativo 15 (TA15)	Penso que será muito vantajoso para a administração pública e a UFGD só tem a ganhar, porém deve ser regulamentado especialmente no que tange a direitos e deveres dos servidores e suas chefias.
Técnico Administrativo 18 (TA18)	A UFGD só viria a ganhar com a implementação do teletrabalho, devido à redução de custos e aumento da motivação dos servidores, possibilitando inclusive um crescimento da produtividade, no caso de uma implantação adequada.
Técnico Administrativo 27 (TA27)	Penso que seria útil e traria maior eficiência e diminuição de custos. No entanto, há de se ponderar o equilíbrio para evitar sobrecarga de trabalho.
Técnico Administrativo 39 (TA39)	A implementação do PGD parece vir a colaborar para uma cultura institucional mais dialógica e eficiente. Todavia, é preciso antes que os canais de comunicação entre as instâncias sejam melhores construídos, de forma que as informações e as orientações circulem com maior fluidez. A confecção de fluxogramas e manuais simplificados podem contribuir para esse processo.

Fonte: Resultados da Pesquisa. Organizado pela autora (2023).

Outro ponto destacado pelos técnicos foi a percepção de que o teletrabalho seria viável em alguns setores da UFGD e de que deveria haver uma melhor distribuição das atividades dentro da Universidade. Essa observação pode ser verificada nas falas a seguir transcritas:

Acredito ser uma atividade válida para alguns setores. A UFGD para isso é necessário total capacitação de seus servidores para a implementação, juntamente com uma rotina incisiva por parte de alguns servidores que não participam com frequência do ambiente administrativo da instituição (TA3).

Acredito que muitas atividades podem ser melhor realizadas em casa, quando da necessidade de análise de documentos, concatenação de ideias para a criação de novos documentos, etc. Ou seja, o processo criativo se aproveita de um possível silêncio e ausência de interrupções. Mas algumas atividades, como as minhas por exemplo de checar ambientes externamente à unidade administrativas, não se enquadram como possíveis de serem realizadas em teletrabalho (TA10).

A implementação do trabalho remoto é viável, desde que a gestão esteja comprometida com a divisão e cobranças das tarefas como um todo, pois a maioria dos problemas habitam na falta de competências na delegação das funções, conseqüentemente o q não foi corretamente delegado, terá dificuldade de ser medido e cobrado (TA16).

Quatro técnicos mencionaram as vantajosidades dessa modalidade de trabalho para UFGD, que poderia gerar redução de custos para a Universidade, uma cultura organizacional mais moderna e motivação para os seus servidores. O Quadro 11 também apresenta a transcrição das falas dos técnicos TA15, TA18, TA27 e TA39 que trazem essas percepções.

Portanto, é possível concluir que, na percepção dos servidores técnico-administrativos da UFGD, o teletrabalho é uma modalidade com potencial para ser implementada na Universidade. No entanto, para isso, o assunto precisa inicialmente ser estudado e discutido pela Instituição e pelos atores envolvidos.

O período de trabalho remoto vivenciado em razão da pandemia trouxe diversos aprendizados e, ainda que haja muitas diferenças com o teletrabalho, não se pode ignorar que essa experiência foi o primeiro passo para uma nova forma de se realizar o trabalho, em um local diverso daquele em que está fixada a sede da organização e à distância dos colegas e da chefia.

### **4.3 TELETRABALHO E AS PERCEPÇÕES DAS CHEFIAS DA UFGD**

Nessa seção serão analisadas as percepções de chefias da UFGD quanto à implementação do teletetralho. Inicialmente serão apresentados os conhecimentos e as impressões que as chefias participantes da pesquisa possuem em relação ao Programa Gestão e Desempenho (PGD) e ao teletrabalho. Posteriormente, as percepções das chefias serão avaliadas subdivididas em três dimensões: a) Tipo de atividade; b) Gerenciamento à distância; e c) Perfil do servidor.

#### **4.3.1 Conhecimentos e impressões das chefias sobre o teletrabalho e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD)**

A primeira análise realizada foi em relação aos “**conhecimentos e impressões das chefias sobre o teletrabalho e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD)**”, como também sobre as legislações que dão suporte a sua implementação.

As respostas do questionário demonstram que 1/3 das chefias participantes da pesquisa não conhece a legislação pertinente ao teletrabalho no âmbito do PGD. Os dados levantados também mostram que 1/3 das chefias participantes não tem conhecimento de que existem diferenças entre o trabalho remoto desenvolvido na UFGD em razão da pandemia do Covid-19 e a modalidade de teletrabalho prevista no Decreto nº 11.072/2022.

Quando questionados se teriam interesse em implementar o teletrabalho para os servidores técnico-administrativos da sua unidade, nos termos da legislação vigente, caso o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) fosse implantado na UFGD, 33,3% das chefias participantes afirmaram que não, 33,3% afirmaram que sim e 33,3% relataram que dependeria ou precisariam conhecer melhor o programa.

Dentre as razões mencionadas para o não interesse em implementar o programa para os servidores técnico-administrativo de suas unidades, a chefia CH7 disse: “Acho essencial a relação entre as pessoas, sejam alunos técnicos e professores”. Já a chefia CH5 trouxe como razão: “Conheço a experiência de pró-reitorias em outras IES, o trabalho é muito maior para os gestores e chefias, mas é bem-vindo para grandes centros, onde o tempo de deslocamento ao trabalho representa um tempo considerável do dia do servidor, não sendo nosso caso”.

Assim como identificado na análise da percepção dos servidores técnico-administrativos, aqui também se evidencia certo nível de ausência de conhecimentos sobre o teletrabalho, sobre o PGD e sobre a existência de diferenças entre o trabalho remoto em virtude da situação excepcional de pandemia e o teletrabalho baseado em metas e produtividade.

Perguntado às chefias qual a percepção que teriam acerca da existência de uma cultura organizacional na UFGD propícia ou não à implementação do teletrabalho no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), três chefias (33,3%) entendem não existir uma cultura favorável na Universidade. A chefia CH1 entende que a UFGD “não tem cultura para isso”. A chefia CH5 percebe que “[...] ainda não há uma cultura organizacional a respeito da implantação do teletrabalho na UFGD” e, segundo a fala da chefia CH6, esta não nota “uma cultura organizacional acerca da implementação do teletrabalho”.

As demais chefias participantes fizeram observações acerca da cultura organizacional da UFGD, com destaque para as falas seguintes:

Acredito que atualmente há desproporcionalidade nas atribuições de servidores lotados em diferentes setores, e o estabelecimento de metas e prazos poderá auxiliar a administração central a redimensionar a distribuição de servidores nas unidades da universidade. (CH3)

Seria injusto com todos os servidores, uma vez que nem todos poderiam atuar no teletrabalho. Há também o fato de que alguns optariam por trabalhar no modo presencial e as estruturas como espaços físicos, computadores, ar condicionado, iluminação teriam que estar funcionando bem para atender estes servidores. E no caso do servidor que estiver em teletrabalho também que manter uma boa estrutura para tornar possível o seu trabalho e produção. (CH7)

Acredito que a tecnologia está e estará cada vez mais presente e será imprescindível em nossas rotinas de trabalho. A pandemia nos trouxe um caminho sem volta e deu oportunidade à universidade de compreender que o teletrabalho é possível e nos oferece também, praticidade e eficiência. A instituição pública precisa se atualizar e adequar-se as culturas organizacionais presentes, neste momento é necessário que as universidades sigam ajustando-se e adequando-se as necessidades das comunidades internas e externas para uma melhor gestão e desempenho, sobretudo dos recursos que são cada vez mais escassos. A única preocupação é com o bom senso, o esvaziamento social e a (des)humanização nas relações de trabalho que tal prática, caso mal implementada pode gerar. (CH9)

Percebe-se que uma chefia entende o fato de que nem todas as atividades possam ser realizadas por meio de teletrabalho como uma injustiça. Já outra chefia entende que a implementação do teletrabalho, por meio de metas e prazos, poderia trazer oportunidades de melhoria para o ambiente de trabalho, uma vez que auxiliaria a Administração Central no redimensionamento da distribuição dos servidores na Universidade.

A fala da chefia CH9 mostra a percepção do teletrabalho como um potencial para a evolução da cultura organizacional da UFGD, em consequência da intensificação do uso das tecnologias, dos aprendizados provenientes da experiência vivenciada durante a pandemia e da busca por um atendimento mais eficiente à comunidade acadêmica, ainda que com recursos cada vez mais escassos.

Também se percebe em duas falas a preocupação com as relações de trabalho e com o bem-estar do servidor que, no caso de adesão ao teletrabalho, teria que providenciar as estruturas necessárias para a realização do seu trabalho em casa. Essas também são questões que foram colocadas pelos técnicos participantes da pesquisa, que externalizaram preocupações relacionadas tanto ao convívio profissional, quanto aos bens e equipamentos utilizados no trabalho realizado em casa.

#### **4.3.2 Teletrabalho: Dimensão Tipo de Atividade**

Na análise da primeira dimensão, chamada “**tipo de atividade**”, assim como para os técnicos, foram listadas as hipóteses de atividades que poderiam ser realizadas em teletrabalho, conforme estava previsto na IN nº 65/2020, e perguntado se as atividades realizadas pelos técnicos de suas unidades se enquadrariam nelas:



I - Atividades desenvolvidas que demandam maior esforço individual e menor interação com outros agentes públicos; II - Atividades que são complexas e exigem elevado grau de concentração; e III - Atividades que são de baixa a média complexidade com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas.

As respostas obtidas demonstram que 33,3% das chefias participantes entendem que se enquadram parcialmente, 33,3% integralmente e 33,3% entende que as atividades não se enquadram nas hipóteses. Assim, na visão das chefias, em sua maioria (66,6%), há o entendimento de que seria possível o enquadramento de, pelo menos, algumas atividades realizadas pelos técnicos de seus setores nas hipóteses que poderiam ser executadas por meio do teletrabalho.

As chefias também foram questionadas se entendem que as atividades realizadas pelos técnicos de sua unidade poderiam se enquadrar nas hipóteses que estavam previstas na IN nº 65/2020 como aquelas que não poderiam ser realizadas por teletrabalho:

I – Atividades cuja natureza exija a presença física do participante na unidade ou que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo; e II – Atividades cuja natureza não permita a redução da capacidade de atendimento ao público interno e externo.

Quase 80% das chefias entendem que as atividades se enquadram parcialmente nas hipóteses que não poderiam ser realizadas por teletrabalho, enquanto o restante (20%) entende que se enquadram totalmente nas hipóteses. Corroborando a questão anterior, a maioria das chefias entende que os setores das suas unidades possuem pelo menos algumas atividades que não podem ser executadas por meio de teletrabalho.

Buscou-se, também, na análise do tipo de atividade, identificar na visão das chefias participantes quais setores seriam ou não passíveis de implementação do teletrabalho, em função da natureza de suas atividades. As chefias foram, então, solicitadas a listar quais setores (secretarias, coordenadorias, divisões, etc.) dentro das respectivas unidades, entenderiam ser possível que tivessem suas atividades realizadas por meio do teletrabalho.

Os setores listados foram agrupados e, sintetizadas as respostas, conforme a seguir demonstrado na Tabela 7:

**Tabela 7** – Setores identificados como possíveis de implementação do teletrabalho.

<b>Setores identificados como possíveis de implementação do teletrabalho</b>	<b>Qtd. Respostas</b>
Coordenadoria / setor administrativo / secretaria administrativa (integral ou parcial)	3 respostas
Secretaria acadêmica (integral ou parcial)	2 respostas
Secretaria de graduação / secretaria de pós-graduação (parcial)	2 respostas
Todas as secretarias de modo gradativo	1 resposta
Todos os setores parcialmente / todos os setores dependem de contato presencial, mas parte da demanda pode ser realizada em teletrabalho	3 respostas
Registro de diplomas / setor de matrículas / divisões e coordenações específicas	1 resposta

Fonte: Resultados da Pesquisa. Organizado pela autora (2023).

Verifica-se que, no âmbito das faculdades, as secretarias em geral (5 respostas), foram identificadas pelas chefias como setores que poderiam ter suas atividades realizadas por meio de teletrabalho. Na visão de uma chefia as secretarias poderiam fazer escalas parciais de teletrabalho. Em relação à Secretaria Acadêmica, uma chefia não especificou a modalidade (parcial ou integral). Destaca-se que uma chefia ponderou que “poderia ser todas secretarias e coordenadorias desde que seja gradativo para avaliar”.

Percebe-se, na visão das chefias que responderam ao questionário, que o setor administrativo, seja a Coordenadoria Administrativa ou a Secretaria Administrativa, também seria passível de adesão ao teletrabalho, por ter suas atividades compatíveis com a realização nas modalidades parcial ou integral. Uma chefia mencionou que para que não houvesse prejuízo para a Faculdade, a escala de teletrabalho para este setor deveria ser parcial. As outras duas chefias não especificaram a modalidade.

Três chefias mencionaram que acreditam ser possível a implementação do teletrabalho em todos os setores na modalidade parcial, dado que entendem que todos os setores possuem a necessidade de atendimento presencial em algum nível. Outros setores, mais específicos das pró-reitorias, também foram citados, como registro de diplomas e setor de matrículas. Por fim, também foram mencionadas divisões e coordenadorias específicas, desde que em regime parcial.

É possível constatar com essas respostas que as chefias pesquisadas entendem que a melhor forma de implementação do teletrabalho se daria na modalidade parcial, a fim de que não houvesse prejuízo no atendimento ao público e na realização de atividades que exigem a presença física do servidor.

As chefias também foram solicitadas a listar quais setores (secretarias, coordenadorias, divisões, etc) dentro das respectivas unidades entenderiam não ser possível que tivessem suas atividades realizadas por meio do teletrabalho. Os setores listados também foram agrupados e as respostas sintetizadas conforme a Tabela 8:

**Tabela 8** – Setores identificados como não possíveis de implementação do teletrabalho.

<b>Setores identificados como não possíveis de implementação do teletrabalho</b>	<b>Qtd. Respostas</b>
Coordenadoria administrativa / secretaria administrativa	2 respostas
Secretaria de graduação / secretaria de pós-graduação	3 respostas
Secretaria acadêmica	1 resposta
Secretaria da direção	1 resposta
Todas as secretarias	1 resposta
Laboratórios e setores de atendimento presencial	1 resposta
Assessoria, gabinete, biotério e coordenadorias específicas	1 resposta
Nenhuma	1 resposta

Fonte: Resultados da Pesquisa. Organizado pela autora (2023).

As respostas a essa questão, no que se refere às Faculdades, em sua maioria (seis respostas) demonstram que as secretarias são os setores mais citados como aqueles nos quais as atividades inerentes não possibilitariam a realização por meio de teletrabalho, com destaque para as Secretarias de Graduação e Pós-graduação. Também houve duas menções ao setor administrativo e uma aos laboratórios e setores em geral que fazem atendimento presencial.

Percebe-se nessas repostas que chefias possuem percepções diferentes. A exemplo, a chefia CH3 entende ser possível o teletrabalho para a Secretaria Acadêmica em sua unidade, enquanto a chefia CH4 entende que não é possível para a Secretaria Acadêmica na sua unidade. A chefia CH3 acredita ser possível o teletrabalho para a Secretaria Administrativa na sua unidade, já a chefia CH2 acredita que, na sua unidade, não é possível. Essas percepções diferentes demonstram que cada unidade possui suas especificidades e, a partir delas, novas formas de realizar o trabalho podem ou não emergir.

Apenas uma chefia respondeu que não identifica setores em sua unidade que não permitam a implementação do teletrabalho na modalidade parcial em virtude da natureza de suas atividades. Alguns estudos recentes, como o de Fernandes (2021), realizados já no

período pandêmico, constataram que os gestores acreditam ser possível a implementação do teletrabalho mesmo com o fim da pandemia, em especial em um formato híbrido.

### 4.3.3 Teletrabalho: Dimensão Gerenciamento à Distância

Na segunda dimensão da análise, “**gerenciamento à distância**”, buscou-se compreender como a experiência das chefias com a gestão da equipe à distância vivenciada durante o trabalho remoto e os aprendizados que ela trouxe poderiam contribuir em uma possível implementação do teletrabalho.

Ao questionar as chefias se elas percebem que houve melhoria na produtividade dos servidores técnico-administrativos sob sua gestão durante o período do trabalho remoto em razão da pandemia, metade respondeu que sim e a outra metade que não. Aos que perceberam melhorias, foram questionados sobre quais seriam. As respostas foram “rapidez”, “atendimento mais rápido de demandas por não haver interrupções” e “redução de retrabalho, melhoria de processos”. Essas percepções vão ao encontro de Guerra *et al.* (2020), que constatou que “os gestores corroboram com os resultados positivos em termos de maior satisfação e produtividade, complementando acerca da melhoria dos sistemas de gestão [...]”. Três respondentes informaram que não poderiam opinar, pois não eram gestores na época da pandemia.

As chefias foram perguntadas sobre quais foram as principais dificuldades enfrentadas na gestão da sua equipe durante a realização do trabalho remoto. A tabela 9 traz a síntese das respostas obtidas.

**Tabela 9** – Principais dificuldades na gestão da equipe durante o período de trabalho remoto.

Principais dificuldades na gestão da equipe durante o período de trabalho remoto	Qtd. Respostas
Comunicação virtual	4 respostas
Relacionamento Interpessoal à distância	4 respostas
Dificuldade com a atribuição de atividades	3 respostas
Controle do cumprimento das atividades atribuídas	2 respostas

Fonte: Resultados da Pesquisa. Organizado pela autora (2023).

As duas dificuldades mais identificadas foram a comunicação virtual (4 respostas) e o relacionamento interpessoal à distância (4 respostas). Nesse sentido, dificuldades técnicas e

dificuldades de interação com a equipe também foram os pontos negativos mais citados sob a ótica das chefias no estudo realizado por Vilarinho, Paschoal e Demo (2020).

Na sequência aparece a dificuldade com a atribuição de atividades (3 respostas) e, em seguida, o controle do cumprimento das atividades atribuídas (2 respostas). Para Toledo (2020, p. 36), uma dificuldade a ser superada, vista “como a mais desafiadora, é a capacidade dos chefes para gerenciar as equipes à distância”. Para a autora, “estabelecer e cobrar metas não é uma tarefa de fácil desenvoltura e que se agrava quando não há o convívio diário”.

Uma chefia mencionou que “o atendimento ao público externo fica dificultado por depender do tempo de resposta aos e-mails recebidos”. Destaca-se que aqui uma chefia percebe que o atendimento por e-mail prejudica a rapidez na resposta, enquanto na questão anterior, relacionada à percepção sobre melhoria na produtividade, uma chefia destacou o atendimento remoto às demandas como mais rápido, por não haver interrupções como seria presencialmente. Duas chefias não responderam à questão, pois não eram gestores na época do trabalho remoto em razão da pandemia.

As chefias foram questionadas acerca das ferramentas que consideram mais eficientes no acompanhamento das atividades realizadas à distância pela equipe. Os itens mais identificados foram o uso de aplicativos de mensagem e e-mails (6 respostas) e o uso de sistemas específicos de acompanhamento (5 respostas). Em seguida, aparece o uso de relatórios e planilhas (4 respostas).

Leite e Lemos (2020, p. 11) destacaram a importância de se instituir o uso obrigatório de uma plataforma específica como instrumento oficial de trabalho da Universidade, “evitando confundir a vida pessoal (WhatsApp, emails particulares) com a vida institucional”. Silva (2015, p. 8) já havia constatado que uma efetiva implementação do teletrabalho na administração pública “exige investimentos em *softwares* para administrar todo o processo, além de treinamento para os gestores, para sensibilizá-los na gestão das pessoas que vão estar distantes da repartição pública”.

Uma chefia mencionou “reuniões *on line* periódicas para saber como os servidores se encontram em relação aos trabalhos desenvolvidos e quais os avanços e problemáticas encontrados nos processos”. Importante destacar que nenhuma chefia informou que não considera eficiente o acompanhamento realizado à distância.

Em seguida, foi perguntado às chefias quais melhorias poderiam ser implementadas para uma gestão à distância mais eficiente. As respostas das chefias estão demonstradas na Tabela 10.

**Tabela 10** – Percepções de melhorias poderiam ser implementadas para uma gestão à distância mais eficiente.

<b>Percepções de melhorias poderiam ser implementadas para uma gestão à distância mais eficiente</b>	<b>Qtd. Respostas</b>
Melhorias nos sistemas da UFGD	7 respostas
Criação de sistemas específicos para o teletrabalho	7 respostas
Capacitações sobre o teletrabalho	7 respostas
Fornecimento de equipamentos tecnológicos	5 respostas
Fornecimento de mobiliário adequado	3 respostas
Acompanhamento psicológico	2 respostas

Fonte: Resultados da Pesquisa. Organizado pela autora (2023).

Melhorias nos sistemas da UFGD (7 respostas), criação de sistemas específicos para o teletrabalho (7 respostas) e capacitações sobre o teletrabalho (7 respostas) foram as melhorias consideradas mais necessárias pelas chefias. Uma chefia mencionou a “Avaliação, criação/aquisição de aplicativos/sistemas e capacitações que nos atendessem em nossas especificidades e complexidades institucionais locais e não somente algo vindo pronto do governo federal (por exemplo)”.

Como se percebe, a preocupação com melhorias nos sistemas já existentes na UFGD, com o investimento na aquisição de novos sistemas e com capacitações relacionadas à área de tecnologia de informações são elementos presentes nas respostas de diversas questões. Esses achados vão ao encontro das constatações de algumas pesquisas, como Leite e Lemos (2020), Guerra *et al.* (2020) e Vilarinho, Paschoal e Demo (2020).

A indicação de capacitação relacionada ao teletrabalho é mais um indicativo da demanda por maiores informações sobre o tema, já percebida também nas respostas de outras questões.

Na sequência foram listados como melhorias o fornecimento de equipamentos tecnológicos (5 respostas) e o fornecimento de mobiliário adequado (3 respostas). Essa questão perpassa pela legislação do PGD que, como já fora relatado, está sendo reavaliada por um grupo de estudos do Ministério da Gestão e Inovação. A IN nº 65/2020 estabelecia que caberia ao participante do PGD, quando em teletrabalho, providenciar as estruturas física e tecnológica necessárias (BRASIL, 2020e). No entanto, ainda que no novo normativo não seja alterada essa responsabilidade, a princípio, os órgãos públicos não são impedidos de realizar empréstimos aos servidores. A questão é se haveria disponibilidade de equipamentos e mobiliários adequados para cessão aos servidores, dadas as restrições orçamentárias.

Também foi considerada necessária a implementação de acompanhamento psicológico à distância para o servidor em teletrabalho (2 respostas). Filardi, Castro e Zanini (2020, p.44) já haviam constatado que devem ser criados “mecanismos que ajudem a balancear as atividades profissionais e a vida pessoal dos teletrabalhadores, dando maior atenção à infraestrutura, tecnologia e ao suporte psicológico”.

#### **4.3.4 Teletrabalho: Dimensão Perfil do Servidor**

Na última dimensão de análise, chamada “**perfil do servidor**”, investigou-se quais capacitações são percebidas como necessárias de oferta pela Instituição, tanto aos servidores técnico-administrativos quanto às suas chefias, para aperfeiçoamento dos atributos necessários para implementação do teletrabalho. Às chefias tem sido cada vez mais cobrada uma efetiva participação na motivação dos servidores para que estes desenvolvam suas capacidades (TOLEDO, 2020).

Foi perguntado às chefias quais os tipos de capacitação que eles entendem que deveriam ser oferecidas pela UFGD, tanto aos servidores técnico-administrativos quanto às suas chefias, caso haja implementação do teletrabalho. O tema Tecnologia da Informação foi o mais citado (5 respostas), com indicação de oferta de capacitações relacionadas ao uso de tecnologias e aos sistemas de gestão. O levantamento desse dado corrobora a identificação em questão anterior da necessidade de melhorias a serem implementadas pela UFGD no que tange às TICs, incluindo nessa demanda a oferta de capacitações sobre os sistemas já existentes e a outros que venham a ser adquiridos para gestão de atividades realizadas à distância.

O tema teletrabalho veio em seguida (4 respostas), com referência à conceituação, possibilidades, limitações, avaliação e legislação. Essa demanda já havia sido identificada nas respostas de outras questões, tanto de técnicos como de chefias, ao ser constatado na pesquisa um nível significativo de ausência ou de pouco conhecimento sobre o assunto.

Também foi sugerida capacitação em gestão de processos. O teletrabalho traz consigo a oportunidade de a organização rever e adequar seus processos. Tem-se esperado dos gestores um papel de destaque na condução de criação de novos processos e paradigmas, equacionando as competências organizacionais e as necessidades dos servidores (TOLEDO, 2020).

Uma chefia ponderou que seria necessário algo maior que somente capacitações voltadas para as áreas de tecnologias, com o entendimento de que deveria ser oferecido um programa mais abrangente com foco em diversas perspectivas, conforme se observa na fala transcrita a seguir:

Acredito que esta capacitação deveria ser como um programa abrangente de formação focada em soluções para nossas fragilidades administrativas, interpessoais e institucionais. Penso que só uma capacitação técnica de programação e ou sistemas não dariam conta da mudança comportamental e do senso de responsabilidade e eficiência do trabalho proposto nessa nova forma de desempenho. Então a capacitação deveria abranger aspectos, técnicos, político - sociais, organizacionais e culturais para uma nova forma de se trabalhar e tornar a universidade mais ágil menos burocrática e mais eficiente por meio do teletrabalho. (CH9)

A fala da chefia CH9 vem ao encontro das constatações de Vilarinho (2021, p. 157), que defende que “diante de vantagens e desafios, toda a organização precisa estar envolvida, informada e preparada para um arranjo como o teletrabalho, uma vez que a cultura organizacional em si precisa ser repensada”. O autor também destaca que é fundamental a participação coletiva de gestores e teletrabalhadores no planejamento e na gestão do teletrabalho.

Por fim, também foi solicitado às chefias que caso quisessem, deixassem registrado alguma observação a respeito da sua percepção quanto à possibilidade de implementação do teletrabalho na UFGD, no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho. O Quadro 13 traz a transcrição de algumas falas.

**Quadro 13** – Percepções gerais das chefias quanto à possibilidade de implementação do teletrabalho na UFGD.

<b>Respondentes</b>	<b>Argumentos/Respostas</b>
Chefia 3 (CH3)	Acredito serem necessários programas pilotos em unidades acadêmicas e administrativas para subsidiar a discussão mais ampla sobre adesão ou não ao programa.
Chefia 4 (CH4)	Vejo que deve ser gradativo o processo, fazendo acompanhamento a viabilidade.
Chefia 6 (CH6)	As justificativas utilizadas em outras IES ou Instituições que adotaram o teletrabalho, como Petrobrás, não se aplica a nossa realidade na UFGD. Não é necessário um tempo de deslocamento considerável entre o ir e vir para o trabalho. Creio que algumas situações podem necessitar uma avaliação mais detalhada como servidores que tem crianças menores de dois anos, filhos autistas ou com necessidades especiais, que cuidam de idosos, etc. Nesses casos o teletrabalho por meio de metas poderia ajudar o gerenciamento das atividades do servidor e sua rotina extra para atendimento a dependentes em necessidades especiais.
Chefia 9 (CH9)	Penso que tal proposta anuncia um futuro eficiente, prático e sustentável se bem realizado. Devemos estar atentos as mudanças mundiais e tal proposta deve ser pensada e discutida amplamente a partir das necessidades e dos recursos acadêmicos e institucionais a que estamos submetidos. Sem uma análise profunda e crítica de nossas realidades corremos o risco de criarmos uma pratica de trabalho superficial e ineficiente. Por isso penso que



	primeiramente precisamos fazer uma avaliação das demandas e condições de realização desse tipo de trabalho, posteriormente vermos os recursos financeiros e humanos para a implementação desta ferramenta de gestão e a partir daí desenvolvermos capacitações, habilidades e competências estruturais e técnicas para a aplicabilidade e efetividade da mesma.
--	---

Fonte: Resultados da Pesquisa. Organizado pela autora (2023).

Duas chefias (CH 3 e CH9) entendem que para a implementação do teletrabalho na UFGD é necessário que antes a temática seja amplamente discutida com a comunidade acadêmica. Também se observa que duas chefias (CH3 e CH4) mencionaram a utilização de programas pilotos e da implementação gradativa do processo, que acrescentariam elementos mais consistentes ao debate sobre a viabilidade da implementação do teletrabalho na Universidade.

Uma chefia destacou alguns benefícios aos servidores, que se aplicariam ou não ao caso da UFGD, citando a comparação com outras instituições nas quais já foram implementadas. É importante destacar que o teletrabalho é uma modalidade dentro do PGD e que o PGD é um instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na qualidade dos serviços prestados à sociedade (BRASIL, 2022a), substituindo o controle de frequência pelo controle por entregas. Ainda que existam objetivos para o PGD relacionados à melhoria da qualidade de vida e da motivação dos participantes (BRASIL, 2020e), deve-se ter em mente que o objetivo principal não é o teletrabalho, mas sim aumentar a eficiência no setor público por meio de uma ferramenta que é o teletrabalho (UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, 2022).

Por último, a chefia CH9 transmitiu a importância de uma análise profunda acerca da realidade da Universidade antes de uma possível implementação, para que não se corra o risco da criação de uma prática ineficiente. Nesse sentido, Heringer (2017, p. 138) concluiu que “para as organizações públicas que tenham interesse em instituir programas de teletrabalho, são determinantes o orçamento, a motivação das lideranças e o planejamento”.

#### **4.4 PERCEPÇÕES DA ALTA ADMINISTRAÇÃO E DO SINDICATO**

Nessa seção serão apresentadas as entrevistas realizadas com dois membros da alta administração (Reitor e Pró-Reitor de Gestão de Pessoas) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) e com um representante do Sindicato dos Trabalhadores em Educação das Instituições Federais (SINTEF), com sede na cidade de Dourados/MS. Buscou-se com estas

entrevistas analisar a percepção destes atores sobre a possibilidade de implementação da modalidade de teletrabalho na UFGD.

O Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, que será identificado adiante como PRGP, foi questionado se a PROGESP tem conhecimento da legislação acerca do PGD e de que o programa tem sido implementado em diversas IFESs. Em resposta, o PRGP disse que a Pró-Reitoria tem conhecimento da legislação pertinente ao PGD e ao teletrabalho, bem como de que o programa tem tomado proporções na Administração Pública e crescido em número de adeptos em diversos órgãos, bem como em universidades, estando muitas em fase piloto para teste de sistema e setores. Informou também que têm conhecimento de que a IN nº 65/2020 foi revogada e de que há uma comissão designada pelo Ministério da Gestão e Inovação para estudo e elaboração de um novo normativo.

Nesse sentido, o Reitor reforçou que há conhecimento de que outras Universidades já implementaram ou estão em fase de estudos e que uma das premissas da UFGD em relação a esse assunto é reunir um conjunto de experiências que já ocorrem com o programa em outras IFESs e, a partir disso, construir a própria proposta da Universidade, se for o caso. O Reitor relatou que o elemento central de preocupação da equipe é a resposta à pergunta “qual é a Universidade que queremos?”. Nesse contexto, falou sobre a existência de uma dialética entre presença e distância e como isso poderia ter interferência a depender da concepção da Universidade que nós temos. Assim, o teletrabalho para servidores técnico-administrativos poderia ter implicações nas relações com docentes e discentes, uma vez que a própria constituição da Universidade tem como pressuposto a existência direta de um público que são alunos e alunas.

O Reitor destacou quatro pontos que considera importantes nessa avaliação. O primeiro ponto diz respeito à necessidade de um período de sensibilização em relação ao conhecimento sobre o tema teletrabalho, uma vez que ao termos conhecimento sobre algo é que podemos tomar decisões a respeito. O segundo aspecto refere-se à existência de uma leitura de que a experiência do trabalho remoto, ainda que diferente da perspectiva proposta pelo teletrabalho dentro do PGD foi bastante traumática devido à forma que o modelo foi implantado, dada a situação vivida de pandemia. No entanto, ponderou que se tivesse sido implantado em uma situação normal, talvez o resultado tivesse sido diferente. O terceiro ponto para ser pensado é de que todo programa pressupõe uma fase de estudo para uma possível implantação e de necessárias revisões periódicas, considerando as constantes evoluções tecnológicas pelas quais o mundo passa atualmente e que, em decorrência, geram alternativas que podem ser experimentadas. O último ponto refere-se às infraestruturas das

quais se tem capacidade de gestão em uma nova condição de relações, tanto do ponto de vista tecnológico, quanto do ponto de vista psicossocial.

Em resposta ao mesmo questionamento, o representante do SINTEF, que será aqui denominado de RSINTEF, disse que o sindicato tem acompanhado a temática e seus desdobramentos desde a publicação da IN nº 01/2018. Também mencionou que existe um grupo de trabalho constituído pelo SINTEF, composto por todos os servidores que se voluntariaram para participar, e que alguns encontros foram realizados em 2022 para discussão e serão retomados neste ano de 2023 a partir do mês de março. Relatou, ainda, que estão acompanhando as instituições que implementaram o PGD, a exemplo do IFMS.

Pode-se perceber nas três falas (Reitor, Pró-Reitor de Gestão de Pessoas e representante do SINTEF) que a alta administração da UFGD e o sindicato estão atentos à evolução das legislações e aos movimentos que têm acontecido na administração pública, em especial nas IFESs, em relação à implantação do teletrabalho como uma modalidade prevista no PGD. Igualmente, demonstram preocupações com questões que são pertinentes e relevantes no que se refere a algo novo que quebra paradigmas relacionados à questão espaço-temporal na forma de organizar o trabalho (SAKUDA, 2001).

Quando questionado se há um grupo de estudos na UFGD constituído para aprofundamento do estudo do tema e possível implementação do teletrabalho na Universidade, o PRGP disse que ainda não há um grupo formalmente constituído, mas que existe disposição para realização do estudo da viabilidade de implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Disse, ainda, que teve conhecimento que na gestão anterior (2021-2022) um grupo informal de servidores esteve discutindo uma minuta de documento, mas que não era ainda nada formal constituído pela Instituição.

O PRGP complementou que não há no Relatório de Gestão uma ação específica a respeito do Programa de Gestão, mas existe uma ação que se refere ao dimensionamento, que é o mapeamento dos processos, que de alguma maneira facilitaria como uma fase preliminar para se pensar a implantação do PGD. Uma vez com os processos mapeados e as metas que poderiam ser atingidas definidas, seria mais fácil a discussão do Programa de Gestão.

Assim, em relação à constituição de um grupo de estudos pela Universidade, constatam-se três situações: a) existe um grupo de trabalho, constituído pelo SINTEF, que é composto por servidores técnicos que se voluntariaram para participar e que realizou alguns encontros em 2022 (e que serão retomados em 2023) para discussões sobre o teletrabalho; b) existiu, na gestão anterior, um grupo informal de servidores que se reuniu para realizar estudos sobre o tema e elaborar uma minuta de documento; e c) não há um grupo de estudos

formalmente constituído pela UFGD para realização da análise sobre a implementação do teletrabalho na Universidade.

Uma questão importante que foi abordada pelo PRGP refere-se ao sistema de acompanhamento de metas do PGD. Disse ter conhecimento dos sistemas liberados pelo Governo Federal (SUSEP e CGU), mas destacou que a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) está elaborando um sistema próprio, chamado POLARIS, e que existe uma expectativa de que o Ministério da Educação adquira esse sistema e disponibilize-o para toda a rede de ensino federal. Ressaltou que isso seria muito importante, pois um sistema elaborado por uma Universidade Federal estaria mais próximo da realidade das universidades.

O RSINTEF abordou algumas preocupações que percebe em relação a uma possível implementação do teletrabalho na UFGD. A primeira diz respeito às condições de logística e equipamentos que, em algumas IFESs, têm ficado quase que exclusivamente por conta do servidor. Por outro lado, exemplificou ter conhecimento do caso da Universidade Federal do Paraná (UFPR), que desenvolveu mecanismos de assistência aos servidores para empréstimo de computadores e equipamentos, caso a Universidade tivesse disponibilidade, bem como de manutenção em caso de necessidade. Também destacou a importância de o servidor sentir-se seguro no que diz respeito ao sigilo e à preservação de dados, o que poderia não acontecer com o uso de um computador pessoal.

Outra preocupação levantada pelo RSINTEF é a forma pela qual o teletrabalho está proposto na legislação atual, ao estar vinculado ao PGD e não como um direito do servidor. Ele explicou que dessa forma que o teletrabalho está colocado na legislação, é preciso inicialmente transformar todo o trabalho que pode ser realizado pelo servidor em metas e, assim, a partir da estimativa de que quanto o servidor está produzindo, estipular metas acima do que ele já produz atualmente. Ele entende que o fato de se aderir ao PGD com a intenção do teletrabalho poderia levar a consequências desastrosas mais adiante. E constata que, a partir do momento que o servidor tem que produzir independente da logística, das condições de trabalho e de outros fatores que podem impactar na realização do trabalho que deve ser desenvolvido, poderiam ser ocasionadas consequências sérias como doenças nos servidores e fracasso para a própria Instituição.

Essa preocupação do sindicato vai ao encontro de uma constatação de Rocha e Amador (2018, p. 159):

[...] alguns teletrabalhadores relatam o excesso de trabalho como resultado da adoção da flexibilização de tempo e espaço. Isso pode ocorrer tanto pela adoção de metas de produtividade maiores para o trabalho remoto do que as que seriam cobradas na jornada tradicional como pelo transbordamento do trabalho presencial (ou sobretrabalho) realizado em domicílio.

Para o PRGP, há o entendimento de que toda a discussão acerca da implementação do PGD e do formato de como isso se ocorreria, deverá ser uma discussão que passará pela comunidade (alunos, técnicos e docentes), não sendo uma decisão somente da gestão ou de um segmento na Universidade. Assim, a implementação do teletrabalho e do PGD deverá atender ao interesse da Instituição, sendo necessário averiguar em quais unidades seria possível, para quem seria possível e em que modalidade (parcial ou integral) seria mais adequado.

Nesse mesmo sentido, o Reitor afirmou que o interesse de implementação do teletrabalho deve se dar compreendendo o conjunto de sujeitos que fazem a Universidade, técnicos (as) e docentes. Relatou também que há preocupação com uma construção dialógica e participativa, uma vez que pensar em qualquer mudança e qualquer implantação, dependerá do anseio e vontade dos sujeitos que compõem a UFGD.

As falas do Reitor e do PRGP vão ao encontro dos levantamentos realizados nesta pesquisa por meio dos questionários aplicados aos servidores técnico-administrativos e às chefias (diretores e pró-reitores) no sentido da necessidade de difusão de informações e de fomento à discussão sobre a temática do teletrabalho.

Em relação à receptividade dos gestores quanto à implantação do teletrabalho na Universidade, considerando a cultura organizacional da UFGD, o PRGP entende que em todo processo novo é natural que, de início, haja certo estranhamento, mas a partir do momento que haja o acompanhamento e a compreensão de que, de fato, ele traz os resultados ao qual se propôs, é possível com o passar todo tempo que ele se torne também um processo cotidiano para as pessoas.

Para o Reitor, a percepção dos gestores dependeria de cada setor e de como estes perceberam o desenvolvimento das atividades durante os dois anos que vivenciaram o trabalho remoto em função da pandemia. Gestores que perceberam um bom desempenho das atividades teriam mais facilidade em pensar o estudo e a implementação do teletrabalho. Mas para aqueles que tiveram experiências um pouco negativas, poderia haver uma primeira repercussão não muito interessante. Entretanto, à medida que a Universidade constrói um estudo socializado apontando as positivities, poderíamos ter uma percepção mais positiva.

O RSINTEF acredita que se houver demanda e se existirem argumentos que demonstrem que essa demanda traria melhorias para a Instituição, acredita que a receptividade dos gestores seria boa. Entende, ainda, que a receptividade passa pelo amadurecimento das discussões e pela realização de levantamentos junto aos interessados.

Em relação à receptividade dos técnicos, o PRGP percebe que existe um grupo que anseia pelo PGD, porém, há também outro grupo que, ainda por desconhecimento, acha que poderia ser igual ao trabalho remoto ocorrido em razão da pandemia. Ele destacou a experiência vivenciada com os turnos contínuos que, de início, teve adesão em algumas unidades, enquanto um grupo de servidores ficou acompanhando como seria a implementação para depois, então, solicitar a adesão.

Perguntado também sobre a percepção que o Sindicato teria em relação à receptividade dos técnicos quanto à implementação do teletrabalho, o RSINTEF entende que seria importante a realização de uma pesquisa para que se obtivesse este levantamento de forma oficial, trazendo assim as pessoas para a discussão e para a disseminação de conhecimentos sobre a questão. Ele também relatou que o sindicato promoveu algumas palestras, mas acredita que atingiu um público pequeno e ponderou que o processo de amadurecimento e de entendimento parece não ser tão simples.

O Reitor da UFGD, questionado se percebe que a cultura organizacional da UFGD é favorável a essa inovação, respondeu que entende depender dos setores. Ele acredita que em setores administrativos, os quais possuem tarefas mais cotidianas, o teletrabalho seria muito bem-vindo. Por outro lado, em determinados setores poderia ter desdobramentos mais difíceis, dada a especificidade do que é a universidade. Por exemplo, unidades administrativas atuam mais para dentro da Universidade, enquanto unidades acadêmicas atuam muito para fora. O Reitor concluiu a análise sobre a cultura organizacional com a fala transcrita a seguir:

Todo lugar precisa ir se redefinindo, se transformando, porque isso é parte do mundo. Nós vamos mudando e essa mudança nunca é tranquila. [...] Então pensar na cultura organizacional é também pensar numa formação continuada nossa e, nessa formação continuada, pensar em uma Instituição que, no nosso caso, é pensar na Universidade, nesse movimento de mudança. Então essa cultura organizacional na Universidade também é atravessada por gerações diferentes. [...] nós temos docentes com 65 anos, nós temos técnicas e técnicos entrando na Universidade com 22 anos. [...] nós temos de três a quatro gerações aqui dentro. Então a cultura organizacional passa por uma reflexão constante, mas que não é destituída de conflitos. E o desenvolvimento dessa Instituição também depende do processo de extremo diálogo, mas também de abertura constante dos mais novos para as experiências de quem está a mais tempo, mas também de abertura para o novo de quem está a mais tempo na Universidade. Então essa síntese não é tão fácil de ser estabelecida. Eu daria um exemplo, para muitas pessoas mais novas, a relação com o mundo digital é extremamente normal.[...] Por outro lado, muitas pessoas com a

minha idade ou pouco mais dizem “eu preciso ir para a Universidade porque lá eu me reconheço como trabalhadora, trabalhador, como docente, como técnica e técnico” porque historicamente nestas experiências havia e, de alguma maneira, ainda há, uma certa separação entre mundo da casa e mundo do trabalho. Nos últimos anos e as últimas décadas, uns 20 ou 30 anos, dependendo do lugar com mais intensidade ou com menos, essa divisão entre mundo da casa e mundo das atividades laborais foi se encurtando, ao passo dela quase não mais existir em algumas situações.

Perguntado sobre a percepção do sindicato quanto à cultura organizacional da UFGD para a implementação de uma inovação como o teletrabalho, o RSINTEF respondeu que com a experiência em razão da pandemia, na qual todos tiveram que fazer o trabalho remoto de forma compulsória, entende que Instituição teria condições de implementar o teletrabalho. Ele entende também que uma discussão teria que ser feita para verificar quais setores teriam interesse em implementar o teletrabalho, bem como para os quais o teletrabalho viesse não só para contribuir com a melhoria da produtividade e com a qualidade dos serviços que são prestados, mas também para melhorar a qualidade de vida dos servidores.

A percepção da cultura organizacional da UFGD como propícia ou não à implementação do teletrabalho foi uma questão que apresentou bastante diversidade nas respostas obtidas por técnicos, chefias, alta administração e sindicato. Schein e Schein (2022, p. 293) argumentam que “é preciso primeiro mudar o comportamento, e então as crenças e os valores se seguirão para justificá-lo”. No entanto, ainda para Schein e Schein (2022, p. 292) “a mudança de comportamento leva à mudança de cultura apenas se a nova conduta for percebida como uma melhoria”. Portanto, para os autores, “funcionários [...] que não estão envolvidos no processo de mudança provavelmente não verão os resultados como ‘melhores’ e, portanto, continuarão apenas seguindo os movimentos”.

Por fim, o PRGP trouxe uma importante reflexão, a seguir transcrita:

A discussão em torno do Programa de Gestão é algo que a UFGD não pode se furtar. Ela vai ter que fazer essa discussão em algum momento e também não pode ser muito depois, [...] imagino que talvez esse ano ainda a gente tenha que no mínimo constituir comissão e iniciar os trabalhos. Mas passa muito, como eu falei, pelo projeto de Universidade que a gente quer, porque por um lado a gente tem esse anseio, mas por outro lado a gente tem os nossos alunos, que é a finalidade da Universidade. Nossa finalidade é de que o aluno entre, permaneça e saia diplomado. Então a gente tem que atender a essa principal finalidade hoje. Tanto os turnos quanto o Programa de Gestão têm que atender a isso, independente de qual modalidade a gente tenha. Então acho que a gente deve ter, talvez num futuro próximo, três modalidades de trabalho: a presencial com oito horas, a presencial flexibilizada e o Programa de Gestão com as suas variações (integral e parcial).

O mundo organizacional passa por um momento de mudanças nas relações e nas formas de se realizar o trabalho. Com a evolução das TICs e o crescimento da prestação de serviços, os limites organizacionais têm diminuído e emergido novas formas de se realizar o trabalho (STEIL; BARCIA; 1999). A pandemia do covid-19 impulsionou esse processo no que tange à modalidade de teletrabalho (BACCILI; CRUZ, 2020), possibilitando que organizações privadas e públicas e, até universidades, pudessem implementar essa forma de realizar o trabalho a uma parcela de suas atividades.



## 5 RECOMENDAÇÕES

A pesquisa realizada demonstra que 52% dos servidores técnico-administrativos e 33,3% das chefias respondentes desconhecem a legislação que trata do teletrabalho no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho do Governo Federal. Entretanto, 77,5% dos técnicos que participaram da pesquisa teriam interesse em aderir a esta forma de realizar o trabalho, seja na modalidade parcial ou integral, enquanto 33,3% das chefias manifestaram interesse na participação de suas unidades, caso o teletrabalho fosse implantado na UFGD.

Esses números trazem dois importantes indicativos. O primeiro é de que o teletrabalho, sendo uma realidade que se expandiu no mundo do trabalho em organizações privadas e públicas, permeia o interesse de um número significativo de servidores das unidades pesquisadas na UFGD. A adoção do trabalho remoto como uma medida para o enfrentamento da pandemia do Covid-19, ainda que se tratasse de uma modalidade diferente do teletrabalho, foi um primeiro passo para muitas organizações públicas implementarem o trabalho realizado à distância, fora das dependências da sede da administração pública.

O segundo indicativo é de que uma das ações iniciais a serem realizadas ao se pensar em uma possível implementação na UFGD da modalidade de teletrabalho dentro do Programa de Gestão e Desempenho do Governo Federal, seria o trabalho de divulgação de informações e legislações acerca do assunto, além da criação de instâncias para discussão e melhor compreensão dos diversos aspectos envolvidos. No entanto, anterior a essas medidas, seria importante a criação de um grupo formal destinado ao estudo da viabilidade da implementação do PGD, a exemplo do que foi feito por outras IFESs, como a UNIFESP e a UFCG, sendo tal grupo responsável pela disseminação de informações para a comunidade acadêmica, envolvendo todos os atores interessados que seriam direta ou indiretamente afetados.

Os dados coletados mostram que há interesse da maioria dos servidores técnico-administrativos das unidades em que a pesquisa foi realizada quanto à adesão ao teletrabalho e que estes servidores entendem que as atividades que realizam se enquadram parcial ou totalmente dentro das hipóteses legalmente permitidas. As informações levantadas também demonstram que há uma percepção das chefias que participaram da pesquisa de que parte das atividades realizadas pela equipe técnica de suas unidades poderia ser realizada por teletrabalho e que o atendimento a certas demandas poderia até ser mais eficaz, tendo em vista a experiência vivenciada na pandemia.

No entanto, além da necessidade de maiores informações sobre o teletrabalho e o PGD, percebe-se a existência de questionamentos dos técnicos em relação à definição de métricas para avaliação, aos sistemas que seriam adotados, aos treinamentos que seriam oferecidos e às condições de logística nas quais o programa seria estabelecido. Observa-se também certa insegurança na percepção das chefias, no que diz respeito às condições de equidade na definição do programa, ao desenvolvimento de sistemas de monitoramento de desempenho, aos treinamentos que seriam ofertados para servidores e chefias e à prestação de atendimento com eficiência e rapidez.

Já em relação à percepção da alta administração e do sindicato, o assunto precisaria ser amplamente discutido com a comunidade acadêmica, dentro do contexto de “qual universidade queremos para nós?”. Tanto a alta administração quanto o sindicato entendem a complexidade da temática e demonstram uma série de preocupações que envolveriam uma possível implementação do teletrabalho na Universidade.

Nesse contexto, a partir do resultado da pesquisa constata-se que o assunto “teletrabalho na UFGD” ainda se mostra incipiente, quase que embrionário, uma vez que até o presente momento a temática não foi institucionalmente colocada em discussão dentro da Universidade. Pode-se concluir, ainda, que existe a demanda por uma discussão madura e com a responsabilidade que a temática merece.

Portanto, a seguir são elencadas as ações que esta pesquisa propõe a serem desenvolvidas pela UFGD para início de diálogo com a comunidade e avaliação acerca da possibilidade de implementação do teletrabalho no âmbito do PGD para os servidores técnico-administrativos da Instituição.

1. Constituição de um grupo de estudos multidisciplinar composto por representantes técnico-administrativos, docentes e do sindicato, com o objetivo principal de analisar a viabilidade de implementação do PGD e, por conseguinte, da modalidade de teletrabalho na UFGD e, dentre outras atividades:
  - a) realizar *benchmarking*<sup>8</sup> em outras IFESs que já implementaram o PGD;
  - b) mapear processos e listar atividades;
  - c) verificar ajustes de pessoal necessários no quadro das unidades e propor alterações;
  - d) realizar estudos normativos;

---

<sup>8</sup> Benchmarking é um processo contínuo e sistemático de pesquisa para avaliar produtos, serviços, processos de trabalho de empresas ou organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com o propósito de aprimoramento organizacional (SPENDOLINI, 1993).

- e) propor minutas de documentos;
  - f) avaliar vantagens e desvantagens para os servidores, para as chefias e para a Universidade;
  - g) propor capacitações para os servidores técnico-administrativos;
  - h) levantar as necessidades de ajustes nos sistemas existentes e a aquisição de novos sistemas apropriados.
- 1.1. Realização de ações de disseminação de informações sobre o teletrabalho no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (como cartilhas, *folders*, palestras, *webinars*), que contemplem minimamente os seguintes aspectos:
- a) perspectiva legal;
  - b) o que é o PGD, objetivos e principais características;
  - c) o que é o teletrabalho;
  - d) teletrabalho *versus* trabalho remoto;
  - e) modalidades de teletrabalho;
  - f) quem pode e quem não pode aderir ao PGD;
  - g) atividades que podem e que não podem ser desempenhadas em teletrabalho;
  - h) responsabilidades do participante e de sua chefia imediata;
  - i) plano de trabalho, execução e acompanhamento;
  - j) vantagens e desvantagens do teletrabalho;
  - k) a importância da comunicação online;
  - l) palestras com servidores de outras IFESs que aderiram ao teletrabalho.
- 1.2. Promoção de encontros com a comunidade acadêmica para ampla discussão sobre o tema teletrabalho e as especificidades da universidade pública.
- 1.3. Aplicação de questionários aos servidores técnicos e docentes para levantamento de informações sobre a percepção e o interesse na participação do PGD.
- 1.4. Realização de consulta pública com o objetivo de coletar dúvidas e contribuições para prévia análise antes da realização de audiência pública.
- 1.5. Realização de audiência pública.
- 1.6. Apresentação dos resultados e ampla divulgação do relatório final do grupo de estudos.
2. Criação de uma página no site da UFGD para transparência na divulgação de informações, contendo:
- a) fluxograma e cronograma das atividades do grupo de estudos;
  - b) divulgação dos membros que constituem o grupo de estudos;

- c) legislações federais e normativos internos sobre o PGD;
  - d) vídeos, cartilhas e apresentações sobre o teletrabalho e o PGD;
  - e) minutas de documentos;
  - f) FAQ com perguntas freqüentes e respectivas respostas;
  - g) fale conosco;
  - h) links para sites que dêem suporte com informações sobre o PGD.
3. Fomento a ações (capacitações, implementações de projetos, rodas de conversa) que potencializem o desenvolvimento na UFGD:
- a) de uma cultura de inovação;
  - b) da gestão por metas e com foco no resultado e nas entregas.
4. Deliberação pela instância máxima da UFGD, o Conselho Universitário (COUNI), sobre os resultados dos estudos e, conforme o resultado, sobre a proposta de ação apresentada.

O Programa de Gestão e Desempenho tem como pilares o foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Trata-se de uma mudança de paradigma na administração pública, que vai da tradicional forma de controle por meio de freqüência para o controle mensurado por meio de entregas que são feitas pelo servidor a partir de metas pactuadas com sua chefia.

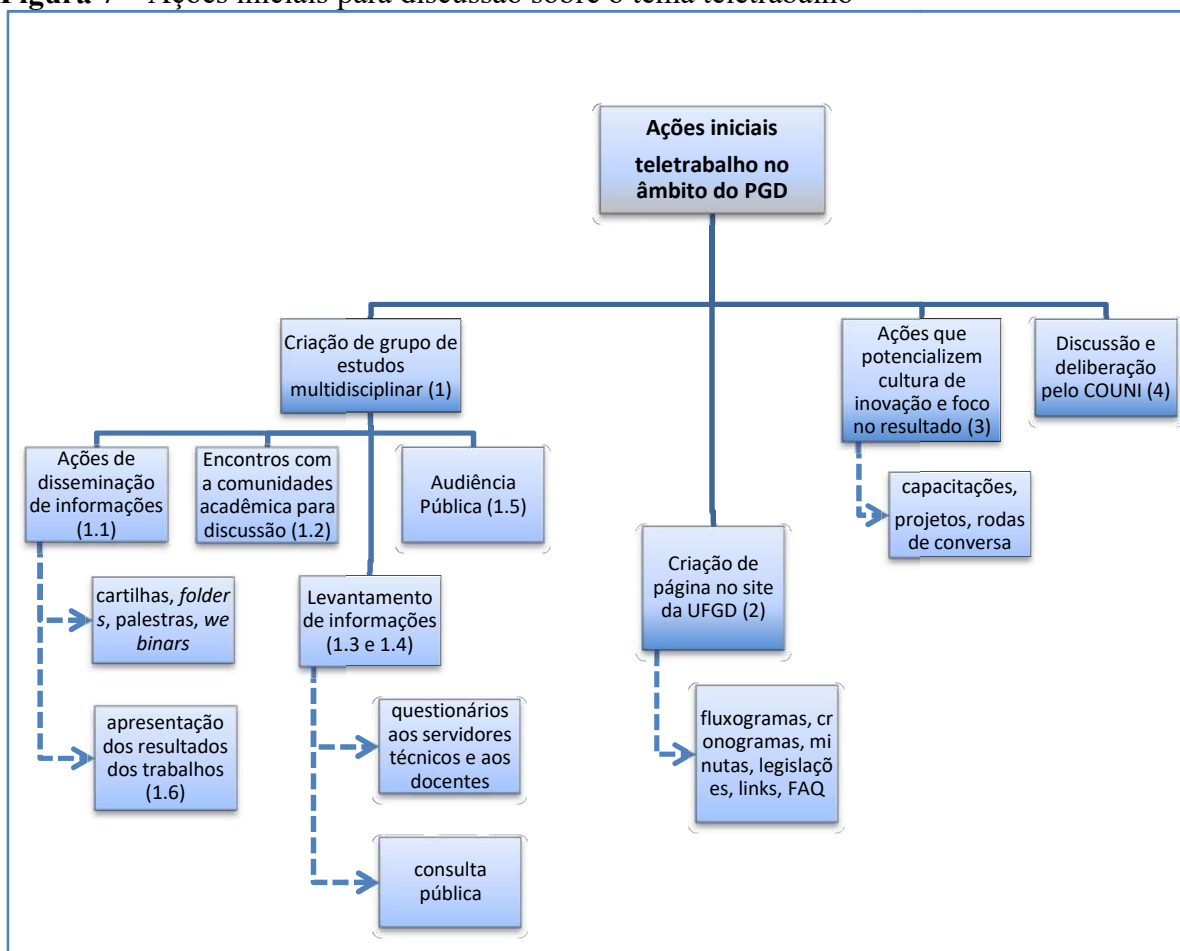
O teletrabalho não deve ser entendido como o objetivo final, mas sim como um meio para o alcance dos resultados esperados, proporcionando atendimento de excelência no serviço prestado ao cidadão, eficiência para a administração pública e maior qualidade de vida para o servidor.

O Governo Federal sinalizou positivamente com a publicação do Decreto nº 11.072/2022, que dispôs as normas gerais sobre o Programa de Gestão e Desempenho e com a publicação da Instrução Normativa nº 65/2020, que estabeleceu orientações para a sua implementação e permitiu que diversos órgãos da administração pública federal instituíssem o PGD nos últimos dois anos.

No entanto, a publicação da Instrução Normativa nº 89/2022 no final de 2022 foi um retrocesso ao revogar a IN nº 65/2020 e trazer diversas dificuldades e restrições ao PGD. Contudo, também foi revogada e trouxe a constituição de um grupo de estudos para avaliação e proposições de melhorias na legislação. Ainda assim, até que seja publicada uma nova instrução normativa, o Decreto nº 11.072/2022 continua vigente e permitindo que órgãos e entidades institua o PGD nos termos de suas disposições.

Nesse sentido, amparada por previsões legais e, atendendo a um anseio de seus servidores, é importante que a UFGD inicie um diálogo com a comunidade acadêmica sobre o tema teletrabalho e sobre suas particularidades no que tange às especificidades de uma universidade pública. A criação de um ambiente propício à discussão e à disseminação de informações será benéfico para a Universidade, pois permitirá a construção de aprendizado conjunto entre gestores, técnicos e chefias da UFGD.

**Figura 7** – Ações iniciais para discussão sobre o tema teletrabalho



Fonte: elaborado pela autora (2023).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa realizou uma análise a partir de dados coletados indicativos da percepção de servidores técnico-administrativos e de chefias da UFGD quanto à possibilidade de implementação da modalidade de teletrabalho para os servidores técnico-administrativos no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do Governo Federal.

O referencial teórico demonstrou que o teletrabalho é um tema em evidência no Brasil e no mundo, principalmente em decorrência da pandemia do Covid-19, que teve no trabalho realizado à distância uma das medidas encontradas para colaborar na contenção do vírus e manter diversos setores de atividades em funcionamento. Na Administração Pública brasileira, alguns órgãos já vinham implementando o teletrabalho mesmo antes da pandemia, mas tudo ainda se mostrava muito incipiente e inovador. Importante destacar a relevância da evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) para a implementação do teletrabalho, que tem nas ferramentas tecnológicas o suporte para a comunicação e realização do trabalho em ambientes distintos ao da sede da organização.

No desenvolvimento desta pesquisa foram encaminhados questionários aos servidores técnico-administrativos de quatro unidades da UFGD e aos diretores e pró-reitores da Universidade, bem como ao Prefeito Universitário. Também foram entrevistados o Reitor, o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas e um representante do Sindicato dos Trabalhadores em Educação das Instituições Federais (SINTEF/MS). Por meio de análise quantitativa e qualitativa foi possível cotejar as respostas dos questionários e entrevistas com o referencial teórico e investigar a percepção de servidores técnico-administrativos, de chefias, da alta administração e do sindicato quanto à possibilidade de implementação do teletrabalho para os servidores técnico-administrativos da UFGD. Também buscou-se identificar quais dificuldades e benefícios o trabalho remoto proporcionou durante a pandemia, apontar possíveis facilitadores e/ou obstáculos na implementação do teletrabalho na UFGD e apresentar possíveis ações que pudessem ser desenvolvidas pela UFGD para avaliação acerca da implementação do teletrabalho no âmbito do PGD para os servidores técnico-administrativos da Instituição.

Ao delinear o perfil dos participantes da pesquisa, observou-se que a maioria tanto de técnicos como de chefias que responderam aos questionários é do sexo feminino (55%). Em relação ao perfil dos servidores técnicos que responderam ao questionário constatou-se que a maioria está na faixa entre 31 e 50 anos de idade, é casado ou possui união estável, não tem filhos e trabalha há mais de dez anos na UFGD. Já em relação ao perfil das chefias que

participaram da pesquisa, a maioria situa-se na faixa entre 41 e 50 anos de idade, trabalha há mais de dez na UFGD e está entre seis meses e um ano ocupando o cargo de chefia atual.

O estudo demonstrou que, na visão dos técnicos participantes da pesquisa, durante o trabalho remoto vivenciado por dois anos em decorrência da pandemia do Covid-19 foi possível ter uma produtividade satisfatória a elevada. No entanto, sentiram-se sobrecarregados com o aumento de atividades, com destaque para as demandas solicitadas fora do horário de trabalho. Também identificaram problemas como a ausência de mobiliário adequado, de impressora e de computador com boa *performance*, bem como dificuldades no acesso aos sistemas da universidade.

O trabalho remoto, ainda que tenha seu embasamento em razões e normativos diferentes do teletrabalho, proporcionou ao servidor da UFGD pela primeira vez a experiência de realização de suas atividades laborais nas dependências de sua casa, ao lado de sua família e sem precisar se deslocar à Universidade. Assim, o teletrabalho, apesar de inovador, hoje não é mais um cenário totalmente desconhecido para os servidores da Universidade.

Mais metade dos técnicos participantes da pesquisa (52%) não tem conhecimento a respeito da legislação pertinente ao teletrabalho no âmbito do PDG, mas 70% sabem que existem diferenças entre o trabalho remoto vivenciado na pandemia e o teletrabalho normatizado em legislação própria. Em relação às chefias, 33,3% não têm conhecimento a respeito da legislação pertinente ao teletrabalho no âmbito do PDG, mas 66,6% sabem que existem diferenças entre o trabalho remoto desenvolvido na UFGD em razão da pandemia do Covid-19 e a modalidade de teletrabalho prevista no Decreto nº 11.072/2022.

Caso o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) viesse a ser implementado na UFGD, 78% dos técnicos pesquisados teriam interesse na adesão ao teletrabalho e 92,5% entendem que suas atividades enquadram-se parcialmente ou totalmente nas hipóteses de atividades que poderiam ser realizadas nessa modalidade de trabalho. Isso demonstra que, ainda que parte dos participantes não conheça os termos da legislação vigente, um número significativo de servidores mostrou interesse em realizar suas atividades laborais por meio de teletrabalho. Esses servidores identificaram como principais motivos pelo interesse na adesão ao teletrabalho a redução de gastos com deslocamento, alimentação e vestuário, uma maior flexibilidade de horário de trabalho e a melhoria da sua qualidade de vida.

Por outro lado, os servidores que disseram que não teriam interesse em aderir ao teletrabalho mencionaram como razões a necessidade da presença física no local de trabalho para o exercício de suas atividades, o isolamento social e a necessidade que sentem de

interagir pessoalmente com os colegas de trabalho, a incipiência do tema, o desconhecimento de métricas de produtividade e a preferência pelos turnos contínuos.

Já em relação às chefias, as percepções estão mais divididas. Pôde-se constatar que, caso fosse implementado na UFGD, 1/3 das chefias respondentes teria interesse na adesão de sua unidade ao PGD, 1/3 não teria interesse e, para 1/3, dependeria de alguns fatores, como por exemplo, conhecer melhor o programa.

A maioria dos técnicos participantes da pesquisa (57% dos respondentes) entende que hoje não existe na UFGD uma cultura organizacional favorável à implementação do teletrabalho, com percepções relacionadas à falta de interesse e de informações sobre a temática. No entanto, há menções à percepção de que isso poderia ser mudado. Observa-se que a maioria das chefias participantes também aponta em suas respostas percepções negativas em relação a existência de uma cultura organizacional na UFGD favorável à implementação do teletrabalho. No entanto, para as chefias, estas percepções estão ligadas à possibilidade de sobrecarga de trabalho e a sentimentos de injustiça com os ônus que seriam impostos aos servidores.

Assim, é possível constatar pelos relatos obtidos que a cultura organizacional existente na UFGD é percebida por parte dos técnicos e das chefias como um dificultador na implementação do teletrabalho, mas para a alta administração é vista como algo relativo, a depender de cada uma das diversas unidades que compõem a Universidade.

A pesquisa apontou que a maioria dos técnicos participantes (80%) se sente confortável em trabalhar em casa. Os que não se sentem confortáveis indicaram como principal razão a falta de interação presencial com os colegas. A ausência de separação entre a vida pessoal e a vida profissional foi a segunda razão mais mencionada.

Em relação às habilidades que os técnicos entendem que precisariam ser desenvolvidas para que o teletrabalho pudesse ser realizado de forma mais eficiente, as respostas mais citadas pelos participantes referem-se às questões relacionadas à organização, disciplina e gerenciamento do tempo. Para adquirir estas habilidades, as capacitações que os técnicos respondentes entendem que deveriam ser oferecidas pela Universidade, mais mencionadas nas respostas, foram relacionadas aos sistemas internos da UFGD e a ferramentas digitais em geral. Em segundo lugar, foram mencionadas a oferta de capacitações relacionadas ao planejamento e organização pessoal e do trabalho e ao gerenciamento do tempo e de rotinas.

Já para as chefias que participaram da pesquisa, as duas dificuldades mais identificadas na gestão da sua equipe à distância durante a realização do trabalho remoto em



razão da pandemia, foram a comunicação virtual e o relacionamento interpessoal à distância. Em relação às melhorias que poderiam ser implementadas para uma gestão à distância mais eficiente, as chefias participantes da pesquisa citaram: i) melhorias nos sistemas da UFGD; ii) criação de sistemas específicos para o teletrabalho; e iii) capacitações sobre o teletrabalho.

Percebe-se em relação às chefias que responderam ao questionário, que a preocupação com melhorias nos sistemas já existentes na UFGD, com o investimento na aquisição de novos sistemas e com capacitações relacionadas à área de tecnologia de informações são elementos presentes nas respostas de diversas questões.

Os dados coletados na pesquisa permitem, então, concluir que a maioria dos servidores técnico-administrativos das unidades que participaram da pesquisa percebem a adoção do teletrabalho como algo positivo em relação à realização das atividades que desempenham na Universidade e, assim, teriam interesse em aderir a esta modalidade de trabalho, seja no formato integral ou híbrido.

No que tange às chefias das unidades pesquisadas, os dados mostraram que existe um receio quanto à implementação do teletrabalho, seja por desconhecimento do PGD ou por uma compreensão equivocada de seus objetivos. É importante frisar que o programa busca o aperfeiçoamento da gestão pública, substituindo o controle de frequência por uma forma flexível de realizar o trabalho, baseada em metas definidas e com foco no ganho de produtividade, nos resultados e nas entregas à sociedade. Nem todas as atividades são passíveis de execução por teletrabalho, entretanto, aquelas que permitem sua execução à distância, poderiam trazer diversos benefícios à Universidade, à sociedade e aos servidores.

Dentre as vantagens para a UFGD e para a comunidade acadêmica mencionadas pelas chefias estão: redução de retrabalho, melhoria nos processos, rapidez no atendimento de demandas, menor interrupção no atendimento e redução de custos para a Universidade. Mas as chefias também destacam que, para que possa ser implementado um programa de teletrabalho eficiente, seriam necessárias melhorias nos sistemas já existentes da UFGD, além da criação de novos sistemas apropriados para acompanhamento e da realização de capacitações para servidores e chefias.

Em relação à percepção da alta administração da UFGD quanto à implementação do teletrabalho, verificou-se que há conhecimento sobre o tema, sobre o rol de legislações que normatizam o teletrabalho na administração pública e sobre a adesão de diversas universidades e institutos federais de ensino ao PGD, bem como de que algumas se encontram em fase estudos para implementação ou de realização de projeto-piloto. A alta administração

também demonstrou que entende como possível a inclusão da UFGD neste debate e indicou preocupações pertinentes que norteiam a implementação do programa.

Quanto à percepção do sindicato (SINTEF/MS) à temática, pôde-se constatar que também está atento a sua legislação, acompanhando a implementação do programa em diversas IFESs e os seus desdobramentos. O representante que participou da pesquisa demonstrou que existem preocupações do sindicato principalmente nas consequências da adesão ao teletrabalho na forma que a legislação está proposta, que poderia reverberar em problemas para o servidor e para a Universidade.

Pela pesquisa, conclui-se que tanto os servidores técnico-administrativos como as chefias sugerem que a temática do teletrabalho seja discutida com a comunidade acadêmica. Reitoria e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas demonstraram estar abertos ao início de um debate. Já o sindicato mostrou-se estar disponível para participar desta discussão e atento às nuances que o assunto traz consigo.

Percebe-se, assim, a existência de uma demanda por informações e debates para geração de aprendizado e formação de posicionamento acerca do tema. Outro ponto também mencionado na pesquisa por técnicos e chefias é a proposição de um projeto-piloto para implementação do teletrabalho. Entendo que esta seria uma etapa posterior à recomendada por este estudo, que abarca a criação de ações que proporcionem: a) disseminação de informações; b) geração de conhecimento e aprendizado; e c) criação de espaços para discussão com a comunidade acadêmica.

O presente estudo teve como limitador a inexistência de pesquisas que tivessem realizado análise pós-implementação do PGD em universidades e institutos federais. Os estudos utilizados como referência são relacionados ao período do trabalho remoto em razão da pandemia ou à análise de viabilidade de implementação do PGD. Também foi um fator limitador o número de respondentes aos questionários, em especial o que foi encaminhado às chefias.

Assim sendo, sugere-se que novos estudos sejam realizados abrangendo a diversidade de desdobramentos que a temática apresenta. Nesse contexto, para futuros estudos, propõe-se:

- a) Análise e criação de um plano de ação para implementação de um projeto-piloto de teletrabalho para servidores técnico-administrativos em unidade(s) acadêmica(s) e/ou administrativa(s);
- b) Avaliação da implementação do PGD em outras IFES;
- c) Avaliação acerca da possibilidade de implementação do teletrabalho no âmbito da docência.

## REFERÊNCIAS

- BACCILI, Suzana; CRUZ, Nicholas Joseph Tavares da. Virtualização do trabalho durante a pandemia do covid-19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Navus**, Florianópolis, v. 11, p. 01-15. jan/dez. 2021.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. 280 p.
- BENAVIDES, Fernando. G., *et.al.* O futuro do trabalho após a COVID-19: o papel incerto do teletrabalho no domicílio. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. v. 46, 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6369000037820>.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 5452, de 01 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, 09 ago. 1943. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/.htm#art2](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/.htm#art2). Acesso em: 02 jun. 2021.
- BRASIL. Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Brasília, 11 ago. 1995. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1590.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm). Acesso em: 06 ago. 2022.
- BRASIL. Lei nº 12551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Brasília, 16 dez. 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm). Acesso em: 02 jun. 2021.
- BRASIL. Lei nº 13467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, 14 jul. 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_/2017/Lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_/2017/Lei/L13467.htm). Acesso em: 02 jun. 2021.
- BRASIL. **Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão**. Instrução Normativa nº 1, de 01 de agosto de 2018. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Brasília, 03 set. 2018. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia//asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704](https://www.in.gov.br/materia//asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704). Acesso em: 04 jun. 2021.
- BRASIL. Lei nº 13979, de 06 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Brasília, 07 fev. 2020a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_/2020/Lei/L13979.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_/2020/Lei/L13979.htm). Acesso em: 02 jun. 2021.
- BRASIL. Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância

internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências. Brasília, 22 mar. 2020b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.htm). Acesso em: 04 jun. 2021.

BRASIL. **Ministério da Economia**. Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Brasília, 13 mar. 2020c. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/portaria/IN19-20-me](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/IN19-20-me). Acesso em: 06 ago. 2022.

BRASIL. **Ministério da Economia**. Instrução Normativa nº 21, de 16 de março de 2020. Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Brasília, 17 mar. 2020d. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/portaria/IN/IN-21-20-SGDP.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/IN/IN-21-20-SGDP.htm). Acesso em: 25 out. 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 SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília, 31 jul. 2020e. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 05 jun. 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. Brasília, 03 mai. 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867>. Acesso em: 05 ago. 2022.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 18 maio 2022a. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm). Acesso em: 06 ago. 2022.

BRASIL. **Ministério da Economia**. Instrução Normativa nº 36, de 05 de maio de 2022. Estabelece o retorno ao trabalho em modo presencial dos servidores e empregados públicos dos órgãos e entidades do SIPEC. Brasília, 31 jul. 2022b. Disponível em: <https://in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp/sedgg/me-n-36-de-5-de-maio-de-2022-398070016>. Acesso em: 04 ago. 2022.

BRASIL. **Ministério da Economia**. Instrução Normativa nº 89, de 17 de dezembro de 2022. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD. Brasília, 13dez. 2022c. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges/sedgg/me-n-89-de-13-de-dezembro-de-2022-451152923>. Acesso em: 24jan. 2023.

BRASIL. **Ministério da Economia**. Instrução Normativa nº 02, de 10 de janeiro de 2023. Revoga a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022. Brasília, 10 jan. 2023a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges-me-n-2-de-10-de-janeiro-de-2023-457679698>. Acesso em: 24 jan. 2023.

BRASIL, Governo do. MEC. Rede Federal de Educação. Brasília, 07 out. 2022d. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/coronavirus/rede-federal>. Acesso em: 12 fev. 2023.

BRASIL, Governo do. **Programa de Gestão e Desempenho**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em: 01 jul. 2022.

BRASIL, Governo do. Nota Oficial sobre a Revogação da IN nº 89/2022. Brasília, 13 jan. 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/pgd-2-0/in-89/nota-oficial-sobre-a-revogacao-da-in-no-89-2022>. Acesso em: 24 jan. 2023.

BRIDI, Maria Aparecida *et al.* **O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19**. 2020. Elaborado por Pesquisadores da área do trabalho da Universidade Federal do Paraná (UFPR), do Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade (GETS) com parceria da Rede de Estudos e Monitoramento Interdisciplinar da Reforma Trabalhista (REMIR). Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/remir/index.php/condicoes-de-trabalho/190-o-trabalho-remoto-home-office-no-contexto-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 06 jun. 2021.

CHAHAD, José Paulo Zeetano. O futuro do trabalho pós Covid-19. **Revista Ciência & Trópico**. v. 45, n. 1, p. 85-113, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.33148/cetropicov45n1>. Acesso em: 06 jun. 2021.

FERNANDES, Ênio de Paula. **Viabilidade de manutenção do teletrabalho em uma Instituição Federal de Ensino Superior no contexto pós-pandemia de Covid-19**. 2021. 125 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Escola de Administração e Negócios (ESAN), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande, 2021.

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, p. 28-46, jan/mar 2020.

FINCATO, Denise Pires; PIANTÁ, Eduardo Coletto. Direito ao teletrabalho: reflexões sobre a imposição do teletrabalho ao empregador sob o prisma dos direitos fundamentais. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 198-219, set./dez. 2017.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GALLAGHER, James. **Os tratamentos contra covid já disponíveis e como funcionam**. 2022. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-60111646>. Acesso em: 20 jun. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GUERRA, Maria Helena Tavares da Silva; SILVA NETO, Rodopiano Rocha da; RANIERI, Tais Ribeiro; GOMES, Úrsula Custódio. Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Volta Redonda, v. 6, n. 3, p. 98-116, set/dez 2020.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória, v. 9, n. 1, p. 167-184, jan/abr 2020.

HERINGER, Valério Soares. **Proposta de roteiro estratégico para implantação de teletrabalho em organizações públicas: um estudo de caso no ministério público do trabalho**. 2017. 179 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION; WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Healthy and safe telework: technical brief**. Geneva: World Health Organization; 2021. Disponível em: Healthy and safe telework: Technical brief (who.int). Acesso em: 24 jan. 2023.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Carta de Conjuntura nº 48, de 2020. O teletrabalho no setor público e privado na pandemia: potencial versus evolução e desagregação do efetivo. **Nota Técnica**. 3º trimestre de 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Carta de Conjuntura nº 50, de 2021. O trabalho remoto e a pandemia: o que a pnad covid-19 nos mostrou. **Nota Técnica**. 1º trimestre de 2021.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Atlas do Estado Brasileiro. 2020. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/>. Acesso em: 25 fev. 2023.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha. Projeto-piloto de teletrabalho para servidores técnicos da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Expectativa**, Toledo, v. 20, n. 1, p. 73-96, jan./mar2021.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha. Teletrabalho durante a pandemia: a experiência do corpo técnico da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC. *Revista Pensamento e Realidade*, [s. l], v. 35, n. 3, p. 1-25, set./dez2020.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha; SCHNEIDER, Wilnei Aldir. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, [s. l], v. 17, n. 3, p. 187-210, set/dez 2019.

MAGALHÃES, Rodrigo Cesar da Silva. Pandemia de covid-19, ensino remoto e a potencialização das desigualdades educacionais. **História, Ciências, Saúde**, Manguinhos, p. 1-5, 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 310 p.

MELO, Kelly Cristhie Rocha de. **Os impactos do home office na vida das mulheres trabalhadoras antes e durante a pandemia de COVID-19, no Brasil: uma revisão sistemática da literatura**. 2020. 26 f. TCC, Curso de Administração, Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, 2021.

MENDES, Diego Costa; HASTENREITER FILHO, Horacio Nelson; TELLECHEA, Justina. A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**, Volta Redonda, n. 5, p. 160-191, 2020. Edição Especial.

MIYASHITA, Giseli Ayumi. **Vantagens e desvantagens do trabalho remoto correlacionadas com a carga mental do trabalho no contexto da pandemia da covid-19**. 2022. 159 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Mestrado Profissional em

Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Dourados, 2022.

NILLES, Jack M. **Fazendo do Teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. São Paulo: Futura, 1997. 224 p.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan/mar 2018.

ROSENFELD, Cinara L.; ALVES, Daniela Alves de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.

SAKUDA, Luiz Ojima. **Teletrabalho: desafios e perspectivas**. 2001. 163 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6.Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN Peter. **Cultura organizacional e liderança**. Barueri: Atlas, 2022.328 p.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. *In: Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade: Mídias E Direitos Da Sociedade Em Rede*, 3., 2015, Santa Maria. **Anais [...]** . Santa Maria: UFSM, 2015. p. 1-16.

SILVA, Guilherme Elias da. Teletrabalho: nova configuração de trabalho flexível e possíveis efeitos à subjetividade e saúde mental dos teletrabalhadores. **Revista Espaço Acadêmico**, [s. l], v. 1, n. 209, p. 44-55, out. 2018.

SOARES, Angelo. Teletrabalho e Comunicação em Grandes CPDs." **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n. 2, p. 64-77, mar/abr 1995.

SOUZA, Juliane Zatelli de. **Perspectivas e desafios do teletrabalho na administração pública federal diante da pandemia da COVID-19**. 2020. 29 f. TCC(Especialização) - Curso de Gestão Pública, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, 2020.

STEIL, Andrea Valéria; BARCIA, Ricardo Miranda. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 74-84, jan/mar 2001.

TOLEDO, Adriana Teixeira. Trabalho remoto no serviço público: o novo normal? **Boletim Economia Empírica**, [s. l], v. 1, n. 3, p. 31-37, 2020.

TREMBLAY, D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 54-65, 2002.

UFCG. Programa de Gestão. 2022. Disponível em: <https://portal.ufcg.edu.br/programa-de-gestao/>. Acesso em: 05 ago. 2022.

UFGD. **Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura**. Resolução nº 106, de 29 de junho de 2020. Aprova a retomada das atividades letivas a partir de 03 de agosto de 2020, de

forma remota com o regulamento do Regime Acadêmico Emergencial (RAE) da Pró-reitoria de Ensino e Graduação (PROGRAD). Dourados, MS, 29 jun. 2020b. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/boletins/4171.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2021.

UFGD. **Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura**. Resolução nº 04, de 02 de fevereiro de 2021. Aprova o regulamento do Regime Acadêmico Especial (RAEMF) dos cursos presenciais de graduação da UFGD, anexo a esta Resolução, a ser aplicado enquanto perdurar a pandemia de COVID-19. Dourados, MS, 02 fev. 2021. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/boletins/4466.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2021.

UFGD. **Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura**. Resolução nº 279, de 24 de janeiro de 2022. Dispõe sobre a retomada das atividades didático-pedagógicas na modalidade presencial. Dourados, MS, 24 jan. 2022c. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/boletins/4935.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2022.

UFGD. **Conselho Universitário**. Resolução nº 163, de 31 de outubro de 2019. Aprova alterações na Estrutura Organizacional da UFGD. Dourados, 31 out. 2019. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/ADMINISTRACAO-FGD/Estrutura%20Organizacional/BS%203215%20Resolu%C3%A7%C3%A3o%20COUNI%20n%C2%BA%20173%20de%2003%20de%20setembro%20de%202018%20%20Estrutura%20Organizacional%20da%20UFGD.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2023.

UFGD. **Histórico da Universidade Federal da Grande Dourados**. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/reitoria/aufgd/historico>. Acesso em: 01 jun. 2022.

UFGD. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**. Instrução Normativa nº 04, de 17 de março de 2020. Estabelece orientações às Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFGD quanto à medida de teletrabalho, temporário, para prevenção do contágio e enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Dourados, 17 mar. 2020a. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/boletins/4013.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2021.

UFGD. **Reitoria**. Instrução Normativa nº 09, de 12 de maio de 2022. Estabelece o encerramento da vigência da modalidade de trabalho remoto em âmbito da Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados, 12 mai. 2022b. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/boletins/5078.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2022.

UFGD. **Relatório de Gestão 2021**. Dourados, 2022a. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/secao/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao>. Acesso em: 02 ago. 2022.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Coronavirus disease (COVID-19) pandemic**. Geneva: World Health Organization; 2020. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. Acesso em 27 jul. 2022.



**APÊNDICE A**  
**Levantamento bibliográfico**

	<b>Autor(es)</b>	<b>Tipo / Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Revista/ Periódico/ Universidade</b>	<b>Palavras-chaves</b>
1	BACCILI, Suzana; CRUZ, Nicholas Joseph Tavares da	Artigo 2020	Virtualização do trabalho durante a pandemia do covid-19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior.	Navus	Teletrabalho; Administração Pública; Tecnologias da Informação; Covid-19
2	BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da	Artigo 2010	Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração <i>home-office</i> : estudo de caso na Shell Brasil	Cad. Ebape.Br	Teletrabalho; home-office; relações de trabalho; tempo e espaço; gestão de RH.
3	BENAVIDES, Fernando G. et al.	Artigo 2021	O futuro do trabalho após a COVID-19: o papel incerto do teletrabalho no domicílio.	Revista Bras. de Saúde Ocupacional	COVID-19; teletrabalho; saúde do trabalhador; inquéritos
4	BRIDI, Maria Aparecida <i>et al.</i>	Artigo 2020	O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-1.	UFPR	Trabalho remoto; Home office; Condições de trabalho; Qualidade de vida.
5	CHAHAD, José Paulo Zeetano	Artigo 2021	O futuro do trabalho pós Covid-19	Revista C&Trópico	Mercado de Trabalho; COVID-19; Teletrabalho; Trabalho Remoto; Automação; Produtividade do Trabalho.
6	FERNANDES, Ênio de Paula	Dissertação 2021	Viabilidade de manutenção do teletrabalho em uma instituição federal de ensino superior no contexto pós pandemia de covid-19	Mestrado / PROFIAP / UFMS	Teletrabalho; Administração pública; UFMS; Instituição federal de ensino superior; Servidor público.
7	FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Tulio Fundão.	Artigo 2020	Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal.	Cad. Ebape.Br	Teletrabalho. Home-office. Relações de trabalho. Administração pública.
8	FINCATO, Denise Pires; PIANTÁ, Eduardo Coletto.	Artigo 2017	Direito ao teletrabalho: reflexões sobre a imposição do teletrabalho ao empregador sob o prisma dos direitos fundamentais	Revista de Direito Econômico e Socioambiental	Teletrabalho; Saúde; Direitos fundamentais; Imposição ao empregador; Relação empregatícia.
9	GUERRA, Maria Helena Tavares da Silva <i>et al.</i>	Artigo 2020	Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região.	Revista de Administração, Sociedade e Inovação	Teletrabalho; Serviço Público; Poder Judiciário.
10	HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane.	Artigo 2020	Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação.	Revista Gestão & Conexões	Home Office; Trabalho Remoto; Teletrabalho; Qualidade de vida
11	HERINGER, Valério Soares.	Dissertação 2017	Proposta de roteiro estratégico para implantação de teletrabalho em organizações públicas: um	Mestrado / Curso de Gestão Pública/	Teletrabalho; Trabalho a domicílio; Roadmapping;

			estudo de caso no ministério público do trabalho.	UFES	Ministério Público do Trabalho; Organizações públicas.
12	LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha.	Artigo 2021	Projeto-piloto de teletrabalho para servidores técnicos da Universidade do Estado de Santa Catarina	Revista Expectativa	Teletrabalho; Trabalho em casa; Instituição de Ensino Superior
13	LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha.	Artigo 2020	Teletrabalho durante a pandemia: a experiência do corpo técnico da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC	Pensamento e Realidade	Teletrabalho; trabalho em casa; pandemia; instituição de ensino superior
14	LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha; SCHNEIDER, Wilnei Aldir.	Artigo 2019	Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional.	Revista Contemporânea de Economia e Gestão	Teletrabalho; Trabalho em casa; Formas flexíveis de trabalho; Revisão integrativa.
15	MAGALHÃES, Rodrigo Cesar da Silva	Artigo 2020	Pandemia de covid-19, ensino remoto e a potencialização das desigualdades educacionais	História, Ciências, Saúde	Pandemia; Covid-19; Desigualdades educacionais; Ensino remoto; Educação a distância (EAD)
16	MAIESKI, Alessandra; CASAGRANDE, Ana Lara; ALONSO, Kátia Morosov	Artigo 2021	Educação a distância em tempos de pandemia: implicações e perspectivas	Revelli	Educação a distância; Tecnologias digitais; Pandemia; Atividades presenciais.
17	MENDES, Diego Costa; HASTENREITER FILHO, Horacio Nelson; TELLECHEA, Justina.	Artigo 2020	A realidade do <i>trabalho home office</i> na atipicidade pandêmica.	Revista Valore	Home Office; Teletrabalho; Trabalho Remoto; COVID-19; Pandemia.
18	MIYASHITA, Giseli Ayumi.	Dissertação 2022	Vantagens e desvantagens do trabalho remoto correlacionadas com a carga mental do trabalho no contexto da pandemia da covid-19	Mestrado / PROFIAP / UFGD	Trabalho remoto; Teletrabalho; Home office; Carga mental do trabalho
19	NILLES, Jack M.	Livro 1997	Fazendo do Teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores.	Futura	
20	PALOSCHI, Adriano	Dissertação 2022	Aspectos que influenciam a prática do teletrabalho por servidores públicos: diretrizes para universidades públicas	Mestrado / PROFIAP / UFTR	Teletrabalho; Trabalho remoto; Administração pública; Universidade pública.
21	ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier.	Artigo 2018	O teletrabalho: conceituação e questões para análise.	Cad. Ebape.Br	Teletrabalho. Gestão do trabalho. Subjetivação.
22	ROSENFELD, Cinara L.; ALVES, Daniela Alves de.	Artigo 2011	Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho.	Revista de Ciências Sociais	Sociedade da informação; Teletrabalho; Autonomia do trabalho; Trabalho flexível; Individualização do

					envolvimento.
23	SAKUDA, Luiz Ojima.	Dissertação 2001	Teletrabalho: desafios e perspectivas.	Mestrado / FGV	Teletrabalho, organização virtual, Tecnologias de Informação, Tecnologias de Comunicação e Informação, futuro do trabalho, escritório virtual, trabalho a distância, trabalho a domicílio, sociedade da informação, substituição do transporte
24	SILVA, Aimée Mastella Sampaio da.	Artigo 2015	A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro.	Anais do 3º Congr. Int. de Direito e Contemporaneidade: mídias e direitos da soc. em rede	Aplicação, Seara trabalhista, Serviço público, Teletrabalho
25	SILVA, Guilherme Elias da	Artigo 2018	Teletrabalho: nova configuração de trabalho flexível e possíveis efeitos à subjetividade e saúde mental dos teletrabalhadores	Revista Espaço Acadêmico	Telemática; Psicodinâmica do Trabalho; Flexibilidade
26	SOUZA, Juliane Zатели de	TCC (Espec.) 2020	Perspectivas e desafios do teletrabalho na administração pública federal diante da pandemia da COVID-19	TCC (Esp.) - Curso de Gestão Pública / ENAP	Teletrabalho; Administração Pública Federal; Jornada de Trabalho
27	STEIL, Andrea Valéria; BARCIA, Ricardo Miranda.	Artigo 2001	Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho.	Revista de Administração	Implantação do Teletrabalho; Mudança Organizacional; Estrutura Organizacional; Cultura Organizacional.
28	TOLEDO, Adriana Teixeira.	Artigo 2020	Trabalho remoto no serviço público: o novo normal?	Boletim Economia Empírica	
29	TREMBLAY, D. G.	Artigo 2002	Organização e satisfação no contexto do teletrabalho.	Revista de Administração de Empresas	Teletrabalho; satisfação; Canadá; organização do trabalho; condições de trabalho

Fonte: elaborado pela autora (2022).

**APÊNDICE B**  
**Organização interna das Unidades pesquisadas**

<b>PRÓ-REITORIA</b>	
<b>Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas</b>	<b>PROGESP</b>
Assessoria	ASSPROGESP
Divisão de Controle e Aplicação de Legislação e Normas	DILEN
<b>1. Coordenadoria de Administração e Planejamento de Pessoal</b>	<b>CAPP</b>
1.1 Divisão de Administração de Pessoal	DAP
Seção de Registro Funcional	SERF
Seção de Pagamento e Recolhimento	SEPAR
1.2 Divisão de Planejamento de Pessoal	DPP
Seção de Provitamento	SEPROV
Seção de Vacância Aposentadoria e Pensões	SEVAP
Seção de Mobilidade	SEMOB
<b>2. Coordenadoria de Desenvolvimento e Assistência ao Servidor</b>	<b>CODAS</b>
2.1 Divisão de Saúde, Assistência ao Servidor e Segurança do Trabalho	DIASS
Seção de Saúde e Assistência ao Servidor	SESAS
Seção de Segurança do Trabalho	SEST
2.2 Divisão Desenvolvimento e Avaliação Funcional	DIDA
Seção de Desenvolvimento e Capacitação	SEDECA
Seção de Avaliação Funcional	SEAFE
<b>UNIDADE ADMINISTRATIVA</b>	
<b>Prefeitura Universitária</b>	<b>PU</b>
Assessoria	ASSPU
<b>1. Divisão de Proteção Patrimonial</b>	<b>DIPP</b>
<b>2. Divisão de Manutenção Patrimonial</b>	<b>DIMAP</b>
Seção de Manutenção de Equipamentos	SME
Seção de Manutenção de Bens Imóveis	SMBI
Seção de Manutenção de Rede Elétrica	SMRE
Seção de Manutenção de Bens Móveis	SMBM
<b>3. Divisão de Serviços Urbanos</b>	<b>DSURB</b>
<b>4. Divisão de Transportes</b>	<b>DITRAN</b>
<b>5. Divisão de Obras</b>	<b>DIOB</b>
Seção de Acompanhamento de Contratos	SEAC
Seção de Acompanhamento e Fiscalização de Obras	SEOB
<b>6. Divisão de Projetos</b>	<b>DIPROJ</b>

<b>UNIDADE ACADÊMICA 1</b>
<b>Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia - FACE</b>
<b>1. Direção</b>
Vice-Direção
<b>2. Coordenação do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Agronegócios</b>
<b>3. Coordenação do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional</b>
<b>4. Coordenação do Curso de Administração</b>
<b>5. Coordenação do Curso de Ciências Contábeis</b>
<b>6. Coordenação do Curso de Economia</b>
Secretaria das Coordenações dos Cursos de Graduação
Secretaria das Coordenações dos Cursos e Programas de Pós-Graduação
<b>7. Administração</b>
Coordenadoria Administrativa
Secretaria da Direção
Secretaria Acadêmica
Laboratórios de Informática
<b>UNIDADE ACADÊMICA 2</b>
<b>Faculdade de Comunicação, Artes e Letras - FALE</b>
<b>1. Direção</b>
Vice-Direção
Secretaria da Direção
Núcleo de Inovação e Comunicação
<b>2. Coordenadoria Administrativa</b>
Protocolo
<b>3. Coordenação do Curso de Artes Cênicas</b>
<b>4. Coordenação do Curso de Letras</b>
Secretaria de Graduação
Secretaria Acadêmica
<b>5. Coordenação do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Letras</b>
Secretaria de Mestrado
<b>6. Laboratório de Informática</b>
<b>7. Núcleo de Artes Cênicas</b>

Fonte: elaborado pela autora.

**APÊNDICE C**  
**Perfil dos participantes**

**Perfil dos participantes técnico-administrativos**

Variável	Nº absoluto	% do total
<b>Unidade de atuação</b>		
Unidade Acadêmica	13	32,5
Unidade Administrativa	15	37,5
Pró-Reitoria	12	30
<b>Cargo</b>		
Assistente em administração	13	32,5
Administrador	5	12,5
Outros	22	55
<b>Gênero</b>		
Masculino	18	45
Feminino	22	55
Outro	0	0
<b>Faixa etária</b>		
Até 20 anos	0	0
De 21 a 30 anos	3	7,5
De 31 a 40 anos	24	60
De 41 a 50 anos	11	27,5
De 51 a 60 anos	2	5
Acima de 60 anos	0	0
<b>Estado civil</b>		
Solteiro	14	35
Casado/união estável	24	60
Separado/divorciado	2	5
Viúvo	0	0
<b>Filhos</b>		
Não tem filhos	24	60
1 filho	10	25
2 filhos	6	15
3 filhos	0	0
4 ou mais filhos	0	0
<b>Tempo de serviço na UFGD</b>		
Até 2 anos	8	20
De 2 a 4 anos	8	20
De 4 a 6 anos	3	7,5
De 6 a 8 anos	4	10
De 8 a 10 anos	4	10
Acima de 10 anos	13	32,5

Fonte: elaborado pela autora (2023).

### Perfil dos participantes chefias

Variável	Nº absoluto	% do total
<b>Unidade de atuação</b>		
Unidade Acadêmica	6	66,7
Unidade Administrativa	0	0
Pró-Reitoria	3	33,3
<b>Tipo de chefia</b>		
Diretor (a)	6	66,7
Pró-Reitor (a)	3	33,3
Outro	0	0
<b>Tempo na chefia</b>		
De 6 meses a 1 ano	4	44,5
De 1 a 2 anos	2	22,2
De 3 a 4 anos	3	33,3
<b>Gênero</b>		
Masculino	3	33,3
Feminino	6	66,7
Outro	0	0
<b>Faixa etária</b>		
Até 20 anos	0	0
De 21 a 30 anos	0	0
De 31 a 40 anos	1	11,1
De 41 a 50 anos	7	77,8
De 51 a 60 anos	0	0
Acima de 60 anos	1	11,1
<b>Tempo de serviço na UFGD</b>		
Até 2 anos	0	0
De 2 a 4 anos	0	0
De 4 a 6 anos	0	0
De 6 a 8 anos	0	0
De 8 a 10 anos	2	22,2
Acima de 10 anos	7	77,8

Fonte: elaborado pela autora (2023).

## APÊNDICE D

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Esta pesquisa tem por objetivo geral analisar a percepção de servidores técnico-administrativos e de chefias da UFGD quanto à possibilidade de implementação da modalidade de teletrabalho para os servidores técnico-administrativos no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do Governo Federal.

Como objetivos específicos a pesquisa pretende: a) constatar quais dificuldades e benefícios o trabalho remoto proporcionou aos servidores técnicos administrativos da UFGD durante o período de 2020 a 2021; b) identificar possíveis facilitadores e/ou obstáculos na implementação do teletrabalho na UFGD, em conformidade com a legislação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do Governo Federal; c) apresentar possíveis ações que possam ser desenvolvidas pela UFGD para avaliação acerca da implementação do teletrabalho no âmbito do PGD para os servidores técnico-administrativos da Instituição.

Esta pesquisa está sob a responsabilidade da mestrandia Roselyn Rodrigues Fontoura, do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP, localizado na Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), e-mail [roselyfontoura@ufgd.edu.br](mailto:roselyfontoura@ufgd.edu.br), em conjunto com o professor orientador Dr. Alexandre de Souza Correa, da (FACE/UFGD), e-mail [alexandrecorrea@ufgd.edu.br](mailto:alexandrecorrea@ufgd.edu.br).

Sua participação será voluntária, não havendo despesa ou recompensa, além de ter o direito e a liberdade de desistir a qualquer momento da pesquisa. Sua colaboração será por meio da resposta de um questionário. Estes dados serão utilizados somente para fins de pesquisa científica, mantendo o sigilo acerca de sua identificação. O questionário tem como foco ser respondido por servidores da UFGD.

O questionário, embora simples de ser aplicado, é um instrumento que pode eventualmente causar algum tipo de constrangimento ou até mesmo de cansaço daquela pessoa respondente a ele. No entanto, ressaltamos que os participantes têm toda liberdade de parar de respondê-lo, e até mesmo, se não quiser e/ou interromper sua participação na pesquisa, se assim se sentir melhor.

Como toda pesquisa com seres humanos oferece riscos, os riscos decorrentes de sua participação estão no constrangimento ou cansaço mental podendo o participante interromper sua participação a qualquer momento caso sinta algum desconforto dessa natureza.

Caso ocorra algum problema ou dano com o(a) Sr.(a), resultante deste questionário, o(a) Sr.(a) receberá todo o atendimento necessário, sem nenhum custo pessoal e pelo tempo que for necessário. Garantimos indenização diante de eventuais fatos comprovados, com nexo causal com o questionário, conforme especifica a Resolução nº.466/2012-CNS/CONEP.

Caso o(a) Sr.(a) tenha dúvidas, poderá entrar em contato com a pesquisadora



responsável Roselyn Rodrigues Fontoura, pelo telefone 67-98134-3400 e/ou pelo e-mail [roselyfontoura@ufgd.edu.br](mailto:roselyfontoura@ufgd.edu.br) ou com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/UFGD), pelo telefone 67-3410-2853, endereço Rua João Rosa Góes, 1761, Vila Progresso, Dourados/MS, CEP 79825-070, e /ou e-mail [cep@ufgd.edu.br](mailto:cep@ufgd.edu.br). Os CEP são colegiados interdisciplinares e independentes, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criados para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Desta forma, solicitamos autorização para que os dados coletados por meio do questionário sejam analisados, sob a responsabilidade dos pesquisadores envolvidos. Caso você deseje participar, por favor, marque a opção “Concordo em participar desta pesquisa”.

**APÊNDICE E****Questionário para os servidores técnico-administrativos****Etapa 1: Perfil do entrevistado**

- 1) Em qual das unidades abaixo você está atuando ou tem o seu setor vinculado?  
 Unidade Acadêmica  
 Unidade Administrativa  
 Pró-Reitoria
  
- 2) Qual o seu cargo? \_\_\_\_\_
  
- 3) Qual o seu gênero?  
 Feminino  
 Masculino  
 Outro: \_\_\_\_\_
  
- 4) Qual a sua idade?  
 Até 20 anos  
 De 21 a 30 anos  
 De 31 a 40 anos  
 De 41 a 50 anos  
 De 51 a 60 anos  
 Acima de 60 anos
  
- 5) Qual o seu estado civil?  
 Solteiro  
 Casado/união estável  
 Separado/divorciado  
 Viúvo
  
- 6) Quantos filhos você tem?  
 Não tenho filhos  
 1  
 2  
 3  
 4 ou mais
  
- 7) Há quanto tempo você trabalha na UFGD?  
 Até 2 anos  
 De 2 a 4 anos  
 De 4 a 6 anos  
 De 6 a 8 anos  
 De 8 a 10 anos  
 Acima de 10 anos

**Etapa 2: O Plano de Gestão e Desempenho (PGD)**

Para maiores informações sobre o PGD: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm)

8) Você conhece o Decreto nº 11.072/2020 e a Instrução Normativa nº 65/2020, que estabeleceram orientações, critérios e procedimentos para a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)?

*\*A IN nº 65/2020 esteve vigente até dezembro de 2022 e seu conteúdo está sendo reavaliado para aperfeiçoamento por uma comissão do Ministério da Fazenda constituída para tal fim.*

Sim

Não

9) Você tem conhecimento que há diferenças entre o trabalho remoto desenvolvido na UFGD em razão da pandemia do Covid-19 e a modalidade de teletrabalho prevista no Decreto nº 11.072/2020 e na Instrução Normativa nº 65/2020?

Sim

Não

10) Caso o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) seja implementado na UFGD, você teria interesse em aderir ao teletrabalho nos termos da legislação vigente?

Sim, na modalidade integral

Sim, na modalidade parcial

Não

Outra: \_\_\_\_\_

11) Se tiver interesse em aderir ao teletrabalho, qual(is) é(são) a(s) razão(ões)?

Sentir que sou mais produtivo trabalhando de forma remota

Ter mais flexibilidade de horário

Melhorar minha qualidade de vida

Estar mais próximo da minha família

Reduzir gastos com deslocamento, alimentação e vestuário

Outra(s) razão(ões): \_\_\_\_\_

12) Se não tiver interesse em aderir ao teletrabalho, qual(is) é(são) a(s) razão(ões)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13) Qual a sua percepção acerca da existência de uma cultura organizacional na UFGD propícia ou não à implementação do teletrabalho no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Etapa 3: Tipo de atividade**

14) Considerando as atividades que você desenvolve em sua unidade, você acredita que elas se enquadram em alguma(s) das hipóteses que poderão ser realizadas na modalidade de teletrabalho, a seguir elencadas?

- I - As atividades desenvolvidas que demandam maior esforço individual e menor interação com outros agentes públicos;
- II - As atividades que são complexas e exigem elevado grau de concentração; e
- III - As atividades que são de baixa a média complexidade com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas.

- ( ) Sim, totalmente
- ( ) Sim, parcialmente
- ( ) Não
- ( ) Outra: \_\_\_\_\_

15) Considerando as atividades que você desenvolve em sua unidade, você acredita que elas se enquadram em alguma(s) das hipóteses que NÃO poderão ser realizadas na modalidade de teletrabalho, a seguir elencadas?

- 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.

- ( ) Sim, totalmente
- ( ) Sim, parcialmente
- ( ) Não
- ( ) Outra: \_\_\_\_\_

#### **Etapa 4: Gerenciamento à distância**

16) Durante o período do trabalho remoto em razão da pandemia, como foi realizado o controle de trabalho pela sua chefia?

- ( ) Não houve controle
- ( ) Relatório de atividades
- ( ) Disponibilidade para atendimento virtual
- ( ) Uso de ferramentas gerenciais específicas
- ( ) Outra: \_\_\_\_\_

17) Durante o período do trabalho remoto em razão da pandemia, como foram estabelecidas as metas de trabalho com a sua chefia?

- ( ) Não foram estabelecidas metas
- ( ) Exclusivamente pela chefia imediata
- ( ) Construídas em conjunto com a chefia imediata
- ( ) Apresentadas individualmente pelo servidor e aprovadas pela chefia imediata
- ( ) Outra: \_\_\_\_\_

18) Como você avalia o seu cumprimento das metas que foram pactuadas com a chefia?

---



---

19) Como você avalia o acompanhamento pela sua chefia imediata e o *feedback* (retorno, crítica, elogio) dado por ela quanto ao seu desempenho remoto das atividades?

---

---

**Etapa 5: Perfil do servidor**

20) Você se sente confortável em trabalhar em casa?

Sim

Não

21) Se não, do que sente falta?

Interação presencial com colegas

Apoio da chefia

Sentimento de pertencimento à instituição

Horário definido de trabalho

Separação entre vida pessoal e profissional

Outra: \_\_\_\_\_

22) Quais habilidades pessoais você entende que poderiam ser desenvolvidas para que o teletrabalho possa ser realizado de forma mais eficiente?

---

---

23) Para o cumprimento de suas atividades laborais de forma remota, quais os tipos de capacitação você entende que deveriam ser oferecidas pela UFGD?

---

---

**Etapa 6: Ambiente de trabalho e recursos tecnológicos**

24) Quais os problemas operacionais e logísticos que você identificou na realização de suas atividades durante o trabalho remoto em razão da pandemia do Covid-19?

Não identifiquei problemas

Dificuldade de comunicação com a chefia e equipe

Computador com baixa performance

Elevação de custos domésticos (energia, telefone, manutenção equipamentos, etc)

Ausência de impressora

Mobiliário inadequado

Internet lenta ou instável

Dificuldade no acesso a sistemas da UFGD

Outro(s): \_\_\_\_\_

25) Qual(ais) item(ns) você considera que possui em sua casa caso venha aderir ao teletrabalho?

Não pretendo aderir ao teletrabalho

Espaço adequado (cômodo específico, parte de um cômodo, etc)

Mobiliário adequado (mesa, cadeira, armário, etc)

Equipamentos tecnológicos adequados (computador, notebook, impressora, etc)

Internet com velocidade adequada

Outro(s): \_\_\_\_\_

**Etapa 7: Gestão do tempo e das tarefas**

26) Como você se sentiu em relação à sobrecarga ou não de trabalho durante o período das atividades remotas?

---

---

27) Essa sobrecarga se deu por qual motivo?

- Não observou sobrecarga
- Aumento das demandas de trabalho
- Limitações tecnológicas e operacionais
- Equalização dos horários de jornada
- Demandas fora do horário de jornada
- Falta de experiência no uso de ferramentas tecnológicas
- Outra: \_\_\_\_\_

28) Como você se sentiu em relação à produtividade no trabalho realizando suas atividades de forma remota?

---

---

29) Como você se sentiu em relação à conciliação da realização de suas atividades remotas com as atividades de casa e com o ambiente familiar?

---

---

30) Caso queira, deixe registrado alguma observação a respeito da sua percepção quanto à possibilidade de implementação do teletrabalho na UFGD, no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho.

---

---

**APÊNDICE F**  
**Questionários para as chefias**

**Etapa 1: Perfil do entrevistado**

- 1) Em qual das unidades abaixo você está atuando ou tem o seu setor vinculado?  
 Unidade Acadêmica  
 Unidade Administrativa  
 Pró-Reitoria
  
- 2) Qual a chefia que exerce atualmente nesta unidade (pró-reitor, diretor, etc)? \_\_\_\_\_
  
- 3) Há quanto tempo exerce esta função? \_\_\_\_\_
  
- 4) Qual o seu gênero?  
 Feminino  
 Masculino  
 Outro: \_\_\_\_\_
  
- 5) Qual a sua idade?  
 Até 20 anos  
 De 21 a 30 anos  
 De 31 a 40 anos  
 De 41 a 50 anos  
 De 51 a 60 anos  
 Acima de 60 anos
  
- 6) Há quanto tempo você trabalha na UFGD?  
 Até 2 anos  
 De 2 a 4 anos  
 De 4 a 6 anos  
 De 6 a 8 anos  
 De 8 a 10 anos  
 Acima de 10 anos

**Etapa 2: Plano de Gestão e Desempenho (PDG)**

Para maiores informações sobre o PGD: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm)

- 7) Você conhece o Decreto nº 11.072/2020 e a Instrução Normativa nº 65/2020, que estabeleceram orientações, critérios e procedimentos para a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)?

*\*A IN nº 65/2020 esteve vigente até dezembro de 2022 e seu conteúdo está sendo reavaliado para aperfeiçoamento por uma comissão do Ministério da Fazenda constituída para tal fim.*

- ( ) Sim  
( ) Não

8) Você tem conhecimento que há diferenças entre o trabalho remoto desenvolvido na UFGD em razão da pandemia do Covid-19 e a modalidade de teletrabalho prevista no Decreto nº 11.072/2020 e na Instrução Normativa nº 65/2020?

- ( ) Sim  
( ) Não

9) Caso o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) seja implementado na UFGD, você teria interesse em implementá-lo para os servidores técnico-administrativos da sua unidade, nos termos da legislação vigente?

- ( ) Sim  
( ) Não

10) Se não tiver interesse em implementar o teletrabalho para os servidores técnico-administrativos da sua unidade, qual(is) é(são) a(s) razão(ões)?

---



---

11) Qual a sua percepção acerca da existência de uma cultura organizacional na UFGD propícia ou não à implementação do teletrabalho no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)?

---



---

### **Etapa 3: Tipo de atividade**

12) Considerando as atividades que são desenvolvidas em sua unidade, você acredita que elas se enquadram em alguma(s) das hipóteses que poderão ser realizadas na modalidade de teletrabalho, a seguir elencadas?

I - As atividades desenvolvidas que demandam maior esforço individual e menor interação com outros agentes públicos;

II - As atividades que são complexas e exigem elevado grau de concentração; e

III - As atividades que são de baixa a média complexidade com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas.

- ( ) Sim, totalmente  
( ) Sim, parcialmente  
( ) Não  
( ) Outra: \_\_\_\_\_

13) Considerando as atividades que são desenvolvidas em sua unidade, você acredita que elas se enquadram em alguma(s) das hipóteses que NÃO poderão ser realizadas na modalidade de teletrabalho, a seguir elencadas?

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.

- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente
- Não
- Outra: \_\_\_\_\_

#### **Etapa 4: Gerenciamento à distância**

14) Você percebe que houve melhoria na produtividade dos servidores técnico-administrativos sob sua gestão durante o período do trabalho remoto?

- Sim
- Não

15) Se houve percepção de melhorias, quais foram?

---



---

16) Quais foram as principais dificuldades enfrentadas na gestão dos seus subordinados durante a realização do trabalho remoto?

- Comunicação virtual
- Atribuição de atividades
- Controle do cumprimento de atividades
- Relacionamento interpessoal
- Outra(s): \_\_\_\_\_

17) Quais ferramentas você considera mais eficientes no acompanhamento da atividade realizada à distância pelos seus subordinados?

- Relatórios/planilhas
- Informações por meio de aplicativos de mensagem e por e-mails
- Sistemas específicos de acompanhamento
- Não considera eficiente o acompanhamento realizado à distância
- Outra(s): \_\_\_\_\_

18) Quais melhorias poderiam ser implementadas para uma gestão à distância mais eficiente?

- Fornecimento de equipamentos tecnológicos
- Fornecimento de mobiliário adequado
- Melhorias nos sistemas da UFGD
- Criação de sistemas específicos para o teletrabalho
- Capacitações sobre o teletrabalho
- Acompanhamento psicológico
- Outra: \_\_\_\_\_

#### **Etapa 5: Perfil do servidor**

19) Quais setores (secretarias, coordenadorias, divisões, etc) dentro da sua unidade você entende ser possível que tenham suas atividades realizadas por meio do teletrabalho?

---

---

20) Quais setores (secretarias, coordenadorias, divisões, etc) dentro da sua unidade você entende NÃO ser possível que tenham suas atividades realizadas por meio do teletrabalho?

---

---

21) Para implementação do teletrabalho, quais os tipos de capacitação você entende que deveriam ser oferecidas pela UFGD aos servidores técnico-administrativos em teletrabalho e às suas chefias?

---

---

22) Caso queira, deixe registrado alguma observação a respeito da sua percepção quanto à possibilidade de implementação do teletrabalho na UFGD, no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho.

---

---

## APÊNDICE G

### **Roteiro para entrevista semi-estruturada com Reitor, Pró-Reitor de Gestão de Pessoas e representante do SINTEF**

1) A(O) UFGD/PROGESP/SINTEF tem conhecimento acerca do Plano de Gestão e Desempenho (PGD), conforme IN nº 65/2020 do Ministério da Economia e Decreto nº 11.072/2022?

2) A UFGD tem intenção em implementar o Plano de Gestão Desempenho (PGD)?

3) (Você tem conhecimento de que) Já existe algum estudo neste sentido?

4) A(O)UFGD/PROGESP/SINTEF tem conhecimento que diversas universidades e institutos federais de ensino já implementaram o PGD ou estão em fase de estudos?

**=>Se as respostas para as questões 1,2 e 3 forem “não”, seguem as questões seguintes:**

5) Por quê?

6) Como a(o)UFGD/PROGESP/SINTEF entende que seria a receptividade das chefias quanto ao PGD, no caso de uma possível implementação?

7) Como a(o)UFGD/PROGESP/SINTEF entende que seria a receptividade dos servidores técnico-administrativos quanto ao PGD, no caso de uma possível implementação?

8) Caso queira, faça alguma observação a respeito da sua percepção quanto à possibilidade de implementação do teletrabalho na UFGD, no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho.

**=>Se as respostas para as questões 1,2 e 3 forem “sim”, seguem as questões seguintes:**

5) Em que fase estão estes estudos?

6) Todos os setores poderão aderir ao PDG? Se não, quais não poderão?

7) Haverá um percentual máximo de servidores que poderão aderir ao PGD por setor e/ou no âmbito da UFGD?

8) Qual o mecanismo de acompanhamento de produtividade que a UFGD pensa em implementar?

9) Como a(o)UFGD/PROGESP/SINTEF entende que será a receptividade das chefias quanto ao PGD?

10) Como a(o)UFGD/PROGESP/SINTEF entende que será a receptividade dos servidores técnico-administrativos quanto ao PGD?

11) Caso queira, faça alguma observação a respeito da sua percepção quanto à possibilidade de implementação do teletrabalho na UFGD, no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho.

**APÊNDICE H**  
**Relatório Técnico**

**PERCEPÇÕES QUANTO À POSSIBILIDADE DE  
IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO PARA OS  
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**



**Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD**  
**Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em**  
**Rede Nacional - PROFIAP**

**Autora: Roselyn Rodrigues Fontoura**  
**Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Souza Correa**

# Resumo

As demandas por novas formas de realização do trabalho e o contínuo desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação são os principais fatores que possibilitaram o crescimento da modalidade de teletrabalho em organizações privadas e públicas nos últimos anos. Com o advento da pandemia da Covid-19 muitas organizações implementaram o trabalho remoto, às pressas, como uma forma de evitar a propagação do novo coronavírus e poder dar continuidade à realização de suas atividades. No caso do serviço público, o Governo Federal publicou, nos três últimos anos, além de normativos que regessem a situação excepcional do trabalho remoto em razão da pandemia, orientações para a implementação do teletrabalho como uma modalidade laboral, com regras próprias, que servidores de órgãos e entidades da administração pública federal pudessem aderir independentemente de uma situação atípica de pandemia. É neste contexto, que esta pesquisa buscou, como objetivo geral, analisar a percepção de servidores técnico-administrativos e de chefias da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) quanto à possibilidade de implementação da modalidade de teletrabalho para os servidores técnico-administrativos no âmbito do atual Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do Governo Federal. Foram coletados dados por meio da aplicação de questionários aos servidores técnico-administrativos de quatro unidades da Universidade e às chefias superiores das faculdades e pró-reitorias. Também foram realizadas entrevistas com membros da alta administração da UFGD e com representante do sindicato dos servidores técnico-administrativos. Observou-se que a temática ainda é muito incipiente entre todos os segmentos de atores pesquisados (técnicos, chefias, alta administração e sindicato) e que há o apontamento para a necessidade de disseminação de informações sobre o assunto e de abertura de diálogo com a comunidade acadêmica. Compreendeu-se que os resultados da pesquisa poderão subsidiar na criação de um grupo de estudos na UFGD para dar início a estas ações.

# Introdução

**1** Em 2020, a pandemia do Covid-19 atingiu inesperadamente todas as regiões do planeta e trouxe consequências também nas relações de trabalho. A orientação da Organização Mundial de Saúde (OMS) foi o uso de medidas restritivas, em especial o distanciamento social, dada a ausência de vacinas e tratamentos eficazes cientificamente comprovados naquele momento. Diante desse cenário, o trabalho remoto passou a ser adotado por organizações privadas e públicas como forma de dar continuidade às suas atividades e de se evitar a propagação do Covid-19 e de um colapso no sistema de saúde (SOUZA, 2020).

**2** Na administração pública brasileira, no dia 17 de março de 2020, o Ministério da Economia publicou a Instrução Normativa nº 21, que autorizou os servidores públicos a executarem suas atividades remotamente enquanto perdurasse o estado de emergência de saúde pública de importância internacional (BRASIL, 2020d). A situação de pandemia e a alternativa encontrada de realização do trabalho à distância fizeram com que as universidades públicas tivessem que repensar sua dinâmica na operacionalização das atividades administrativas e de ensino.

**3** A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Grande Dourados (PROGESP/UFGD) publicou, no mesmo dia, a Instrução Normativa nº 04, que estabeleceu orientações às Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFGD quanto ao trabalho remoto, como medida excepcional e temporária para prevenção e enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Covid-19 (UFGD, 2020a).

**4** A literatura traz diversas nomenclaturas (trabalho remoto, home office, trabalho virtual, entre outras) para designar o trabalho à distância realizado por intermédio de tecnologia da informação e comunicação. Esta pesquisa convencionou pela utilização da denominação “trabalho remoto” quando fizer menção à situação excepcional em razão da pandemia e, “teletrabalho”, quando se referir à modalidade implementada com base em legislação própria e independente da situação de pandemia.



# Introdução

**5** Em julho de 2020, o Ministério da Economia publicou a Instrução Normativa nº 65, trazendo, dentre outras orientações, procedimentos para a implementação do teletrabalho na administração pública federal. O normativo trouxe a nomenclatura “teletrabalho” para designar as atividades que possam ser adequadamente executadas de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos (BRASIL, 2020e). Apesar de ter sido revogado no final de 2022, até que outra norma seja expedida, este normativo trouxe importantes definições que foram utilizadas no decorrer deste estudo.

**6** Teletrabalho também é o termo utilizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). No entanto, todas as denominações (trabalho remoto, home office, trabalho virtual, entre outras) apresentam, em comum, a flexibilização do tempo e do espaço de realização do trabalho e a utilização de ferramentas tecnológicas como instrumento de comunicação sem a necessidade de deslocamento presencial até a organização (ROCHA; AMADOR, 2018).

**7** A produção científica relacionada ao teletrabalho tem mostrado crescimento desde a década de 1980 (LEITE; LEMOS, 2021) e, devido ao isolamento como medida de proteção ao Covid-19, intensificou-se o número de pesquisas científicas sobre o tema. Um dos aspectos que mais se verifica nos estudos realizados é o apontamento de vantagens e desvantagens do teletrabalho.

**8** As vantagens para o teletrabalhador mais citadas pelos autores pesquisados são: a flexibilidade (seja de horários e/ou nas relações de trabalho); a melhoria na qualidade de vida; a redução dos deslocamentos; a melhoria na qualidade e/ou produtividade do trabalho; a autonomia para organizar as tarefas; e maior interação com a família.

**9** Dentre as principais desvantagens para o teletrabalhador citadas pelos autores pesquisados estão o isolamento social e/ou profissional, o conflito entre trabalho e vida familiar, a ausência de contato com colegas de trabalho, a falta de infraestrutura em casa (associada ao espaço físico, ergonomia e/ou tecnologia), mais trabalho e ausência de supervisão.

# Contextualização e Síntese do Problema

## Teletrabalho no Brasil

- O teletrabalho passou a ter amparo na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) no ano de 2011, porém, somente no ano de 2017, com a aprovação da Reforma Trabalhista, foi finalmente regulamentado para a esfera privada.

## Teletrabalho na Administração Pública

- A primeira norma regulamentadora do teletrabalho para a Administração Pública Federal surgiu em 1995, com a publicação do Decreto nº 1.590.
- A literatura sobre teletrabalho no âmbito da administração pública brasileira demonstra que o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) foi pioneiro na implementação do trabalho à distância, com um projeto piloto em 2006 (SOUZA, 2020).
- Dentre as primeiras iniciativas de teletrabalho no serviço público também está o Tribunal de Contas da União (TCU), em 2009; a Receita Federal, que implementou um programa piloto para os auditores de carreira em 2010; e a Advocacia Geral da União (AGU) que implementou, em 2011, para seus membros.

## A pandemia do Covid-19 e o trabalho remoto

- Se antes da pandemia, alguns órgãos públicos já vinham gradativamente implementando o teletrabalho no âmbito de suas atividades, o mesmo não ocorria com a maioria das Instituições de Ensino do país, inclusive com a UFGD.
- Essa nova realidade fez, então, com que elas precisassem reorganizar, às pressas, a operacionalização de todas as suas atividades administrativas e de ensino de uma forma que nunca tinham antes pensado em fazer.

# Contextualização e Síntese do Problema

## Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

- A Administração Pública Federal sinalizou que entende como positiva a experiência vivenciada no período da pandemia, ao definir regras especiais para o teletrabalho por meio do Decreto nº 11.072, de 2022, com a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
- O PGD é um instrumento de gestão do Governo Federal que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades do servidor público, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. (BRASIL, 2022a).
- Isto significa que os controles de assiduidade e de pontualidade são substituídos por controle de entregas e resultados, seja na modalidade presencial ou teletrabalho (BRASIL, 2022a).

## Problema de Pesquisa

- Nesse contexto, esta pesquisa pretende responder à seguinte pergunta: Como os servidores técnico-administrativos e as chefias de unidades da UFGD avaliam a possibilidade de implementação do teletrabalho como uma modalidade laboral para os servidores técnico-administrativos, no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do Governo Federal?

# Objetivos

## Objetivo Geral

Analisar a percepção de servidores técnico-administrativos e de chefias da UFGD quanto à possibilidade de implementação da modalidade de teletrabalho para os servidores técnico-administrativos no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do Governo Federal.



## Objetivos Específicos

1

Constatar quais dificuldades e benefícios o trabalho remoto proporcionou aos servidores técnicos administrativos da UFGD durante o período de 2020 a 2021.



2

Identificar possíveis facilitadores e/ou obstáculos na implementação do teletrabalho na UFGD, em conformidade com a legislação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do Governo Federal.



3

Apresentar possíveis ações que possam ser desenvolvidas pela UFGD para avaliação acerca da implementação do teletrabalho no âmbito do PGD para os servidores técnico-administrativos da Instituição



# Diagnóstico da Situação-Problema

Questionários aplicados e entrevistas realizadas para levantamento dos dados

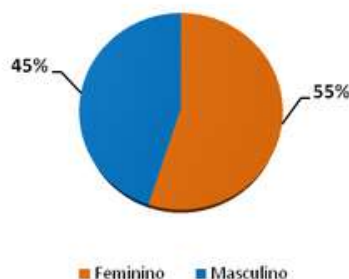
	Enviados	Respondidos	
Questionários chefias	19	9	47,37%
Questionários servidores técnico-administrativos	93	40	43,48%
	Agendadas	Realizadas	
Entrevistas	3	3	100%

## Perfil dos participantes

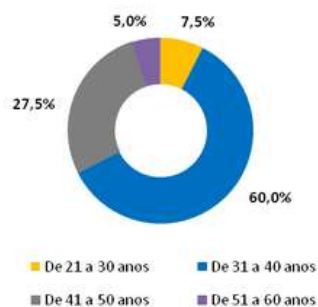
Unidades dos servidores técnico-administrativos



Gênero dos servidores técnico-administrativos



Idade dos servidores técnico-administrativos



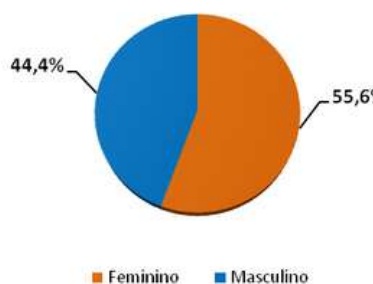
Estado civil dos servidores técnico-administrativos



Unidades das chefias



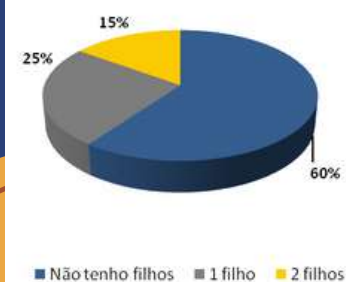
Gênero das chefias



Idade das chefias



Número de filhos dos servidores técnico-administrativos



# Diagnóstico da Situação-Problema

## Percepções dos servidores técnico-administrativos que participaram da pesquisa

- 1) Mais da metade dos servidores técnico-administrativos participantes da pesquisa desconhece a legislação sobre o teletrabalho e quase 1/3 desconhece que existem diferenças entre o trabalho remoto desenvolvido na UFGD em razão da pandemia do Covid-19 e a modalidade de teletrabalho prevista no Decreto nº 11.072/2022.
- 2) No entanto, 77,5% dos participantes afirmaram que caso o PGD fosse implementado na UFGD, teriam interesse em aderir ao teletrabalho nos termos da legislação vigente, seja na modalidade parcial ou integral.
- 3) As três principais razões identificadas para o interesse na adesão ao teletrabalho foram: i) a redução de gastos com deslocamento, alimentação e vestuário (1ª); ii) maior flexibilidade de horário (2ª); e iii) possibilidade de melhorar a qualidade de vida.
- 4) 57% dos respondentes percebem que não existe hoje na UFGD uma cultura organizacional favorável à implementação do teletrabalho no âmbito do PGD.
- 5) A grande maioria dos respondentes (92,5%) entende que suas atividades se enquadram parcialmente ou totalmente nas hipóteses de atividades que poderão ser realizadas na modalidade de teletrabalho.
- 6) A maioria dos técnicos participantes da pesquisa sentiu-se sobrecarregado com o excesso de demandas durante o trabalho remoto em razão da pandemia, que gerou estresse e adoecimento em alguns casos, mas, ainda assim, considera que teve uma produtividade entre “satisfatória” e “com melhoria no rendimento”.
- 7) A ponderação mais mencionada foi a necessidade da realização de um estudo aprofundado sobre o tema e da realização de discussões com a comunidade acadêmica.

# Diagnóstico da Situação-Problema

## Percepções das chefias que participaram da pesquisa

1) 1/3 das chefias participantes da pesquisa não conhece a legislação pertinente ao teletrabalho no âmbito do PGD e 1/3 não tem conhecimento de que existem diferenças entre o trabalho remoto desenvolvido na UFGD em razão da pandemia do Covid-19 e a modalidade de teletrabalho prevista no Decreto nº 11.072/2022.

2) 1/3 das chefias participantes afirmou que teria interesse em implementar o teletrabalho para os servidores técnico-administrativos da sua unidade, nos termos da legislação vigente, caso o PGD fosse implantado na UFGD; 1/3 afirmou que não teria interesse; e 1/3 relatou que dependeria ou precisaria conhecê-lo melhor.

3) 1/3 das chefias participantes entende que as atividades realizadas pelos técnicos de suas unidades se enquadram parcialmente nas hipóteses de atividades que poderiam ser realizadas em teletrabalho; 1/3 entende que se enquadram integralmente; e 1/3 entende que as atividades não se enquadram.

4) Quase 80% das chefias entendem que as atividades realizadas pelos técnicos de suas unidades se enquadram parcialmente nas hipóteses que não poderiam ser realizadas por teletrabalho.

5) As chefias possuem percepções diferentes em relação aos setores dentro das respectivas unidades que seriam ou não possíveis que tivessem suas atividades realizadas por meio do teletrabalho.

6) A preocupação com melhorias nos sistemas já existentes na UFGD, com o investimento na aquisição de novos sistemas e com capacitações relacionadas à área de tecnologia de informações são elementos presentes nas respostas de diversas questões.



# Diagnóstico da Situação-Problema

## Percepções da alta administração

- 1) A alta administração da UFGD tem conhecimento da evolução da legislação acerca do PGD e de que o programa, com o teletrabalho, tem sido implementado ou está em fase de estudos em diversas IFESs.
- 2) Ainda não há um grupo formalmente constituído pela UFGD para estudo do tema e possível implementação do teletrabalho na Universidade.
- 3) A alta administração está atenta a uma série de preocupações relacionadas ao teletrabalho: i) a necessidade de sensibilização em relação ao conhecimento da temática; ii) os aspectos relacionados às consequências do trabalho remoto em razão da pandemia; iii) a necessidade de uma fase de estudos sobre o tema; iv) as infraestruturas necessárias para gestão tecnológica e psicossocial de uma nova forma de realizar o trabalho; e v) os sistemas necessários para acompanhamento de métricas e da produtividade.
- 4) Há o entendimento de que toda a discussão acerca da implementação do PGD e do formato de como isso se daria deve ser uma discussão que passe pela comunidade acadêmica, não sendo uma decisão somente da gestão ou de um segmento na Universidade.

## Percepções do sindicato

- 1) O sindicato tem acompanhado a temática e seus desdobramentos desde a publicação da IN nº 01/2018 e já existe um grupo de trabalho constituído pelo SINTEF, composto por todos os servidores que se voluntariaram para participar.
- 2) Existe preocupação do sindicato com as condições de logística e equipamentos que seriam propiciadas aos servidores, com a segurança no que diz respeito ao sigilo e à preservação de dados e com a forma pela qual o teletrabalho está proposto na legislação atual, ao estar vinculado ao PGD, e não como um direito do servidor.



# Recomendações de Intervenção

Os dados coletados mostram que dentre os participantes da pesquisa há um número significativo de técnico-administrativos que teriam interesse na adesão ao teletrabalho e que estes entendem que as atividades que realizam se enquadram parcial ou totalmente dentro das hipóteses legalmente permitidas.



As informações levantadas demonstram que também há uma percepção das chefias participantes que parte das atividades realizadas pela equipe técnica de suas unidades poderia ser realizada por teletrabalho.



Uma das ações iniciais a serem realizadas ao se pensar em uma possível implementação na UFGD da modalidade de teletrabalho dentro Programa de Gestão e Desempenho do Governo Federal seria o trabalho de divulgação de informações e legislações acerca do assunto, além da criação de instâncias para discussão e melhor compreensão dos diversos aspectos envolvidos.



No entanto, anterior a essas medidas, seria importante a criação de um grupo formal destinado ao estudo da viabilidade da implementação do PGD, a exemplo do que foi feito por outras IFESs, sendo tal grupo responsável pela disseminação de informações para a comunidade acadêmica, envolvendo todos os atores interessados que seriam direta ou indiretamente afetados.



# Recomendações de Intervenção

1 Constituição de um grupo de estudos multidisciplinar composto por representantes técnico-administrativos, docentes e do sindicato, com o objetivo principal de analisar a viabilidade de implementação do PGD e, por conseguinte, do teletrabalho na UFGD e, dentre outras atividades:

- a) realizar benchmarking em outras IFESs que já implementaram o PGD;
- b) mapear processos e listar atividades;
- c) verificar ajustes de pessoal necessários no quadro das unidades e propor alterações;
- d) realizar estudos normativos;
- e) propor minutas de documentos;
- f) avaliar vantagens e desvantagens para os servidores, para as chefias e para a Universidade;
- g) propor capacitações para os servidores técnico-administrativos;
- h) levantar a necessidades de ajustes nos sistemas existentes e a aquisição de novos sistemas apropriados.

1.1. Realização de ações de disseminação de informações sobre o teletrabalho no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (como cartilhas, folders, palestras, webinars), que contemplem minimamente os seguintes aspectos:

- a) perspectiva legal;
- b) o que é o PGD, objetivos e principais características;
- c) o que é o teletrabalho;
- d) teletrabalho versus trabalho remoto;
- e) modalidades de teletrabalho;
- f) quem pode e quem não pode aderir ao PGD;
- g) atividades que podem e que não podem ser desempenhadas em teletrabalho;
- h) responsabilidades do participante e de sua chefia imediata;
- i) plano de trabalho, execução e acompanhamento;
- j) vantagens e desvantagens do teletrabalho;
- k) a importância da comunicação remota;
- l) palestras com servidores de outras IFESs que aderiram ao teletrabalho.

1.2. Promoção de encontros com a comunidade acadêmica para ampla discussão sobre o tema teletrabalho e as especificidades da universidade pública.

1.3. Aplicação de questionários aos servidores técnicos e docentes para levantamento de informações sobre a percepção e o interesse na participação do PGD.

1.4. Realização de consulta pública com o objetivo de coletar dúvidas e contribuições para prévia análise antes da realização de audiência pública.

1.5. Realização de audiência pública.

1.6. Apresentação dos resultados e ampla divulgação do relatório final do grupo de estudos.

2 Criação de uma página no site da UFGD para transparência na divulgação de informações, contendo:

- a) fluxograma e cronograma das atividades do grupo de estudos;
- b) divulgação dos membros que constituem o grupo de estudos;
- c) legislações federais e normativos internos sobre o PGD;
- d) vídeos, cartilhas e apresentações sobre o teletrabalho e o PGD;
- e) minutas de documentos;
- f) FAQ com perguntas frequentes e respectivas respostas;
- g) Fale conosco;
- h) links para sites que dêem suporte com informações sobre o PGD.

3 Fomento a ações (capacitações, implementações de projetos, rodas de conversa) que potencializem o desenvolvimento na UFGD:

- a) de uma cultura de inovação;
- b) da gestão por metas e com foco no resultado e nas entregas.

4 Deliberação pela instância máxima da UFGD, o Conselho Universitário (COUNI) sobre os resultados dos estudos e, conforme o resultado, sobre a proposta de ação apresentada.

# Referências

BRASIL. Lei nº 12551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Brasília, 16 dez. 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm). Acesso em: 02 jun. 2021.

BRASIL. Lei nº 13467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, 14 jul. 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_/2017/Lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_/2017/Lei/L13467.htm). Acesso em: 02 jun. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 21, de 16 de março de 2020. Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Brasília, 17 mar. 2020d. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/portaria/IN/IN-21-20-SGDP.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/IN/IN-21-20-SGDP.htm). Acesso em: 25 out. 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 SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília, 31 jul. 2020e. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 05 jun. 2021.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 18 maio 2022a. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm). Acesso em: 06 ago. 2022.

GALLAGHER, James. Os tratamentos contra covid já disponíveis e como funcionam. 2022. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-60111646>. Acesso em: 20 jun. 2022.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROELICH, Cristiane. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. Revista Gestão & Conexões, Vitória, v. 9, n. 1, p. 167-184, jan/abr 2020.

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

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. Cad. Ebape.Br, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan/mar 2018.

SAKUDA, Luiz Ojima. Teletrabalho: desafios e perspectivas. 2001. 163 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.

SOUZA, Juliane Zattelli de. Perspectivas e desafios do teletrabalho na administração pública federal diante da pandemia da COVID-19. 2020. 29 f. TCC (Especialização) - Curso de Gestão Pública, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, 2020.

UFGD. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Instrução Normativa nº 04, de 17 de março de 2020. Estabelece orientações às Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFGD quanto à medida de teletrabalho, temporário, para prevenção do contágio e enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Dourados, 17 mar. 2020a. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/boletins/4013.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2021.

**Relatório Técnico apresentado ao Programa de  
Mestrado Profissional em Administração Pública  
em Rede Nacional - PROFIAP**

Data de realização  
12/04/2022

**Responsáveis**

**Acadêmica:** Roselyn Rodrigues Fontoura  
roselyfontoura@ufgd.edu.br

**Orientador:** Prof. Dr. Alexandre de Souza Corrêa  
alexandrecorrea@ufgd.edu.br

