

CLAUDEIR DE ALMEIDA GUILHERMINO

**FATORES INTERVENIENTES NO TELETRABALHO NO CONTEXTO DAS IFES:
UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE
DOURADOS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP), para a obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientador: Leonardo Pinheiro Deboçã

Coorientador: Odemir Vieira Baeta

**RIO PARANAÍBA - MINAS GERAIS
2024**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba

T

G956f
2024

Guilhermino, Claudeir de Almeida, 1973-

Fatores intervenientes no teletrabalho no contexto das IFES: um estudo de caso na Fundação Universidade Federal da Grande Dourados / Claudeir de Almeida Guilhermino. – Viçosa, MG, 2024.

83 f.: il. (algumas color.).

Inclui anexo.

Inclui apêndices.

Orientador: Leonardo Pinheiro Deboçã.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa, Rio Paranaíba, 2024.

Referências bibliográficas: f.52-59.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvcrp.2024.014>

1. Teletrabalho. 2. Fatores promotores. 3. Fatores restritivos. I. Deboçã, Leonardo Pinheiro, 1979-. II. Universidade Federal de Viçosa. Rio Paranaíba. Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. III. Título.

344.01

Bibliotecário(a) responsável: Ana Paula de Souza CRB-6/2022


CLAUDEIR DE ALMEIDA GUILHERMINO

**FATORES INTERVENIENTES NO TELETRABALHO NO CONTEXTO DAS IFES:
UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE
DOURADOS**


Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP), para a obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 24 de abril de 2024.

Assentimento:

Documento assinado digitalmente
 **CLAUDEIR DE ALMEIDA GUILHERMINO**
Data: 17/07/2024 18:37:48-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Claudeir de Almeida Guilhermino
Autor

Documento assinado digitalmente
 **LEONARDO PINHEIRO DEBOÇA**
Data: 17/07/2024 18:43:08-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Leonardo Pinheiro Deboça
Orientador

*Dedico este trabalho à minha mãe (in
memoriam), ao meu pai (in memoriam), irmão
e amigos.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Deus pela saúde para conquistar mais uma etapa acadêmica e profissional.

Agradecimento especial a minha mãe (*in memoriam*) e meu irmão que me deram suporte e motivação para mais essa caminhada.

Agradeço ao Sr. Maurício e Sra. Rosilva pela amizade, consideração e por cuidar de meus cachorros enquanto viajava e me dedicava aos estudos.

Aos servidores técnicos administrativos e docentes da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados pelo desprendimento de seu tempo e compartilhamento de seus conhecimentos na participação da pesquisa.

À minha amiga Helen, pelo apoio e incentivo nessa caminhada.

Aos professores Odemir e Leonardo por me guiar e contribuir na construção desse trabalho.

E por fim, a todos que de alguma forma, direta ou indireta, contribuíram para a construção desse projeto.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

*“E são tantas marcas
Que já fazem parte
Do que eu sou agora
Mas ainda sei me virar”
(Paralamas do Sucesso)*

RESUMO

GUILHERMINO, Claudeir de Almeida, M. Sc., Universidade Federal de Viçosa, abril de 2024. **Fatores intervenientes no teletrabalho no contexto das IFES: um estudo de caso na Fundação Universidade Federal da Grande Dourados.** Orientador: Leonardo Pinheiro Deboçã. Coorientador: Odemir Vieira Baeta.

O desenvolvimento e inovação de tecnologias de informação e comunicação (TICs), tem propiciado uma nova forma de relação de trabalho entre empregado e empregador, o chamado teletrabalho. Com o advento da pandemia essa nova tendência se intensificou e está sendo objeto de estudos por parte de pesquisadores. Estes estudos servem para trazer à luz aspectos encontrados nessa nova relação. Sendo assim, este estudo teve como objetivo: caracterizar os fatores intervenientes no teletrabalho nos setores administrativos (Chefias de Divisão das Pró-Reitorias de Ensino, Pesquisa e Extensão) e acadêmicos (Coordenadores de Cursos) da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD – Dourados-MS; identificar os principais fatores restritivos e promotores quanto à possibilidade de teletrabalho na UFGD e propor recomendações gerenciais aplicáveis ao eventual processo de implementação do teletrabalho na UFGD. Para tanto, a pesquisa desenvolvida neste trabalho foi do tipo qualitativa, por meio de um estudo de caso e utilizando-se de entrevista semiestruturada, seguindo um roteiro de entrevista. Para a análise dos dados qualitativos foi utilizada a Análise de Conteúdo Categorical. Os resultados da pesquisa mostram que 85% dos entrevistados consideram a possibilidade de teletrabalho de forma parcial. Os resultados encontrados, sejam promotores e restritivos, corroboram estudos encontrados em outras literaturas. Dois pontos de destaque se referem à importância da estruturação tecnológica apontada pelos pesquisados como insuficiência e defasagem de equipamentos juntamente com investimento nas tecnologias de redes de informação e a necessidade de ferramentas de avaliação e controle de metas e desempenho. Os pesquisados se mostram preocupados em como seria a forma de avaliação, cumprimento de metas e entrega de resultados.

Palavras-chave: Teletrabalho; Fatores Promotores; Fatores Restritivos.

ABSTRACT

GUILHERMINO, Claudeir de Almeida, M. Sc., Universidade Federal de Viçosa, April, 2024. **Intervening factors in teleworking in the context of IFES: a case study at Foundation Universidade Federal da Grande Dourados.** Adviser: Leonardo Pinheiro Deboçã. Co-adviser: Odemir Vieira Baeta.

The development and innovation of information and communication technologies (ICTs) has provided a new form of working relationship between employee and employer, called teleworking. With the advent of the pandemic, this new trend intensified and is being studied by researchers. These studies serve to bring to light aspects found in this new relationship. Therefore, this study aimed to: characterize the factors involved in teleworking in the administrative (Division Heads of the Deans of Education, Research and Extension) and academic (Course Coordinators) sectors of the Federal University of Grande Dourados – UFGD – Dourados -MS; identify the main restrictive and promoting factors regarding the possibility of teleworking at UFGD and propose management recommendations applicable to the eventual process of implementing teleworking at UFGD. To this end, the research developed in this work was qualitative, through a case study and using semi-structured interviews, following an interview script. To analyze the qualitative data, Category Content Analysis was used. The survey results show that 85% of respondents consider the possibility of teleworking partially. The results found, whether promoting or restrictive, corroborate studies found in other literature. Two highlights refer to the importance of technological structuring, highlighted by those surveyed as insufficient and outdated equipment along with investment in information network technologies and the need for tools for evaluating and controlling goals and performance. Those surveyed are concerned about how evaluation, meeting goals and delivering results would be.

Keywords: Telework; Restrictive Factors; Promoting Factors.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - PGD nas Instituições Públicas Federais de Ensino Superior: percentual por região.....	15
Figura 2 - PGD nas Instituições Públicas Federais de Ensino Superior: somatório por região	15
Figura 3 - Quantitativo de Universidades Federais no Brasil, em 2021	18
Figura 4 - Mapa mental e estruturação da dissertação.....	19
Figura 5 - Localização Geográfica da UFGD e o município de Dourados-MS	32
Figura 6 - Imagem aérea do <i>Campus 2</i> da UFGD	33
Figura 7 - Estrutura Organizacional da UFGD.....	34
Figura 8 - Organograma dos setores da pesquisa	35
Quadro 1 - Termos mais comuns utilizados para o teletrabalho	21
Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho	25
Quadro 3 - O ambiente de trabalho na UFGD e as possibilidades de teletrabalho	38
Quadro 4 - Fatores Promotores.....	41
Quadro 5 - Fatores Restritivos.....	42
Quadro 6 - Possíveis implicações da eventual implantação do teletrabalho na UFGD	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
CEAPs	Centrais Especializadas de Alta Performance
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CEUD	Centro Universitário de Dourados
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CPD	Centro Pedagógico de Dourados
DOU	Diário Oficial da União
EAD	Faculdade de Educação à distância
EC	Emenda Constitucional
FACE	Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia
FACET	Faculdade de Ciências Exatas e Tecnologias
FADIR	Faculdade de Direito e Relações Internacionais
FAED	Faculdade de Educação
FAEN	Faculdade de Engenharia
FAIND	Faculdade Intercultural Indígena
FALE	Faculdade de Comunicação, Artes e Letras
FCA	Faculdade de Ciências Agrárias
FCBA	Faculdade de Ciências Biológicas e Ambientais
FCH	Faculdade de Ciências Humanas
FCS	Faculdade de Ciências da Saúde
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IN	Instrução Normativa
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MEC	Ministério da Educação
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MPU	Ministério Público da União
MS	Mato Grosso do Sul
PEN	Processo Eletrônico Nacional
PGD	Programa de Gestão e Desempenho

SEGES	Secretaria de Gestão
SGPRT	Secretaria de Gestão de Pessoas e de Relações de Trabalho
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SIORG	Sistema de Organização e Inovação Institucional
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TRF4	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFGD	Fundação Universidade Federal da Grande Dourados

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivo Geral	17
1.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 Justificativa e relevância da pesquisa	17
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	20
2.1 Teletrabalho: breve histórico e seu contexto com a pandemia de covid-19	21
2.2 Vantagens e desvantagens do Teletrabalho	23
2.3 Teletrabalho, produtividade e qualidade dos serviços públicos baseados no princípio da eficiência.....	27
2.4 Objeto do estudo: Funções típicas da Universidade (Ensino, Pesquisa e Extensão) ..	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1 Caracterização do Campo Empírico.....	32
3.2 Amostragem	35
3.3 Entrevistas semiestruturadas	36
3.4 Análise dos dados.....	37
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES: ANÁLISE SITUACIONAL	38
4.1 O Ambiente de trabalho na UFGD e as possibilidades de teletrabalho	38
4.2 Fatores promotores do teletrabalho na UFGD	41
4.3 Fatores restritivos do teletrabalho na UFGD.....	42
4.4 Possíveis implicações da eventual implantação do teletrabalho na UFGD	44
5 RECOMENDAÇÕES.....	48
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
ANEXO 1 – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP.....	60
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	65
APÊNDICE B – DECLARAÇÃO	66
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	67
APÊNDICE D – RELATÓRIO DE RECOMENDAÇÕES TÉCNICAS	68

1 INTRODUÇÃO

O isolamento social ocasionado pela Pandemia de covid-19 trouxe uma nova realidade e colocou à prova uma relação de trabalho até então pouco difundida, o teletrabalho. Segundo o portal do Ministério da Economia (Brasil, 2020), entre março e setembro de 2020, cerca de 50% dos servidores públicos federais desempenharam suas atividades a partir de suas casas. Em alguns órgãos, como no Ministério da Educação, esse percentual chegou a 98% durante certos períodos.

Pandini e Pereira (2020) descrevem que em março de 2020, o legislador, em decorrência do flagelo e emergência sobre o coronavírus, aprovou o Decreto Legislativo nº 6. Outra medida tomada foi a edição da Medida Provisória 927/2020, que trata dos critérios trabalhistas em que os empregadores pudessem adotar garantias do emprego e renda, bem como a adesão ao teletrabalho.

Vários países como a Alemanha, Argentina, Bélgica, Canadá, Chile, Colômbia, Espanha, França, Itália, Portugal e Reino Unido, inclusive o Brasil, já adotaram alguma norma a respeito do teletrabalho. Na Europa, por exemplo, a regulamentação é tratada predominantemente em forma de lei. Na Alemanha a regulação se dá por meio de negociação coletiva. Nestes países, o teletrabalho tem o elemento técnico como característica no uso da TIC. Analisando esses sistemas jurídicos, as tarefas dentro do teletrabalho devem ser desempenhadas principalmente e na sua maioria fora das instalações físicas da empresa. Para a maioria desses sistemas jurídicos é considerado teletrabalho quando a atividade seja regular e não ocasional. Exceto na Bélgica, onde a ocasionalidade aparece em sua regulamentação, porém em casos de excepcionalidade. No Reino Unido é permitido o regime misto, ou seja, com o teletrabalho em alguns dias da semana (CNI, 2020).

A Construção do preâmbulo legal do teletrabalho, no Brasil, começou a tomar forma dentro dos órgãos públicos a partir dos anos 2000. A busca pela redução de gastos operacionais, pela modernização do funcionamento dos serviços e conseqüentemente agilidade e eficiência são norteadores da implantação do teletrabalho no serviço público. Para isso, o investimento em TICs e redes de segurança serão fundamentais nesse processo. Com a disseminação da pandemia de covid-19, no início de 2020, e a implantação compulsória do teletrabalho pelo Governo, o tema teletrabalho começou a ser debatido com mais ênfase, bem como o surgimento de regulamentos mais específico.

Quanto à regulamentação, no Brasil, a primeira sobre o teletrabalho se deu com a publicação da Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, da Presidência da República. Em seu Artigo 75-B, diz:

Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não se configure 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 (Brasil, 2017, art. 75).

No entanto, essa regulamentação não alcançou os servidores públicos, pois é específica para o setor privado. Em 2022, o Governo Federal publicou a Medida Provisória nº 1.108, de 25 de março de 2022, alterando a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que regulamenta, também, o teletrabalho no setor privado. Foram adicionados 9 parágrafos ao Artigo 75B, através da Lei nº 3.497, de 13 de julho de 2017, além do acréscimo do parágrafo 3º ao Artigo 75C e Artigo 75F (Brasil, 2022a). O objetivo do Governo é aumentar a segurança jurídica dessa modalidade (Agência Câmara Notícias, 2022).

Segundo Vilarinho e Paschoal (2016) o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) foi pioneiro ao abraçar a ideia do teletrabalho no setor público brasileiro de modo amplo e estruturado, com um projeto-piloto, em 2005. A Advocacia Geral da União em 2011 e a Receita Federal em 2012 são outros exemplos de órgãos do setor público que já discutiam e implantaram o teletrabalho no país. No judiciário, o fator facilitador foi a implantação do processo eletrônico computadorizado nos tribunais, permitindo a realização de procedimentos a distância.

Neste contexto, as organizações públicas estabeleceram normas internas para o teletrabalho, por exemplo, as Portarias nº 139/2009 e 99/2010 do TCU, que regulamentaram os trabalhos realizados fora de suas dependências. Em 2012 foi regulamentado o projeto piloto de teletrabalho por meio da Portaria RFB nº 947/2012, pela Receita Federal (Filardi; Castro; Zanini, 2020, p. 32).

Em fevereiro 2012, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) aprovou ato que regulamentou o teletrabalho: a Resolução Administrativa nº. 1499. A medida, encorajada pela promulgação da Lei 12.551/2011, regulamentou o teletrabalho no âmbito do próprio TST, definindo critérios e requisitos para a realização de tarefas fora das dependências do Tribunal, mediante controle de acesso, avaliação do desempenho e das condições de trabalho. O requisito principal para a implantação do teletrabalho é a estipulação de metas de desempenho, sejam diárias, semanais ou mensais. Essas metas devem ser estabelecidas dentro dos parâmetros da razoabilidade e, sempre que possível, com o consenso dos servidores (Silva, 2015, p. 6).

Em se tratando do setor público, o Governo Federal publicou a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, em que estabeleceu orientações, critérios e procedimentos gerais a

serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) relativos à implementação de Programa de Gestão (Brasil, 2020a), o Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022, em que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da APF direta, autárquica e fundacional, em especial, nos Artigos 9º a 12º, que tratam das regras do teletrabalho e controle de produtividade no Executivo Federal (Brasil, 2022b) e mais recentemente a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec) e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg), relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), em especial nos Artigos 10º a 12º (Brasil, 2023). Segundo Nespolo (2023),

a possibilidade de implementação destas regras é uma forma de ajustar este novo formato de trabalho à realidade de cada instituição, em especial, nas Universidades Federais, diante da experiência interna de cada instituição e assim, garantir maior eficiência e efetividade ao serviço público prestado por cada instituição, especialmente aquele realizado remotamente (Nespolo, 2023, p.30).

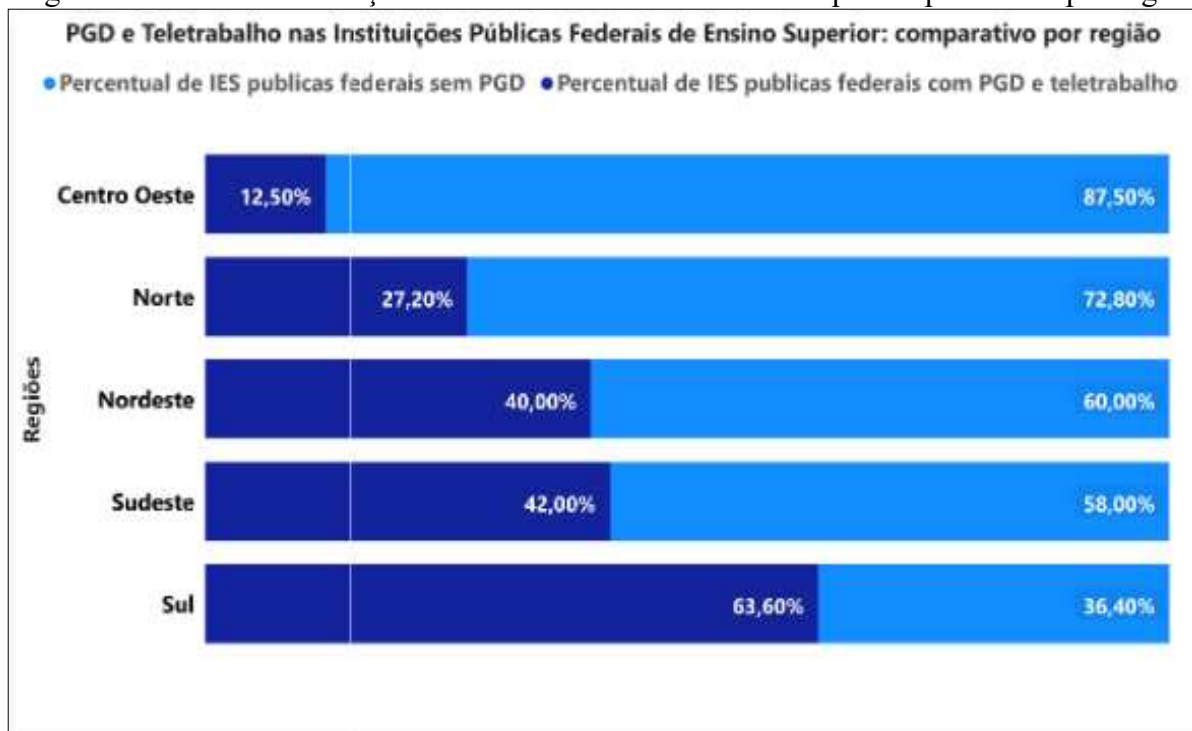
O PGD é um ato discricionário da autoridade máxima do órgão ou da entidade e observará os critérios de oportunidade e conveniência. A normativa estabelece diretrizes para órgãos e entidades que tenham interesse em sua implantação. Segundo Caio Paes de Andrade, secretário especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, a experiência positiva com o trabalho remoto durante a pandemia permitiu repensarmos sobre a forma de trabalho frente a uma realidade cada vez mais digital. “Além de contribuir para a redução de custos da máquina pública, o PGD favorece a mudança cultural do controle de ponto por controle de resultados e da qualidade dos serviços públicos” (Brasil, 2022c).

Leonardo Sultani, secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia, disse que o Decreto trouxe inovações como dar autonomia aos dirigentes máximos da APF indireta (autarquias e fundações públicas federais) de aprovar e instituir o PGD que antes era dada somente a ministros de Estado (Brasil, 2022c).

Conforme *site* do Governo Federal existem, até o momento, 27 instituições públicas federais de ensino superior que já implantaram o Programa de Gestão e Desempenho e o teletrabalho (Figuras 1 e 2), sendo elas no Nordeste (UFMA, UNILAB, UFRPE, UFS, UFCA, UFC, UFRN, UNIVASF), no Sudeste (UFF, UFU, UFSJ, UNIFAL, UNIFEI, UNIFESP, UFABC, UFTM), no Sul (UFSC, UNILA, UFCSPA, UFFS, UNIPAMPA, UFRGS, FURG),

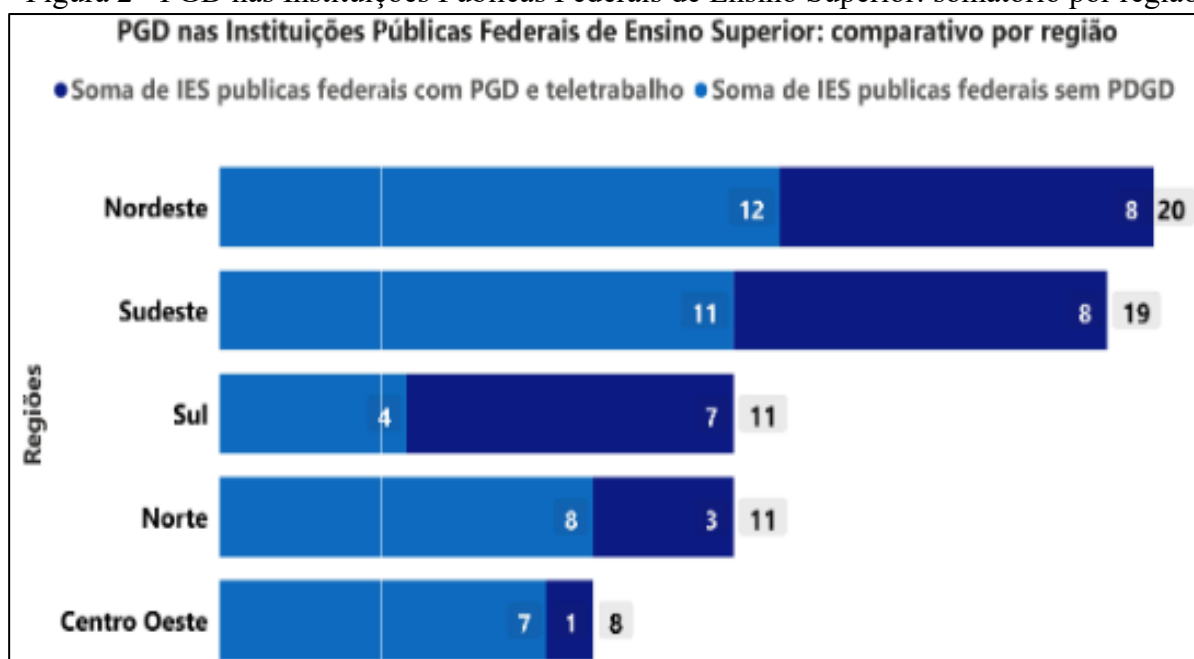
no Norte (UNIFAP, UFT, UNIR) e 01 no Centro Oeste (UFMS) pela plataforma Fala.Br (Brasil, [202-?]).

Figura 1 - PGD nas Instituições Públicas Federais de Ensino Superior: percentual por região



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Figura 2 - PGD nas Instituições Públicas Federais de Ensino Superior: somatório por região



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Para Paloschi (2021) a implantação do teletrabalho, no serviço público, carece de aspectos a serem observados:

De antemão, há de se considerar a elaboração do planejamento da implementação da modalidade, prevendo os recursos tecnológicos, organizacionais e humanos, além da execução, monitoramento e controle do processo. Deve-se ainda considerar os objetivos e metas organizacionais do órgão público e a estrutura das carreiras que o compõem, para assim analisar a possibilidade da implementação total ou parcial da modalidade (Paloschi (2021, p. 93).

De acordo com Pandini e Pereira (2020), com o advento da pandemia, a rotina do servidor sofreu diversas transformações, tanto na organização quanto nos tradicionais moldes de trabalho, causando impactos profissionais e pessoais a estes servidores públicos.

Silva Junior e Sousa (2023), dizem que

a adoção do teletrabalho tem crescido com o propósito de potencializar a capacidade de gerar mais resultados em menor tempo, acelerando a execução de funções e dispensando os trabalhadores de se dirigirem ao local de trabalho para propiciar maior flexibilidade e disponibilidade de tempo para a realização das tarefas (Silva Junior; Sousa, 2023, p. 72).

Entretanto, Silva (2015) diz que com o teletrabalho, apesar da autonomia, os servidores podem acabar se sobrecarregando com um volume maior de tarefas por falta de um planejamento eficiente e pela falta de auxílio interno que não estará próximo a ele, assumindo, assim, riscos que deveriam ser inerentes e de responsabilidade dos órgãos públicos. Outro apontamento é que os servidores que optarem pelo teletrabalho não sejam prejudicados em seus direitos trabalhistas e que os responsáveis pela implantação observe as características do tipo de local de trabalho.

Para Mendes, Oliveira e Veiga (2020), esse novo modo de trabalho rompeu com o modelo tradicional de trabalho, modificando suas relações. Permitiu entender, com o uso da tecnologia, os vários sistemas de trabalho sem a presença física dos indivíduos envolvidos no processo de trabalho. Destacam, ainda, que o teletrabalho se apresenta cada vez mais globalizante, espelhando a realidade social, das organizações, tecnológicas, econômicas, bem como os desafios laborais da atualidade conforme Mendes, Oliveira e Veiga (2020 apud Costa, 2004).

Mross (2016) destaca que, para a implantação do teletrabalho, na Administração Pública Federal (APF), as normas internas devem oferecer, pertinentemente, os princípios da publicidade, impessoalidade e legalidade.

Justificando a pesquisa, Almeida (2021) diz que há espaço para estudos dentro das universidades brasileiras sobre implantar ou não o teletrabalho. A tomada de decisão deve basear-se em evidências que possam oferecer aos gestores informações para a tomada de decisão.

O tema da pesquisa, de relevância atual, se deu pela minha experiência profissional como Técnico Administrativo em Educação da UFGD vivida no período da pandemia de covid-19, bem como uma possível implantação do teletrabalho pela instituição. A pesquisa tem o intuito de dar subsídios e diagnósticos à UFGD, instituições públicas federais de educação no Brasil, sindicatos e servidores em geral acerca dos fatores promotores e restritivos, possibilidades e implicações do teletrabalho no olhar de chefias de divisão das Pró-Reitorias de ensino, pesquisa e extensão e coordenadores de cursos. Para isso, utilizaremos da revisão de literatura e dos resultados empíricos desta pesquisa para propor recomendações gerenciais aplicáveis ao eventual processo de implantação do teletrabalho na UFGD.

1.1 Objetivo Geral

Caracterizar os fatores intervenientes no teletrabalho nos setores administrativos e acadêmicos da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD – Dourados-MS.

1.2 Objetivos Específicos

- Descrever as atividades desenvolvidas nos setores quanto à possibilidade de teletrabalho na UFGD.
- Identificar os principais fatores restritivos e promotores quanto à possibilidade de teletrabalho na UFGD.
- Propor recomendações gerenciais aplicáveis ao eventual processo de implementação do teletrabalho na UFGD.

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

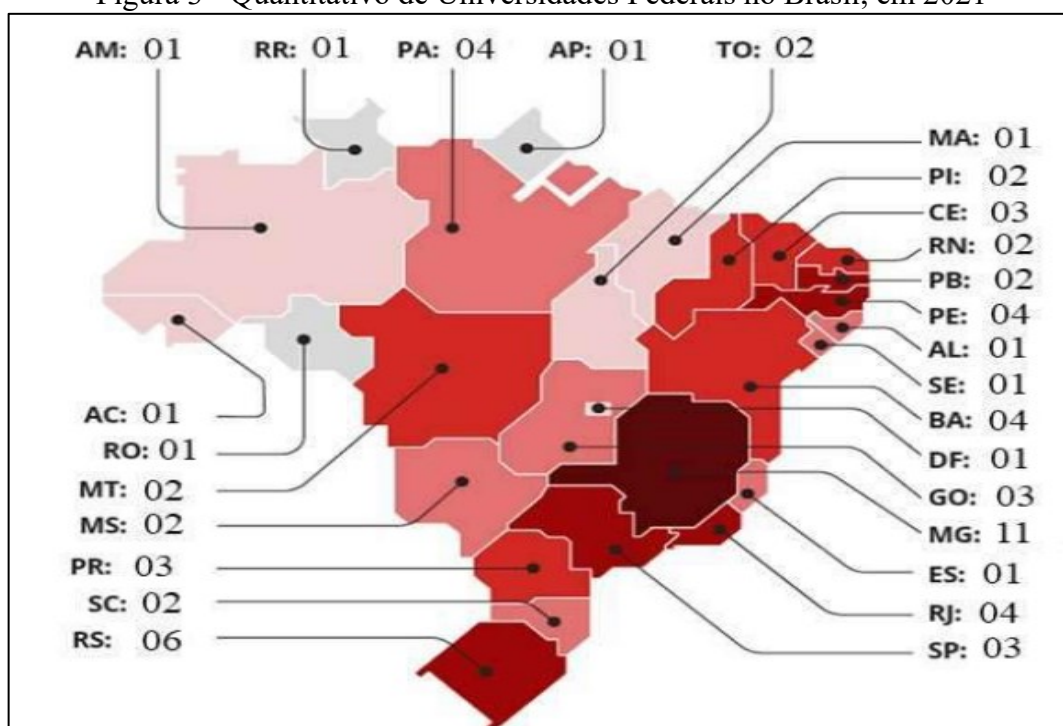
Segundo Machado e Toledo (2022), entre 2008 e 2021, foram produzidas 24 dissertações sobre o tema teletrabalho. Dessas 24 dissertações, 10 foram produzidas somente no ano de 2021. Os autores Leite; Lemos; Schneider (2019) observaram que, no cenário internacional, há baixa publicação de artigos relacionados ao tema teletrabalho em se tratando

de organizações públicas. Já Faria *et al.* (2018) comentam sobre poucas publicações e estudos sobre teletrabalho no Brasil, e que a temática estabelece um grande desafio acadêmico e prático. Já para Andrade *et al.* (2019) existe uma brecha na literatura, trazida pela covid-19, sobre as experimentações vividas nos vários cenários organizacionais durante o teletrabalho, em especial indicadores e fontes de informação.

Foram classificadas, por Rocha e Amador (2018), 3 classes de publicações: a primeira e mais difundida é a área empresarial, retratando como uma mudança vantajosa a perspectiva do teletrabalho. A segunda, há o entendimento cético sobre flexibilização que a informatização traz neste novo modelo. A terceira são leituras críticas que tratam as vantagens e desvantagens na visão dos trabalhadores e organizações e aguçando o pensamento sobre a problemática do assunto.

Neste contexto, a presente proposta de pesquisa tem como interesse compreender, por meio de entrevistas semiestruturadas e amostragem por adesão, a visão dos chefes de divisão das Pró-Reitorias de Ensino, Pesquisa e Extensão (setores administrativos) e coordenadores de cursos (setores acadêmicos) acerca dos principais fatores restritivos e promotores do teletrabalho no âmbito dos setores administrativos e acadêmicos da UFGD. Com isso, teremos a oportunidade de compreender esse fenômeno e contribuir para a discussão sobre o tema teletrabalho em instituição pública federal de ensino superior e sua implantação.

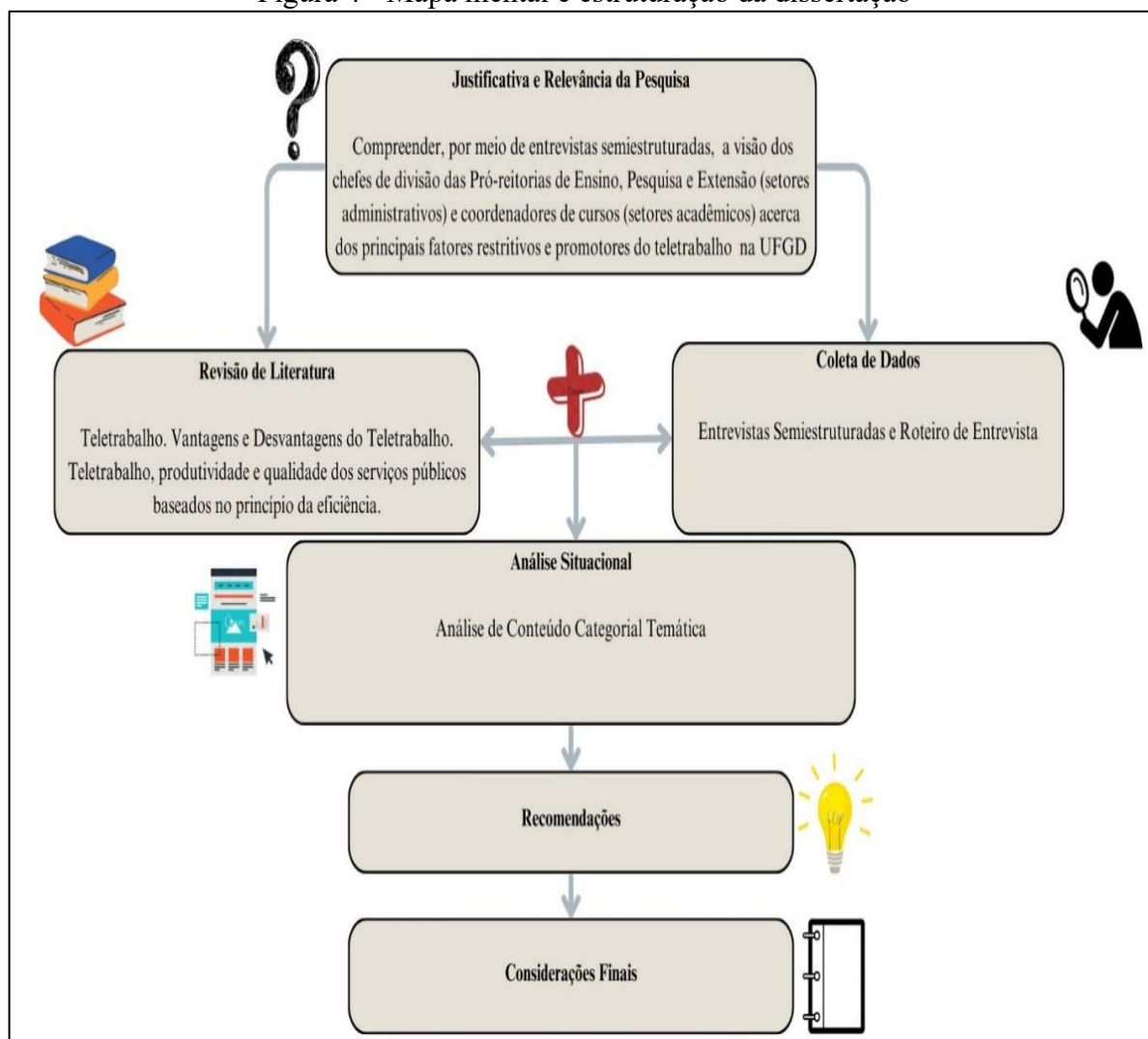
Figura 3 - Quantitativo de Universidades Federais no Brasil, em 2021



Fonte: Adaptado de Zagati (2022, p. 34).

A relevância social da pesquisa consiste em disponibilizar esses dados para a UFGD, as instituições públicas federais de educação no Brasil, sindicatos e servidores em geral, contribuindo e subsidiando-os para a discussão acerca do assunto e possíveis implicações e decisões práticas.

Figura 4 - Mapa mental e estruturação da dissertação



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

2 REVISÃO DE LITERATURA

Em português, na palavra trabalho, podemos encontrar a significação de labor e trabalho, onde há uma realização de uma obra de reconhecimento social e que mantenha no pós-vida. A outra é o esforço diário, privado de liberdade, que traz desconforto. No dicionário o trabalho significa, dentre outros conceitos, o conjunto das atividades realizadas por alguém para alcançar um determinado fim ou propósito (Albornoz, 2004).

Na pré-história e na antiguidade o trabalho manifesta-se por instinto de proteção e resguardo da vida. Já no mundo contemporâneo, apresenta-se disseminado, técnico e extremamente tecnológico (Fontana, 2021).

Delgado (2007) destaca que a Carta Magna Brasileira reconhece a importância fundamental do trabalho como um dos mecanismos mais significativos de afirmação do ser humano, seja ele no campo individual, na integração familiar e no âmbito social.

O estudo das relações de trabalho diz respeito não só ao trabalhador individual, mas também à sua família. Relações de gênero desempenham um papel importante dentro da família e em relações de trabalho envolvendo membros familiares individuais (Linden, 2009, p.19).

De acordo com Silva (2014), as novas formas de trabalho surgem por meio da globalização neoliberal, com aumento das tecnologias que, por sua vez, possibilitou a sua incorporação no cenário mundial, inclusive dentro da administração pública. Marconi (2005, apud Ribeiro; Marra, 2021) diz que a administração pública é composta na sua estrutura por três características: estabilidade, duvidosa avaliação de desempenho e aumento de salário por tempo de serviço atraem profissionais que pelas características mencionadas se tornam desmotivados em melhorar, crescer e inovar. Destacam, também, que os gestores não possuem autonomia para produzir políticas internas de desenvolvimento de recursos humanos, capazes de sorver peculiaridades de cada órgão ou instituição e limitando, assim, sua área de atividade.

Segundo Costa (2018) a administração pública brasileira é de difícil entendimento, de várias características e diferentes modos. Diz que não pode, portanto, ser examinada de forma rígida, pois se insere em profundo e extenso conjunto de órgãos e afazeres. Destaca que a história da APB é uma metamorfose em toda sua extensão.

O autor Fontana (2021) destaca que a evolução histórica nos trouxe o discernimento ampliado sobre os diferentes entendimentos do trabalho juntamente com a evolução tecnológica e de produção que resultou no teletrabalho.

2.1 Teletrabalho: breve histórico e seu contexto com a pandemia de covid-19

Jardim (2018) descreve que a ideia de teletrabalho surgiu no século XIX, nos Estados Unidos, mais precisamente em 1857 quando o dono de uma estrada de ferro chamado John Edgard Thompson se utilizava de um telégrafo com fins de controlar à distância seus empregados. Diz, também, que a palavra teletrabalho tem sua origem por Jack Nilles em 1973 quando este mencionou o termo “telecommuting”. Rocha e Amador (2018) dizem que o trabalho remoto, ligado ao uso da TIC tem seus primeiros conceitos nos anos 70 com o surgimento do termo teletrabalho (*telecommuting* ou *telework*, em inglês) confluindo para os termos “trabalho a distância e trabalho em casa”. Ainda, para estes autores, a palavra *home office* foi a mais utilizada durante a pandemia de covid-19. Porém, essa categoria é específica e está contida no contexto maior das palavras *telework* ou *telecommuting* que representa a realização dos trabalhos na casa do trabalhador (Rocha e Amador, 2018).

De acordo com Ferreira (2017) os termos mais comuns utilizados para o teletrabalho são:

Quadro 1 - Termos mais comuns utilizados para o teletrabalho

<i>Telecommuting:</i>	É o processo de levar o trabalho aos funcionários em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora da empresa um ou mais dias por semana, seja em casa, seja em outra área intermediária de trabalho. É a substituição parcial ou total das viagens diárias do trabalho por tecnologia de telecomunicações, possivelmente com o auxílio de computadores e outros recursos de apoio.
<i>Telework:</i>	Denominação equivalente ao termo teletrabalho, utilizado na Europa. É qualquer alternativa para substituir as viagens ao trabalho por tecnologias de informação, como telecomunicações e computadores.
<i>Teleworker, Telecommuter:</i>	É o funcionário da empresa que trabalha em casa, em todos ou em alguns dias da semana, utilizando os equipamentos necessários para se comunicar com a empresa. É o agente do processo de teletrabalho.
Trabalho Flexível (<i>Flexible Working</i>):	É o conceito que envolve uma variedade de novas práticas de trabalho flexível, os locais flexíveis, como também as formas de contrato de trabalho. Pode também ter o significado de ter o uso flexível do espaço no escritório, onde os funcionários não dispõem de suas mesas de trabalho, que são compartilhadas pelos colegas.

Fonte: Ferreira (2017, p. 12-13)

No Brasil, com o início da pandemia de covid-19, o teletrabalho se fez necessário por questões sanitárias e de saúde. Essa necessidade trouxe à tona discussões mais aprofundadas sobre o tema na APF. Oliveira e Pantoja (2020) dizem que a necessidade de distanciamento social e suspensão das atividades presenciais requisitaram das organizações uma nova ordenação de suas rotinas e que foram necessárias adaptações por meio do teletrabalho para seguir as recomendações das autoridades políticas e sanitárias.

Com o novo cenário, os servidores precisaram se adaptar em um novo ambiente de trabalho, bem como se adaptar às novas TIC. Com esse novo contexto e com o crescimento da modalidade teletrabalho foram demandadas adaptações e reorganizações da forma laborativa nos espaços físicos, aquisição de equipamentos, novas tecnologias e questões emocionais (Pandini; Pereira, 2020). Para Fontana (2021) o teletrabalho é um instrumento para criação de novas referências da realidade humana adaptada na mistura entre o ser e o digital.

Contudo, para Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) está ao alcance dos empregados e organizações atenuar os obstáculos que o teletrabalho pode trazer. Para isso, Oliveira; Pantoja (2020) diz que o planejamento das práticas, comunicação e tarefas devem inserir-se tanto na cultura da organização, da tecnologia e de suporte.

Quanto as TICs, foi desenvolvido e lançado no Serviço Público Brasileiro, em 2009, o Sistema Eletrônico de Informações/SEI pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região/TRF4. O sistema contempla a gestão de processos e produção de documentos oficiais. O Próprio TRF4 cedeu seu uso, gratuitamente, a toda administração pública. Esse sistema foi escolhido para atender o Processo Eletrônico Nacional/PEN, coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que consiste em formar suporte público de processos e documentos administrativos eletrônicos e integrando, assim, a esfera federal de governo. O sistema proporciona, dentre outras coisas: agilidade, economia do dinheiro público e sustentabilidade (UFFS, [201-?]).

Para Campelo e Pinto (2010) as instituições públicas têm como missão dispor não só de atividades gratuitas, mas também de qualidade aos cidadãos. Sendo assim, A utilização de Sistemas de Informação nas organizações públicas surge como facilitador (Campelo; Pinto, 2010).

As organizações governamentais têm como pressuposto aperfeiçoar seus sistemas, permitindo, assim, aferir seu desempenho e ações e, também, disponibilizar dados dos resultados obtidos (Pessanha; Mendonça; Casarotto, 2022). As inovações tecnológicas e de informação proporcionam modernização e aumentam a performance na organização. Especificamente, nas organizações públicas, onde os órgãos de controle, população e outros setores que se conectam, necessitam de sistemas de informações confiáveis para realizar e auxiliar nessas ações de controle. Isso impactará em uma maior transparência na execução de processos gerenciais e melhora e utilização dos recursos públicos (Moura, 2016).

Moura (2016) descreve a importância dos sistemas de informações na administração pública:

Os sistemas de informações que promovam geração de informações e conhecimentos condizentes são muito importantes para a Administração Pública, a qual possui na atual estrutura da sociedade, a responsabilidade de manter internamente e externamente, órgãos, cidadãos e àqueles que se envolvam com a organização pública, informados de seus atos de forma rápida e eficaz (Moura, 2016, p.3).

Marques *et al.* (2021) dizem que as atividades realizadas por meio do SEI pelos servidores da Universidade Federal do Paraná, durante a pandemia de covid-19, foi superior ao ano anterior. Os autores dizem, também, que houve aumento da produtividade nesse período. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada/IPEA (2022) esse sistema traz funcionalidades que possibilitam a inovação no trabalho, bem como a eficiência administrativa.

A UFGD não utiliza o SEI. Porém, o seu Hospital Universitário já adota o sistema desde 2019. O superintendente do hospital à época relatou “É um sistema novo, intuitivo e que vai agilizar a tramitação de processos internos e externos, trazendo benefícios para a gestão, principalmente do ponto de vista econômico” (UFGD, 2019).

2.2 Vantagens e desvantagens do Teletrabalho

No campo das vantagens, para Hau e Todescat (2018), o teletrabalho possibilita aos trabalhadores realizarem suas atividades de uma melhor forma onde se pode controlar o tempo e, por conseguinte, melhorar a qualidade de vida, aumento da produtividade dentre outros. Quanto às organizações, a otimização do tempo, o incremento da produtividade e evolução das TICs são características que se pode extrair do novo modelo de trabalho.

Em pesquisa com teletrabalhadores, Filardi, Castro e Zanini (2020) apontaram como principais vantagens a redução dos custos de transporte e alimentação, maior segurança, mais privacidade, maior interação familiar, flexibilidade de horários, autonomia, produtividade, motivação, dentre outros. Na visão das organizações Chiareto, Cabral e Resende (2018) as organizações, na busca por redução de custos e produtividade, estão aderindo ao teletrabalho remoto. E nesta adesão estão comprovando mais benefícios que desafios.

Já Almeida (2021) destaca que o teletrabalho proporciona maior eficiência na gerência das instituições, economia de recursos da natureza e aumento da qualidade de vida dos trabalhadores que desempenham seu trabalho fora das dependências das organizações.

O teletrabalho pode oportunizar e proporcionar satisfação aos servidores que possuem habilidade e perfil para esse novo modelo de trabalho, bem como trazer vantagens competitivas às organizações. Segundo Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) para as organizações o teletrabalho pode oportunizar e possibilitar flexibilização no seu dia a dia. Precisam

reconsiderar e adaptar a essas novas mudanças no âmbito do crescimento tecnológico, redução de custos e maior autonomia. Por fim, para Rocha e Amador (2018) a experiência do teletrabalho foi bem aceita mundialmente, bem como sua grande expansão.

Já no campo das desvantagens, Pereira, Barbosa e Saraiva (2021) apontam que os custos com energia, internet e aparatos eletrônicos, necessários às atividades, são repassados do empregador para o empregado. Pereira, Benedetti e Dias (2019) destacam, também, que a nova forma de trabalho envolve mudanças de estilos de vida, pode colocar a saúde do trabalhador em xeque e que a melhoria de vida dos teletrabalhadores não é imediata, pois envolve, por exemplo, relações de convivência e o significado do trabalho.

Em pesquisa realizada com gestores do Serpro e Receita Federal, Filardi, Castro e Zanini (2020) destacam que as principais desvantagens para o órgão foram: problemas de infraestrutura tecnológica; controle do teletrabalhador; diferenças na relação trabalhador tradicional x teletrabalhador; e não ter definição de como trazer o teletrabalhador de volta ao trabalho tradicional.

Foram destacados pelos os autores Moreira e Zuin (2022) aspectos negativos como maior nível de stress, autocobrança e cansaço; acúmulo de funções; interferência da família na realização do trabalho além da falta de equipamento e local apropriado para trabalhar. Além disso, as instituições públicas ainda podem encontrar algumas dificuldades na implementação desse modelo relacionadas, por exemplo, a disposição de tecnologias eficazes que viabilizem a comunicação dos funcionários.

Com o teletrabalho, apesar da autonomia, os servidores podem acabar se sobrecarregando com um volume maior de tarefas por falta de um planejamento eficiente e pela falta de auxílio interno que não estará próximo a ele, assumindo, assim, riscos que deveriam ser inerentes e de responsabilidade dos órgãos públicos. Outro apontamento é que os servidores que optarem pelo teletrabalho não sejam prejudicados em seus direitos trabalhistas e que os responsáveis pela implantação observe as características do tipo de local de trabalho (Silva, 2015).

Pandini e Pereira (2020) transcrevem dois depoimentos de servidores públicos em sua pesquisa intitulada *O teletrabalho no contexto de pandemia de covid-19: a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU*, a saber: “As representações sociais acerca destes aspectos revelam mudanças sociais como isolamento dos colegas de trabalho, dificuldade de delimitar espaços laboral/familiar, estresses gerados por cobrança por produtividade e sobrecarga de trabalho doméstico” (p. 68); e “A cobrança por produtividade é

tão grande que não permite um estreitamento nas relações e gera competitividade” (p. 72). O termo “cobrança por produtividade” é destaque nos dois depoimentos.

No Quadro 2, podemos observar vantagens e desvantagens do teletrabalho na visão de autores acerca dos teletrabalhadores, da organização e da Sociedade (Hau; Todescat, 2018, p. 41-43).

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

	Vantagens	Desvantagens	
	Teletrabalhador	Teletrabalhador	
Pinel (2012)	aumento da produtividade;	isolamento social;	
	redução de custos com alimentação, vestuário e deslocamento;	oportunidades de carreira reduzidas;	
	diminuição do stress causado em deslocamento;	aumento dos custos relacionados ao trabalho em casa;	
	ausência de competição e clima de competição;	em caso de cortes, maior probabilidade de ser demitido;	
	autonomia, próprio ritmo do trabalhador;	falta de lei específica para tratar a relação complexa do teletrabalho.	
	Menor número de interrupções;		
	maior capacidade de concentração;		
	maior autonomia e independência devido à menor pressão durante o desenvolvimento de suas tarefas;		
	maior flexibilidade na escolha de sua residência;		
	melhoria da qualidade de vida em família;		
	maior opção de organizar o tempo livre;		
retorno mais rápido depois de uma licença médica;			
no caso de um portador de deficiências físicas, diminui a dificuldade de deslocamento.			
	Organização	Organização	
Pinel (2012)	redução de custos imobiliário e pessoal;	falta de lealdade para com a empresa;	
	diminuição do absenteísmo;	objeções por parte de alguns sindicatos;	
	maior alcance na seleção de teletrabalhadores	aumento de vulnerabilidade de dados e recursos	
	oportunidade da empresa operar 24 horas;	aumento de custos a curto prazo, em relação à infraestrutura necessária de uma administração e execução de tarefas remotas;	
	em caso de catástrofes atividades não são suspensas	falta de leis específicas sobre o teletrabalho	
	maior agilidade e flexibilidade para a empresa;	contratos diversificados de trabalhos para administrar	
	menor rotatividade de pessoal.	O desenvolvimento do trabalho é fortemente dependente de tecnologia	
		Sociedade e Governo	
	geração de empregos		
diminuição de congestionamento nas cidades			
redução da poluição, combustível e energia;			
maior alcance para oferecimento de seus serviços;			
inclusão social de deficientes físicos;			
maior quantidade de empregos em áreas rurais.			
	Teletrabalhador	Teletrabalhador	
evitar estresse com deslocamento	isolamento social		

Estrada (2014)	aumento de produtividade	necessidade de ambiente estruturado para que o teletrabalhador não trabalhe em condições desfavoráveis;
	menor número de interrupções;	dificuldade de concentração quando o ambiente não é favorável
	no caso de um portador de deficiências físicas, diminui a dificuldade de deslocamento.	Afastamento do campo profissional e possibilidade de ascensão de carreira;
		o teletrabalhador acaba trabalhando mais devido ao aumento de produtividade necessário;
		dificuldade de demonstrar acidentes de trabalho;
		aumento de despesas com energia, equipamentos etc.
	Organização	
	redução de gastos com espaço/infraestrutura;	
	oportunidade para operar as 24 horas;	
	em caso de catástrofes atividades não sofrerão suspensões;	
	maior motivação e produtividade;	
	redução dos níveis intermediários, possibilidade de manter pessoal mais qualificado, oferecendo-lhes melhores vantagens de localização.	
	Sociedade e Governo	
	geração de empregos;	
	diminuição de congestionamentos;	
	redução de poluição ambiental e combustíveis;	
maior quantidade de empregos em zonas rurais;		
melhor organização do território e desenvolvimento regional.		
Teletrabalhador	Teletrabalhador	
ambiente de trabalho flexível;	visão preconceituosa;	
maior produtividade;	isolamento social;	
menos estresse provocado pelo congestionamento no trânsito, pelas relações conflitantes no trabalho;	distração com os membros familiares e invasão do espaço profissional;	
mais tempo com a família e dedicação ao lazer.	Gerenciamento falho do tempo em virtude da desatenção e desorganização de horários de trabalho.	
Organização		
redução de custos de infraestrutura;		
aumento de produtividade;		
pode-se recrutar funcionários a partir de uma área geográfica maior;		
menor rotatividade de funcionários talentosos que por alguma razão necessitam mudar de local;		
eliminação do absenteísmo.		

Fonte: Hau; Todescat (2018, p. 41-43).

Para Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) não existe consenso na dinâmica do teletrabalho. Os valores e configurações organizacionais e variáveis pessoais podem ajudar no entendimento e discussão deste modelo de trabalho. Os autores reforçam também que o estudo das variantes envolvendo pessoas e organizações deve ser discutido e compreendido para que se possa entender o comportamento e consequências do teletrabalho. O fenômeno teletrabalho

é uma mão de duas vias onde vantagens e desafios devem ser compreendidos, assimilados e adaptados a esse contexto em parceria com suas instituições e grupos de trabalho.

Já Mendes, Oliveira e Veiga (2020) destacam que nem todos os setores da APF podem aderir ao teletrabalho, pois são setores que demandam atendimento presencial ao público.

2.3 Teletrabalho, produtividade e qualidade dos serviços públicos baseados no princípio da eficiência

Para alguns autores, como Jardim (2018) e Guilherme (2022), por exemplo, o teletrabalho tratará a eficiência no serviço público baseado no foco em resultados e produtividade. Em contrapartida, o jurista Elder Soares da Silva Calheiros (2020) é contrário a esse ponto de vista, como veremos mais à frente no trabalho, no qual traz como prioridade a qualidade do serviço público. A análise em questão será tratada por meio do princípio da eficiência, EC/1998 que orienta a atividade administrativa no sentido de conseguir os melhores resultados com os meios escassos de que se dispõe e a menor custo. Nela, revela-se que o administrador deve constantemente buscar aperfeiçoamento dos serviços públicos e permitir o exercício total da cidadania com garantias de acesso às informações de interesse público com agilidade, economia e eficiência.

Segundo Morais (2009), presume-se que a eficiência seja sinônimo de rapidez e prontidão e que devem ser realizados com a maior celeridade possível compreendendo as formas qualitativa e quantitativa. Diz, ainda, que a eficiência é resultado da junção entre controle interno e externo. Enfatiza que é um equívoco atribuir somente ao servidor público a má qualidade dos serviços, pois na maioria das vezes é também uma vítima do sistema. Resumindo, para o autor, o serviço público deve pautar por princípios básicos capaz de outorgar enormemente a eficiência, melhora em infraestrutura, atenuar a exposição física e moral dos agentes e servidores para que possam ter condições de executar as tarefas com eficiência

Contribuindo para o debate, para Jardim (2018) a efetivação do teletrabalho, no setor público, deve respeitar o princípio da eficiência no qual regula a administração pública, gerando maior produtividade, redução de custos e aumento na qualidade de vida dos servidores. Já para Guilherme (2022) o acesso às informações de produtividade e aferição das tarefas dos serviços prestados devem ser objeto constante de preocupação por parte do Estado o que provocará maior controle e cobrança dos cidadãos.

Por fim Silva e Brito (2023) dizem que o princípio da eficiência está vinculado a maior produtividade, rendimento funcional e expectativa de atendimento pelo servidor público

durante suas atividades. Verifica-se novamente a ênfase sobre produtividade em detrimento da qualidade.

Considerando as legislações e conteúdos sobre produtividade no teletrabalho, destaque para o Artigo 10º da Instrução Normativa 65 que traz: o dirigente da unidade deverá editar ato normativo que estabeleça os procedimentos gerais de como será instituído o programa de gestão na unidade, que deverá conter: [...]VI – o percentual mínimo e máximo de produtividade adicional dos participantes em teletrabalho em relação às atividades presenciais, caso a unidade opte por essa fixação. Para Gasparini (2005) o princípio da eficiência exige que a administração pública execute suas atribuições com presteza, rendimento e precisão, observadas outras regras, como o princípio da legalidade.

Entretanto, Calheiros (2020) destaca que

é urgente pontuar que a majoração obrigatória de produtividade quantitativa poderá causar diversos prejuízos não apenas ao serviço público, mas também ao ocupante do cargo público. No que se refere ao serviço público é possível observar que essa exigência – criada numa visão deturpada do princípio da eficiência – focaliza muito mais o aspecto quantitativo do volume de tarefas, em detrimento do fator qualitativo (Calheiros, 2020, n.p).

Ainda, segundo Calheiros (2020), o serviço público há tempos manifesta desgaste e falta de aparelhamento para suprir a falta de pessoal, necessidades e exigências sociais. Ainda que a curto prazo se mostre fantasiosamente viável um aumento brusco de produtividade quantitativa no olhar da administração pública, este modelo não se sustentará a médio e longo prazo inclusive pela inevitável reiteração de equívocos que a sobrecarga de tarefas ocasionará.

O autor destaca que essa sobrecarga poderá prejudicar o princípio constitucional do concurso público, na medida em que a Administração Pública recorra ao teletrabalho como maneira de protagonizar um exaustivo aumento da produtividade quantitativa individual ao servidor público e frustrando a realização dos concursos. Poderá gerar, ainda, problemas de saúde física e mental aos servidores por exigências cada vez maiores por metas e produtividade como condicionalidade a adesão no regime de teletrabalho, condutas de assédio, doenças psicossomáticas motivadas por licenças médicas, readaptações e até aposentadorias por invalidez (Calheiros, 2020).

Evidencia que a conduta adotada pela Administração Pública, ao estabelecer o teletrabalho com destaque na obrigatoriedade de produção quantitativa, se mostra inapropriada, mas pondera que, apesar da norma não caracterizar como um adicional compulsório, mas facultativo a critério do servidor (inciso VI, do artigo 10 da IN nº 65 de 30 de julho de 2020), na realidade esse aumento tem se tornado a regra (Calheiros, 2020).

Calheiros (2020) dá como exemplo, a IN nº 681/2019 que instituiu o Programa de Gestão na modalidade de teletrabalho, como experiência-piloto nas Centrais Especializadas de Alta Performance no âmbito do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Destaca que nessa Instrução Normativa já contava com o incremento de produtividade e de desempenho com percentual de 30% (trinta por cento) a mais do previsto para o servidor público em regime presencial, a saber:

Art. 7º Ficam instituídas, a título de experiência-piloto, pelo prazo de 12 (doze) meses, as seguintes CEAPs, nos termos do Plano de Trabalho, constante do Anexo desta Resolução:

[...]

§ 4º O Plano de Trabalho deverá conter:

- o incremento de produtividade e de desempenho em percentual no mínimo 30% (trinta por cento) superior ao previsto para o servidor em regime de trabalho presencial (Brasil, 2019, art. 7).

Sinaliza-se que o aumento imposto por produtividade poderá ocasionar inúmeros prejuízos ao serviço público, como também ao servidor público. A meta estipulada acima poderá, a médio e longo prazo, proporcionar trabalhos de forma negligentes pelo motivo da impossibilidade material e humana e menor padrão de qualidade. Pode causar, também, riscos de punição disciplinar e reprimindo essa importante ferramenta de gestão pública (Calheiros, 2020).

Calheiros (2020) ressalta que a administração pública devia se valer do entendimento pela busca de parâmetros qualitativos e não predominantemente quantitativos. Para ele, a quantidade pode ser fruto de um trabalho humano reconhecido na perspectiva da qualidade. O autor destaca, também, que a maneira como o teletrabalho é abordado nos faz pensar em sinônimo de eficiência e qualidade dos serviços públicos e que, a exigência do aumento de produtividade ao servidor não se traduzirá em eficiência. Deve-se enfatizar em melhoria da qualidade dos serviços.

Pandini e Pereira (2020) trazem, ainda, que falta visão holística dos gestores para com os servidores e que na visão de muitos gestores quem exerce suas funções no teletrabalho é favorecido, e por consequência, deve trabalhar mais. Os autores destacam que, não precisar enfrentar o trânsito, não justifica em um aumento de trabalho de mais de 20 por cento dos que trabalham presencialmente.

2.4 Objeto do estudo: Funções típicas da Universidade (Ensino, Pesquisa e Extensão)

Para Wanderley (1994) a universidade é um lugar em que todos podemos buscar as várias ciências, experimentar a cultura universal, a personalidade própria e que se ajuste à realidade nacional. Essa universidade tem como principais finalidades o ensino, pesquisa e extensão tendo como serventia a transformação social, garantia da diversidade de ideias, liberdade de pensamento e possuir autonomia para o cumprimento de suas finalidades.

Gonçalves (2015) destaca que não há, na Constituição, hierarquia entre Ensino, Pesquisa e Extensão e que o princípio da indissociabilidade origina-se das buscas por mudanças sobre a função da Universidade. A autora diz, também, que esse princípio não pode ser analisado de forma apartada. O princípio surge por meio de debates sobre o fortalecimento do projeto de Universidade.

Conforme disposto na Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996, Art.43, a educação superior tem por finalidade incentivar, formar, promover, produzir e atuar nas três áreas do conhecimento do ensino, pesquisa e extensão (Brasil, 1996).

Segundo Santos (2013) para que os objetivos de uma instituição pública sejam atingidos, é imprescindível que ela volte seu olhar para as três funções típicas da educação superior. Sem o ensino, pesquisa e extensão torna-se impraticáveis o desenvolvimento cultural, o desenvolvimento científico e a divulgação do conhecimento. É essencial a relação profunda e conjunta entre ensino, pesquisa e extensão visto que essa relação produzirá relevantes contribuições para a sociedade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa desenvolvida neste trabalho será do tipo qualitativa, por meio de um estudo de caso. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é uma investigação de um fato baseado na experiência em um contexto da realidade que não está claramente discernido. Ainda, segundo o mesmo autor:

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes (Yin, 2015, p.17).

Já para Martins (2008) o estudo de caso se refere a um princípio aplicado com a intenção de estimar ou caracterizar cenários dinâmicos em que o elemento humano esteja presente. Busca-se assimilar a situação em sua totalidade e compreender, decifrar e relatar as dificuldades de um caso concreto por meio de uma imersão profunda e exaustiva em um objeto definido.

Para Minayo (2011) a pesquisa qualitativa, nas Ciências Sociais, empenha-se em grau de realidade que não pode ser mensurado lidando no âmbito das crenças, valores, atitudes e significados. Já para McGrath, Palmgren e Liljedahl (2019) as entrevistas qualitativas propiciam aos pesquisadores investigar de forma detalhada temas intrínsecos de experiências dos entrevistados e com isso, perceber diferentes pontos experimentados por eles. Com relação aos objetivos, a pesquisa buscará identificar os fatores promotores e restritivos do teletrabalho na Fundação Universidade Federal da Grande Dourados. A presente pesquisa se utilizará de entrevistas semiestruturadas seguindo um roteiro de entrevista pré-estabelecido. Segundo Guazi (2021) deve-se, após a construção do roteiro, verificar o propósito de cada questão deste roteiro. Diz, também que,

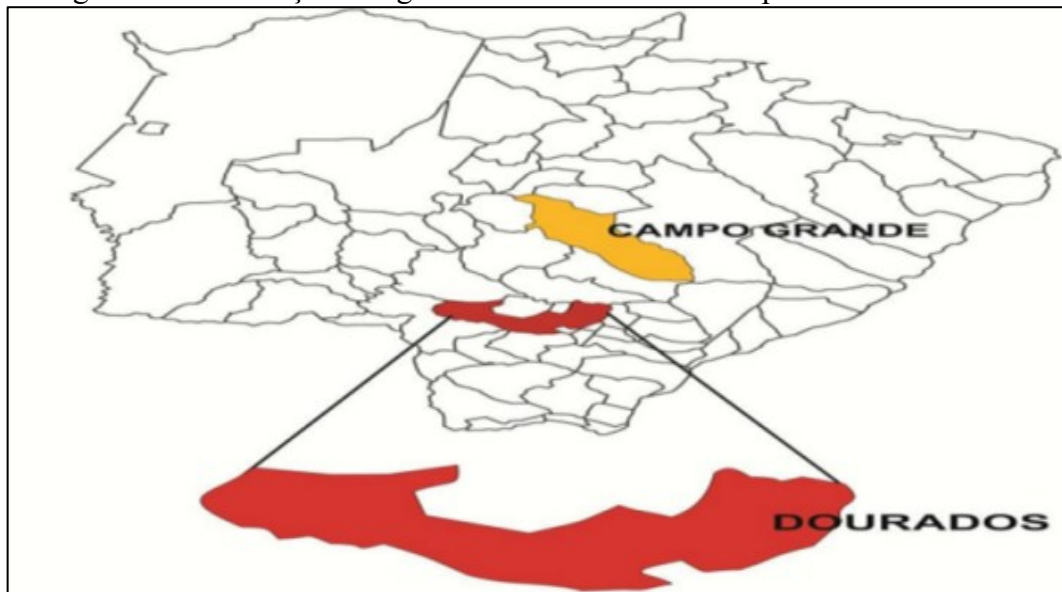
Responda em relação a cada pergunta elaborada: que tipo de informação pode ser coletada por meio dessa questão? Por qual motivo essa informação interessa à pesquisa? Devem ser incluídas no roteiro apenas aquelas perguntas por meio das quais serão coletados os dados que possibilitarão a resolução do seu problema de pesquisa. No roteiro, evite o uso de linguagem técnica e priorize o uso de palavras e construções verbais que são rotineiras em nossas conversações; lembre-se que a linguagem deve ser adequada ao público-alvo para o qual a entrevista é dirigida (Guazi, 2021, p.4).

O guia de entrevista é um roteiro (uma lista de tarefas). É redigido antes da entrevista e abrange a lista dos temas ou dos aspectos do tema que deverão ser abordados antes do final da entrevista. Como todo roteiro, deve ser de consulta fácil e rápida: detalhado, preciso, mas com notações breves e claras (palavra-chave, frases nominais...) A ordem dos temas da lista é construída para prefigurar um desenvolvimento possível da entrevista, uma lógica provável dos encadeamentos (Combiessse, 2004, p.41).

3.1 Caracterização do Campo Empírico

A Fundação Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD está localizada no município de Dourados-MS, região centro sul do Estado de Mato Grosso do Sul e região Centro-Oeste do país (IBGE/2022). Está distante 220 km da capital Campo Grande e 120km da fronteira com o Paraguai (Figura 5).

Figura 5 - Localização Geográfica da UFGD e o município de Dourados-MS



Fonte: Romero *et al.* (2018).

A Universidade nasceu do desmembramento do Centro Universitário de Dourados, antigo CEUD, *campi* da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). O CEUD, antes Centro Pedagógico de Dourados (CPD) começou a funcionar no município em 1971 e passou a apresentar um elevado índice de crescimento, sobretudo nas décadas de 1980 e 1990. Na década de 70, o *campi* de Dourados abrigava os cursos de História, Letras, Agronomia e Pedagogia. Em 1980, foram implantados os cursos de Geografia, Ciências Contábeis e Matemática. Em 1991, o Centro abriga o curso de Ciências Biológicas e nessa década começa a funcionar também o curso de Análise de Sistemas e os primeiros cursos de pós-graduação, o Mestrado em Agronomia e em História. Já em 2000, foram implantados os cursos de Medicina, Direito, Administração, os mestrados em Entomologia e Conservação da Biodiversidade e em Geografia e o primeiro doutorado da região, em Agronomia. Aproveitando o Programa de Expansão das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil, do governo federal, cria-se então em 2005 a UFGD por meio da Lei Nº 11.153, de 29 de julho de 2005, sob tutoria da Universidade Federal de Goiás (UFG), com investimentos públicos em infraestrutura física e

de pessoal e na criação de novos cursos de graduação e de pós-graduação, com pretensões de incorporação do Hospital Universitário à estrutura da nova Universidade (UFGD, 2023).

Figura 6 - Imagem aérea do *Campus 2* da UFGD



Fonte: UFGD (2023)

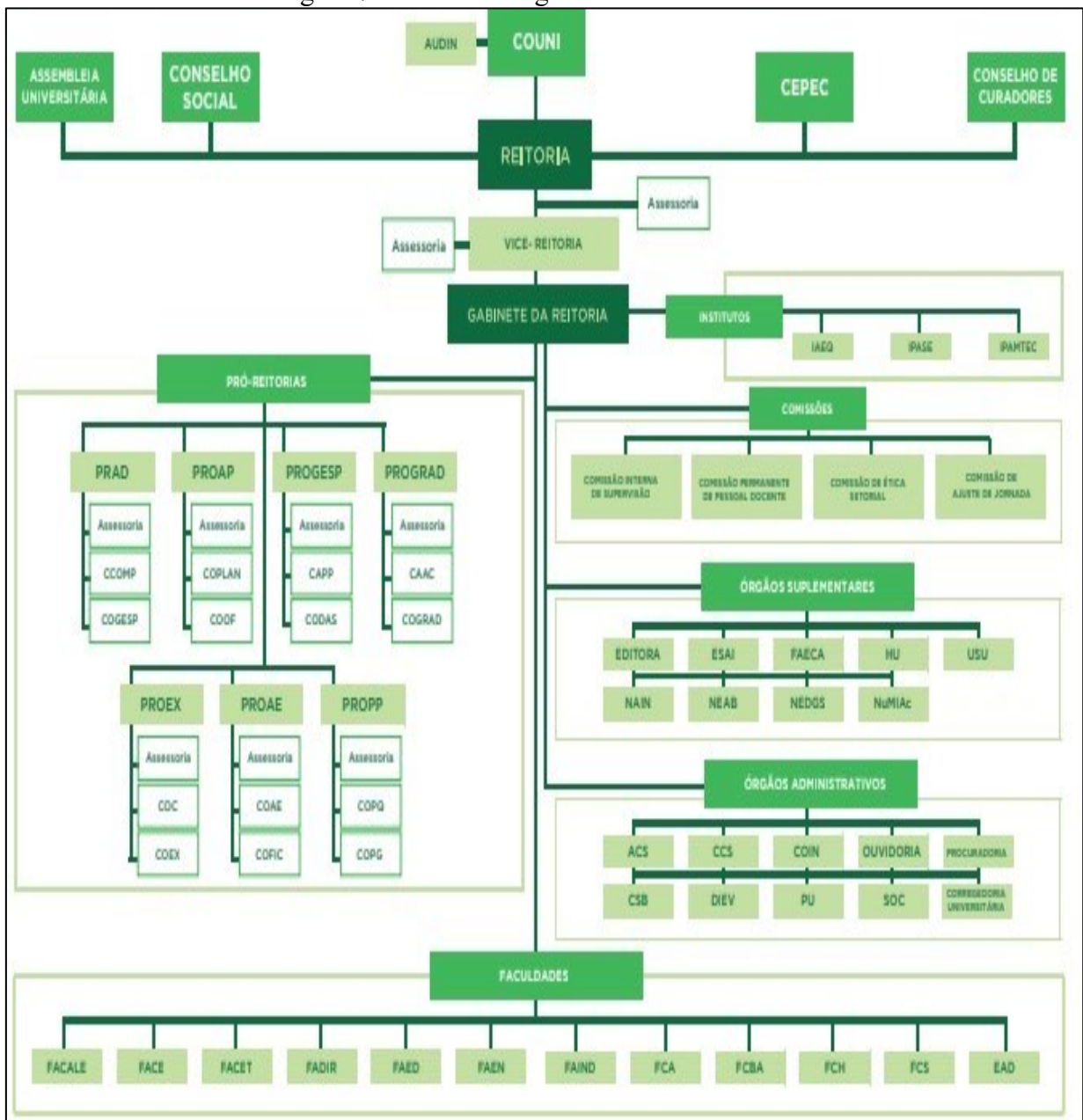
O convênio para conclusão das obras de implantação da UFGD foi assinado em 21 de julho de 2005 pelo então ministro da Educação Tarso Genro, o secretário de Educação Superior, Nelson Maculan e o reitor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Manuel Però em solenidade no MEC, em Brasília. Participaram também, do evento, diretores e coordenadores da secretaria de Educação Superior/MEC, lideranças políticas do estado do Mato Grosso do Sul e da reitora da Universidade Federal de Goiás/UFG. A criação teve como compromisso desenvolver a região de Dourados, que abrange 37 municípios, e gerar conhecimentos científicos e tecnológicos a toda região. A intenção, a princípio, era atender cerca de dois mil alunos, oferecendo 26 cursos de graduação, um de especialização, três de mestrado e três de doutorado. Para isso, foram contratados 480 docentes, 281 técnicos administrativos de nível superior e 534 de nível intermediário, 220 técnicos administrativos de apoio e 96 médicos (Brasil, 2005).

Desde a implantação da UFGD, sua infraestrutura vem evoluindo com o objetivo de atender as demandas das unidades acadêmicas e administrativas. A estrutura física da Universidade está distribuída em construções localizadas na Unidade 1 (Reitoria), Unidade 2 (Campus), Unidade 3 (Fazenda Experimental de Ciências Agrárias) e Unidade 4 (Faculdade de Direito e Relações Internacionais). Hoje, a UFGD conta com 36 cursos presenciais e 9 cursos à

distância. Quanto aos cursos de pós-graduação existe 1 curso de pós-graduação, 2 residências, 25 cursos de mestrado e 11 cursos de doutorado (UFGD, 2023).

O *locus* da pesquisa foram as Pró-Reitorias de Ensino, Pesquisa e Extensão e as Coordenadorias de Cursos da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados/MS – UFGD tendo como objeto de pesquisa os chefes de divisão das Pró-Reitorias de Ensino, Pesquisa e Extensão (setores administrativos) e Coordenadores de Cursos de Faculdades (setores acadêmicos).

Figura 7 - Estrutura Organizacional da UFGD

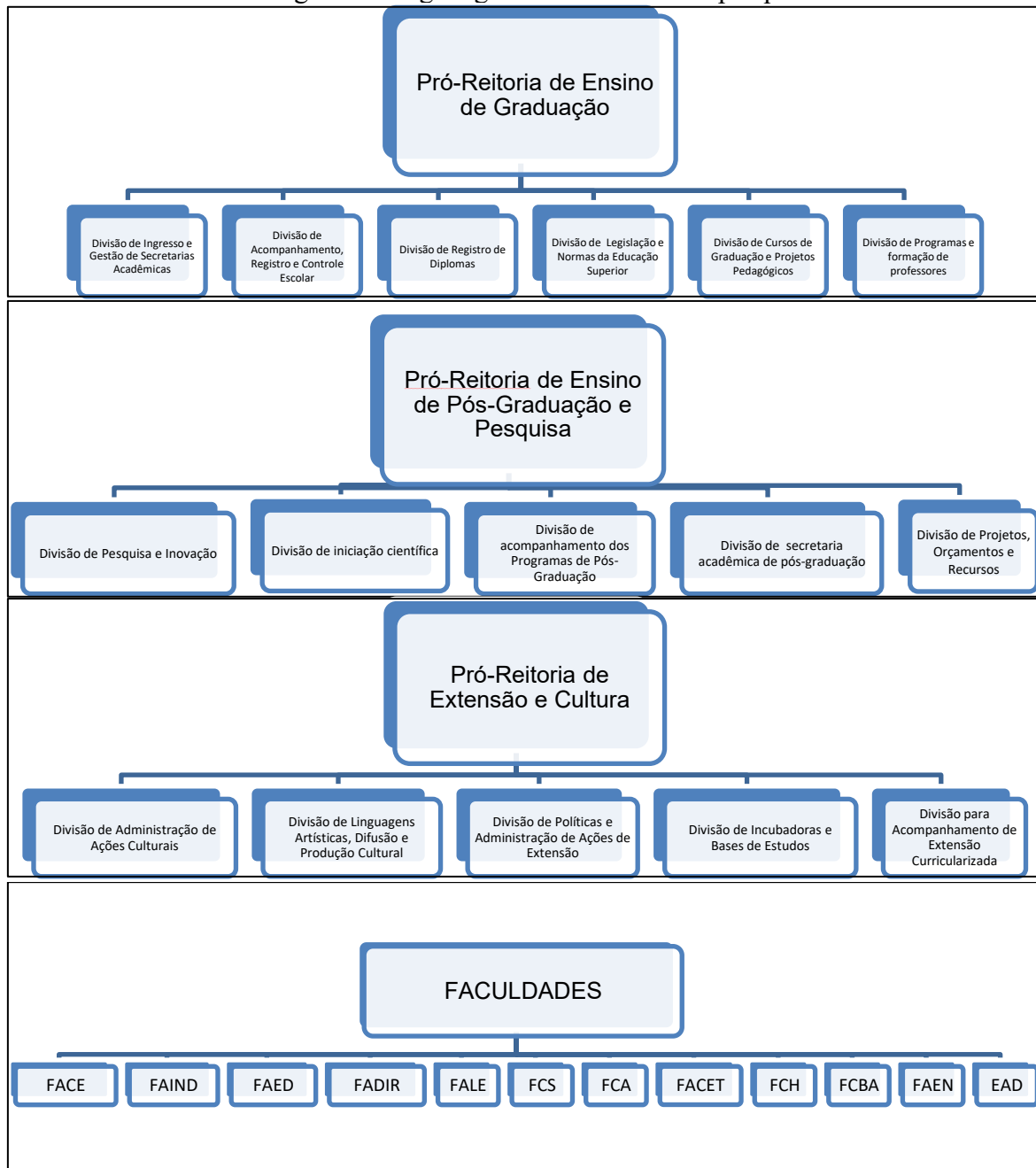


Fonte: UFGD (2021).

3.2 Amostragem

A amostra foi por adesão e não probabilística. Para a coleta de dados utilizou-se de entrevista do tipo semiestruturada.

Figura 8 - Organograma dos setores da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Para Bogdan e Biklen (1994, p. 136), esse tipo de entrevista se dá pelo “facto de os sujeitos estarem à vontade e falarem livremente sobre os seus pontos de vista”. A proposta de

população da pesquisa era de 16 chefes de divisão das Pró-Reitorias de Ensino, Pesquisa e Extensão (setores administrativos) e 12 Coordenadores de Cursos (setores acadêmicos) um de cada faculdade, conforme organograma apresentado na Figura 8. Esses setores foram escolhidos porque contemplam o tripé/tríade de uma instituição de ensino superior: ensino, pesquisa e extensão, possibilitando, assim, uma avaliação da viabilidade do teletrabalho nesses setores.

3.3 Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas semiestruturadas proporcionam maior flexibilidade ao entrevistador, bem como permite, ao entrevistado, se manifestar livremente acerca do assunto da investigação. (Oliveira; Guimarães; Ferreira, 2023).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas presenciais, em salas dentro das dependências da UFGD e via Google Meet e gravadas no período de 10/2023 a 11/2023, recorrendo-se a questionário aberto/roteiro de entrevista, previamente elaborado e de acordo com os objetivos e o tema da pesquisa. As codificações dos entrevistados seguiram a seguinte forma: Ch1 a Ch13 para as chefias de divisão e Co1 a Co8 para os coordenadores de cursos, preservando assim suas identidades. A proposta do estudo foi de entender o ponto de vista dos entrevistados sobre o tema da pesquisa. O roteiro das perguntas está anexo a essa dissertação, conforme disposto no apêndice C.

Foram entrevistados treze chefes de divisões dos dezesseis anteriormente previstos divididos entre a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa e Pró-Reitoria de Extensão e Cultura lotados na Unidade 1 e sete coordenadores de cursos lotados nas Unidades 2 e um coordenador de curso lotado na Unidade 3 da UFGD dos 12 anteriormente previstos. Isso se deu após várias tentativas de contato, incompatibilidade de agenda e considerando o prazo estipulado para pesquisa. Todas as entrevistas foram gravadas pela ferramenta google meet e transcritas posteriormente. Antes de cada entrevista o participante teve acesso ao termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), conforme apêndice A e sendo eles assinados de forma digital e tradicional após assentimento das disposições do termo. O projeto da pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa, sob o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) nº 73612723.9.0000.5153 (Anexo A) e obtendo o parecer favorável, em 21 de setembro de 2023, para realização da pesquisa.

3.4 Análise dos dados

Para a análise dos dados qualitativos foi utilizada a Análise de Conteúdo Categorical com base nos estudos da autora Laurence Bardin (1977). A autora relata que,

enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre os dois pólos do rigor da objectividade e da fecundidade da subjectividade. Absolve e cauciona o investigador por esta atracção pelo escondido, o latente, o não-aparente, o potencial de inédito (do não-dito), retido por qualquer mensagem (Bardin, 1977, p. 9).

Bardin (1977) afirma ser esta a mais antiga e a mais utilizada. A Análise de Conteúdo Categorical funciona por ações de fracionamento do texto em partes (decomposição), para posteriormente serem unidos em categorias semelhantes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES: ANÁLISE SITUACIONAL

Foram entrevistados 13 chefes de divisão, compreendidos na Pró-Reitoria de Ensino e Graduação, Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa, Pró-Reitoria de Extensão e Cultura e também oito coordenadores e curso das faculdades da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados utilizando-se da análise de conteúdo categorial das entrevistas, que foram transcritas com objetivo de responder ao problema de pesquisa. A análise foi dividida em 04 tópicos para melhor compreensão dos resultados contemplando: o ambiente de trabalho da UFGD, possibilidades de teletrabalho; fatores promotores; fatores restritivos e possíveis implicações de uma eventual implantação do teletrabalho na UFGD.

4.1 O Ambiente de trabalho na UFGD e as possibilidades de teletrabalho

Neste tópico será apresentada a análise do conjunto de perguntas 1, 4, 5, 9, 10 e 11 do roteiro de entrevista em que tratam do tema em questão (Quadro 3).

Quadro 3 - O ambiente de trabalho na UFGD e as possibilidades de teletrabalho

Categorias	Chefias de Divisão	Coordenadores de cursos
Fatores promotores	Setores administrativos mais propensos ao teletrabalho.	Setores administrativos e secretarias propensas ao teletrabalho.
	Habilidades com tecnologia propiciam o teletrabalho.	
Fatores restritivos	Necessidade de atendimento ao público.	Necessidade de atendimento aos estudantes.
	Equipamentos insuficientes e defasagem de estrutura de informática e instabilidade das redes.	Limitações tecnológicas na UFGD e equipamentos limitam a implantação do teletrabalho.
	Necessidade de avaliação e metas.	O teletrabalho não cabe na área de laboratórios.
		O teletrabalho pode não ser bom para o ensino pedagógico caso não tenha ferramentas apropriadas.
		O teletrabalho pode não ser bom para o ensino pedagógico caso não tenha ferramentas apropriadas.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

De acordo com o resultado da pesquisa, 11 chefes de divisão apontaram que, em suas divisões, o teletrabalho se encaixaria de forma parcial, 01 total e 01 em nenhuma delas. Já 07 coordenadores de cursos responderam que o teletrabalho possa ser realizado de forma parcial e 01 total. O principal argumento apresentado pelos entrevistados é a necessidade de atendimento presencial. Embora alguns argumentem que as tecnologias e recursos de comunicação

permitam que o atendimento ocorra de forma remota, outros acreditam que ainda seja necessário o atendimento presencial, sobretudo no atendimento ao público externo. É interessante observar o que diz Mendes, Oliveira e Veiga (2020) que corrobora os argumentos onde, na Administração Pública, o teletrabalho não se encaixa em certos setores que carecem de atendimento ao público ou necessitam do convívio prático para sua execução.

Provavelmente parcial, porque a parte de atendimento ao público tem de ser mantida e alguns servidores fariam o revezamento, uma parte desenvolver o teletrabalho e a outra parte presencial. Alguns processos administrativos que nós recebemos pode ser feito parcialmente (Ch 2).

Porque tem setores, que eu convivo mais diretamente, que ela atende diretamente com o estudante. Ah! O estudante pode procurar de forma remota? Pode. Mas como ele vai estar aqui presencialmente, é importante que a gente pense também que algum momento vai ter a necessidade de um atendimento presencial, mesmo que ele seja definido um dia, um horário, é por isso que eu vejo nesses setores do meu convívio algum nível de parcialidade nessa tramitação (Co 6).

A Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipe) e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg), relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), em especial no Artigo 7º estabelece,

A modalidade e o regime de execução a que o participante estará submetido serão definidos tendo como premissas o interesse da administração, as entregas da unidade e a necessidade de atendimento ao público (Brasil, 2023, p. 57).

Outro ponto bastante destacado no estudo, em todo seu roteiro, é a preocupação quanto à forma de avaliação, mapeamento de atividades, aferição de metas e conseqüentemente investimento em equipamentos e ferramentas para medição de desempenho para quem estiver realizando o teletrabalho. Alguns setores desenvolvem atividades mais sazonais “Só é possível a implementação do trabalho à distância daqueles a que se possa auferir produção no trabalho” (Silva, 2015, p. 14).

Eu acho que falta mecanismos para poder acompanhar o rendimento do servidor, uma forma de controle, de verificar o que foi feito, o desempenho. Eu acho que a gente viu na pandemia que teve teletrabalho, mas foi uma emergência, um contingente e realmente não teve como acompanhar. Muito servidor fez o teletrabalho, mas acabou não fazendo porque não tinha como acompanhar, cobrar e exigir nada dele. Eu acredito que ainda não tem essas ferramentas. Então, antes de implementar um teletrabalho, tem que implementar ferramentas e verificação de desempenho (Ch 12).

Por isso que eu falo de trabalho, tem que ter mais essas metas nas atividades e tarefas (Co 4).

Para os entrevistados, setores mais burocráticos, administrativos, de secretarias e setores tecnológicos estão mais propensos ao teletrabalho, diferentemente de setores como laboratórios que necessitam de atividades presenciais. Destaca-se, dentre coordenadores de cursos, que a parte pedagógica deveria ter um olhar mais cuidadoso em um momento de implantação do teletrabalho.

Mas eu acho que a parte administrativa poderia ter mais ganhos que a parte pedagógica, a parte educacional (Co 2).

Os participantes da pesquisa argumentam, ainda, que o setor administrativo estaria mais propenso do que o setor de ensino ao teletrabalho, dado que boa parte dos cursos são da modalidade presencial. Em relação ao ensino à distância, são mencionadas tanto vantagens, relacionadas à praticidade e experiências bem-sucedidas no período da pandemia, como também dificuldades relacionadas à tecnologia; a resistência de alguns professores em relação ao ensino à distância; e também a existência de aulas práticas em determinados cursos que não poderiam ser realizadas de forma remota.

Respondendo à questão número 05 do roteiro sobre as TICs disponíveis pela UFGD, os participantes falam sobre a comunicação interna e externa da universidade, contrapondo o presencial e os recursos tecnológicos comunicacionais, havendo ênfase no WhatsApp e no e-mail. Embora seja percebida a facilidade dos alunos com os meios digitais, parece ainda haver a demanda de atendimento presencial, sobretudo para os alunos que realizam seus cursos presenciais e frequentam a universidade. Destaca-se, também, a maior facilidade de uso do WhatsApp em detrimento do e-mail, que é considerado mais demorado.

Entretanto, a maioria, tanto chefias e coordenadores, exaltaram a insuficiência e defasagem de equipamentos tecnológicos e instabilidade das redes, bem como a necessidade de treinamento de seus servidores.

O que eu percebo é que a nossa estrutura de informática, de equipamentos de informática ela não tem avançado muito né, na aquisição de equipamentos. Então, hoje, a gente tem equipamentos bem defasados tecnologicamente e as vezes até em quantidade insuficiente (Ch 1).

Mas é claro que teria que ter mudanças. Na maneira que ela está ela está razoável, mas como vai haver mudança, vai ter o teletrabalho, então tem de mudar. Sem dúvidas (Co 1).

Considerando que o uso das TICs são imprescindíveis e fundamentais para a execução do teletrabalho, os relatos dos entrevistados, acima, quanto à disponibilidade das tecnologias pela Instituição, não são nada animadores. Para Rosenfield e Alves (2011) o teletrabalho, além

de ser realizado à distância, deve ser amparado pelas TICs. Portanto, a Universidade, baseado nos resultados da pesquisa e uma possível implantação do teletrabalho, deverá se estruturar tecnologicamente para que seus servidores possam realizar suas tarefas com qualidade e ganho de produtividade.

4.2 Fatores promotores do teletrabalho na UFGD

Neste tópico, buscou-se identificar os fatores promotores de mais destaque mencionados pelos entrevistados, os quais podem ser observados no Quadro 4.

Quadro 4 - Fatores Promotores

Categorias	Chefias de Divisão	Coordenadores de Cursos
Fatores Promotores	<p>Não precisar se deslocar até o trabalho.</p> <p>O teletrabalho propicia qualidade de vida.</p> <p>O teletrabalho proporciona satisfação ao servidor.</p> <p>O teletrabalho traz economia de gastos para a Instituição.</p> <p>O teletrabalho facilitaria trabalhar por metas e quantificá-las.</p>	<p>Não precisar se deslocar facilitaria o teletrabalho.</p> <p>Não precisar se deslocar.</p> <p>O não deslocamento proporcionaria produtividade e ganhos com a não utilização de transporte.</p> <p>O teletrabalho proporcionaria qualidade de vida ao servidor.</p> <p>O teletrabalho proporciona conforto, comodidade, bem estar e não ter de pegar trânsito.</p> <p>O teletrabalho proporcionaria bem estar, satisfação e flexibilidade.</p> <p>O teletrabalho proporcionaria diminuição de gastos públicos.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Para chefias e coordenadores um desses destaques é a flexibilidade que o teletrabalho proporcionaria com a não necessidade de o servidor precisar se deslocar para o trabalho presencial e propiciando satisfação ao servidor e qualidade de vida, conforme relatos abaixo:

Mas é isso, acho que a facilidade que ele ter esse acesso sem ter de se deslocar é o grande ganho do teletrabalho (Ch 1).

É assim, quando você está no teletrabalho você está mais à vontade, é mais confortável para trabalhar, você está em casa, não precisa estar vestido par ao momento, você consegue disciplinar melhor o seu horário, você consegue atender as suas demandas, a comodidade que você tem em casa, não tem que sair, não tem que pegar trânsito, e isso melhora o bem estar do servidor para executar as suas tarefas (Co 5).

Olha eu acredito que o que promoveria uma melhoria, assim um pouco, seria a satisfação do servidor que almeja esse tipo de trabalho. Porque eu acredito que o servidor quando ele trabalha de uma forma que o deixe realizado, satisfeito, usa o trabalho também, mostra resultados positivos (Ch 10).

Rodrigues (2011) destaca que o teletrabalho traz benefícios como deixar de sujeitar-se aos ambientes externos como poluição do trânsito, congestionamentos, tempo desperdiçado nos

deslocamentos o que ocasionará no aumento da produtividade, diminuição do estresse e de gastos. Segundo alguns entrevistados, chefias de divisão e coordenadores, a experiência da pandemia mostrou que o teletrabalho facilitou o acesso das pessoas no contato com setores da UFGD utilizando-se da ferramenta WhatsApp e ferramentas de comunicação e que esse contato se tornou um atendimento mais rápido e é padrão até os dias de hoje. Nisso, essa nova forma de comunicação e atendimento faz com que esse público não precise se deslocar e realizar o atendimento presencial. Que os processos são digitalizados e dariam suporte para realização do trabalho remoto. Dizem, também, que o teletrabalho na pandemia trouxe uma nova forma de participação em bancas pelos docentes em que à época utilizou-se das reuniões de forma online e que o modus operandi se tornou uma nova realidade, a partir de então. Com isso, proporciona desoneração dos gastos públicos com o não pagamento de passagens e diárias para esses docentes.

Então, esse processo que você solicita a presença de alguém de fora se tornou muito mais fácil. Professor sai de carro da casa dele para participar de uma banca de mestrado ou participar de um tcc de graduação se tornou muito mais fácil. Isso desonera o estado, faz com que nós tenhamos uma desoneração de gastos públicos, que eu acho que deva ser uma preocupação da universidade (Co 2).

Segundo Wellton (2020) a redução com viagens e deslocamentos de servidores federais nos meses de março, abril e maio de 2020 ocasionou uma redução de 75% dos gastos envolvendo diárias, passagens e transporte totalizando R\$ 65,68 milhões durante o período se comparado ao mesmo período do ano anterior.

4.3 Fatores restritivos do teletrabalho na UFGD

Neste tópico, buscou-se identificar os fatores restritivos de mais destaque mencionados pelos entrevistados (Quadro 5).

Quadro 5 - Fatores Restritivos

Categorias	Chefias de Divisão	Coordenadores de Cursos
Fatores restritivos	Necessidade de atendimento ao público.	Necessidade de atendimento ao público.
	Falta de ferramentas de tecnologia. Falta de internet de qualidade de alunos de baixa renda da UFGD. Dificuldade de acesso de usuários de baixa renda. Necessidade de contato presencial entre servidores.	Falta de tecnologia, redes de infraestrutura e treinamento são fatores restritivos. Falta de mecanismos de avaliação de metas e desempenho. A falta de convívio afeta a parte emocional. Aulas práticas dificultam o teletrabalho. Setores de laboratórios não estão propensos ao teletrabalho.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Para chefias de setores e coordenadores de cursos alguns destaques são novamente a necessidade de atendimento presencial ao público, falta de ferramentas de tecnologia e necessidade de estudos para a implantação do teletrabalho e de mecanismos de avaliação.

A necessidade de atendimento presencial em alguns setores foi pauta e apontamento como fatores restritivos para a implantação do teletrabalho

Atendimento ao público, porque na extensão a gente lida muito com a comunidade externa, não só com o público interno da universidade. A gente atende muito professor, acadêmico. Um pouco antes de você chegar ali eu estava atendendo acadêmico. Então, acredito que você for ficar no teletrabalho, vai faltar esse atendimento pessoal aqui não só para o público interno, mas para a comunidade, também, externa (Ch 12).

Lá na facet nós temos o problema que é o atendimento presencial, os alunos vão perguntam, mas a gente percebe que os alunos migraram mais para o digital, mandando mensagem de whatsapp, mandam e-mail e tudo, deu uma caída e tudo, mas tem alunos que estão lá na faculdade e preferem procurar a gente para conversar (Co 5).

Particularmente, aos docentes, e em análise da IN 65/2020 e do Decreto 11.072/2022, Cunha e Bianchi (2023) deduzem que não há ajustamento do teletrabalho para a carreira docente. Que a carreira docente efetua atendimento aos alunos quando lecionam aulas e que os documentos explicitam que para se aderir ao PGD esse atendimento não poderá sofrer redução de atendimento ao público. Por fim, dizem que a ressalva seria a delimitação dos docentes para atendimento em EaD, desde que o estudo seja realizado pela instituição ou órgão que aderir ao PGD.

Não estou entrando no quesito dos professores, enquanto tivermos cursos presenciais, essa questão está fora de cogitação, que são todos os cursos presenciais, tirando os específicos que são as da faculdade de educação à distância (Co 6).

Novamente, o quesito falta de ferramentas de tecnologia, de infraestrutura e de redes foram destaque neste tópico. Segundo os participantes, esse quesito pode ser um entrave para se manter uma boa comunicação. Portanto, há necessidade de investimento para desenvolver o teletrabalho.

Eu acho que na realidade ainda tem uma dificuldade de ferramenta, de tecnologia (Ch 6).

Tecnologia, que está faltando muita tecnologia aqui, partes de redes de infraestrutura, de equipamentos. Nós precisaríamos investir bastante nisso aí e temos também a questão de pessoas, pessoas treinadas com ânimo de desenvolver o teletrabalho. Para mim seria uma das grandes restrições é questão de equipamentos e pessoal com habilidade para desenvolver o teletrabalho (Co 8).

Outro aspecto mencionado foi a necessidade de contato presencial entre servidores como fator restritivo na implantação do teletrabalho.

No meu setor o contato presencial com os colegas, eu acho fundamental. Então, eu acho que não seria bom para esse setor especificamente (Ch 3).

Ainda que boa parte das questões que a gente enfrenta no cotidiano, o contato presencial ele facilita até na parte emocional. Quando você tem oportunidade de encontrar com pessoas você não fica só na demanda do trabalho, você estabelece um vínculo. Quando o contato é a distância stricto sensu praticamente a pauta do trabalho e aí na experiência da pandemia eu percebi um certo esgarçamento, tensionamento em muitas relações por falta do convívio (Co 6).

Aqui, destacam a importância da troca profissional presencial como ponto de ganho emocional com estabelecimento de vínculos não somente técnicos. Esse vínculo, mais íntimo, proporciona um nível de recepção para tratar de assuntos que à distância se perderia. O caráter humano das relações é motivo de preocupação. A não presencialidade pode gerar perda do interesse no processo educacional fazendo com que somente o trabalho burocrático prevaleça. Fayad e Nunes (2023) apontam em seus estudos que, na pandemia, a convivência diária entre amigos e colegas de trabalho foi sentida o que ocasionou um mal-estar nesses servidores.

Por fim, vale destacar apontamentos na pesquisa sobre a falta de internet de qualidade aos alunos e usuários de baixa renda como um fator restritivo à implantação do teletrabalho, especificamente nos cursos de Licenciatura em Educação do Campo e Licenciatura Intercultural Indígena “Teko Arandu” pertencentes à Faculdade Intercultural Indígena da UFGD.

A gente tem alunos, bastante alunos indígenas e ali por conta da própria estrutura do local da nossa reserva indígena a gente não tem uma internet de qualidade (Ch 1).

A gente percebe na questão remota porque atendemos comunidades bastante vulneráveis e carentes e a gente percebeu que alguns dessas pessoas acabavam não tendo um acesso tão fácil quanto a outras pessoas (Ch 1).

Na pandemia, as dificuldades dos alunos indígenas se intensificaram pela falta de acesso à internet. Professores acusaram dificuldades enfrentados por esses alunos que viviam em áreas mais distantes dos centros urbanos (Carrara, 2020).

4.4 Possíveis implicações da eventual implantação do teletrabalho na UFGD

Neste tópico será apresentada a análise do conjunto de perguntas 6, 7, 8 e 12 do roteiro de entrevista em que tratam do tema em questão (Quadro 6).

Quadro 6 - Possíveis implicações da eventual implantação do teletrabalho na UFGD

Categorias	Chefias de Divisão	Coordenadores de Cursos
Fatores promotores	<p>Avaliação, aferição de metas, programa de desempenho podem aumentar a produtividade.</p> <p>O teletrabalho proporcionaria aumento da produtividade e qualidade sendo um ponto positivo para a administração.</p> <p>Aceitação do teletrabalho pelos mais jovens pela tecnologia e dificuldade dos mais velhos.</p> <p>Redução de despesas e economia para a Instituição.</p>	<p>Estabelecimento de metas e não deslocamento podem facilitar o teletrabalho.</p> <p>Pode haver qualidade com instrumentos certos de acompanhamento, treinamento e designação das tarefas.</p> <p>Pessoas que não precisem se deslocar receberiam bem o teletrabalho.</p> <p>Teletrabalho melhoraria a qualidade.</p> <p>Teletrabalho proporcionaria conforto e qualidade.</p> <p>Aumento da produtividade.</p> <p>Alunos, público jovem utilizam tecnologia e receberiam bem o teletrabalho.</p> <p>Diminuição de gastos.</p>
Fatores restritivos	<p>Falta de acompanhamento afetaria a qualidade dos serviços.</p> <p>Necessidade de implantar metas, mapeamento de atividades.</p> <p>É necessário treinamento, ferramentas que meçam parâmetro da qualidade.</p> <p>Má estrutura e ambiente de trabalho podem gerar estresse, ansiedade e podem afetar a qualidade dos serviços.</p> <p>Falta de ambiente adequado não permite ser produtivo.</p> <p>Má qualidade de vida pode afetar a produtividade do servidor.</p>	<p>Necessidade de capacitação para atingir a qualidade.</p> <p>Necessidade de métodos de avaliação de ensino.</p> <p>Necessidade de acompanhamento dos trabalhos, controle de metas e ferramentas gerenciais.</p> <p>Ambiente familiar afetaria a qualidade.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Aqui, novamente, enfatiza-se a preocupação dos entrevistados quanto a necessidade de estabelecimento de metas e instrumentos de avaliação com a possível implantação do teletrabalho. Discorrem que esses instrumentos de avaliação podem estar atrelados ao aumento da produtividade.

Desde que sejam definidas metas, os resultados que cada servidor deve alcançar, eu acho que a produtividade pode ser tão boa quanto é no nosso setor ou até melhorar, na verdade (Ch 1).

Vale destacar que alguns participantes mencionam a melhora e o aumento da produtividade, sobretudo pela satisfação do trabalhador de estar em casa e não precisar se deslocar para trabalhar. Para isso, contudo, argumentam serem necessários o estabelecimento de metas; de formas de avaliação do trabalho realizado em casa; de recursos tecnológicos satisfatórios para o trabalho remoto; e um ambiente domiciliar propenso e adequado ao trabalho.

Por outro lado, há participantes que expressam uma preocupação com a saúde do trabalhador, aumento da produtividade com a extensão da jornada de trabalho e do seu transbordamento nos horários e espaços de lazer e descanso.

Você pode ganhar na produtividade e perder na qualidade, porque a pessoa passa a consumir a sua própria saúde, começa a adoecer, a trabalhar sem entusiasmo, não consegue mais descansar; ela vai ser demandada nas férias (Ch 11).

O trabalho começa a transbordar além da jornada prevista. A produtividade aumenta, mas aumenta porque o servidor está trabalhando mais, como seria se ele ficasse fazendo horas a mais de trabalho na própria universidade (Ch 11)

A depender das formas como vai ser implementado, dos mecanismos de controle, de definição de metas pode ser que não só aqui, mas o trabalho remoto pode ser uma forma de intensificar o trabalho e explorar o trabalhador. Se você estabelece trabalhar de acordo com metas, então se eu cumprir a meta não importa a hora que eu trabalhe e isso é o modo que atrai muita gente para o empreendedorismo e de repente a pessoa fala assim: ah, eu trabalho a hora que eu quiser, ela está trabalhando quatorze horas por dia, quinze horas por dia e fala que ela que está definindo o horário dela. Não ela só tem a hora de dormir fora hora que ela está trabalhando, então as vezes essa flexibilidade pode ser uma armadilha (Co 6).

Quanto ao impacto da qualidade dos serviços prestados foi destacado, pelos coordenadores, a necessidade de capacitação de seus servidores para o manuseio e interação dessa nova forma de labor e uma compreensão maior da forma que se dá a educação à distância. Com instrumentos certos de acompanhamento, treinamento e designação de tarefas pode-se atingir a qualidade. Outro fator apontado é a satisfação do teletrabalhador como aspecto motivador de qualidade. Já na visão de chefia, a falta de esforço, falta de ambiente adequado, falta de acompanhamento, de compromisso do servidor e falta de acompanhamento presencial da chefia poderiam afetar a qualidade dos serviços. Salientam a necessidade de treinamento, métrica, ferramentas que meçam parâmetros de qualidade.

Eu acho que a qualidade vai muito do servidor que presta o serviço que já presta normalmente, desde que tenha treinamento, as métricas para medir as metas para cumprir, que tenha ferramentas que meçam esse parâmetro ou consulte o cliente, enfim, alguma métrica para medir realmente a qualidade tanto na produtividade quanto na qualidade (Ch 9).

Os participantes discorrem, também, a respeito dos gastos, economias e recursos financeiros relacionados à realização do trabalho de forma remota ou presencial. Argumentam que o teletrabalho oferece economia de recursos como energia e água para a administração, podendo onerar o trabalhador. Por outro lado, o trabalhador pode economizar em deslocamento e o valor economizado pela administração pode ser revertido em recursos para a universidade.

Eu acho que para muitos tipos de serviço você vai poupar o capital público, vai poupar o seu capital (Co 1).

Sobre a vantagem a UFGD teve economia de trezentos a quatrocentos mil reais de energia e essa economia reverteu para a pesquisa, reverteu para outras atividades. Até equipamentos, manutenção (Ch 5).

No tocante à receptividade dos usuários para com o teletrabalho, os participantes da pesquisa demonstram otimismo, principalmente por parte de usuários mais jovens que tem facilidade no manuseio com a tecnologia. Em contraponto, os usuários mais velhos teriam certa restrição pela dificuldade com ferramentas tecnológicas.

A partir dos usuários mais jovens, eu acho que eles teriam uma aceitação boa, agora eu acho que o pessoal que é um pouco mais velho teria uma restrição maior que tem um pouco mais de dificuldade com as tecnologias (Ch 4).

Meus alunos quase não reclamariam, porque eles são oriundos de uma geração tecnológica dá para resolver pelo whatsapp e para eles é mais tranquilo e aí a gente precisa ter o aporte da universidade, porque a gente precisa ter o um número institucional (Co 5).

Porém, como falado no tópico fatores restritos, os usuários como assentados, indígenas e de baixa renda, que tem dificuldade de acesso à internet, seriam prejudicados e conseqüentemente a UFGD não poderia cumprir sua missão.

A gente tem de pensar bastante na nossa região, como falei antes, geográfica, que é onde a gente está impactando. A gente tem situações aqui comunidade indígena, comunidade dos assentamentos que as vezes não tem, por exemplo, acesso à internet. Então como a universidade vai cumprir esse papel de chegar nessas pessoas se a extensão e cultura entrar somente em ações digitais (Ch 8).

5 RECOMENDAÇÕES

Considerando o estudo apresentado e apoiado pelo referencial teórico, faremos, neste capítulo, recomendações gerenciais à Administração Geral da UFGD, em uma possível implantação do teletrabalho, sobre pontos norteadores e destacados durante o processo de categorização do estudo.

Primeiramente, destacamos a importância do investimento em estruturação tecnológica com aquisição, fornecimento e modernização de seus equipamentos e redes de comunicação. Considerando a defasagem de equipamentos e constantes instabilidades das redes de internet e comunicação da Universidade; esse investimento é de fundamental importância para que seus servidores possam realizar suas tarefas com qualidade e ganho de produtividade. Recomendamos, também, a implantação do aplicativo *Whatsapp Business* como forma de comunicação, controle de horários e agendamento considerando as reclamações feitas na pesquisa sobre a utilização de dispositivos móveis pessoais para realização do teletrabalho durante o período da pandemia. Outro ponto, falando ainda sobre tecnologia, seria o fornecimento de internet gratuita e de qualidade aos alunos carentes que não tenham condição de acesso, principalmente aqueles dos cursos de Licenciatura Intercultural Indígena “Teko Arandu” e Licenciatura em Educação do Campo. E por fim, o fornecimento de cursos aos servidores que tenham maior dificuldade na utilização de tecnologias.

No tocante as relações humanas, recomendamos que a UFGD ofereça seminários e palestras aos servidores para que possam lidar com a perda do caráter humano das relações no qual à distância proporcionaria, bem como o estímulo motivacional.

Outra recomendação importante é a construção de ferramentas de avaliação, controle de metas e de desempenho. Os pesquisados se mostram preocupados em como seria a forma de avaliação e entrega de resultados. Embasando essa necessidade, encontra-se no Art. 22 da Instrução Normativa Conjunta SEPES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023: O nível hierárquico superior ao da chefia da unidade de execução avaliará o cumprimento do plano de entregas da unidade, considerando:

1. a qualidade das entregas;
2. o alcance das metas;
3. o cumprimento dos prazos; e
4. as justificativas nos casos de descumprimento de metas e atrasos.

Considerando as especificidades do teletrabalho, a Gestão da UFGD deve-se atentar a necessidade de estudos, adequação e construção de um plano de trabalho baseado em

ferramentas de gestão de pessoas para avaliação, controle de metas e desempenho. A flexibilização da jornada deve estar condicionada ao monitoramento dessas métricas das atividades e indicadores de produtividade utilizando-se dessas ferramentas para melhor identificação e compreensão dos trabalhos realizados pelos servidores envolvidos. A construção dessa ferramenta poderá estar atrelada a natureza e particularidades de cada setor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Utilizando-se da análise de conteúdo categorial, o objetivo geral do trabalho foi caracterizar os fatores intervenientes no teletrabalho nos setores administrativos (Chefias de Divisão das Pró-Reitorias de Ensino, Pesquisa e Extensão) e acadêmicos (Coordenadores de Cursos) da UFGD – Dourados-MS buscando identificar os principais fatores promotores e restritivos quanto à possibilidade de teletrabalho na UFGD e dar, assim, subsídios para a administração da UFGD em tomada de decisões. Os fatores promotores e restritivos identificados na pesquisa são apontados e corroborados em outras literaturas. Dos 21 entrevistados, 18 declararam que o teletrabalho pode ser implementado de forma parcial. No tocante aos fatores promotores, o estudo aponta que o teletrabalho proporcionaria maior qualidade de vida, bem estar, flexibilidade e diminuição de gastos públicos. Em contrapartida destacam-se os fatores restritivos como necessidade de atendimento presencial ao público como fator primordial, a falta de convívio afetaria o emocional dos servidores, equipamentos de tecnologia insuficientes, necessidade de melhoria nas redes de internet e comunicação e, por fim, a preocupação dos participantes quanto a necessidade de mecanismos de avaliação de metas e desempenho. Setores como laboratórios são descritos como aqueles que não poderiam realizar o teletrabalho em oposição as secretarias e serviços mais burocráticos. Especificamente, na visão dos coordenadores, o teletrabalho pode afetar a parte pedagógica e que a nova proposta de trabalho careceria de mais estudos. Para a administração da UFGD a economia de gastos é um fator promotor de grande importância apontada pelos participantes.

Um ponto de destaque da pesquisa foi sobre a importância da estruturação tecnológica com aquisição e equipamentos mais modernos e investimento nas redes de internet e comunicação da Universidade pelos os recorrentes problemas de instabilidade. Para tanto, o investimento em TICs é de fundamental importância para que seus servidores possam realizar suas tarefas com qualidade e ganho de produtividade. Em um mundo cada vez mais tecnológico, em que menos papéis são utilizados em salas e escritórios, o teletrabalho se encaixa nessa nova realidade como fator promotor de uma nova interação servidor/empregador.

Outro ponto de grande destaque na pesquisa refere-se à necessidade de ferramentas de avaliação e controle de metas e desempenho. Os pesquisados se mostram preocupados em como seria a forma de avaliação e entrega de resultados. Embasando essa necessidade, encontra-se no Art. 22 da Instrução Normativa Conjunta SEPES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023: O nível hierárquico superior ao da chefia da unidade de execução avaliará o cumprimento do plano de entregas da unidade, considerando:

Considerando as especificidades do teletrabalho, a Gestão da UFGD deve-se atentar a necessidade de estudos, adequação e construção de ferramentas de avaliação de desempenho e controle de metas, pois sem esse controle essa avaliação poderá ser prejudicada.

O PGD e o teletrabalho já são uma nova realidade dentro dos órgãos públicos federais no Brasil. Portanto, a prática e o tempo proporcionarão cada vez mais elementos do sucesso ou não do teletrabalho. Diferentemente do que aconteceu na pandemia, onde houve uma exigência do trabalho remoto, com o PGD o servidor poderá se candidatar ou não a esse novo processo, respeitando o número de vagas da unidade instituidora.

Vale destacar que o resultado da pesquisa se baseia nas experiências vividas pelos servidores durante o período emergencial da pandemia e que a implementação do teletrabalho pelo PGD pode alcançar outras perspectivas no olhar desses servidores. Naquele momento o teletrabalho ocorreu de forma abrupta e temporária e para atender a realidade atual são necessários estudos e experimentações mais aprofundados sobre o tema.

Por fim, vale destacar que os resultados da pesquisa são circunscritos à amostragem de investigação. Portanto, não se trata de um olhar geral dos servidores da UFGD. Para isso, destaca-se a necessidade de novos estudos em outros setores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 15, Edição Especial, p. 511-533, set. 2017.
- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. 6. ed. São Paulo, SP: Brasiliense, 2004. 103 p.
- ALMEIDA, Carliana Porfíria Gonçalves Dias Agra. **Teletrabalho no serviço público federal**: um estudo sobre a viabilidade de implantação na Universidade Federal de Campina Grande. Orientador: BATISTA, Fabiano Ferreira. 2021. 112f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, PB, 2021. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/22289>. Acesso em: 07 jul. 2023.
- DE ANDRADE, Laize Lopes Soares; OLIVEIRA, Miriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. Teletrabalho no setor público: uma revisão sistemática da literatura internacional a partir do método *Proknow-c*. In: Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, 3, 2019, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/350874326_TELETRABALHO_NO_SETOR_PUBLICO_UMA_REVISAO_SISTEMATICA_DA_LITERATURA_INTERNACIONAL_A_PARTIR_DO_METODO_PROKNOW-C. Acesso em: 12 jul. 2023.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. 1. ed. Lisboa, Portugal: Edições. 70, 1977. 225 p.
- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. 1. Ed. Porto, Portugal: Porto Editora, 1994. 335 p.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 21 fev. 2023.
- BRASIL. Ministério da Educação. Ministério assina convênio para implantação de nova universidade. **Assessoria de Imprensa da Secretaria de Educação Superior (SESU)**, 20 jul. 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/212-educacao-superior-1690610854/3627-sp-479822284>. Acesso em: 30 out. 2023.
- BRASIL. **Lei no 13.467, 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, DF: Presidência da República, [2017] Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm Acesso em: 01 abr. 2023.
- BRASIL. **Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação**. Fala.Br. Brasília, DF: Controladoria Geral da União, [202-?]. Disponível em: <https://falabr.cgu.gov.br/web/home>. Acesso em: 27 out. 2023.

BRASIL. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução normativa 65, de 30 de julho de 2020**. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 158, n. 146, p. 21, 31 jul. 2020a.

BRASIL. **Teletrabalho ganha força nos órgãos da Administração Pública Federal**. Ministério da Economia, Brasília, 30 dez. 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro-1/teletrabalho-ganha-forca-nos-orgaos-da-administracao-publica-federal>. Acesso em: 31 out. 2023.

BRASIL. **Medida provisória 1.108, de 25 de março de 2022**. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação de que trata o § 2º do art. 457 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1943. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 160, n. 59, p. 6, 28 mar. 2022a.

BRASIL. **Decreto 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. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 160, n. 93, p. 5, 18 mai. 2022b.

BRASIL. **Decreto regulamenta teletrabalho e controle de produtividade no Executivo federal**. Ministério da Economia, Brasília, 18 mai. 2022c. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/maio/decreto-regulamenta-teletrabalho-e-controle-de-produtividade-no-executivo-federal>. Acesso em: 31 out. 2023.

BRASIL. **Instrução normativa Conjunta Seges-Sgprt/Mgi nº 24, de 28 de julho de 2023**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 161, n. 144, p. 57, 31 jul. 2023.

CALHEIROS, Elder Soares da Silva. O teletrabalho e a deturpação do princípio da eficiência. **Conteúdo Jurídico**, Brasília, DF, 05 ago. 2020. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/artigos/54996/o-teletrabalho-e-a-deturpao-do-principio-da-eficincia>. 2020 Acesso em: 20 mar. 2023.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em psicologia**, Ribeirão Preto, SP, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.

CAMPELO, Jairo da Silva; PINTO, Rodrigo Serpa. Proposta de implantação de um sistema informatizado para o gerenciamento dos processos de solicitação de aproveitamento de disciplinas no departamento de registros acadêmicos da Universidade Federal de Pelotas. *In*: Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América Del Sur, 10., 2010, Mar del Plata, Argentina. **Anais...** Mar del Plata, Argentina: Universidad Nacional de Mar Del Plata, 2010.

CARRARA, Guilherme. Situação de estudantes indígenas se agrava sem acesso à internet. **R7**, [s. l.], 18 mai. 2020. R7 Educação.

Disponível em: <https://noticias.r7.com/educacao/situacao-de-estudantes-indigenas-se-agrava-sem-acesso-a-internet-29062022>. Acesso em: 05 fev. 2024.

CHIARETTO, Silvana; CABRAL, Júlia Ribeiro; RESENDE, Leonardo Barros. Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, São Paulo, SP, v. 3, n. 2, p. 71-86, jul-dez. 2018.

COMBESSIE, Jean-Claude. **Método em sociologia**. 4. ed. São Paulo, SP: Edições Loyola, 2004. 192 p.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Teletrabalho no Brasil e mundo**. Brasília: CNI, 2020. Ii, 58 p.

COSTA, Frederico Lustosa da. História, narrativa e representações da administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 69, n. 1, p. 31-52, jan-mar. 2018.

CUNHA, Laura Santos; BIANCHI, Isaiás Scalabrin. Teletrabalho: Definição e Documentos Norteadores para Implementação em uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira. *In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, 21., Loja, Equador, 2023. **Anais...** Florianópolis, SC: UFSC, 2023.

DELGADO, Maurício Godinho. Direitos fundamentais na relação de trabalho. **Revista de Direitos e Garantias Fundamentais**, Vitória, ES, n. 2, p. 11-40, 2007.

PESSANHA, Alex de Queiroz; MENDONÇA, Jane Corrêa Alves; CASAROTTO, Eduardo Luis. O Impacto da automatização de Processos em Instituições Públicas. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, Naviraí, MS, v. 6, n. 1, 2022.

FARIA, Juliana Legentil Ferreira; CARMO, Eliane Almeida do; SILVA, Junio Braga Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; MENESES, Pedro Paulo Murce. O Estado da Arte da Pesquisa sobre Teletrabalho: uma revisão sistemática da literatura brasileira de 1995 a 2018. *In: Seminários de Administração*, 21., 2018, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo, SP: USP, 2018. Disponível em: https://login.simead.com.br/21simead/anais/resumo.php?cod_trabalho=850. Acesso em: 22 nov. 2023.

FAYAD, Raphael Fabiano Muniz; NUNES, André. Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília. **GeSec: Revista de Gestão e Secretariado**, São José dos Pinhais, PR, v. 14, n. 4, 2023.

FERREIRA, Pâmela Igesca. **O teletrabalho e a reforma trabalhista**. 2017. Monografia (Especialização em Direito do Trabalho e Processual do Trabalho) – Escola Paulista de Direito, São Paulo, SP, 2017. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/index.php/29112017-o-teletrabalho-ea-reforma-trabalhista-tcc-pamela-igesca-ferreira/>. Acesso em: 06 jul. 2023.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P.; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências

do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 18, p. 28-46, jan-mar. 2020.

FONTANA, Clarissa Peres. A evolução do trabalho: da pré-história até ao teletrabalho. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, SP, v. 7, n. 7, p. 1155-1168, jul. 2021.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 10. ed., Editora Saraiva, São Paulo, SP: Saraiva, 2005. 21 p.

GONÇALVES, Nadia Gaiofatto. Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão: um princípio necessário. **Perspectiva**, Florianópolis, SC, v. 33, n. 3, p. 1229-1256, set-dez. 2015.

GUAZI, Taísa Scarpin. Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. **Revista Educação, Pesquisa e Inclusão**, Boa Vista, RR, v. 2, p. 1-20, 2021.

GUILHERME, Jessiane Fontenele. **Modelos de gestão aplicados ao teletrabalho na administração pública: Uma proposta de métricas de avaliação da produtividade**. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2022.

HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, SC, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Prévia da população calculada com base nos resultados do Censo Demográfico 2022 até 25 de dezembro de 2022**. Rio de Janeiro, RJ: Censo Demográfico de 2022. Disponível em: https://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo_Demografico_2022/Previa_da_Populacao/MS_POP2022.pdf. Acesso em: 26 nov. 2023.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **O que é o SEI?** Rio de Janeiro, RJ: Sistema Eletrônico de Informações (SEI), 2022. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/sistema-eletronico-de-informacoes>. Acesso em: 27 out. 2023.

JARDIM, Gabriela Barbosa Ferraz. **Teletrabalho no âmbito público: perspectivas da eficiência na gestão pública**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Departamento de Ciências Jurídicas, Universidade Federal da Paraíba, Santa Rita, PB, 2018.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha; SCHENIDER, Wilnei Aldir. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *In: Seminários de Administração*, 22, 2019, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo, SP: Universidade Federal de São Paulo, 2019. Disponível em: http://login.semead.com.br/22semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1428. Acesso em: 22 ago. 2023.

LINDEN, Marcel Van Der. História do trabalho: o velho, o novo e o global. **Revista Mundos do trabalho**, Florianópolis, SC, v. 1, n. 1, p. 11-26, jan-jun. 2009.

MACHADO, Priscila Silva Ximenes; TOLEDO, Dimitri Augusto da Cunha. Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público em âmbito nacional. **Revista Reuna**, Belo Horizonte, MG, v. 27, n. 2, p. 36-55, 2022.

MARCONI, Nelson. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. *In*: LEVY, Evelyn; DRAGO, Pedro Anibal. (orgs.) **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. 1 ed. São Paulo: Fundap, 2005, p. 330-348.

MARQUES, Luís Henrique Barcellos; MORATTA, Nelson Granados; MINOZZO, Daniele Solana; CATAPAN, Anderson. O uso do sistema eletrônico de informações (SEI) e sua percepção na Universidade Federal do Paraná (UFPR). *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 34., 2021, Ponta Grossa, PR. **Anais...** Ponta Grossa, PR, 2021.

MÁXIMO, Wellton. Economia com viagens e diárias na pandemia chega a R\$ 199,6 milhões Trabalho remoto proporcionou redução de gastos aos cofres públicos. **Agência Brasil**, Brasília, DF, 06 jul. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/economia-com-viagens-e-diarias-na-pandemia-chega-r-1996-milhoes>. Acesso em: 06 fev. 2024.

MEDIDA provisória regulamenta teletrabalho e muda regras do auxílio-alimentação. Agência Câmara Notícias, Brasília, DF, 28 mar. 2022. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/861554-medida-provisoria-regulamenta-teletrabalho-e-muda-regras-do-auxilio-alimentacao/#:~:text=O%20Poder%20Executivo%20edi%20a,jur%C3%ADica%20dessa%20modalidade%20de%20trabalho>. Acesso em: 14 set. 2023.

MENDES, Ricardo Augusto de Oliveira; OLIVEIRA, Lucio Carlos Dias; VEIGA, Anne Gabriela Bastos. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, Maringá, PR, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, mar. 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MCGRATH, Cormac; PALMGREN, Per J.; LILJEDAHL, Matilda. Twelve tips for conducting Qualitative research interviews. **Medical Teacher**, Reino Unido, v. 41, n. 9, p. 1002-1006, set. 2019.

MORAIS, Janaina Jacolina. Princípio da eficiência na Administração Pública. **ETHOS JUS: revista acadêmica de ciências jurídicas**, Avaré, SP, v. 3, p. 99-105, 2009.

MOREIRA, Victor Emanuel do Carmo; ZUIN, Débora Carneiro. O que mudou no trabalho durante a pandemia? Experiências com o teletrabalho em uma instituição de ensino superior. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, Vargem Grande Paulista, SP, v. 11, n. 15, p. e231111537161-e231111537161, nov. 2022.

MOURA, Juliana Xavier de. **Processo de adoção do sistema de informação SIPAR-Diligência no Ministério da Saúde**. 2016. Monografia (Especialização em Gestão Pública na Saúde). 2016

MROSS, Henry. **Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria da Previdência**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Administração Pública) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2016.

NESPOLO, Franciany Fernanda Vilela Diniz. **Instrumento de avaliação e implementação da aprendizagem organizacional no teletrabalho das universidades federais**. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campo Mourão, 2023.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia Desafios e perspectivas do teletrabalho nas organizações: cenário da produção nacional e agenda de pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, CE, v. 26, n. 3, p. 1-12, 2020.

OLIVEIRA, Silvaney; GUIMARÃES, Orliney Maciel; FERREIRA, Jacques de Lima. As entrevistas semiestruturadas na pesquisa qualitativa em educação. **Revista Linhas**, Florianópolis, SC, v. 24, n. 55, p. 210-236, mai-ago. 2023.

PALOSCHI, Adriano. **Aspectos que influenciam a prática do teletrabalho por servidores públicos: diretrizes para universidades públicas**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, PR, 2021.

PANDINI, Lunara Stollmeier; PEREIRA, Eliana dos Santos. O teletrabalho no contexto de pandemia de Covid-19: a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU. **Caderno de Administração**, Maringá, PR, v. 28, n. 2, p. 55-81, 2020.

PEREIRA, Álaba Cristina.; BENEDETTI, Andrea Regina de Moraes; DIAS, Maria Sara De Lima. A fluidez do teletrabalho e os riscos à saúde do trabalhador: um estudo de caso. *In: Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade*, 5., 2019, Santa Maria, RS. **Anais...** Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, 2019. Disponível em: <https://www.ufsm.br/cursos/pos-graduacao/santa-maria/ppgd/wpcontent/uploads/sites/563/2019/09/12.1.pdf>. Acesso em: 07 out. 2023.

PEREIRA, Jussara Jéssica; BARBOSA, Jane K. Dantas; SARAIVA, Carolina Machado. Sobre o tempo livre na era do teletrabalho. **Caderno de Administração**, Maringá, PR, v. 29, n. 1, p. 114-131, jan-jun. 2021.

ROCHA, Cháris Telles Martins; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 16, n. 1, p. 154-162, 2018.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. 2011. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2011.

ROSENFELD, Cinara Lerrer; Alves, Daniela Alves de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, RJ, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011. Acesso em: 05 fev. 2024.

SANTOS, Adelcio Machado. AS FUNÇÕES DA UNIVERSIDADE: ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO. *Extensão em Foco* (ISSN: 2317-9791), v. 1, n. 1, p. 6-12, 2013.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 3., 2015. Santa Maria, RS. **Anais...** Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), 2015.

SILVA, Fernanda Cláudia Araújo da; BRITO, Felipe Arruda. O Teletrabalho na Administração Pública e o Princípio da Eficiência em Tempo de Pandemia de Coronavírus no Brasil. **Revista da Faculdade de Direito**, Fortaleza, CE, v. 41, n. 2, p. 149-160, jul-dez. 2023.

SILVA, Gabriela Di Felício Ferreira da. **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira: um anteprojeto**. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

SILVA JUNIOR, Marçal José Cavalcanti; DE SOUSA, Washington José. A Pesquisa em Teletrabalho na Administração Pública no Brasil: uma Revisão no Catálogo de Teses e Dissertações (CTD/Capes). **Revista Gestão & Conexões**, Vitória, ES, v. 12, n. 2, p. 71-94, mai-ago. 2023.

SILVA JÚNIOR, Luiz Alberto Silva; LEÃO, Marcelo Brito Carneiro. O software Atlas. ti como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no Ensino de Ciências em teses brasileiras. **Revista Ciência & Educação**, Bauru, SP, v. 24, p. 715-728, jul-set. 2018.

SOUZA, Marli Aparecida Rocha. O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 52, n. e03353, p. 1-7, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **O que é o SEI?** Chapecó, SC: Portal SEI-UFFS, [201-?]. Disponível em: <https://portalsei.uffrs.edu.br/apresentacao/o-que-e-o-sei>. Acesso em: 27 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Perfil Socioeconômico de Dourados-MS**. 2018. Apresentação do Power Point. 132 slides. Color, Projeto de Extensão da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia. Disponível em: <https://www.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2019/05/Perfil-Socioecon%C3%B4mico-de-Dourados-2.pdf>. Acesso em: 26 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. 2019. Tendência na administração pública, Sistema Eletrônico de Informações é implantado no HU-UFGD. Dourados, MS: **Unidade de Comunicação do HU-UFGD**, 03 jun. 2019. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/noticias/tendencia-na-administracao-publica-sistema-eletronico-de-informacoes-e-implantado-no-hu-ufgd>. Acesso em: 27 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2026**. Dourados, MS: Portal UFGD, 2021. Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1V58S7EIq73FII0rMvqXrSdX29KzE4n3E/view> Acesso em: 31 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Cursos de Graduação**. Dourados, MS: Portal UFGD, 2023. Disponível em: <https://www.ufgd.edu.br/portal/cursos-de-graduacao/index> Acesso em: 01 abr. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. 2023. **Cursos de Pós-Graduação**. Dourados, MS: Portal UFGD, 2023. Disponível em: <https://www.ufgd.edu.br/portal/cursos-pos-graduacao/index>. Acesso em: 01 abr. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. 2023. **Histórico da Universidade Federal da Grande Dourados**. Dourados, MS: Portal UFGD, 2023. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/reitoria/aufgd/historico>. Acesso em: 01 abr. 2023.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 72, n. 1, p. 133-162, jan-mar. 2021.

WANDERLEY, Luiz Eduardo Waldemarin. **O que é universidade**. 1. ed. São Paulo, SP: Brasiliense, 1994. 83p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2015. 212 p.

ZAGATI, Suzana da Silva. **Trabalho remoto: análise sobre as características e percepções de técnicos administrativos atuantes durante a pandemia do novo coronavírus**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal do Triângulo Vermelho, Uberaba, MG, 2022.

ANEXO 1 – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: FATORES INTERVENIENTES NO TELETRABALHO NO CONTEXTO DAS IFES: UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

Pesquisador: LEONARDO PINHEIRO DEBOÇA

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 73612723.9.0000.5153

Instituição Proponente: Instituto de Ciências Humanas e Sociais Rio Paranaíba

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 8.315.365

Apresentação do Projeto:

O presente protocolo foi enquadrado como pertencente à Área Temática: Ciências Sociais e Humanas

As informações elencadas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e "Avaliação dos Riscos e Benefícios" foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa (PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2182027.pdf) e/ou do Projeto Detalhado:

1. RESUMO: A presente proposta de pesquisa tem como interesse compreender, por meio de entrevistas semiestruturadas e amostragem por adesão, a visão dos chefes de divisão das Pró-reitorias de Ensino, Pesquisa e Extensão (setores administrativos) e coordenadores de cursos (setores acadêmicos) acerca dos principais fatores restritivos e promotores do teletrabalho no âmbito dos setores administrativos e acadêmicos da UFGD. Com isso, teremos a oportunidade de compreender esse fenômeno e contribuir para a discussão sobre o tema teletrabalho em instituição pública federal de ensino superior e sua implantação.

2. METODOLOGIA:

A amostra será por adesão e não probabilística, e a pesquisa será do tipo semiestruturada. A

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 6.315.365

população da pesquisa será composta por 18 chefes de divisão das Pró-reitorias de Ensino, Pesquisa e Extensão (setores administrativos) e 12 Coordenadores de Cursos (setores acadêmicos) um de cada faculdade. Esses setores foram escolhidos porque contemplam o tripé de uma instituição de ensino superior: ensino, pesquisa e extensão, possibilitando, assim, uma avaliação da viabilidade do teletrabalho nesses setores.

3. HIPÓTESES:

Justificando a pesquisa, Almeida (2021) diz que há espaço para estudos dentro das universidades brasileiras sobre implantar ou não o teletrabalho. A tomada de decisão deve basear-se em evidências que possam oferecer aos gestores informações para a tomada de decisão.

4. CRITÉRIOS DE INCLUSÃO/EXCLUSÃO:

Crêterios de inclusãõ: 18 chefes de divisãõ das Prõ-reitorias de Ensino, Pesquisa e Extensãõ (setores administrativos) e 12 Coordenadores de Cursos (setores acadêmicos) da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD – Dourados-MS.

Crêterios de exclusãõ: Aqueles que nãõ compreendem os crêterios de inclusãõ descritos no texto.

Objetivo da Pesquisa:

De acordo com os pesquisadores,

Objetivo primário:

Caracterizar os fatores intervenientes no teletrabalho nos setores administrativos e acadêmicos da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD – Dourados-MS

Objetivo secundário:

Caracterizar as atividades desenvolvidas nos setores quanto à possibilidade de teletrabalho na UFGD. Identificar os principais fatores restritivos e promotores do teletrabalho na UFGD. Propor recomendações gerenciais aplicáveis ao eventual processo de implementação do teletrabalho na UFGD.

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
VIÇOSA - UFV



Continuação do Parecer: 6.315.365

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os pesquisadores apresentam no formulário online da Plataforma os seguintes Riscos:

As entrevistas não trarão quaisquer danos a sua saúde física, mas pode ser que você tenha algum desconforto ou constrangimento psicológico, caso alguma pergunta ou tema a ser abordado seja, para você, difícil de responder. Nesse caso, a entrevista vai ser interrompida. Você também pode optar por não responder alguma pergunta, caso queira. Como forma de mitigar tais riscos, todas as disposições do TCLE serão devidamente

explicadas ao entrevistado antes da realização das entrevistas, ressaltando-se que o TCLE prevê a possibilidade do próprio participante interromper a entrevista ou se recusar a responder alguma questão específica, caso se sinta constrangido, sem quaisquer prejuízos ou danos para si.

E os seguintes Benefícios:

Propor recomendações gerenciais aplicáveis ao eventual processo de implementação do teletrabalho na UFGD.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

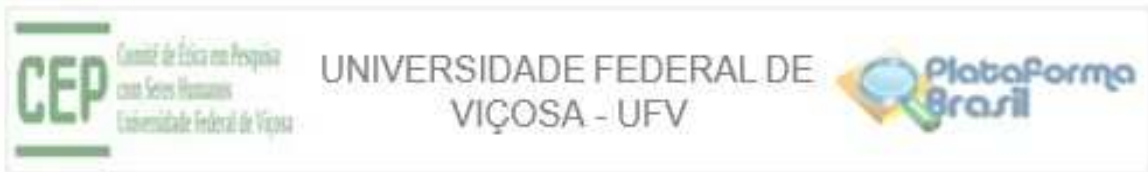
Os pesquisadores propõem Caracterizar os fatores intervenientes no teletrabalho nos setores administrativos e acadêmicos da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD – Dourados-MS. Para isso, os pesquisadores pretendem entrevistar 16 chefes de divisão das Pró-reitorias de Ensino, Pesquisa e Extensão (setores administrativos) e 12 Coordenadores de Cursos (setores acadêmicos) um de cada faculdade. Esses setores foram escolhidos porque contemplam o tripé de uma instituição de ensino superior: ensino, pesquisa e extensão, possibilitando, assim, uma avaliação da viabilidade do teletrabalho nesses setores. Pelo cronograma, os pesquisadores pretendem coletar os dados entre 26/09 a 31/10/2023.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Considerações sobre os documentos apresentados pelo pesquisador:

acordo com as recomendações sobre pesquisas com seres humanos, baseados nas Resoluções 486/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
 Bairro: Campus Universitário CEP: 36.570-977
 UF: MG Município: VICOSA
 Telefone: (31)3612-2316 E-mail: cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 8.315.385

Recomendações:

1- Anexar ao relatório final um cronograma contendo a informação de que a coleta de dados só iniciará após a aprovação do CEP/UFV;

2- Enumerar as laudas do TCLE (exemplo, página 1 de 3, página 2 de 3, página 3 de 3...)

3- Quando da coleta de dados, o TCLE deve ser elaborado em duas vias, rubricado em todas as suas páginas e assinado, ao seu término, pelo convidado a participar da pesquisa ou responsável legal, bem como pelo pesquisador responsável, ou pessoa(s) por ele delegada(s), devendo todas as assinaturas constar na mesma folha. Não é necessário apresentar os TCLEs assinados ao CEP/UFV. Uma via deve ser mantida em arquivo pelo pesquisador e a outra é do participante da pesquisa;

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

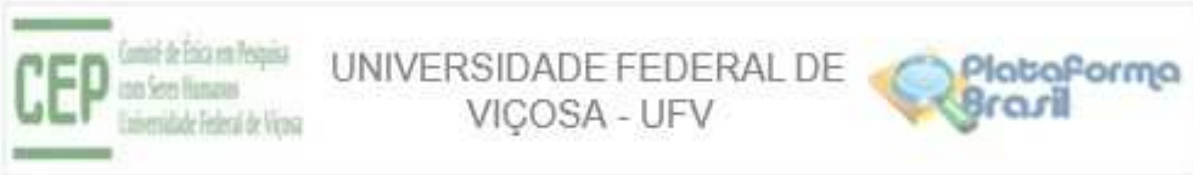
Ao término da pesquisa é necessário apresentar, via notificação, o Relatório Final (modelo disponível no site www.cep.ufv.br). Após ser emitido o Parecer Consubstanciado de aprovação do Relatório Final, deve ser encaminhado, via notificação, o Comunicado de Término dos Estudos para encerramento de todo o protocolo na Plataforma Brasil.

Projeto aprovado autorizando o início da coleta de dados com os seres humanos a partir da data de emissão deste parecer.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMACOES_BASICAS_DO_PROJETO_2182027.pdf	22/08/2023 12:19:28		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO.docx	22/08/2023 12:16:48	LEONARDO PINHEIRO DEBOÇA	Aceito
Cronograma	Cronograma.docx	22/08/2023 12:13:38	LEONARDO PINHEIRO DEBOÇA	Aceito
Outros	ROTEIRODEENTREVISTA.docx	22/08/2023 12:10:09	LEONARDO PINHEIRO DEBOÇA	Aceito
Declaração de concordância	Declaracao.pdf	15/08/2023 15:17:37	LEONARDO PINHEIRO DEBOÇA	Aceito

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 6.315.385

TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.docx	15/08/2023 15:05:28	LEONARDO PINHEIRO DEBOÇA	Aceite
Folha de Rosto	FolhadeRostoassinado.pdf	15/08/2023 14:59:18	LEONARDO PINHEIRO DEBOÇA	Aceite

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

VICOSA, 21 de Setembro de 2023

Assinado por:
Guilherme de Azambuja Pussieldi
 (Coordenador(a))

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **“FATORES INTERVENIENTES NO TELETRABALHO NO CONTEXTO DAS IFES: UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS”**. Nesta pesquisa pretendemos caracterizar as atividades desenvolvidas nos setores quanto à possibilidade de teletrabalho na UFGD, identificar os principais fatores restritivos e promotores do teletrabalho na UFGD.

Sua identidade será mantida em sigilo absoluto sob responsabilidade do pesquisador, estando o mesmo sujeito às penas previstas na Lei brasileira. No caso de entrevista, caso você autorize gravá-la, o arquivo será destruído após ser armazenado pelo período de 5 anos, a partir da assinatura desse documento.

As entrevistas não trarão quaisquer danos a sua saúde física, mas pode ser que você tenha algum desconforto ou constrangimento psicológico, caso alguma pergunta ou tema a ser abordado seja, para você, difícil de responder. Nesse caso, a entrevista vai ser interrompida. Você também pode optar por não responder alguma pergunta, caso queira. O tempo médio estipulado da pesquisa é de 30 minutos.

A pesquisa trará, como benefícios, a proposição de recomendações gerenciais aplicáveis ao eventual processo de implementação do teletrabalho na UFGD.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, diante de eventuais danos, identificados e comprovados, decorrentes da pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar do presente estudo. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento ou lhe será disponibilizado de forma *online* em um endereço eletrônico de fácil acesso ou lhe será entregue impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, na Universidade Federal de Viçosa, *campus* Rio Paranaíba, e a outra será fornecida ao Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa. Depois desse tempo, os mesmos serão destruídos.

O pesquisador tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

APÊNDICE B – DECLARAÇÃO

Eu, _____,
 RG: _____, CPF: _____, telefone: _____, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa **“FATORES INTERVENIENTES NO TELETRABALHO NO CONTEXTO DAS IFES: UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS”** de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Declaro, ainda, que ou recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido ou foi-me disponibilizado o acesso *online* ao documento. Informo, por fim, que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas, seja pessoalmente ou mediante o *e-mail* abaixo.

Dados dos pesquisadores responsáveis:

Nome: Leonardo Pinheiro Deboça - Orientador
 Endereço: MGT 230, KM 08, bloco LAE, sala 227, *campus* UFV, Rio Paranaíba/MG
 CEP 38.810-000, Caixa Postal 22
 Telefone: (34) 3855-9476 - e-mail: Leonardo.deboca@ufv.br

Nome: Claudeir de Almeida Guilhermino - Mestrando Profiap
 Endereço: Rua Antônio Spoladore, 1675, Residencial Santa Fé, Dourados/MS
 CEP: 79.823-732
 Telefone: (67) 998631208 - e-mail: claudeir31@hotmail.com

Nome: Odemir Vieira Baêta - Coorientador
 Endereço: Campus UFV, s/n, Viçosa/MG
 CEP 36570-900
 Telefone: (32) 3612 1446 - e-mail: odemirbaeta@ufv.br

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
 Universidade Federal de Viçosa
 Edifício Arthur Bernardes, piso inferior
 Av. PH Rolfs, s/n – *Campus* Universitário, Viçosa/MG
 CEP: 36570-900
 Telefone: (31) 3899-2492 - Email: cep@ufv.br
 www.cep.ufv.br

_____, ____ de _____ de 20__.

 Assinatura do participante

 Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1- Como você avalia a possibilidade de implementação do teletrabalho no contexto das Universidades Públicas no Brasil?
- 2- Tendo como referência a UFGD, considerando o setor no qual você atua, quais seriam os principais fatores restritivos para a implantação do teletrabalho?
- 3- Tendo como referência a UFGD, considerando o setor no qual você atua, quais seriam os principais fatores promotores para a implantação do teletrabalho?
- 4- Considerando o Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022, em que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da APF direta, autárquica e fundacional, em especial, nos Artigos 9º a 12º e a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI Nº 24, de 28 de julho de 2023, em especial nos Artigos 10º a 12º, artigos estes que tratam das regras do teletrabalho e controle de produtividade no Executivo federal; no seu setor, o teletrabalho se encaixaria na forma parcial, integral ou nenhuma delas? Por quais motivos?
- 5- Em uma possível implementação do teletrabalho no seu setor, as tecnologias de informação e comunicação disponíveis pela UFGD são adequadas? Sim ou não e por quê?
- 6- Na sua avaliação, quais seriam os possíveis impactos na produtividade dos serviços prestados pelo seu setor, onde você atua, em uma possível implementação do teletrabalho?
- 7- Na sua avaliação, quais seriam os possíveis impactos na qualidade dos serviços prestados pelo seu setor, onde você atua, em uma possível implantação do teletrabalho?
- 8- Na sua avaliação, como os usuários dos serviços prestados pelo setor, onde você atua, receberiam este formato de trabalho?
- 9- Na sua avaliação, quais setores na UFGD seriam mais propensos, ou, menos restritivos ao teletrabalho? Por quais motivos?
- 10- Na sua avaliação, quais os perfis de servidores no seu setor estariam mais propensos ou menos restritivos ao teletrabalho? Por quais motivos?
- 11- Na sua avaliação, quais os perfis de servidores na UFGD estariam mais propensos ou menos restritivos ao teletrabalho? Por quais motivos?
- 12- Na sua avaliação, quais os fatores restritivos/desvantagens e promotores/vantagens que o teletrabalho traria para a administração da UFGD?

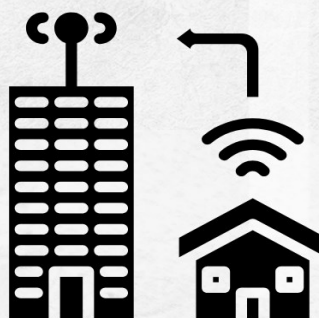
APÊNDICE D – RELATÓRIO DE RECOMENDAÇÕES TÉCNICAS



FATORES INTERVENIENTES NO TELETRABALHO NO CONTEXTO DAS IFES: UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA - UFV - CAMPUS RIO PARANAÍBA - MG
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL - PROFIAP
AUTOR: CLAUDEIR DE ALMEIDA GUILHERMINO
ORIENTADOR: PROF. DR. LEONARDO PINHEIRO DEBOÇA
COORIENTADOR: PROF. DR. ODEMIR VIEIRA BAETA

RIO PARANAÍBA - MG/2024



SUMÁRIO

Resumo	03
Introdução	04
Público-alvo da proposta	05
Descrição da situação-problema	06
Objetivos da proposta de intervenção	07
Diagnóstico e análise	08
Recomendações de intervenção	11
Responsáveis pela proposta de intervenção e data	13
Referências	14
Protocolo de recebimento	15

RESUMO

O desenvolvimento e inovação de tecnologias de informação e comunicação (TICs), tem propiciado uma nova forma de relação de trabalho entre empregado e empregador, o chamado teletrabalho. Com o advento da pandemia essa nova tendência se intensificou e está sendo objeto de estudos por parte de pesquisadores. Estes estudos servem para trazer à luz aspectos encontrados nessa nova relação. Sendo assim, este estudo teve como objetivo: caracterizar os fatores intervenientes no teletrabalho nos setores administrativos (Chefias de Divisão das Pró-Reitorias de Ensino, Pesquisa e Extensão) e acadêmicos (Coordenadores de Cursos) da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD – Dourados-MS; identificar os principais fatores restritivos e promotores quanto à possibilidade de teletrabalho na UFGD e propor recomendações gerenciais aplicáveis ao eventual processo de implementação do teletrabalho na UFGD.

Para tanto, a pesquisa desenvolvida neste trabalho foi do tipo qualitativa, por meio de um estudo de caso, utilizando-se de entrevista semiestruturada e seguindo um roteiro de entrevista. Para a análise dos dados qualitativos foi utilizada a Análise de Conteúdo Categorical. Os resultados da pesquisa mostraram que 85% dos entrevistados consideram a possibilidade de teletrabalho de forma parcial. Os resultados encontrados, sejam promotores e restritivos, corroboram estudos encontrados em outras literaturas. Dois pontos de destaque se referem à importância da estruturação tecnológica apontada pelos pesquisados como insuficiência e defasagem de equipamentos juntamente com investimento nas tecnologias de redes de informação e a necessidade de ferramentas de avaliação e controle de metas e desempenho. Os pesquisados se mostram preocupados em como seria a forma de avaliação, cumprimento de metas e entrega de resultados.

INTRODUÇÃO

O isolamento social ocasionado pela Pandemia do Covid-19 trouxe uma nova realidade e colocou à prova uma relação de trabalho até então pouco difundida, o teletrabalho. Segundo o portal do Ministério da Economia (Brasil, 2020), entre março e setembro de 2020, cerca de 50% dos servidores públicos federais desempenharam suas atividades a partir de suas casas. Em alguns órgãos, como no Ministério da Educação, esse percentual chegou a 98% durante certos períodos. A Construção do preâmbulo legal do teletrabalho, no Brasil, começou a tomar forma dentro dos órgãos públicos a partir dos anos 2000. A busca pela redução de gastos operacionais, pela modernização do funcionamento dos serviços e consequentemente agilidade e eficiência são norteadores da implantação do teletrabalho no serviço público. Para isso, o investimento em TICs e redes de segurança serão fundamentais nesse processo. Com a disseminação da pandemia do Covid-19, no início de 2020, e a implantação compulsória do teletrabalho pelo Governo, o tema teletrabalho começou a ser debatido com mais ênfase, bem como o surgimento de regulamentos mais específico. Em se tratando do setor público, o Governo Federal publicou a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, em que estabeleceu orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração

Federal – SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão (Brasil, 2020a), o Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022, em que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da APF direta, autárquica e fundacional, em especial, nos Artigos 9º a 12º, que tratam das regras do teletrabalho e controle de produtividade no Executivo Federal (Brasil, 2022b) e mais recentemente a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipeç) e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg), relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), em especial nos Artigos 10º a 12º (Brasil, 2023). De acordo com Pandini e Pereira (2020), com o advento do Covid-19 a rotina do servidor sofreu diversas transformações, tanto na organização quanto nos tradicionais moldes de trabalho, causando impactos profissionais e pessoais a estes servidores públicos. Para Mendes, Oliveira e Veiga (2020), esse novo modo de trabalho rompeu com o modelo tradicional de trabalho, modificando suas relações. Permitiu entender, com o uso da tecnologia, os vários sistemas de trabalho sem a presença física dos indivíduos envolvidos no processo de trabalho. Destacam, ainda, que o teletrabalho se apresenta cada vez mais globalizante, espelhando a realidade social, das organizações, tecnológicas, econômicas, bem como os desafios laborais da atualidade conforme Mendes, Oliveira e Veiga (2020 apud Costa, 2004).

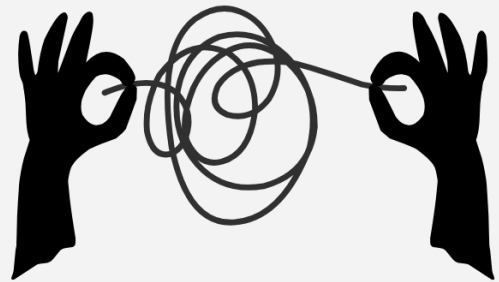
PÚBLICO-ALVO

A pesquisa teve o intuito de dar subsídios e diagnósticos à UFGD, instituições públicas federais de educação no Brasil, sindicatos e servidores em geral acerca dos fatores promotores e restritivos, possibilidades e implicações do teletrabalho no olhar de chefias de divisão das Pró-Reitorias de ensino, pesquisa e extensão e coordenadores de cursos.



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A presente proposta de pesquisa teve como interesse compreender, por meio de entrevistas semiestruturadas e amostragem por adesão, a visão dos chefes de divisão das Pró-Reitorias de Ensino, Pesquisa e Extensão (setores administrativos) e coordenadores de cursos (setores acadêmicos) acerca dos principais fatores restritivos e promotores do teletrabalho no âmbito dos setores administrativos e acadêmicos da UFGD. Esses setores foram escolhidos porque contemplam o tripé/tríade de uma instituição de ensino superior: ensino, pesquisa e extensão, possibilitando, assim, uma avaliação da viabilidade do teletrabalho nesses setores. Com isso, tivemos a oportunidade de compreender esse fenômeno e contribuir para a discussão sobre o tema teletrabalho em instituição pública federal de ensino superior e sua implantação. A relevância social da pesquisa consiste em disponibilizar esses dados para as instituições públicas federais de educação no Brasil, sindicatos e servidores em geral, contribuindo e subsidiando-os para a discussão acerca do assunto e possíveis implicações e decisões práticas.



OBJETIVOS DA PROPOSTA

Objetivo Geral:

Caracterizar os fatores intervenientes no teletrabalho nos setores administrativos e acadêmicos da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD – Dourados-MS.

Objetivos Específicos:

Descrever as atividades desenvolvidas nos setores quanto à possibilidade de teletrabalho na UFGD.

Identificar os principais fatores restritivos e promotores quanto à possibilidade de teletrabalho na UFGD.

Propor recomendações gerenciais aplicáveis ao eventual processo de implementação do teletrabalho na UFGD.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Foram entrevistados treze chefes de divisão, compreendidos na Pró-Reitoria de Ensino e Graduação, Pró-Reitoria de ensino de pós-graduação e pesquisa, Pró-Reitoria de extensão e cultura e também oito coordenadores e curso das faculdades da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados utilizando-se da análise de conteúdo categorial das entrevistas, que foram transcritas com objetivo de responder ao problema de pesquisa. A análise foi dividida em 04 tópicos para melhor compreensão dos resultados contemplando: o ambiente de trabalho da UFGD, possibilidades de teletrabalho; fatores promotores; fatores restritivos e possíveis implicações de uma eventual implantação do teletrabalho na UFGD.

O Ambiente de trabalho na UFGD e as possibilidades de teletrabalho:

De acordo com o resultado da pesquisa, 11 chefes de divisão apontaram que, em suas divisões, o teletrabalho se encaixaria de forma parcial, 01 total e 01 em nenhuma delas. Já 07 coordenadores de cursos responderam que o teletrabalho possa ser realizado de forma parcial e 01 total. O principal argumento apresentado pelos entrevistados é a necessidade de atendimento presencial. Embora alguns argumentem que as tecnologias e recursos de comunicação permitam que o atendimento ocorra de forma remota, outros acreditam que ainda seja necessário o atendimento presencial, sobretudo no atendimento ao público externo.

Outro ponto bastante destacado no estudo, em todo seu roteiro, é a preocupação quanto à forma de avaliação, mapeamento de atividades, aferição de metas e consequentemente investimento em equipamentos e ferramentas para medição de desempenho para quem estiver realizando o teletrabalho. Para os entrevistados, setores mais burocráticos, administrativos, de secretarias e setores tecnológicos estão mais propensos ao teletrabalho, diferentemente de setores como laboratórios que necessitam de atividades presenciais. Destaca-se, dentre coordenadores de cursos, que a parte pedagógica deveria ter um olhar mais cuidadoso em um momento de implantação do teletrabalho. A maioria, tanto chefias e coordenadores, exaltaram a insuficiência e defasagem de equipamentos tecnológicos e instabilidade das redes, bem como a necessidade de treinamento de seus servidores.

Fatores promotores do teletrabalho na UFGD:

Neste tópico buscou-se identificar os fatores promotores de mais destaque mencionados pelos entrevistados. Para chefias e coordenadores um desses destaques é a flexibilidade que o teletrabalho proporcionaria com a não necessidade de o servidor precisar se deslocar para o trabalho presencial e propiciando satisfação ao servidor e qualidade de vida.

Segundo alguns entrevistados, chefias de divisão e coordenadores, a experiência da pandemia mostrou que o teletrabalho facilitou o acesso das pessoas no contato com setores da UFGD utilizando-se da ferramenta WhatsApp e ferramentas de comunicação e que esse contato se tornou um atendimento mais rápido e é padrão até os dias de hoje. Nisso, essa nova forma de comunicação e atendimento faz com que esse público não precise se deslocar e realizar o atendimento presencial. Que os processos são digitalizados e dariam suporte para realização do trabalho remoto. Dizem, também, que o teletrabalho na pandemia trouxe uma nova forma de participação em bancas pelos docentes em que à época utilizou-se das reuniões de forma on-line e que o modus operandi se tornou uma nova realidade, a partir de então. Com isso, proporciona desoneração dos gastos públicos com o não pagamento de passagens e diárias para esses docentes.

Fatores restritivos do teletrabalho na UFGD:

Neste tópico, buscou-se identificar os fatores restritivos de mais destaque mencionados pelos entrevistados. Para chefias de setores e coordenadores de cursos alguns destaques são novamente a necessidade de atendimento presencial ao público, falta de ferramentas de tecnologia e necessidade de estudos para a implantação do teletrabalho e de mecanismos de avaliação. A necessidade de atendimento presencial em alguns setores foi pauta e apontamento como fatores restritivos para a implantação do teletrabalho. Novamente, o quesito falta de ferramentas de tecnologia, de infraestrutura e de redes foram destaque neste tópico.

Segundo os participantes, esse quesito pode ser um entrave para se manter uma boa comunicação. Portanto, há necessidade de investimento para desenvolver o teletrabalho. Outro aspecto mencionado foi a necessidade de contato presencial entre servidores como fator restritivo na implantação do teletrabalho. Aqui, destacam a importância da troca profissional presencial como ponto de ganho emocional com estabelecimento de vínculos não somente técnicos. Esse vínculo, mais íntimo, proporciona um nível de recepção para tratar de assuntos que à distância se perderia. O caráter humano das relações é motivo de preocupação. A não presencialidade pode gerar perda do interesse no processo educacional fazendo com que somente o trabalho burocrático prevaleça. Fayad e Nunes (2023) apontam em seus estudos que, na pandemia, a convivência diária entre amigos e colegas de trabalho foi sentida o que ocasionou um mal-estar nesses servidores.

Possíveis implicações da eventual implantação do teletrabalho na UFGD:

Neste tópico é apresentada a análise do conjunto de perguntas 6, 7, 8 e 12 do roteiro de entrevista em que tratam do tema em questão. Aqui, novamente, enfatiza-se a preocupação dos entrevistados quanto a necessidade de estabelecimento de metas e instrumentos de avaliação com a possível implantação do teletrabalho. Discorrem que esses instrumentos de avaliação podem estar atrelados ao aumento da produtividade.



Vale destacar que alguns participantes mencionam a melhora e o aumento da produtividade, sobretudo pela satisfação do trabalhador de estar em casa e não precisar se deslocar para trabalhar. Para isso, contudo, argumentam serem necessários o estabelecimento de metas; de formas de avaliação do trabalho realizado em casa; de recursos tecnológicos satisfatórios para o trabalho remoto; e um ambiente domiciliar propenso e adequado ao trabalho. Por outro lado, há participantes que expressam uma preocupação com a saúde do trabalhador, aumento da produtividade com a extensão da jornada de trabalho e do seu transbordamento nos horários e espaços de lazer e descanso. Quanto ao impacto da qualidade dos serviços prestados, em uma possível implantação do teletrabalho, foi destacado pelos coordenadores a necessidade de capacitação de seus servidores para o manuseio e interação dessa nova forma de labor e uma compreensão maior da forma que se dá a educação à distância. Com instrumentos certos de acompanhamento, treinamento e designação de tarefas pode-se atingir a qualidade. Outro fator apontado é a satisfação do teletrabalhador como aspecto motivador de qualidade. Já na visão de chefia, a falta de esforço, falta de ambiente adequado, falta de acompanhamento, de compromisso do servidor e falta de acompanhamento presencial da chefia poderiam afetar a qualidade dos serviços. Salientam a necessidade de treinamento, métrica e ferramentas que meçam parâmetros de qualidade.


Os participantes discorrem, também, a respeito dos gastos, economias e recursos financeiros relacionados à realização do trabalho de forma remota ou presencial. Argumentam que o teletrabalho oferece economia de recursos como energia e água para a administração, podendo onerar o trabalhador. Por outro lado, o trabalhador pode economizar em deslocamento e o valor economizado pela administração pode ser revertido em recursos para a universidade. No tocante à receptividade dos usuários para com o teletrabalho, os participantes da pesquisa demonstraram otimismo, principalmente por parte de usuários mais jovens que tem facilidade no manuseio com a tecnologia. Em contraponto, os usuários mais velhos teriam certa restrição pela dificuldade com ferramentas tecnológicas.





RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO


Considerando o estudo apresentado e apoiado pelo referencial teórico, faremos, neste capítulo, recomendações gerenciais à Administração Geral da UFGD, em uma possível implantação do teletrabalho, sobre pontos norteadores e destacados durante o processo de categorização do estudo.

-  Investimento em estruturação tecnológica com aquisição, fornecimento e modernização de seus equipamentos e redes de comunicação. Considerando a defasagem de equipamentos e constantes instabilidades das redes de internet e comunicação da Universidade; esse investimento é de fundamental importância para que seus servidores possam realizar suas tarefas com qualidade e ganho de produtividade.
-  Implantação do aplicativo Whatsapp Business como forma de comunicação, controle de horários e agendamento considerando as reclamações feitas na pesquisa sobre a utilização de dispositivos móveis pessoais para realização do teletrabalho durante o período da pandemia.

-  Fornecimento de cursos àqueles que tenham maior dificuldade na utilização de tecnologias envolvidas no processo do teletrabalho.

-  Fornecimento de internet gratuita e de qualidade aos alunos carentes que não tenham condição de acesso, principalmente aqueles dos cursos de Licenciatura Intercultural Indígena "Teko Arandu" e Licenciatura em Educação do Campo.

-  Oferta de seminários e palestras ao servidor para lidar com a perda do caráter humano das relações no qual à distância proporcionaria bem como para o estímulo motivacional.

-  Construção de ferramentas de avaliação, controle de metas e de desempenho. Os pesquisados se mostram preocupados em como seria a forma de avaliação e entrega de resultados. Embasando essa necessidade, encontra-se no Art. 22 da Instrução Normativa Conjunta SEPES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023: O nível hierárquico superior ao da chefia da unidade de execução avaliará o cumprimento do plano de entregas da unidade, considerando:
 - I - a qualidade das entregas;
 - II - o alcance das metas;
 - III - o cumprimento dos prazos; e
 - IV - as justificativas nos casos de descumprimento de metas e atrasos.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

Considerando as especificidades do teletrabalho, a Gestão da UFGD deve-se atentar a necessidade de estudos, adequação e construção de um plano de trabalho baseado em ferramentas de gestão de pessoas para avaliação, controle de metas e desempenho. A flexibilização da jornada deve estar condicionada ao monitoramento dessas métricas das atividades e indicadores de produtividade utilizando-se dessas ferramentas para melhor identificação e compreensão dos trabalhos realizados pelos servidores envolvidos. A construção dessa ferramenta poderá estar atrelada a natureza e particularidades de cada setor.



RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

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

Data de realização
23/02/2024

Responsáveis:

Acadêmico: Claudeir de Almeida Guilhermino
Claudeir.guilhermino@ufv.br

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Pinheiro Deboçã

Coorientador: Prof. Dr. Odemir Vieira Baêta

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto 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. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 160, n. 93, p. 5, 18 mai. 2022b.

BRASIL. Instrução normativa Conjunta Seges-Sgprt/Mgi nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 161, n. 144, p. 57, 31 jul. 2023.

BRASIL. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. Instrução normativa 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 158, n. 146, p. 21, 31 jul. 2020^a.

BRASIL. Teletrabalho ganha força nos órgãos da Administração Pública Federal. Ministério da Economia, Brasília, 30 dez. 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro-1/teletrabalho-ganha-forca-nos-orgaos-da-administracao-publica-federal>. Acesso em: 31 out. 2023

FAYAD, Raphael Fabiano Muniz; NUNES, André. Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília. GeSec: Revista de Gestão e Secretariado, São José dos Pinhais, PR, v. 14, n. 4, 2023.

MENDES, Ricardo Augusto de Oliveira; OLIVEIRA, Lucio Carlos Dias; VEIGA, Anne Gabriela Bastos. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. Brazilian Journal of Development, Maringá, PR, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, mar. 2020.

Pandini, Lunara Stollmeier; Pereira, Eliana dos Santos. O teletrabalho no contexto de pandemia de Covid-19: a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU. Caderno de Administração, Maringá, PR, v. 28, n. 2, p. 55-81, 2020.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À
Reitoria
Fundação Universidade Federal da Grande Dourados

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado "FATORES INTERVENIENTES NO TELETRABALHO NO CONTEXTO DAS IFES: UM ESTUDO DA CASO NA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS", derivado da dissertação de mestrado "FATORES INTERVENIENTES NO TELETRABALHO NO CONTEXTO DAS IFES: UM ESTUDO DA CASO NA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS", de autoria de "Claudeir de Almeida Guilhermino".

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada "Universidade Federal de Viçosa".

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um "Relatório de Pesquisa" e seu propósito é "Dar subsídios e diagnósticos gerenciais à Fundação Universidade Federal da Grande Dourados-UFGD acerca do tema teletrabalho".

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço "profiap@ufv.br".

Rio Paranaíba/MG, 23 de fevereiro de 2024.

Registro de recebimento



Assinatura, nome e cargo (detalhado) do receptor