

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL

TATIANE SIQUEIRA DOS SANTOS

**DIRETRIZES PARA UMA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE TELETRABALHO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**

DOURADOS-MS
2024

TATIANE SIQUEIRA DOS SANTOS

**DIRETRIZES PARA UMA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE TELETRABALHO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal da Grande Dourados (PROFIAP/UFGD) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, como requisito à obtenção do Título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Kellcia Rezende Souza

DOURADOS-MS

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

S237d Santos, Tatiane Siqueira Dos
DIRETRIZES PARA UMA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE TELETRABALHO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS [recurso eletrônico] / Tatiane Siqueira
Dos Santos. -- 2024.
Arquivo em formato pdf.

Orientadora: Kellcia Rezende Souza.
Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Universidade Federal da Grande Dourados,
2024.
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Teletrabalho. 2. Gestão Pública. 3. Implementação. 4. Universidades. 5. UFGD. I. Souza,
Kellcia Rezende. II. Título.

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

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



ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR TATIANE SIQUEIRA DOS SANTOS, ALUNA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos nove dias do mês de abril do ano de dois mil e vinte e quatro, às treze horas e trinta minutos, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada **"DIRETRIZES PARA UMA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS"**, apresentada pela mestrande Tatiane Siqueira dos Santos, do Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof.^a Dr.^a Kellcia Rezende Souza/UFGD (presidente/orientadora), Prof. Dr. Guilherme Lerchlunardi/FURG (membro titular externo), Prof.^a Dr.^a Maria Teresa Miceli Kerbauy/UNESP (membro titular externo). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer à candidata e aos integrantes da banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após a candidata ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido a candidata considerada **APROVADA**. A Presidente da Banca atesta a participação dos membros que estiveram presentes de forma remota, conforme declarações anexas. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados/MS, 09 de abril de 2024.

Prof.^a Dr.^a Kellcia Rezende Souza
Presidente/orientadora
(Participação Remota)

Prof. Dr. Guilherme Lerchlunardi
Membro Titular Externo
(Participação Remota)

Prof.^a Dr.^a Maria Teresa Miceli Kerbauy
Membro Titular Externo
(Participação Remota)

(PARA USO EXCLUSIVO DA PROPP)

ATA HOMOLOGADA EM: ____/____/____, PELA PROPP/ UFGD.

AGRADECIMENTOS

À minha companheira Cássia Cristina Furlan, por me encorajar e apoiar neste desafio acadêmico. Agradeço imensamente pela paciência e compreensão nos momentos de ausência. Seu companheirismo é essencial para me incentivar a crescer profissionalmente e como pessoa. Sou grata pela vida dos nossos filhos Benjamin e Livia e da relação que nós construímos como família.

À minha querida e amada mãe Osly Jacqueline de Siqueira dos Santos. Obrigada por sempre acreditar e me apoiar. Também agradeço ao meu irmão Pedro Leandro Siqueira dos Santos que vibra com as minhas conquistas e ao meu pai que se tornou outro apoiador das minhas decisões.

À Dalci Aparecida Bueno por todo apoio e acolhimento com a nossa família.

À minha querida orientadora Dra. Kellcia Rezende Souza, por sempre acreditar no meu potencial, pela paciência e por sua experiência. Obrigado pelo exemplo de pessoa e pela sororidade dos enfrentamentos diários.

À professora Dra. Maria Teresa Miceli Kerbauy e ao professor Dr. Guilherme Lerchlunardi pelos ensinamentos, atenção e sugestões dispensadas neste texto.

Aos grandiosos amigos Pedro Henrique Carnevalli Fernandes e Juliano Cesar de Oliveira que sempre incentivaram e torceram pelo meu crescimento.

Sou grata a todos e todas que, de alguma forma, contribuíram para a construção desta pesquisa.

RESUMO

Diversas instituições públicas brasileiras estão se aliando à modernização e buscando desenvolver habilidades e competências que tragam estruturas e processos mais ágeis, flexíveis e acessíveis. Contudo, esta nova forma de pensar a administração pública se viu desafiada diante da radical mudança na vida coletiva provocada pela pandemia de COVID-19. Durante a vigência do Decreto-Legislativo nº 06/2020, que decreta Estado de Calamidade em todo território brasileiro, a maioria das organizações públicas tiveram o desafio de se reenquadrar no novo formato de trabalho e empreender grandes esforços para implementar a modalidade de trabalho remoto. Considerando os desdobramentos decorrentes da implementação do trabalho remoto em todas as universidades federais brasileiras durante a pandemia de COVID-19 (2020 e 2021), bem como a referida regulamentação do Decreto n. 11.072/2022, que normatizou a implementação do programa de teletrabalho no âmbito das organizações públicas, a presente pesquisa consiste em analisar as normativas da regulamentação do teletrabalho nas universidades federais brasileiras, e tem por objetivo propor diretrizes para a regulamentação do teletrabalho nas atividades técnico-administrativas da Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD. O presente estudo segue por uma abordagem qualitativa e utiliza-se de métodos bibliográfico, documental e análise de conteúdo. Foi realizado o levantamento das produções científicas nas bases de dados (CAPES, Rede SciELO e BDTD/IBICT) a respeito do teletrabalho na administração pública brasileira, selecionando um total de 61 produções para esta pesquisa. Constatou-se que a maioria das produções (80,33%) se concentram nos anos de 2020 a 2022. Para uma compreensão mais aprofundada acerca das normativas de implementação do teletrabalho nas universidades públicas federais, analisaram-se 31 instituições de ensino superior, que já aderiam à nova modalidade de trabalho até dezembro de 2023. Buscou-se por informações quanto às regras especiais aplicadas por suas respectivas normativas de implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Verificou-se que na maioria das universidades prevalece a modalidade de teletrabalho em regime de execução parcial, com limite do número de vagas. UNIPAMPA, UNIFAL, UFCG e UFLA autorizam 100% dos servidores técnico-administrativos a participarem do PGD na modalidade de teletrabalho em regime parcial. Também foram analisados os relatórios avaliativos das universidades que completaram o ciclo de 12 meses de implementação do PGD. Observou-se que a experiência com o teletrabalho gerou comprometimento por parte dos servidores. Os relatórios apontam que as metas estão sendo atingidas e os resultados estão sendo satisfatórios. Os benefícios com maior destaque são qualidade de vida, flexibilidade, produtividade, redução de gastos e satisfação, atrelados à otimização de tempo, planejamento, economia e motivação do servidor. Tem-se uma tendência de satisfação com o teletrabalho, todavia alguns desafios são protagonistas dos prejuízos percebidos pelos gestores e participantes do teletrabalho. Tanto nos relatórios apresentados pelas universidades quanto nos estudos realizados nos órgãos públicos, os principais problemas percebidos são: a falta de interação entre a equipe em ambientes de trabalho e a falha de comunicação. Compreende-se que a implementação do teletrabalho perpassa por vários desafios, no entanto, grande parte das experiências documentadas avalia de forma positiva sua execução. Sendo assim, com base nos resultados analisados e buscando auxiliar a Comissão instituída para regulamentar a implementação do PGD na UFGD, a proposta de intervenção desta pesquisa se apresenta como uma minuta da portaria de instituição do PGD, indicando diretrizes e recomendações para a regulamentação do teletrabalho nas atividades técnico-administrativas no âmbito da UFGD.

Palavras-chave: Teletrabalho. Gestão Pública. Implementação. Universidades. UFGD.

ABSTRACT

Several Brazilian public institutions are joining forces with modernization and seeking to develop skills and competencies that bring more agile, flexible, and accessible structures and processes. However, this new way of thinking about public administration found itself challenged in the face of the radical change in collective life caused by the COVID-19 pandemic. During the validity of Legislative Decree No. 06/2020, which decrees a State of Calamity throughout Brazil, most public organizations faced the challenge of adapting to the new work format and making great efforts to implement remote work. Considering the developments arising from the implementation of remote work in all Brazilian Federal Universities during the COVID-19 pandemic (2020 and 2021), as well as the aforementioned regulation of Decree no. 11.072/2022, which standardized the implementation of the teleworking program within public organizations, this research consists of analyzing the regulations governing teleworking in Brazilian Federal Universities and aims to propose guidelines for the regulation of teleworking in technical-administrative departments of the Federal University of Grande Dourados - UFGD. The present study follows a qualitative approach and uses bibliographic, documentary, and content analysis methods. A survey of scientific productions in the databases (CAPES, SciELO Network, and BDTD/IBICT) regarding teleworking in Brazilian public administration was carried out, selecting a total of 61 productions for this research. It was found that the majority of productions (80,33%) are concentrated in the years 2020 to 2022. For a more in-depth understanding of the regulations governing the implementation of teleworking in Federal Public Universities, 31 higher education institutions were analyzed, which have already adopted the new working modality until December 2023. Information was sought regarding the special rules applied by their respective regulations for implementing the Management and Performance Program (PGD). It was found that in most universities, teleworking prevails on a partial implementation basis, with a limit on the number of vacancies. UNIPAMPA, UNIFAL, UFCG, and UFLA authorize 100% of technical-administrative employees to participate in the PGD in the form of teleworking on a partial basis. The evaluation reports of universities that completed the 12-month cycle of implementing the PGD were also analyzed. It was observed that the experience with teleworking generated commitment on the part of the employees. The reports indicate that the goals are being achieved and the results are satisfactory. The most prominent benefits are quality of life, flexibility, productivity, cost reduction, and satisfaction, linked to time optimization, planning, savings, and employee motivation. There is a tendency towards satisfaction with teleworking, however, some challenges are the protagonists of the losses perceived by managers and participants in teleworking. Both in the reports presented by universities and in studies carried out in public bodies, the main problems perceived are the lack of interaction between the team in work environments and the lack of communication. It is understood that the implementation of teleworking faces several challenges, however, most of the documented experiences evaluate its implementation positively. Therefore, based on the results analyzed and seeking to assist the Commission established to regulate the implementation of the PGD at UFGD, the intervention proposal of this research is presented as a draft of the PGD institution ordinance, indicating guidelines and recommendations for the regulation of teleworking in technical-administrative activities within the scope of UFGD.

Keywords: Teleworking. Public Management. Implementation. Universities. UFGD.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Número de produções científicas por ano.....	27
Figura 2 – Teletrabalho x Trabalho remoto	49
Figura 3 – Distribuição dos potenciais ocupações em teletrabalho por setor nas macrorregiões brasileiras (1º trim./2022), em %.....	55
Figura 4 – Satisfação com o trabalho remoto durante a COVID-19 por país.....	60
Figura 5 – Estrutura organizacional da Universidade Federal da Grande Dourados, de Mato Grosso do Sul – 2022.....	69
Figura 6 – Porcentagem por regiões brasileiras de universidades que implementaram o PGD.....	78
Figura 7 – Frequência de benefícios com o teletrabalho	94
Figura 8 – Sequência de prejuízos apontados nos relatórios das universidades.....	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições históricas do conceito de teletrabalho.....	24
Quadro 2 – Produções científicas categorizadas por eixos temáticos	29
Quadro 3 – Indicadores de vantagens e desvantagens com o teletrabalho.....	38
Quadro 4 – Principais características do PGD para implementação do trabalho remoto.....	50
Quadro 5 – Quadro resumo conforme o grau de inovação das legislações de implantação do teletrabalho por países da América Latina.....	56
Quadro 6 – Histórico das instituições públicas que já realizavam o teletrabalho antes da Lei 11.072/2022.....	58
Quadro 7 – Quadro de vantagens e desvantagens para empregado e empregador do teletrabalho.....	61
Quadro 8 – Descrição dos passos para o levantamento das produções.....	65
Quadro 9 – Descrição das normativas para análise e proposição de diretrizes para uma política institucional de teletrabalho para servidores/as técnico-administrativos da UFGD.....	66
Quadro 10 – Normativas das universidades federais que implementaram o Programa de Gestão e Desempenho (PGD).....	76
Quadro 11 – Compilado das prioridades nas vagas ofertadas, apresentadas nas normativas das universidades.....	83
Quadro 12 – Compilado de vedações de participação no PGD inseridas nas normativas de implantação do PGD nas universidades.....	88
Quadro 13 - Vantagens e Desvantagens do teletrabalho segundo as universidades UFCSPA, UFT, UFFS, UNIFAL, UNIFEI, UFU, UFCA, UFES e UFFS.....	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Universidades que implementaram o PGD por região brasileira.....	78
Tabela 2 – Quantidade de servidores técnico-administrativos por universidade que executam o PGD.....	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia Geral da União
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEPEC	Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura
CGU	Controladoria Geral da União
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
COE	Comitê Operativo de Emergência
Covid-19	Coronavirus disease 2019
COUNI	Conselho Universitário
EAD	Faculdade de Educação à Distância
FACE	Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia
FACET	Faculdade de Ciências Exatas e Tecnológicas
FADIR	Faculdade de Direito e Relações Internacionais
FADIR	Faculdade Direito e Relações Internacionais
FAECA	Fazenda Experimental de Ciências Agrárias
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
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
MEC	Ministério da Educação
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
PGD	Programa de Gestão e Desempenho

PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PRAD	Pró-Reitoria de Administração
PROAE	Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis
PROAP	Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
PROGESP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
PROPP	Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa
PU	Prefeitura Universitária
RFB	Receita Federal do Brasil
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SIORG	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
UFCSPA	Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
UNIR	Fundação Universidade Federal de Rondônia
UFABC	Fundação Universidade Federal do Abc
UNIPAMPA	Fundação Universidade Federal do Pampa
UFGD	Fundação Universidade Federal da Grande Dourados
UFT	Fundação Universidade Federal do Tocantins
UNIVASF	Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco
UNILAB	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
UNB	Universidade de Brasília
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UNILA	Universidade Federal da Integração Latino-Americana
UNIFAL	Universidade Federal de Alfenas
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSJ	Universidade Federal de São João Del Rei
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UFCA	Universidade Federal do Cariri
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2	TENDÊNCIAS DA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO SOBRE O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	18
2.1	O TELETRABALHO NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO DAS TRANSFORMAÇÕES HISTÓRICAS DO TRABALHO.....	18
2.2	PANORAMA DAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS SOBRE O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	26
3	AS POLÍTICAS DE TELETRABALHO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS.....	42
3.1	AS REGULAMENTAÇÕES DO TELETRABALHO NA LEGISLAÇÃO FEDERAL BRASILEIRA	42
3.2	O TELETRABALHO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS	53
4	METODOLOGIA.....	64
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES	68
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA UFGD.....	68
5.1.1	Teletrabalho na UFGD	72
5.2	NORMATIZAÇÃO DO TELETRABALHO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS	75
5.3	PERSPECTIVAS E DESAFIOS PARA O TELETRABALHO	90
6	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	100
6.1	MINUTA DE PORTARIA PARA INSTITUIÇÃO DO PGD.....	101
6.2	OUTRAS RECOMENDAÇÕES.....	121
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
	REFERÊNCIAS	126
	APÊNDICE – RELATÓRIO TÉCNICO.....	140

1 INTRODUÇÃO

A conjuntura social, econômica, educacional, política e tecnológica do Brasil é marcada por diversas mudanças históricas e isso impacta diretamente na condução da gestão pública. Ao passar dos anos, a humanidade passa por grandes transformações e experiências, deflagradas por determinantes eixos tecnológicos e revolucionários. São avanços que provocam mudanças nas organizações do Estado e da Administração Pública, à medida que fomentam práticas de modernização e inovação da gestão pública no incremento da eficiência (custos), eficácia (resultados) e efetividade (impactos) dos serviços.

A partir dos anos 1990, no Brasil, uma nova organização político-administrativa do Estado foi se constituindo com a Nova Gestão Pública (NGP), ou seja, houve a reestruturação da gestão por uma administração pública gerencial. Essa forma de gestão tem como foco a adaptação e a transferência de conhecimentos gerenciais voltadas para o cidadão e uma governança com base na obtenção de resultados (Bresser-Pereira, 2001). A NGP busca o aumento da eficiência, redução da máquina administrativa e responsabilização dos atores políticos. A ideia é que as ações governamentais sejam menos burocráticas e voltadas para a garantia da melhor prestação de serviços públicos, atendendo satisfatoriamente às demandas da sociedade, reduzindo, desse modo, gastos públicos e atingindo as metas traçadas no planejamento.

Diante das exigências de inovação e renovação tecnológica, diversas instituições públicas brasileiras estão se aliando à modernização e buscando desenvolver habilidades e competências que tragam estruturas e processos mais ágeis, flexíveis e acessíveis. Fazer uso das ferramentas de tecnologias da informação e comunicação (TICs) no processo transformacional das instituições públicas pode contribuir para a melhoria do desempenho institucional e trazer modernização na prestação de serviços, assim como impulsionar maior agilidade e eficiência, o que gera, também, economicidade no orçamento público. Assim, novas estratégias são empreendidas para alavancar a capacidade do setor público de formular, implementar e aplicar políticas públicas e serviços mais eficazes e eficientes.

Essas ferramentas têm auxiliado as instituições públicas a prestarem seus serviços de forma digital para os cidadãos, simplificando e facilitando o acesso. Elas oferecem mobilidade e flexibilidade na execução das atividades institucionais que, muitas vezes, prescindem de atendimentos diretamente das instalações físicas, corroborando, assim, para uma nova abordagem da sua aplicação e serviço prestados. Com essa nova estrutura de atendimento digital e remoto, também surge um novo olhar para as atividades laborais dos

servidores, com dispensa da presença física deles nos serviços prestados. Essa modalidade laboral é denominada no Brasil de “teletrabalho” e, internacionalmente, reconhecida como ou “*home office*” (Leite; Muller, 2017; Mendes; Oliveira; Veiga, 2020; Marques; Backes, 2021; Fayad, 2021).

Essa nova modalidade de trabalho, o “teletrabalho¹”, vem sendo discutida e até mesmo já implementada nas organizações. Tem-se utilizado de nomenclaturas, como “trabalho remoto”, “*home office*”, “teletrabalho”, “trabalho em residência”, “trabalho híbrido”, mas, em geral, é entendida pela flexibilidade do local de trabalho e do horário dedicado a este, pois o trabalhador deixa de se deslocar para o setor físico da instituição e executa sua função remotamente, utilizando principalmente as tecnologias da informação e comunicação - TICs. Dirigindo-se para essa tendência, órgãos públicos, como o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), o Tribunal de Contas da União – TCU, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ e a Controladoria Geral da União, entre outros, foram os primeiros a iniciarem as experiências de teletrabalho.

Como salientado, o teletrabalho é uma modalidade que está cada vez mais presente em instituições públicas e privadas, sobretudo com o advento dos avanços da tecnologia digital. Todavia, a pandemia de COVID-19 acentuou, drasticamente, a demanda por essa prática, pois com a chegada da pandemia do Coronavírus, causador da doença SARS-COV-2 (COVID-19), a população foi submetida a tomar as medidas preventivas para evitar a contaminação. Em função disso, a Organização Mundial da Saúde (OMS), em 11 de março de 2020, declarou Estado de Emergência de Saúde Pública Mundial e uma das principais recomendações foi o isolamento social para toda a população mundial. No Brasil, as recomendações do Ministério da Saúde foram a continuidade das atividades laborais com a adoção do teletrabalho. Durante a vigência do Decreto-Legislativo nº 06/2020, que decreta Estado de Calamidade em todo território brasileiro, a maioria das organizações públicas tiveram o desafio de se reenquadrar no novo formato de trabalho e empreender grandes esforços para implementar a modalidade de trabalho remoto.

Com a implementação de forma ampla dessa modalidade de trabalho na administração pública, abriu-se um campo de estudos das mais diversas áreas. Todavia, estudos revelam que o teletrabalho trouxe uma gama de vantagens para o teletrabalhador, dentre elas: a flexibilização de horários, de tempo e de espaço; a diminuição de custos com transporte, alimentação e vestuário; a melhora na qualidade de vida, ampliando oportunidades para lazer, saúde e convívio familiar. Por outro lado, o teletrabalho também apresenta desvantagens em relação ao teletrabalhador como, por exemplo: o isolamento social e profissional; o aumento

dos custos de infraestrutura e tecnologias; a redução das progressões profissionais; jornada de trabalho aumentada, dentre outros. Já para as instituições, o teletrabalho traz como vantagens os ganhos de produtividade; a redução dos custos com estrutura física; a flexibilidade organizacional. Como desvantagens, podemos citar as dificuldades de supervisão; o enfraquecimento da cultura organizacional; os riscos de segurança da informação; entre outros (Santos; Reis, 2021; Guerra *et al.*, 2020; Baccili; Cruz, 2021; Leite; Lemos, 2021; Mendonça, 2020; Antunes; Fischer, 2020; Fayad, 2021).

No tocante à administração pública, encontram-se as instituições de ensino superior federal e, incluídas nesse rol, estão as universidades federais, que são vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), mas constitucionalmente dispõem de autonomia financeira, administrativa e pedagógica para a condução da gestão. Segundo Aranda, Souza e Silva (2021, p. 80), a pandemia de COVID-19, no âmbito das instituições de ensino, desencadeou “desdobramentos diretos na gestão, planejamento, comportamento laboral e significativa mudança na dinâmica dos fluxos das atividades de ensino, pesquisa e extensão”, sobretudo com a implementação do trabalho remoto. Esse cenário sinaliza a demanda por um olhar específico para os limites e as perspectivas do fenômeno no teletrabalho nas universidades federais.

Diante do exposto, há a necessidade de uma compreensão mais aprofundada acerca das normativas em esfera federal, bem como institucionais de órgãos da administração pública. Essa análise permitirá uma base para subsidiar a reflexão das políticas estabelecidas pelas universidades federais brasileiras para a regulação de uma política de teletrabalho e, posteriormente, uma proposição para diretrizes dessa modalidade laboral na UFGD.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Em 17 maio de 2022, o Governo Federal publicou o Decreto nº 11.072/2022, que regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Administração Pública Federal. Essa normativa também prevê as regras relacionadas à implementação do teletrabalho na administração pública.

Considerando os desdobramentos decorrentes da implementação do trabalho remoto em todas as universidades federais brasileiras durante a pandemia de Covid-19 (2020 e 2021), bem como a referida regulamentação do Decreto n. 11.072/2022, que normatizou a implementação do programa de teletrabalho no âmbito das organizações públicas, a questão

norteadora da presente pesquisa consiste em: Quais os desdobramentos no pós-pandemia para as dinâmicas laborais em instituições públicas, em especial nas universidades federais? Será que o teletrabalho é viável para a Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) ou configura-se como um problema para a instituição?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- Propor diretrizes para a regulamentação institucional do teletrabalho nas atividades técnico-administrativas da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Compreender, historicamente, o fenômeno do teletrabalho enquanto modalidade laboral;
- Investigar a política do teletrabalho na administração pública federal brasileira;
- Mapear a regulamentação do teletrabalho nas universidades federais brasileiras;
- Analisar os desafios e as perspectivas da realização do teletrabalho nas atividades técnico-administrativas na Universidade Federal da Grande Dourados, durante a pandemia de Covid-19, no período de 2020 a 2023.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Com a realização do teletrabalho durante a pandemia de Covid-19 na administração pública federal, e também com a publicação do Decreto Federal nº 11.072/2022, o teletrabalho, certamente, estará em evidência na agenda do debate político sobre a organização laboral no serviço público. O Decreto, em questão, inclusive estabelece que o dirigente do órgão será o responsável para estabelecer e divulgar os critérios necessários à adesão dos servidores interessados, como também considerará as atribuições do cargo e respeitará a jornada de trabalho do participante. A normativa estabelece que a estrutura física e tecnológica será providenciada e custeada pelo agente público. Nessa vertente, emerge a necessidade de estudos institucionais para oferecer alternativas de aplicação na prática, como, por exemplo, a implementação das ferramentas necessárias para prestação de serviços e a prestação de contas ao gestor e ao público.

Por ser um tema em alta e com a experiência vivenciada na pandemia do Coronavírus, espera-se que muitos servidores, no momento de exaltação, queiram aderir à nova modalidade, visto que o sentimento de satisfação e bem-estar em realizar as atividades de forma remota proporciona aos trabalhadores vantagens quanto à flexibilidade de horários, aumento da qualidade de vida, melhoria da produtividade, diminuição dos custos e do tempo com deslocamento (Kawasaki, 2021; Fayad, 2021).

Esse assunto estimula compreender se o teletrabalho provoca mudanças nos fatores de efetividade dos serviços administrativos, gerando consequentemente ganhos para melhores serviços prestados pelas universidades para a sociedade. Uma pesquisa com essa finalidade poderá ter subsídios de dados decorrentes da avaliação dos trabalhos remotos que foram realizados no período do isolamento social durante a pandemia. Esse mapeamento, além de identificar as dificuldades encontradas, poderá sinalizar para as perspectivas de inovações ocorridas nas universidades federais para a implementação da modalidade proposta.

A universidade necessita, cada vez mais, dos recursos tecnológicos para o desempenho das suas demandas de forma eficiente e efetiva. Por isso, a presente pesquisa poderá oferecer elementos para orientar a gestão da UFGD no processo de regulamentação do teletrabalho na instituição, pois proporcionará um mapeamento sobre o trabalho remoto realizado nas atividades técnico-administrativas durante a pandemia, bem como subsídios decorrentes da análise de como outras universidades federais estão sistematizando suas normativas para a implementação dessa modalidade. Pode-se considerar, também, que este trabalho é relevante por contribuir para o desenvolvimento e implementação do teletrabalho no âmbito da Universidade Federal da Grande Dourados, do Mato Grosso do Sul, à medida que busca compreender o fenômeno do teletrabalho como uma modalidade laboral que poderá contribuir para o desenvolvimento do serviço público prestado pela referida universidade.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho se apresenta em seções. A seção 1 corresponde à introdução do tema proposto, apresentando uma breve contextualização e a justificativa para a realização da pesquisa sobre o fenômeno do teletrabalho, bem como apresenta o problema, os objetivos e a relevância da pesquisa.

A Seção 2 aborda as características e definições da modalidade Teletrabalho, apresentando a evolução dos modos e relações do trabalho nas organizações. Tal processo

desperta interesse em estudar o fenômeno laboral. Para isso, são apresentadas as tendências das produções científicas sobre a temática do Teletrabalho na esfera pública brasileira.

A Seção 3 é dedicada aos embates e discussões, envolvendo a modalidade de Teletrabalho quanto às legislações que tutelam e disciplinam juridicamente o assunto. A seção discute a temática do Teletrabalho quanto às transformações da legislação na administração pública.

A Seção 4 apresenta os procedimentos metodológicos aplicados ao longo da pesquisa. São definidas a tipologia e a abordagem de pesquisa, bem como os procedimentos de análise.

A Seção 5 consiste na apresentação dos resultados e análises dos dados coletados; a partir dos instrumentos de busca, progrediu-se para a construção dos conteúdos e seus respectivos desdobramentos às nuances dos atos normativos a respeito deste estudo.

A Seção 6 contribui com uma proposta de intervenção, na qual apresenta minuta de portaria que regulamenta os procedimentos para implementação e execução do teletrabalho pela UFGD.

Por fim, a Seção 7 pontua as considerações finais, respondendo ao objetivo inicialmente proposto, ressaltando as principais contribuições da presente dissertação, bem como suas limitações.

2 TENDÊNCIAS DA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO SOBRE O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Esta seção aborda algumas características e definições da modalidade Teletrabalho a partir da compreensão da evolução histórica dos modos e relações do trabalho nas organizações. Ademais, apresenta também as tendências das produções científicas sobre a temática do Teletrabalho na esfera pública brasileira. Trata-se de um fenômeno crescente e que foi muito impulsionado pela emergência do isolamento social durante a pandemia de Covid-19. A literatura da área, nessa direção, tem sinalizado suas potencialidades e desafios frente às transformações na organização do trabalho.

2.1 O TELETRABALHO NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO DAS TRANSFORMAÇÕES HISTÓRICAS DO TRABALHO

O modo de constituir uma sociedade civil é um fator histórico e advém, essencialmente, de características sociais, econômicas e políticas. Elas corporificam e concretizam medidas e decisões por cidadãos no campo da sociedade civil e “eventualmente, por políticos e altos servidores públicos no terreno do próprio estado, a fim de criar e reformar instituições, de organizar o aparelho do estado e de dar forma a sua administração pública” (Bresser-Pereira, 2001, p.7).

Desse processo social, destaca-se a centralidade da categoria trabalho, que ao longo da história se apresentou dinâmico e em constante transformação das suas necessidades, como também o alcance da ressignificação das formas de produção (Fontana, 2021). Sua concepção associa-se aos interesses econômicos, ações ideológicas e discursos políticos, corroborando na evolução dos modos e relações da produtividade, da organização do trabalho, da construção da sociedade e das formas de conhecimento e satisfação do ser humano (Neves et al., 2017).

É preciso entender que o trabalho existe desde os primórdios dos tempos, podendo ser considerado como uma ação humana realizada fisicamente e/ou intelectualmente nas transformações de objetos e processos, instrumentalizando-os para atingir uma finalidade (Fontana, 2021). Mostra-se elemento essencial na constituição da sociabilidade e concretização das formas de organização, exercendo uma significativa influência sobre a motivação, satisfação e produtividade dos trabalhadores (Morin, 2001).

Para Kantorski (1997, p. 5), compreender o trabalho significa pensá-lo como categoria central dos modos “como o homem vem se constituindo, objetiva e subjetivamente na vida”. A importância do trabalho na vida do homem é compreendida a partir de cinco dimensões

essenciais, quais sejam: 1) o homem ao produzir a sua própria existência produz a si mesmo; 2) a práxis do trabalho revela uma relação metabólica entre o homem e a natureza; 3) o trabalho gera relações sociais; 4) O trabalho é fundamental para a criação da identidade do homem e; 5):

[...] O trabalho, enquanto práxis propriamente humana é a maneira pela qual o homem transcende-se no espaço e no tempo, pois através do trabalho o homem imprime no mundo material um conhecimento acumulado ao longo da história, constituindo-se assim produtor de sua própria história (Kantorski, 1997, p. 3).

Para a autora, essas dimensões ajudam a compreender o trabalho não só como categoria central na evolução do homem, mas, principalmente, da sociedade. Assim, ao longo da história, os modos de produção a partir do trabalho desencadearam marcos políticos, econômicos e culturais no contexto social.

Esses marcos são características que definem diferentes concepções históricas do mundo laboral, de forma a modificar a realidade e reconfigurar a sociedade. Exemplo disso é a atuação humana em cada período da história, tendo na Pré-história o trabalho voltado para sobrevivência e subsistência pessoal ou coletiva, na Idade Antiga contava com mão de obra escravista; na Idade Média era voltada por uma relação de senhor-servo, em que os trabalhadores prestavam serviços sem garantias e direitos; já na Idade Moderna ou Idade Contemporânea, há o estado do bem-estar social, o qual assegurou melhores condições de trabalho; e Pós-contemporânea com o processo de inovação e especialização das ferramentas tecnológicas (Fontana, 2021).

Partindo desses elementos históricos, elege-se como marco temporal teórico a Revolução Industrial. Trata-se de períodos que desencadearam profundas mudanças no mundo do trabalho e relações sociais. A Revolução Industrial, desde o seu início, meados do século XVII, representou a transição do trabalho manual substituído pelas máquinas, de alteração de uma sociedade predominantemente agrária/rural para uma sociedade industrial/urbana e de mudança do sistema produtivo do feudalismo para o capitalismo. Esses momentos históricos afetaram não só os valores e as formas de trabalho, como a sua organização e reivindicações de políticas sociais. As revoluções industriais “trouxeram profundas mudanças, políticas e sociais, e significaram grandes mudanças no processo de trabalho, não só pela introdução de uma base técnica, como pela função do trabalho assalariado”(Kantorski, 1997, p. 4).

Essas revoluções perpassam por uma transição da força muscular para a energia mecânica aprimorada da cognição. Ocorrem quando novas tecnologias desencadeiam profundas transformações nas estruturas sociais e econômicas, trazendo benefícios irrefutáveis à sociedade. São importantes desdobramentos que permitem o desenvolvimento global e provocam a (re)organização das sociedades. As bases materiais das transições demarcam cada revolução, como exemplo a primeira revolução industrial ocorrida no século XVIII, provocada pela construção das ferrovias e pela invenção da máquina a vapor, dando início à produção mecânica; a segunda revolução industrial, com início no final do século XIX e entrando no século XX, pelo advento da eletricidade e da linha de montagem; e a terceira revolução industrial iniciada na década de 1960, conhecida como revolução digital ou do computador, impulsionada pela internet (Schwab, 2016).

Assim, considerando a evolução tecnológica, obtida pela fusão das tecnologias digitais, físicas e biológicas, Klaus Schwab fomenta a ideia da quarta revolução industrial, iniciada na virada do século XX para o século XXI, caracterizada por uma internet mais ubíqua e móvel, que possibilita a existência de produtos e serviços com maior eficiência por meio de plataformas e tecnologias conectadas. Ainda, transcende as limitações de tempo e espaço de forma a incentivar as possibilidades de comunicação e mobilidade (Schwab, 2016).

Dessa forma, com o passar dos tempos muito se tem discutido as transformações do mundo do trabalho e conseqüentemente a aceleração nas formas de conceber o trabalho. As estruturas acerca da sociedade contemporânea e do trabalho moderno tiveram grandes impactos com as mudanças, “sobretudo, aquelas concernentes e/ou decorrentes da introdução de novas tecnologias de produção, tais como a informatização, a automação, os novos modelos de gestão e as novas possibilidades de produtividade”. (Neves *et al.*, 2018, p. 320).

Nesse contexto de transformações do trabalho, destaca-se a Revolução Digital ou Tecnológica, impulsionada pelos avanços tecnológicos que trouxeram incremento do poder computacional e das redes de informação e comunicação (Fontana, 2021). A fase relacionada à revolução tecnológica e digital é caracterizada pela “constante inovação, por descobertas significativas e pela marcante complexidade dos e nos processos de trabalho. [...] O cenário mundial se altera profundamente em decorrência das mudanças contextuais decorrentes deste progresso tecnológico e científico” (Kanan; Arruda, 2013, p. 583).

Vale destacar a reflexão de Morin (2001) a respeito da organização do trabalho:

Desta forma a organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu

livre-arbítrio, de conhecer a evolução dos seus desempenhos e de se ajustar (Morin, 2001, p. 9).

Dado a esse marco da nova ordem das relações de trabalho, a ideia da autora acima vai ao encontro da necessidade de mudanças significativas no ambiente laboral das organizações. O avanço tecnológico propiciou o desenvolvimento das redes de computadores, cujo ícone atual é a *internet*. Para Figueiredo *et al.* (2021, p. 1428), a informática impôs-se com força, principalmente a partir de meados do século XX, no domínio das organizações. Mais especificamente, a partir do século XXI, o avanço acelerado das novas tecnologias tem originado uma mudança global e radical na forma de trabalhar. Esses elementos imprimem nas organizações outros desafios, como o repensar do funcionamento e da demanda de novas estruturas para os “seus sistemas organizacionais fazendo surgir a necessidade de uma reavaliação dos processos e condições de trabalho, alinhando-os com os contornos emergentes desta nova sociedade pós-moderna”. Nessa direção, as novas tecnologias suprimiram as lacunas de espaços no tempo de trabalho. Por isso, é possível perceber que:

[...] Na medida em que novas perspectivas de trabalho (aprendizado) se apresentam, a flexibilização no trabalho aponta também para a precarização, adoecimento e para crescentes exigências de qualificação. Diferente do trabalhador que repetia o seu trabalho no ritmo da esteira, na cadência da linha de montagem, em um trabalho totalmente alienante e desumanizante, hoje a sociedade se depara com sistemas que se organizam ora com ares de liberdade, de emancipação, ora com ares sacrificantes. As novas tecnologias, de fato, levaram a uma nova organização dos processos de trabalho (Kanan; Arruda, 2013, p. 588).

Para as referidas autoras, a discussão das transformações inerentes da categoria do trabalho após a Revolução Industrial e, mais especificamente, no cenário contemporâneo após o século XXI permite considerar que esta é a fase da era tecnológica/digital. Essa nova fase incide, sobremaneira, na redefinição do ser/fazer/produzir no contexto laboral. Assim, é pertinente salientar que o trabalho na era digital evidencia “o trânsito do trabalho manual para o trabalho intelectual; essa mudança fundamental implica a auto-organização do trabalhador, levando-o à autocriação e conferindo-lhe a possibilidade de reinventar seu próprio trabalho” (Kanan; Arruda, 2013, p. 590).

É possível depreender, portanto, que a era digital e das tecnologias mudou a maneira e a percepção da categoria trabalho e, conseqüentemente, a vida dos trabalhadores nas suas

várias dimensões (social, cultural, educacional, econômica). Essa realidade imprime novas relações de trabalho, como é o caso do teletrabalho.

Neste contexto, o formato tradicional de trabalho tem sido posto em causa, fazendo emergir o teletrabalho ou trabalho virtual como uma nova modalidade de relações laborais e estratégia de gestão, que põe em causa as fronteiras espaciais, temporais e jurídicas do trabalho, numa perspectiva de qualidade e de competitividade que as empresas ambicionam conseguir. Este recente modelo de trabalho, amplamente implementado no mundo, em grandes organizações e multinacionais, tem como propósito conceder ao trabalhador a possibilidade de trabalhar de forma autónoma, em locais distantes, fora do espaço físico da sua empresa e sem relações diretas com os seus superiores e colegas de trabalho, fazendo uso de recursos tecnológicos (Figueiredo *et al.* 2021, p. 1428).

Em face das tecnologias ubíquas, as organizações públicas e privadas têm substituído os locais de trabalho pelo trabalho virtual, ou seja, estão aderindo ao modelo do teletrabalho. São formas de trabalho que vêm se aprimorando e que tentam satisfazer as necessidades do trabalhador, como também promover melhor interação social neste novo mundo globalizado, “uma vez que o trabalho atual e futuro já é e cada vez mais será desterritorializado e atemporal” (Fincato, 2020, p. 28).

Convergindo a esta ideia, Rubens (2007, p. 391) vislumbrou o teletrabalho como um fenômeno desta globalização, o qual se dá pela “deslocalização do ambiente de trabalho tradicional e do uso de tecnologias na troca de informação via telecomunicação avançada, agregado ainda aos recursos da informática “on-line”, sendo consequentemente uma peculiaridade *sui generis* para o trabalho na atualidade”.

O teletrabalho reflete uma das ilustrações das mudanças advindas da era digital/tecnológica no trabalho. O teletrabalho se baseia na dinâmica em que as atividades podem ser realizadas em casa, sem a necessidade de o trabalhador se deslocar até a instituição. Assim, com as suas primeiras concepções e a convergência das noções de “trabalho a distância” e “trabalho em casa”, surgiu o termo teletrabalho que é denominado na literatura internacional como *telecommuting* ou *telework* ou *home office*, em inglês (Rocha; Amador; 2018).

A terminologia ainda é bastante confundida, por isso Mello (1999) ressalta que não havia um termo equivalente para a palavra inglesa *commuting* (ida e volta de casa ao trabalho), a qual se derivou a palavra *telecommuting*. Portanto, o termo que melhor corresponde em português é o teletrabalho. Etimologicamente, a palavra é composta por um

prefixo, tele, que deriva do grego “têle”, e que significa “longe”, ou seja, trata-se de um “trabalho à distância” (Figueiredo *et. al*, 2021, p. 1429).

Nas literaturas acadêmicas, tem-se em destaque o americano Jack Mathias Nilles, físico e engenheiro, como o fundador do termo *telecommuting*; ele vislumbrou essa ideia laboral a partir da vivência do notório tráfego de veículos em Los Angeles e a respeito da preocupação com a crescente poluição atmosférica e outras causas emergentes do petróleo, propondo uma solução para minimizar estas questões. Foi na década de 1970 que ele lançou a ideia de os trabalhadores executarem suas atividades em casa de forma remota, sem precisarem se deslocar ao local de trabalho (Nilles, 1991). Ele conceituou o teletrabalho como a substituição de deslocamentos da atividade laboral, principalmente por tecnologias da informação. Para o autor, “o teletrabalhador é alguém que usa computadores e comunicações de modo a superar as restrições tradicionalmente impostas, sem a necessidade de permanecer no local de trabalho do seu empregador” (Nilles, 1997, p. 15).

A ideia do autor também se concentrava, inicialmente, na dimensão da economicidade, na medida em que poderia reduzir gastos com deslocamentos dos trabalhadores. Assim, não perderiam tempo com logística, economizariam nos custos de combustíveis, transporte público, alimentação e, ainda, gerariam economia para a empresa por não utilizarem a sua estrutura física (Nilles, 1991).

Outra definição do teletrabalho que corrobora com Jack Nilles é de Rebelo (2004, p. 4), o qual cita que o teletrabalho é “executado por uma pessoa (subordinado ou independente) cuja atividade é exercida mediante o recurso à utilização das TIC e à distância, ou seja, a partir de um lugar que não o local tradicional (a empresa) para um empregador ou um cliente”.

Ainda, considera o teletrabalho como um regime de trabalho em que a execução do trabalho poderá ser “realizada total ou parcialmente a partir de casa com o apoio das TIC e parcialmente ou nunca a partir das instalações do empregador. Este arranjo pode incluir outros locais de trabalho, mas as condições da definição devem estar presentes” (Eurofound, 2002, p. 4).

Como não há um conceito que é unanimidade na literatura científica sobre o teletrabalho, Figueiredo *et al.* (2021) sistematizaram um quadro cronológico sobre algumas definições e, desse modo, ilustram a historicidade atrelada ao aprofundamento do debate científico referente ao tema.

Quadro 1 – Definições históricas do conceito de teletrabalho

Autor e Ano	Conceito
Nilles (1997, p. 15)	“Teletrabalho é o uso de computadores e de telecomunicações em tarefas fora das dependências da empresa. O trabalhador é alguém que usa computadores e comunicações de modo a superar as restrições tradicionalmente impostas, sem a necessidade permanecer no local de trabalho do seu empregador”. “Teletrabalho é levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho”.
Rebelo (2004, p. 4)	“O teletrabalho é uma forma de organização do trabalho, executado por uma pessoa (trabalhador subordinado ou trabalhador independente) cuja atividade é exercida mediante o recurso à utilização das TIC e à distância, ou seja, a partir de um lugar que não o local tradicional (a empresa) para um empregador ou um cliente.”
Fiolhais (2007, p. 238)	“[A]tividade exercida à distância graças à utilização de ferramentas e equipamentos telecomunicacionais.”
Lisboa, Coelho, Coelho e Almeida (2011, p. 335)	“Consiste em trabalhar num local diferente da organização através da utilização de computadores, modems, emails, ou qualquer outro apoio informático [...]”.
Estrada (2014, p. 15)	“É aquele realizado com ou sem subordinação, usando antigas tecnologias de telecomunicação em virtude de uma relação de trabalho, permitindo a sua execução à distância, prescindindo da presença física do trabalhador em local específico de trabalho”.
Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2017)	“O teletrabalho é a forma de trabalho realizada a partir de um lugar distante da empresa e/ou estabelecimento, que permite a separação física entre o local de produção ou de execução da prestação de trabalho e o local onde funciona a empresa, mediante o recurso a tecnologias que facilitam a informação e a comunicação”.

Fonte: Figueiredo *et al.* (2021, p. 1430).

Ampliando a discussão sobre o conceito e características referentes ao teletrabalho, Fincato (2016) defende que o mesmo pode ser classificado pelo grau de conexão e/ou local em que se está prestando o serviço. Assim, pode ser compreendido a partir de três categorias, quais sejam:

· **Teletrabalho offline**, também chamado de desconectado ou unplugged, caracterizado quando o trabalhador realiza sua atividade sem manter vinculação telemática alguma com o empregador. O computador, se existir,

não é utilizado como forma de comunicação, mas como mera ferramenta de trabalho e processamento de informação.

·**Teletrabalho online**, também chamado de conectado, é a modalidade que revela o típico teletrabalho, já que é através dela que trabalhador e empregador se comunicam continuamente, em total sincronia e de modo bidirecional. Ação que é facilitada pelas tecnologias de comunicação e informação.

·**Teletrabalho onewayline** é a variação do modelo online. Nela a comunicação se dá de forma unimodal, como por exemplo, com a utilização de pagers convencionais, que não permitem interatividade simultânea ou com uma das vias (entrega ou devolução do trabalho) realizada de forma não tecnológico-informacional. (FINCATO, p. 378, 2016 – Grifo nosso)

Na esteira dessa discussão sobre as categorias do teletrabalho, Rocha e Amador (2018, p. 154) defendem que o mesmo deve ser conceituado quanto a diferentes variáveis: “a) local/ espaço de trabalho; b) horário/tempo de trabalho (integral ou parcial); c) tipo de contrato (assalariado ou independente); e d) competências requeridas (conteúdo do trabalho)”. A partir dessas diferenciações é possível elencar diversas categorias de teletrabalho, conforme a sistematização realizada por Rosenfield e Alves (2011):

- a) **trabalho em domicílio**: também identificado com o termo small office/home office, trata-se do trabalho realizado na casa do trabalhador;
- b) **trabalho em escritórios-satélite**: os trabalhadores executam o trabalho em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central;
- c) **trabalho em telecentros**: o trabalho é realizado em estabelecimentos normalmente instalados próximo ao domicílio do trabalhador que oferecem postos de trabalho a empregados ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos;
- d) **trabalho móvel**: fora do domicílio ou do centro principal de trabalho, compreendendo viagens de negócios ou trabalho de campo ou em instalações do cliente;
- e) **trabalho em empresas remotas ou off-shore**: call-centers ou telesserviços por meio das quais firmas instalam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata;
- f) **trabalho informal ou teletrabalho misto**: arranjo com o empregador para que se trabalhe algumas horas fora da empresa (Rosenfield; Alves, 2011, p. 216 – Grifo nosso).

É perceptível, conforme Rocha e Amador (2018, p. 153), que com o crescente desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs), a possibilidade de trabalhar em qualquer lugar e tempo tem se tornado, cada vez mais, recorrente. Assim, o tema do teletrabalho passa a estar em voga no tocante à demanda por novos estudos. Por isso, “a definição de teletrabalho não é unívoca: encontra-se na literatura, tanto nacional como

internacional, a utilização de diferentes termos para se referir à mesma coisa e de um mesmo termo para aludir a diferentes especificidades”. Desse modo, considerando a necessidade de compreender como a literatura brasileira tem tratado o tema, a seguir apresenta-se um retrato do debate científico atinente ao teletrabalho com ênfase na administração pública.

2.2 PANORAMA DAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS SOBRE O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

O tema teletrabalho não era tendência nas pesquisas até o ano de 2020, sobretudo relacionado à administração pública brasileira, no entanto tornou-se vital e indispensável para adaptação e atualizações dos arranjos organizacionais quanto às relações de trabalho. Esse fato se deu com a chegada da pandemia do Coronavírus, causador da doença SARS-COV-2 (Covid-19), que compulsoriamente acelerou o processo de adoção do teletrabalho em escala global, como medida de contenção do vírus.

Dado ao potencial contágio e disseminação do vírus, no dia 30 de janeiro de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou estado de emergência de saúde pública de importância internacional, com recomendações e medidas protetivas para combater a proliferação da doença, sendo uma delas o isolamento social. Contudo, houve uma rápida disseminação do vírus, o que levou a uma pandemia mundial. Com isso, a OMS publicou em 11 de março de 2020 novas orientações para o enfrentamento dessa crise.

No Brasil, o Ministério da Economia publicou a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, a qual estabelecia orientações aos órgãos e às entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal sobre as medidas de proteção para enfrentamento do coronavírus (Brasil, 2020), tendo como a principal medida o isolamento social, ou seja, manter temporariamente os estabelecimentos fechados para o atendimento pessoal. A solução para dar continuidade na prestação de serviços foi a adoção do trabalho remoto nos setores privados e públicos.

Na administração pública, percebe-se que a adaptação ao novo arranjo de trabalho converteu-se em desafios para as organizações e servidores, visto que necessitava assegurar o bem-estar do pessoal e a manutenção da produtividade. Para isso, as ações de implementar o teletrabalho tiveram que levar em conta alguns aspectos da organização do trabalho, como o foco em: tempo e organização, gestão de desempenho, meios digitais, comunicação, segurança e saúde no trabalho, implicações legais e contratuais, formação e conciliação entre a vida pessoal e profissional (Organização Internacional do Trabalho, 2020).

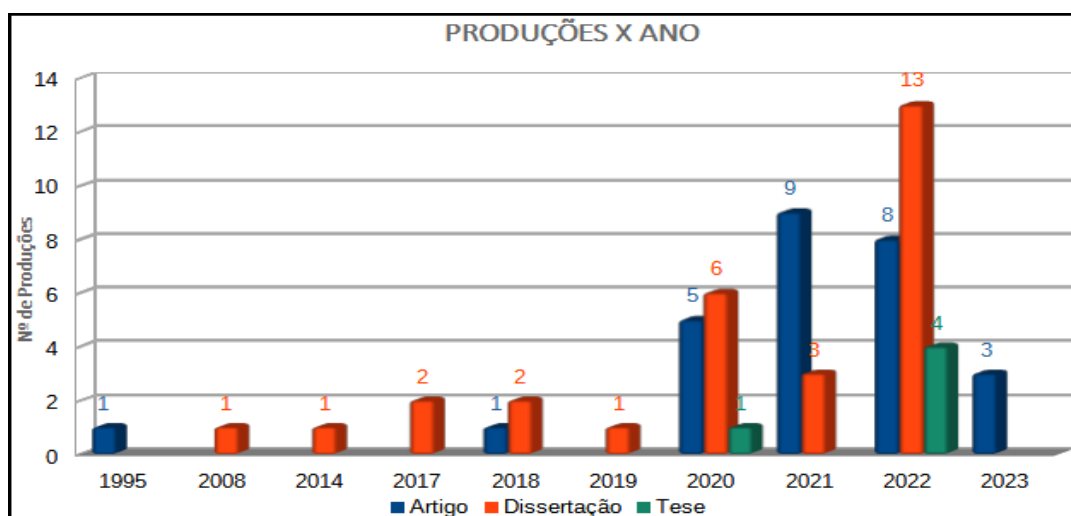
Diante dessa situação, impulsionado pela implementação compulsória do teletrabalho na administração pública, foi realizado um levantamento de trabalhos científicos para esta temática, o que propiciou um conhecimento das consequências no que concerne à transição do trabalho presencial para o teletrabalho.

A partir do levantamento realizado na literatura para buscar as tendências das produções científicas sobre o teletrabalho na administração pública, foram definidos os descritores de busca em: “teletrabalho”, “trabalho remoto”, “*home office*” e “trabalho em domicílio”, com foco no título. As bases de dados foram: Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); Biblioteca Científica Eletrônica Online (Rede SciELO), para pesquisa por artigos completos e revisados por pares; e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT), para pesquisas por teses e dissertações.

O levantamento bibliográfico sobre o teletrabalho na administração pública brasileira, realizado no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Biblioteca Científica Eletrônica Online (Rede SciELO), compreendendo o período de junho de 2022 e junho de 2023, permitiu identificar nas bases de dados nacionais: 27 artigos científicos, 29 dissertações e 5 teses. Estas produções encontram-se publicadas do ano de 1995 até junho de 2023.

Verifica-se, assim, pela figura 1 que houve considerável aumento de artigos e dissertações sobre a temática a partir do ano de 2020. Também se observa que em 2023 mantém a produção de trabalhos para este tema.

Figura 1 – Número de produções científicas por ano



Fonte: Elaboração pela autora, com dados da pesquisa (2023)

Observa-se que as maiores produções se concentram nos anos de 2020 a 2022, valendo-se de 80,33% do total das produções. Pode-se deduzir que o valor em destaque foi reflexo do teletrabalho realizado pelos trabalhadores durante as medidas de isolamento social realizadas para minimizar o contágio na pandemia da Covid-19 nos anos de 2020 e 2021. Um dado importante é o intervalo do ano de 1995 a 2008, que representa 13 anos sem publicações sobre o teletrabalho na administração pública, como também do ano de 2008 a 2014, com intervalo de 6 anos. Perante estes intervalos, infere-se que o teletrabalho na administração pública não tinha muita visibilidade e poucos órgãos haviam implementado a modalidade de trabalho na instituição.

Assim, ressalta-se que a produção do ano de 1995 foi uma experiência de teletrabalho num grande centro de processamento de dados do estado de São Paulo, o qual o utilizou apenas para a descentralização do setor de digitação com o objetivo de fornecer modernização para a administração pública. Contudo, no Brasil, o teletrabalho era pouco praticado e não havia uma política para implementação desta modalidade de trabalho (Soares, 1995). Então, o primeiro setor público a adotar o teletrabalho de fato, iniciado com o projeto-piloto, foi a empresa pública Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), em 2006 (Filardiet *al.*, 2018). Por esta razão, presume-se que as pesquisas científicas foram realizadas a partir desta primeira experiência, aprovada na administração pública.

Com relação às abordagens utilizadas nas 61 produções selecionadas, destacam-se que 42 são de abordagem qualitativas, 13 são de abordagem quanti-qualitativa, 4 de abordagem quantitativa, 1 de revisão de literatura e 1 de revisão bibliográfica. Para melhor compreensão e análise, as produções foram categorizadas por eixos temáticos: Viabilidade de implementação do teletrabalho (3 artigos e 7 dissertações); Proposta de modelo de avaliação para o teletrabalho (2 dissertações); Processo de implementação do teletrabalho (3 dissertações); Percepção de vantagens e desvantagens do teletrabalho (10 artigos, 12 dissertações, 4 teses); Institucionalização do teletrabalho (1 dissertação); Impactos da implementação do teletrabalho (13 artigos, 4 dissertações e 1 tese); Economia e custos (1 artigo).

Para melhor visualização das características das pesquisas selecionadas, as produções científicas com seus respectivos eixos temáticos, autores, ano de publicação e título da produção são apresentados no Quadro 2:

Quadro 2 – Produções científicas categorizadas por eixos temáticos

EIXO TEMÁTICO	AUTORES	ANO	TÍTULO
Economia e custos	Aline Franciele PetresHable, Antonio Gonçalves de Oliveira	2022	Análise da economia nos gastos públicos com o trabalho remoto no período da pandemia no governo federal à luz da nova administração pública
	Ana Carolina Braga de Sousa, Arliene Stephanie Menezes Pereira, Lia Machado Fiuza Fialho	2021	A história da educação do Ceará em tempos de pandemia e o ensino remoto: memórias, conjuntura social e ressignificação do trabalho docente (2020-2021)
Impactos da implementação	Carla Vasques Silveira	2022	Aspectos relevantes para a avaliação de desempenho no formato de trabalho remoto: estudo de caso com servidores de uma unidade acadêmica de instituição federal
	Caroline Stéphanie Francis dos Santos Maciel	2020	Governança digital e transparência pública: avanços, desafios e oportunidades
	Cristina de Jesus Teixeira, Weberson Campos Ferreira, Joeanne Neves Fraz, Geraldo Eustáquio Moreira	2022	Professores/as que ensinam Matemática e o trabalho docente remoto: a experiência do presente e o olhar para o futuro
	Elis Regina da Silva, Thiffanne Pereira dos Santos	2021	O ensino remoto e o trabalho docente em tempos de pandemia: uma análise crítica
	Evelise Dias Antunes	2022	Teletrabalho: o novo locus de trabalho pós-pandêmico?: uma perspectiva transnacional da política e o caso da implementação na Justiça Federal Brasileira antes e durante a pandemia de covid-19?
	Evelise Dias Antunes, Frida Marina Fischer	2020	A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal

Fabiane Santana Previtali, Cílon César Fagiani	2022	Trabalho docente na educação básica no Brasil sob indústria 4.0
Francisco Lessa Ribeiro Júnior	2022	Teletrabalho na Receita Federal do Brasil: retrospectiva e prospectiva
Henrique Haruhico De Oliveira Kawasaki	2021	A adoção do teletrabalho no Tribunal de Contas do estado de Minas Gerais: reflexos sobre a produtividade institucional
Jeane Barros de Souza, Ivonete Teresinha Schuler Buss Heidemann, Crhis Netto de Brum, Fernanda Walker, Maira LidiaSchleicher, Jeferson Santos Araújo	2021	Vivências do trabalho remoto no contexto da Covid-19: reflexões com docentes de enfermagem
Katia Reis de Souza, Gideon Borges dos Santos, Andréa Maria dos Santos Rodrigues, Eliana Guimarães Felix, Luciana Gomes	2022	Diários de professores(as) na pandemia: registros em cadernetas digitais de trabalho e saúde
Maria da Conceição Ribeiro TroitinhoIvonilceBrelaz da Silva Maiana Maia Sousa Adriana Damascena da Silva Santos Caio Maximino	2021	Ansiedade, afeto negativo e estresse de docentes em atividade remota durante a pandemia da Covid-19
Maria Helena Tavares da Silva Guerra, Rodopiano Rocha da Silva Neto, Tais Ribeiro Ranieri, Úrsula Custódio Gomes	2020	Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região
Nicole Rennó Castro; Gustavo Carvalho Moreira	2021	Quem trabalhou em casa no Brasil? Desigualdades destacadas pela pandemia
Sara Fabiana Bittencourt de Aguiar, Fátima Bayma de Oliveira, Lygia Gonçalves Costa Hryniewicz, Anderson de Souza Sant'Anna	2022	O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar

	Silvia da Silva Tejedas, Maíz Ramos Junqueira	2021	Serviço Social e pandemia: desafios e perspectivas para a atuação no sociojurídico
	Tatiana Do Nascimento Mendonça	2020	Modernização do serviço público no Brasil: os rumos para o trabalho e o servidor no INSS
Institucionalização do teletrabalho	Ana Karine Uchôa Leite Brito Amorim	2020	Tecnologia e trabalho: panorama atual da institucionalização do teletrabalho na Justiça do Trabalho brasileira
	André Luiz Trajano dos Santos, Augusto da Cunha Reis	2021	O Serviço Público e o Teletrabalho na Administração Pública Federal Brasileira em Tempos de Covid-19
	Angelo Soares	1995	Teletrabalho e comunicação em grandes CPDs
	Bruno Guimarães; Thiago Silva; Diego Munhoz; Priscila Landivar	2022	Riscos ergonômicos e sintomas musculoesqueléticos em técnicos administrativos do Instituto Federal Catarinense durante o teletrabalho na Pandemia da COVID-19.
Percepção de Vantagens e Desvantagens	Bruno Modesto Silvestre; Carolina Barbosa Gomes Figueiredo; Dirceu Santos Silva.	2023	Trabalho docente e ensino remoto emergencial: extensão da jornada de trabalho e expropriação do tempo livre
	Cháris Telles Martins da Rocha, Fernanda Spanier Amador	2018	O teletrabalho: conceituação e questões para análise
	Cristiano de Jesus Andrade	2022	A conciliação família e teletrabalho na pandemia da Covid-19: (re)pensando vivências de mulheres educadoras infantis

Elainy Moraes Gonçalves	2022	A influência do teletrabalho no ingresso das mulheres nos cargos de liderança no serviço público
Elenise Abreu Coelho	2022	Características do teletrabalho e síndrome de burnout em professores da educação básica durante a pandemia da Covid-19
Fernando Filardi, Rachel Mercedes P. De Castro, Marco Tulio Fundão Zanini	2020	Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal
Francielle Barbosa Prado	2022	Teletrabalho em tempos de COVID-19: saúde mental e percepções de servidores de um órgão do judiciário trabalhista
Gabriela De Carvalho Felipe	2018	A internet e as novas tecnologias na relação de trabalho: teletrabalho / home office e a jornada de trabalho
Juliana Legentil Ferreira Faria	2020	Desenho do Teletrabalho: percepções e práticas
Karine David Andrade Santos, Calila Mireia Pereira Caldas, Joilson Pereira da Silva	2022	Pandemia da covid-19, saúde mental, apoio social e sentido de vida em professores
Laediany dos Santos Silva	2022	Trabalho remoto no período pandêmico: da implantação à percepção dos técnicos-administrativos na UFPB
Laysa de Almeida	2022	A construção de sentido do teletrabalho em uma instituição pública federal brasileira

Leonardo Rodrigo Soares	2022	O ensino da língua inglesa e o trabalho remoto emergencial docente em tempo de pandemia: um estudo na perspectiva da complexidade
Mayra Nascimento Matias de Lima	2022	Associação do exercício físico e tempo de tela na saúde autopercebida de professores em home office na pandemia da Covid-19
Míriam Aparecida Mesquita Oliveira	2019	Teletrabalho e atitudes frente à mudança: estudo multicase no setor público brasileiro.
Murilo Oliveira Souza	2022	O teletrabalho no INSS : a visão de entidades sindicais de trabalhadores sobre o teletrabalho em implementação na autarquia federal
Pereira, Álaba Cristina	2020	Subjetividade e teletrabalho no âmbito do poder judiciário
Raphael Fabiano Muniz Fayad, André Nunes	2023	Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília
Suzana Da Silva Zagati	2022	Trabalho remoto: análise sobre as características e percepções de técnicos administrativos atuantes durante a pandemia do novo coronavírus
Suzana Baccili, Nicholas Joseph Tavares da Cruz	2021	Virtualização do trabalho durante a Pandemia do COVID-19 avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior
Talita Lacerda Nascimento	2020	Estratégias de decisão acerca da implantação do teletrabalho na Universidade de Brasília: uma análise a partir da Teoria dos Jogos

	Renato Vieira Tormin	2022	Teletrabalho no Departamento Penitenciário Nacional e a percepção dos burocratas de médio escalão
	Yuri de Souza OdaguiriEnes, Mariana Borges Nunes Vieira, Francisco Antonio Coelho Junior, Delciene Pereira, Érica Rodrigues Zanon	2023	Home-Office During COVID-19 Pandemic in Brazil: Perceived Influences on Performance and Competency Management
Processo de implementação	Alisson Cardoso Alves	2020	Teletrabalho na administração pública: estudo de caso na Controladoria Geral da União
	Diego Marcial ToralesPalacios	2021	Análise da implantação do teletrabalho na administração pública: um estudo de caso na Secretaria de Estado de Fazenda do estado de Mato Grosso do Sul
	Valério Soares Heringer	2017	Proposta de roteiro estratégico para implantação de teletrabalho em organizações públicas: um estudo de caso no Ministério Público do Trabalho
Proposta de modelo de avaliação	Laize Lopes Soares de Andrade	2020	Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho
	Gabriela Almeida Marcon	2017	Avaliação multicritério de desempenho do setor público: uma proposta para apoiar a gestão do trabalho remoto em um órgão público
Viabilidade de implementação	Bruno Durães, Maria Aparecida da Cruz Bridi, Renata Queiroz Dutra	2021	O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital?
	Ênio De Paula Fernandes	2021	Viabilidade de manutenção do teletrabalho em uma instituição federal de ensino superior no contexto pós pandemia de Covid-19

Erika Giovanini Reupke	2022	A consolidação do teletrabalho na Justiça Federal de Santa Catarina na pós-pandemia da Covid-19
Gabrielle S.C.Tanus, Francinne de Nancy Sánchez-Tarragó	2020	Atuação e desafios das bibliotecas universitárias brasileiras durante a pandemia de COVID-19
Jobson Louis Almeida Brandão, ValmiraPerucchi, Gustavo Henrique de Araújo Freire	2022	Inovação, trabalho remoto e bibliotecas educativas públicas: caminhos para a transformação digital no mundo do trabalho pós-pandemia
Juliana Gibran Pogibin	2022	Impactos do trabalho remoto na universidade federal de santa catarina durante a pandemia de Covid-19
Luciana Barbosa Queiroz De Almeida	2018	Teletrabalho em instituições públicas: um estudo de caso no Tribunal de Contas do estado do Ceará
Silva, Gabriella Di Felício Ferreira da	2014	Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira: um anteprojeto
Silvia Rodrigues De Freitas	2008	Teletrabalho na administração pública federal uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI
Thiago de Oliveira Ressurreição	2022	Teletrabalho: o olhar dos gestores universitários

Fonte: Elaboração pela autora, com dados da pesquisa (2023)

Os eixos temáticos utilizados para classificar as produções e ilustrados no Quadro 2 representam o recorte de como o fenômeno do teletrabalho na administração pública brasileira

foi analisado. Logo, observa-se que 18 produções discutem os impactos do teletrabalho nas instituições públicas, seguidos de 26 produções que versam sobre as percepções de trabalhadores e gestores quanto às vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública. Também seguem nos resultados, 10 produções que discutem a viabilidade de implementação do teletrabalho no órgão público pesquisado, 3 que descrevem o processo de implementação do teletrabalho nos órgãos que aderiram a modalidade de trabalho, 2 produções que propõem modelo de avaliação para o teletrabalho, 1 produção que analisa o panorama da institucionalização do teletrabalho em determinados órgãos, e 1 produção que analisa os gastos considerando o teletrabalho no período do Covid-19.

É inegável que o impacto do teletrabalho na administração pública traga profundas mudanças institucionais e funcionais, pois as relações de trabalho estão interligadas entre os indivíduos e a organização (Silva, 2014). Assim pode apresentar pontos positivos e/ou negativos, tanto para o trabalhador quanto para o gestor ou para a sociedade.

Com a pandemia do Covid-19, o teletrabalho foi a forma mais apropriada para a continuidade dos serviços públicos. No entanto, nas instituições públicas de ensino, por exemplo, as repercussões do teletrabalho demonstraram bastante preocupação, visto que afetou negativamente o cotidiano docente, provocando a elevação da ansiedade, angústia, insatisfação, estresse, cansaço, hipertensão, desvalorização, ganho de peso, insegurança, sobrecargas de trabalho, falta de sono, além de implicar as desigualdades educacionais e sociais na educação pública (Sousa; Pereira; Fialho, 2021; Silva; Santos, 2021; Teixeira *et al.*, 2022; Previtali; Fagiani, 2022; Souza *et al.*, 2022; Troitinho *et al.*, 2021; Souza *et al.*, 2021). Poucos pontos positivos foram apresentados na percepção de docentes, como acesso às plataformas de aprendizagem e comunicação, distribuição de material didático e contato com pessoas distantes (Sousa; Pereira; Fialho, 2021). Interpreta-se que o trabalho docente apresenta limitações no contexto do teletrabalho, portanto há necessidade de investimentos em tecnologias educacionais e apoio nas formas de adaptação dos docentes. E cabe ao Estado responder e assegurar as condições necessárias de produção e responsabilidade de execução das ações voltadas para maior eficiência e eficácia do processo de ensino e aprendizagem (Hofling, 2001).

Nos demais órgãos da administração pública, como tribunais, agências e secretarias, os impactos foram positivos: maior produtividade, a melhoria da produtividade; o aumento da motivação; o aumento do engajamento no trabalho; a flexibilidade de horário; a diminuição de custos e de tempo com deslocamento; o aumento da qualidade de vida; a redução do estresse; a redução do absenteísmo; a ubiquidade do trabalho; o aumento da autonomia no trabalho; a

retenção de talentos; redução da rotatividade de pessoal. Contudo há, também, dificuldades, como: compatibilidade das atividades com o trabalho remoto; a ausência de infraestrutura tecnológica adequada; a falta de adaptação dos servidores; a falta de suporte da instituição; o acúmulo de funções na pessoa do gestor; e as dificuldades relacionadas à comunicação remota, falta de planejamento, precarização de políticas públicas, déficit de servidor (Antunes; Fischer, 2020; Guerra *et al.*, 2020; Tejedas; Junqueira, 2021; Maciel, 2020; Mendonça, 2020). O teletrabalho também contribuiu para a racionalização dos gastos públicos (Mendonça, 2020; Hable; Oliveira, 2022).

Para que os impactos sejam positivos, é preciso que a institucionalização e o processo de implementação do teletrabalho estejam alinhados com um modelo de gestão que busque efetividade no serviço público, que tenha sistemas de controles, transparência e que promova valorização dos trabalhadores. Assim, os atores precisam desempenhar uma postura ética e eficiente (Mendonça, 2020). A orientação para as organizações que pretendam instituir o teletrabalho é que sejam prevalecidos os objetivos: aumentar a produtividade, reduzir custos operacionais, promover a inclusão social, contribuir para a sustentabilidade ambiental e aumentar a qualidade de vida dos trabalhadores, viabilidade e a aceitação da modalidade (Amorim, 2020; Heringer, 2017; Palacios, 2021). Ainda, desenvolver sistemas informatizados para auxiliar no controle da gestão (Alves, 2020).

A viabilidade de implementação do teletrabalho nos órgãos públicos pode ser vista como uma política pública que contribui para a modernização e ampliação do Governo. No entanto, precisa-se de planejamento e análise do cenário em que será aplicada a modalidade de trabalho a fim de verificar as possibilidades de implementação, ou seja, as organizações devem estabelecer quais as premissas necessárias para delinear o processo do teletrabalho. Também no planejamento é importante pensar nos meios de avaliar e medir o sucesso ou insucesso da implementação do teletrabalho (Baccili; Cruz, 2021; Silva, 2021).

Evidentemente que esta proposta de modalidade de trabalho provocará novas formas de se pensarem as ações de trabalho, trazendo reflexões a respeito das posturas que deverão ser adotadas entre trabalhadores e gestores, de modo que as duas partes se sensibilizem com a importância do teletrabalho na administração e propiciem bons resultados (Oliveira, 2020; Almeida, 2018; Felipe, 2021).

Entendendo que as políticas públicas advêm de elementos intencionalmente públicos e direcionadas às respostas de problemas, elas são materializadas com o uso de instrumentos que levam a transformação de orientações e suas diretrizes para a ação de aplicabilidade (Secchi, 2010). Sendo assim, o teletrabalho pode aprimorar a estrutura de flexibilização do

trabalho e proporcionar a valorização de trabalhadores, como forma de modernização de gestão na instituição, trazendo contribuição para maior autonomia, garantia da qualidade do trabalho e uma maior independência do trabalhador (Freitas, 2008).

Ao falar do teletrabalho, é importante alertar para os fatores que envolvem a ordem social, individual, familiar, organizacional, estrutural e coletiva. São fatores que poderão impactar significativamente na natureza do trabalho e atividades laborativas, como nas práticas e resultados da prestação de serviços (Pereira, 2020). Contudo, percebe-se que há vantagens e desvantagens na administração pública, conforme relatado nas produções aqui estudadas. Sendo assim, apresentam-se no Quadro 3 as vantagens e desvantagens do teletrabalho:

Quadro 3 – Indicadores de vantagens e desvantagens com o teletrabalho

	<i>Indicadores</i>	<i>Autor</i>
<i>Vantagens</i>	Não necessidade de deslocamento, flexibilidade de horário, qualidade de vida, ganho de produtividade, redução dos custos com transporte	Santos e Reis (2021); Baccili e Cruz (2021), Faria (2018); Oliveira (2020); Fernandes (2018); Nascimento (2019); Filardi, Castro e Zanini (2020); Ribeiro Jr (2022); Almeida (2022); Tormin (2022); Silva (2022); Prado (2022); Silveira (2022); Zagati (2022); Aguiar (2022); Fayad (2022)
	Melhor relacionamento familiar e motivação	Baccili e Cruz (2021), Faria (2018); Filardi, Castro e Zanini (2020)
	Autodisciplina, adaptabilidade, flexibilidade, comprometimento, autogerenciamento do tempo e de organização	Ameida (2018)
	Não teve greve	Soares (2014)
	Proatividade, colaboração, criatividade	Tanus, Sánchez-Tarragó (2008)
<i>Desvantagens</i>	Falta de adequação de equipamentos e infraestrutura, problemas na comunicação, falta de organização da rotina de trabalho	Santos e Reis (2021); Pereira (2020); Oliveira (2020); Filardi, Castro e Zanini (2020); Tanus, Sánchez-Tarragó (2008); Soares (2022)
	Intensificação da exploração do trabalho e o aumento da quantidade de horas trabalhadas,	Durães; Bridi, Dutra (1995); Nascimento (2019); Santos,

sem controle ou contrapartida, quebra de autonomia/ liberdade, sofrimento e o adoecimento mental.	Caldas, Silva (2021); Lima (2022); Andrade (2022); Coelho (2022), Antunes (2022); Silvestre (2023); Guimaraes (2022); Enes (2023)
Limites físicos e temporais, gerenciamento do tempo, diminuição da interação social, falta de apoio gerencial	Pereira (2020); Faria (2018); Rocha, Amador (2020); Andrade (2022); Soares (2022); Silvestre (2023)
Falta de comprometimento, atrasos e falhas operacionais, falta de treinamento, relacionamento, isolamento, depressão, desânimo e fadiga, comunicação, internet, dificuldade para realizar avaliação de desempenho, falta de treinamento para o teletrabalho, equipamentos e sistemas de informática não adequados à demanda; falta de infraestrutura de informática; falta de instrumento para controle do tempo dos servidores, itens mínimos de ergonomia; gastos com internet e infraestrutura de informática.	Fernandes (2018); Filardi, Castro e Zanini (2020); Soares (2014); Tormin (2022); Prado (2022); Zagati (2022)
Conciliação família e labores domésticos	Tanus, Sánchez-Tarragó (2008); Gonçalves (2022)

Fonte: Elaboração pela autora, com dados da pesquisa (2023)

Percebe-se que há desafios para a implementação do teletrabalho, visto que a mudança no modelo de trabalho sem uma preparação prévia, como exemplo as adequações de equipamentos e infraestrutura, falta de treinamento, protocolos de atuação, apoio da gestão, podem trazer desvantagens tanto para o trabalhador, quanto para a administração (Rocha; Amador, (2020).

Em relação aos indicadores mais citados, quanto à percepção de desvantagens, podemos destacar: a falta de infraestrutura, falta de comunicação, intensificação do trabalho, falta de treinamento, gerenciamento do tempo e adoecimento mental, entre outros (Fernandes, 2018; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Soares, 2014; Pereira, 2020; Faria, 2018; Rocha; Amador, 2020; Durães; Bridi; Dutra, 1995; Nascimento, 2019; Santos; Caldas; Silva, 2021; Santos E Reis, 2021; Pereira, 2020; Oliveira, 2020; Santos; Caldas; Silva; 2022; Coelho, 2022; Zagati, 2022).

Os indicadores de desvantagens apresentados representam um processo de mudança, que precisa considerar questões culturais e sociais relacionadas à capacidade de adaptação e quebra de paradigmas da incorporação do teletrabalho, sobretudo com a utilização das TICs nas atividades administrativas. Segundo Nilles (1997), para algumas organizações o teletrabalho envolve sério choque cultural: “muitas manjedouras acostumadas à supervisão visual tradicional e diária temem abandonar técnicas de gestão que não transferem bem para o ambiente de teletrabalho” (Nilles. 1997, s.p). A adoção das práticas de teletrabalho requer, então, maior consciência de todos da organização, bem como colaboração para o desenvolvimento de novos hábitos (Salles *et al.*, 2016). Segundo Freitas (2022), para o trabalhador desempenhar suas atividades no domicílio, o ambiente de trabalho precisará estar adequado para o teletrabalho.

Entre os indicadores relacionados às percepções de vantagens do teletrabalho, destacam-se: primeiramente, a flexibilidade de horário, seguida do benefício de não precisar se deslocar até o estabelecimento, depois a qualidade de vida, ganho de produtividade, autonomia, redução dos custos com transporte, dentre outros (Santos; Reis, 2021; Baccili; Cruz, 2021; Faria, 2018; Oliveira, 2020; Fernandes, 2018; Nascimento, 2019; Filardi, Castro E Zanini, 2020, Palacios, 2021; Silva, 2022; Tormin, 2022). Também foi demonstrado que o teletrabalho trouxe uma sensação de valorização, economia de tempo e melhor relacionamento familiar (Baccili; Cruz, 2021; Zagati, 2022). Os melhores resultados evidenciados foram na experiência de teletrabalho executado de forma híbrida, ou seja, parte presencial e parte remota (Santos; Reis, 2021; Pereira, 2020).

As percepções das vantagens e das desvantagens advêm de diversas situações perpassadas na prática do teletrabalho, conforme as pesquisas analisadas. Um aspecto relevante é que a implementação do teletrabalho dependerá do tamanho da organização e da capacidade em gerar, movimentar e armazenar os aparatos digitais (Heringer, 2017). Registra-se, também, que é importante estabelecer modelos de avaliação que possam aferir a qualidade do teletrabalho quanto aos custos, gerenciamento, produtividade, satisfação, desempenho e relacionamento, para garantir a eficiência dos serviços prestados (Andrade, 2020). Somente a avaliação poderá estabelecer os resultados de sucesso ou fracasso sobre a efetivação e consolidação do teletrabalho (Arretche, 2013).

Após análise das produções científicas sobre o teletrabalho na administração pública brasileira, identifica-se que se trata de um fenômeno crescente e que foi muito impulsionado diante da emergência do isolamento social durante a pandemia de Covid-19. Para muitas áreas da administração pública, a única forma de manter as atividades laborais foi a partir do

teletrabalho, como é o caso da educação. Sendo uma tendência fruto do avanço das TICs, o teletrabalho ainda carece de um arcabouço científico que aponte, dentre outros elementos, caminhos para a sinalização de novas políticas públicas.

Assim, além de se mostrar frutífero para futuras pesquisas empíricas a partir do olhar de diversas áreas de conhecimento, o tema demanda reflexão sobre o que tem sido produzido com relação às legislações internacionais e nacionais, conforme veremos na seção a seguir.

3 AS POLÍTICAS DE TELETRABALHO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS

Os embates e discussões envolvendo a modalidade de Teletrabalho não se devem limitar apenas aos conceitos e terminologias. Isso implica estender-se às legislações que tutelam e disciplinam juridicamente a pauta que consiste em uma demanda pública. Assim sendo, a presente seção discute a temática do Teletrabalho quanto às transformações da legislação na administração pública brasileira, bem como características da regulamentação institucional do teletrabalho em instituições públicas brasileiras pioneiras quanto à temática.

3.1 AS REGULAMENTAÇÕES DO TELETRABALHO NA LEGISLAÇÃO FEDERAL BRASILEIRA

É fundamental entender que os direitos constitucionais e as legislações nacionais e internacionais são de extrema importância na aplicação de novas relações jurídicas trabalhistas para todas as necessidades laborais que passam a ser exigidas em razão das transformações das realidades sociais, econômicas, culturais e políticas.

Nessa direção, é necessário compreender o conjunto dessas normativas que têm se configurado como lastro político-normativo para regulamentar o teletrabalho no Brasil e no mundo. Temos, inicialmente, como referência internacional na promoção da justiça social quanto ao Direito do Trabalho, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), uma agência das Nações Unidas que visa promover oportunidades e acesso a um trabalho decente e produtivo em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade, sem distinção de gênero, cor e etnia. Possui uma estrutura Tripartite, da qual participam representantes dos governos e das organizações de empregadores e trabalhadores. Os Estados-membros podem ratificar as convenções aprovadas em Conferência e aplicar em seus países¹.

A OIT possui uma representação no Brasil desde a década de 1950 e atua pela promoção permanente das normas internacionais do trabalho, do emprego, da melhoria das condições laborais e da ampliação da proteção social com igualdade de oportunidades e de tratamentos, bem como na promoção da erradicação do trabalho escravo, infantil e do tráfico de pessoas (Organização Internacional do Trabalho, 2016).

¹ OIT é uma agência especializada das Nações Unidas com os objetivos de: Definir e promover normas e princípios e direitos fundamentais no trabalho; Criar maiores oportunidades de emprego e renda decentes para mulheres e homens; Melhorar a cobertura e a eficácia da proteção social para todos; Fortalecer o tripartismo e o diálogo social (acesso em: <https://www.ilo.org/brasilia/conheca-a-oit/lang--pt/index.htm>).

Prevalecendo em seu objetivo de concretização da justiça social, a OIT reconhece que ainda não possui convenção específica para a regulamentação do teletrabalho. Contudo, tem-se a Convenção nº 177 e a Recomendação 184, ambas publicadas no ano de 1996, que versam sobre o trabalho domiciliar. Essa convenção considera o termo “trabalho em casa” representativo da pessoa que realiza as atividades laborais em sua residência ou local distinto do trabalho do empregador. Ela prevê a igualdade entre os trabalhadores que desenvolvem as atividades nas organizações e em casa (Organização Internacional do Trabalho, 1996a). Em 2020, essa definição foi ampliada para o teletrabalho, sendo o trabalho prestado a partir de lugar distante da empresa ou estabelecimento do empregador por meios de recursos de tecnologias de informação e comunicação (TIC) disponíveis, firmado, voluntariamente, entre empregador e empregado (Organização Internacional do Trabalho, 2020).

Ademais, a Convenção nº 177/1996 contempla direcionamento para a isonomia aos trabalhadores presenciais e aos que atuam em locais distintos, respeitando:

- a) o direito dos trabalhadores a domicílio de formar ou ingressar em organizações de sua escolha e de participar de suas atividades;
- b) proteção contra a discriminação no emprego e ocupação;
- c) proteção em matéria de segurança e saúde no trabalho;
- d) remuneração;
- e) proteção por regimes legais de segurança social;
- f) acesso à formação;
- g) a idade mínima para admissão ao emprego ou trabalho;
- h) proteção da maternidade (Organização Internacional do Trabalho, 1996a).

Ainda, a Recomendação nº 184/1996 vem complementar a Convenção nº 177/1996 de forma a garantir tais direitos:

- [...] o trabalho em que uma pessoa designada como trabalhador a domicílio realiza:
- (i) em seu domicílio ou em outros locais que escolha, distinto dos locais de trabalho do empregador;
 - (ii) em troca de uma remuneração;
 - (iii) com o fim de elaborar um produto ou prestar um serviço conforme as especificações do empregador, independente de quem proporcione os equipamentos, os materiais ou outros elementos utilizados para tanto; a menos que essa pessoa tenha um grau de autonomia e independência econômica necessária para ser considerada como trabalhador independente em virtude da legislação nacional ou de decisões judiciais. (Organização Internacional do Trabalho, 1996b).

Todavia, no período da crise da pandemia Covid-19, a OIT intensificou as recomendações a respeito do teletrabalho com publicações de relatórios, guias práticos e artigos para que seus Estados-membros pudessem implementar o teletrabalho nas organizações, bem como assegurar o bem-estar dos empregadores e trabalhadores com a manutenção da produtividade. Exemplos destes documentos sobre o tema foram: Documento da Conferência de 2020 denominado *Promoting employment and decent work in a changing landscape*², no qual destinou um capítulo integral para tratar do chamado “*home work*”, trazendo à discussão a Convenção nº 177/1996 e a Recomendação nº 184/1996; outro exemplo foi o documento lançado pelo escritório da OIT no Brasil intitulado “Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19”, um guia prático baseado em experiências, investigações, assistências da OIT relativos aos efeitos do teletrabalho no meio laboral e orientações de como desenvolver e implementar regimes de teletrabalho eficazes.

No texto da Convenção n. 177 de 1996, é imposta uma revisão periódica de uma política nacional a respeito do trabalho em domicílio, para que promova a igualdade de tratamento entre os trabalhadores que exercem as funções em casa e os demais, garantindo, desse modo, os seus direitos a partir do entendimento das particularidades de cada modalidade laboral (Organização Internacional do Trabalho, 1996a).

Vale ressaltar que o Brasil, apesar de ser signatário da OIT, não ratificou a Convenção Internacional de Trabalho nº 177, de 20 de junho de 1996, aprovada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), assim como muitos outros países. Segundo o relatório de 2021 intitulado em inglês “*Working from Home: From invisibility to decent work*”, somente dez Estados-membros haviam ratificado tal Convenção (OIT, 2021), atualmente são treze Estados-Membros³ (Albânia, Antígua e Barbuda, Argentina, Bélgica, Bósnia e Herzegovina, Bulgária, Finlândia, Irlanda, Holanda, Macedônia do Norte, Eslovênia, Espanha, Tadjiquistão). No entanto, essa circunstância não impede que os preceitos da Convenção sirvam como diretrizes para o desenvolvimento de políticas internas aplicadas no país.

Corroborando com a missão da OIT por uma justiça social trabalhista, no âmbito nacional, temos outra referência, não menos importante, que é a Constituição Federal de 1988. Uma Carta Magna a qual regulamenta de forma ampla os direitos sociais trabalhistas do Brasil, respeitando os acordos e convenções coletivas do trabalho. Em seu Art. 1º constituindo a República Federativa do Brasil como Estado Democrático de Direito tem como alguns dos

² Documento traduzido: Promover o emprego e o trabalho digno num cenário em mudança. Artigo de conferência, 25 de fevereiro de 2020.

³ https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:11300:0::NO:11300:P11300_INSTRUMENT_ID:312322

seus fundamentos a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho. Incumbindo dessa forma, assegurar as medidas trabalhistas aludidas no Capítulo II, especificamente em seu Art. 7º, respeitando os direitos dos trabalhadores em qualquer modalidade de trabalho, inclusive no teletrabalho (Brasil, 1988).

É notório que o teletrabalho modifica a estruturação do trabalho e da gestão convencional das relações de trabalho (Figueiredo *et al.*, 2021). Por conta disso, há a necessidade de que se tenham os conceitos jurídicos e legislações bem definidos para não incorrer na precarização das relações e perdas de direitos envolvendo vínculos contratuais dessa modalidade laboral (Fincato, 2016).

Nota-se que, no Brasil, o teletrabalho começou a surgir em meados dos anos 1990, oficialmente, iniciado em 1997, com a realização do seminário “Teletrabalho – Panorama dos Negócios e Trabalho para o Terceiro Milênio”, onde foi lançado, também, o primeiro livro sobre o tema no país, que é intitulado “A volta para casa: desmitificando o *telecommuting*”, de Álvaro Mello (Kawasaki, 2021).

Empresas começaram a utilizar os meios telemáticos, prestando serviços informatizados por meio das TIC e à distância. Tais atividades decorrem da necessidade de diversos recursos digitais, como telefonia, internet, computadores e notebooks, fibras óticas e demais instrumentos tecnológicos que auxiliam nas demandas para a reestruturação do trabalho.

Contudo, a principal legislação referente ao direito do trabalho no Brasil, O Decreto-Lei nº 5.452 de 1º de maio do ano de 1943, nominado Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) não versava sobre o trabalho a distância, tampouco sobre o teletrabalho. Com a Lei nº 12551/2011⁴, que altera o Art. 6º da CLT para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos, deram início às normativas para trabalho não presencial. Assim, equiparam-se aos trabalhadores presenciais os trabalhadores que executam atividades em domicílio e realizado a distância, tal como preconizado pelo Art. 6º da CLT, alterado pela Lei nº 12551/2011, estabelecendo: “Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego” (Brasil, 2011).

⁴BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília: Presidência da República, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12551.htm

No entanto, a equiparação não traduz segurança jurídica, pois cada modalidade tem suas especificidades e a regulamentação demanda tratar de forma diferenciada o teletrabalho, visto que algumas regras, como controle do trabalho e horários, não serão aplicadas da mesma forma no presencial (Fincato, 2016).

Também, mesmo de modo superficial, a CLT trouxe a previsão de equiparar os fins jurídicos da subordinação exercidas pelos meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos feitos no presencial (Brasil, 2017). Percebe-se que as alterações inseridas na CLT respondem de maneira insatisfatória por apresentar uma vaga legislação para a normatização do teletrabalho. Deixa muitas lacunas que precisam ser preenchidas para solucionar ou minimizar as questões controvertidas nos acordos contratuais (Fincato, 2016).

No entanto, apenas em 2017, com a Reforma Trabalhista Lei nº 13.467/2017⁵, foi acrescentado o Capítulo II-A no texto normativo da CLT, o qual versa sobre características e conceito acerca do regime de Teletrabalho. O Art. 75-B da Lei nº 13.467/2017, atualizada pela Lei nº 14.442/2022 da Presidência da República, trouxe o conceito de teletrabalho:

Art. 75-B. Considera-se o teletrabalho ou trabalho remoto como a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não se configure como trabalho externo.
[...] § 4º O regime de teletrabalho ou trabalho remoto não se confunde nem se equipara à ocupação de operador de telemarketing ou de teleatendimento.
(Brasil, 2017; Brasil, 2022a).

É uma legislação específica para o setor privado e que permite a condução do trabalhador ao teletrabalho. Apesar de carecer de maior robustez de outras normas, essa legislação traz condições dos trabalhadores poderem atuar na modalidade laboral, visando o desenvolvimento das organizações e a sua modernização quanto às demandas estratégicas de produtividade. Porém, não especifica as condições em que o teletrabalhador desenvolverá suas atividades, portanto, apenas em instrumento de contrato.

No âmbito da administração pública federal, mesmo antes das alterações da CLT e sem a regulamentação para o setor público, o trabalho à distância já era executado por alguns órgãos federais e estaduais, a saber, o Serviço Federal de Processamentos de Dados (SERPRO), organização pioneira a implementar o teletrabalho. Como as atividades eram

⁵ 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. Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm.

voltadas, predominantemente, à programação e processamento de dados, então se tinha um cenário que correspondia às expectativas do teletrabalho.

Isso pôde acontecer devido ao Programa de Gestão desenvolvido pela Administração Pública Federal, a qual dispunha do Decreto nº 1.590/1995 que versava sobre a jornada de trabalho e possibilidade de dispensa do controle de assiduidade em situações em que os resultados fossem mensuráveis, para servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Foi o início às novas formas de pactuação e controle do trabalho no serviço público (Brasil, 1995).

Ainda, inexistindo instrumento jurídico regulador da modalidade de Teletrabalho na administração pública federal, distintos órgãos sancionaram dispositivos internos de natureza infralegal a fim de satisfazer o aprimoramento da gestão de pessoas no setor público, como exemplo: Portaria nº 139/2009, do Tribunal de Contas da União – TCU; Resolução Administrativa nº 1499/2012, do Tribunal Superior do Trabalho – TST; Resolução nº 227/2016, do Conselho Nacional de Justiça – CNJ; Resolução nº 568/2016, do Supremo Tribunal Federal – STF (Umekawa, 2022).

Somente no ano de 2018, de forma a atender às demandas de normatização do teletrabalho nos órgãos públicos, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão publicou a Instrução Normativa nº 1/2018 ⁶(atualmente revogada), a qual estabelece orientação, 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, apresentando temas como plano de trabalho, termo de ciência e responsabilidade e modalidade de teletrabalho. Nesta instrução, consideram-se três modalidades de trabalho:

V - Modalidade por tarefa: categoria de implementação do programa de gestão em que o servidor público executa tarefa determinada e por prazo certo fora ou nas dependências da unidade, mediante o uso de equipamentos e tecnologias que permitam a plena execução das atribuições remotamente, dispensado do controle de frequência e, quando concluída, fica automaticamente desligado do programa de gestão, nos termos desta Instrução Normativa;

VI - Modalidade semipresencial: categoria de implementação do programa de gestão em que o servidor público executa suas atribuições funcionais parcialmente fora das dependências da unidade, por unidade de tempo, em

⁶ BRASIL. Instrução Normativa n. 1, de 31 de agosto de 2018. Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – Sipec, relativos à implementação de Programa de Gestão. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 170, p. 92, 3 set. 2018b.

dias por semana ou em turnos por dia, mediante o uso de equipamentos e tecnologias que permitam a plena execução das atribuições remotamente, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa;

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

Todavia, a instrução normativa não sustenta a normatização do teletrabalho quanto às demandas inerentes às suas especificidades. Apenas dispõe do conceito para que se tenha flexibilização na realização das tarefas no setor público. Seu objetivo visava uniformizar as ações do Programa de Gestão, sendo este uma ferramenta de gestão fundada em plano de trabalho e autorizada em ato normativo de Ministro de Estado, que disciplina o exercício de atividades determinadas, em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, cuja execução possa ser realizada por servidores públicos com dispensa de controle de frequência do Governo Federal (Brasil, 2018b). Contudo, servem mecanismos inovadores de gestão que podem romper o modelo convencional de gestão de trabalho no serviço público brasileiro.

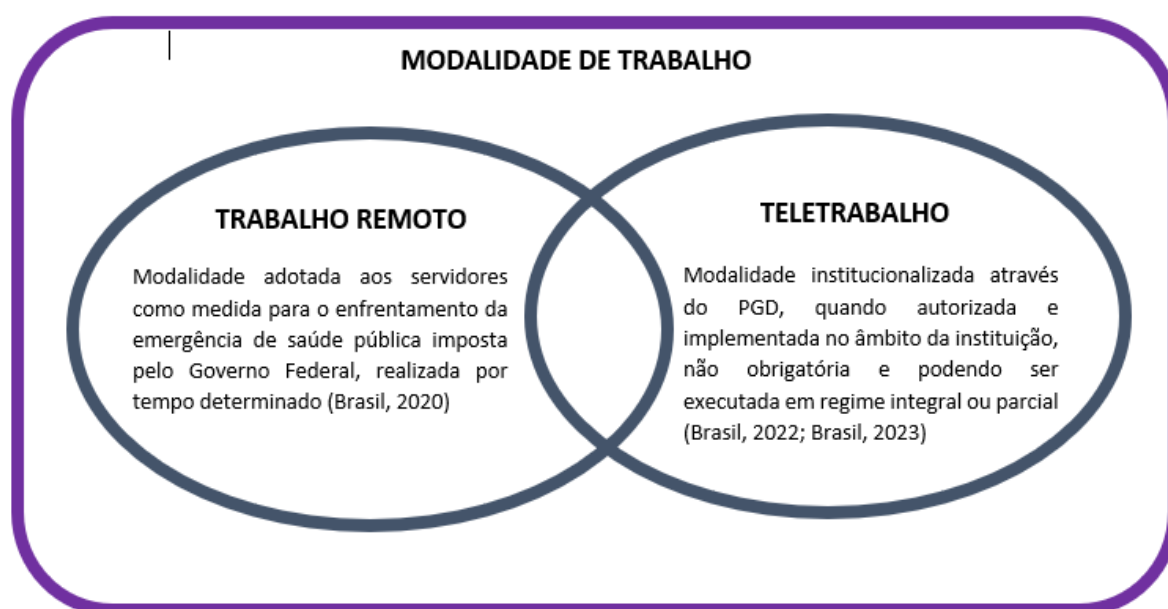
Em 2020, o Programa de Gestão do Governo Federal ganhou significativa visibilidade, devido ao advento do enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente da pandemia do COVID-19, pois de forma emergencial, o governo adotou medidas de segurança nacional para combater a disseminação do vírus, incorporando o regime de trabalho remoto na esfera pública para garantir a continuidade das atividades. A Instrução Normativa, IN nº 65/2020 (atualmente revogada), tornou o processo de adesão mais flexível, fácil e customizável (Brasil, 2020c).

A adoção do trabalho remoto por instituições públicas, durante o período de isolamento social na pandemia de Covid-19, apresentou consequências significativas nas relações de trabalho, principalmente no requisito ganho de produtividade, flexibilidade e redução dos custos com transporte (Santos; Reis, 2021; Baccili; Cruz, 2021; Oliveira 2020; Filardi; Castro; Zanini, 2020). Em 2022, com o avanço e inovações do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), a Presidência da República publicou o Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022, o qual trouxe parâmetros regulamentadores para o teletrabalho. De forma complementar, as orientações, critérios e procedimentos foram previstos em instrução normativa, que por sua vez passou por diversas atualizações, o que resultou em diversas publicações: IN nº 1/2018; IN nº 44/2020; IN nº 65/2020; IN nº 89/2022; IN nº 2/2023; IN nº

16/2023; IN nº 21/2023; todas estas revogadas, prevalecendo a atual IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023 do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, vigente para todos os efeitos.

Com isso, é evidente a legitimação do Programa de Gestão e Desempenho nas instituições públicas, ratificando o teletrabalho como modalidade de trabalho, e não mais confundindo com outro fenômeno que foi o trabalho remoto no período pandêmico do Covid-19. Apesar da similaridade entre si, suas concepções tecem suas particularidades, como apresenta na figura 2:

Figura 2- Trabalho Remoto x Teletrabalho



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Para efeito desta investigação, serão adotadas as regras para o teletrabalho segundo o Decreto nº 11.072/2022, que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) aplicado à administração pública federal direta, autárquica e fundacional, entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – (Siorg). Essa normativa representa um instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos servidores federais, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 2022). O referido Decreto apresenta orientações complementares à Instrução Normativa nº 24/2023, a qual estabelece orientações,

critérios e procedimentos gerais, relativos à implementação do PGD (Brasil, 2023). O quadro 4 apresenta um resumo das principais características do PGD para implementação do trabalho remoto.

Quadro 4 – Principais características do PGD para implementação do trabalho remoto

QUEM PODE PARTICIPAR	Servidores públicos ocupantes de cargo efetivo; Servidores públicos ocupantes de cargo em comissão; Empregados públicos em exercício na administração pública federal direta, autárquica e fundacional; contratados por tempo determinado, nos termos do disposto na Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993; e Estagiários, observado o disposto na Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008.
QUEM PODE IMPLEMENTAR	Administração Pública Federal Direta e Indireta, Presidência da República, Ministérios, Autarquias e Fundações
ONDE PODE SER IMPLEMENTADO	Qualquer órgão ou entidade da Administração Pública Federal integrante do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – Siorg.
ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO	Autorização - Ato do dirigente máximo do órgão/entidade. Deve ser publicado em sítio eletrônico oficial do órgão/entidade e informado ao CPGD. Instituição - estabelece as regras gerais do programa, a ser publicada por meio de portaria, que deverão ser seguidas por todos os agentes públicos participantes do programa na unidade. Seleção - A seleção dos participantes compete à chefia da unidade de execução, podendo ser delegada à chefia imediata do participante, a partir de critérios quanto à natureza do trabalho e competências do interessado. Há prioridades na seleção, constantes na IN nº24/2023. Após a seleção, procede-se à assinatura do termo de ciência e responsabilidade – TCR. Ciclo PGD – I. Elaboração do plano de entregas da unidade; II. Elaboração do plano de trabalho dos participantes; III. Execução; IV. Avaliação dos planos de trabalho; V. Avaliação do plano de entregas.
MODALIDADES DE TRABALHO	Presencial Teletrabalho – Integral ou parcial.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Convém ressaltar que tanto o Decreto nº 11.072/2022, como a IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023, não especificam exatamente o conceito da modalidade teletrabalho, no entanto contemplam suas ações quanto ao regime de execução parcial, sendo parte da jornada de trabalho ocorrido em local definido pelo servidor e parte em local definido pela instituição, ou em regime de execução integral, quando a totalidade da jornada de trabalho ocorre em local distinto da instituição e a critério do servidor (Brasil, 2020; Brasil, 2023). O conceito era encontrado na IN 65/2020 (revogada), a qual considera o teletrabalho uma modalidade laboral em que o trabalhador poderia cumprir sua jornada regular fora das dependências físicas do órgão e escolher a execução em regime parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos. As atividades deveriam, então, ser controladas e possuir metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda que não configurassem trabalho externo, era dispensado do controle de frequência (Brasil, 2020).

Conforme o Decreto nº 11.072/2022, o órgão que instituir o PGD na sua organização poderá adotar a modalidade presencial ou teletrabalho para a execução das atividades, respeitando a compatibilidade da PGD com as atribuições do cargo e jornada de trabalho (Brasil, 2022).

No caso da modalidade teletrabalho, o PGD prevê regras especiais, a saber:

Art. 9º O teletrabalho:

- I - dependerá de acordo mútuo entre o agente público e a administração, registrado no termo de ciência e responsabilidade;
- II - poderá ocorrer em regime de execução integral ou parcial;
- III - ficará condicionado à compatibilidade com as atividades a serem desenvolvidas pelo agente público e à ausência de prejuízo para a administração;
- IV - terá a estrutura necessária, física e tecnológica, providenciada e custeada pelo agente público; e
- V - exigirá que o agente público permaneça disponível para contato, no período definido pela chefia imediata e observado o horário de funcionamento do órgão ou da entidade, por todos os meios de comunicação (Brasil, 2022).

Para a adesão ao PGD, o Art. 11 do Decreto prevê que o agente público e sua chefia imediata farão a formalização por meio do plano de trabalho, que conterá no mínimo: I) data de início e término; II) atividades a serem executadas; III) metas e prazos; IV) termo de ciência e responsabilidade. Contudo, a adesão pela modalidade teletrabalho não é infundável, pois o Art. 10 dispõe sobre o retorno ao trabalho presencial, devendo o participante retornar se for excluído da modalidade teletrabalho ou do PGD, ou, ainda, se o PGD for suspenso ou revogado, como também, se o participante retornar à atividade presencial na instituição a qualquer momento, independentemente do interesse da administração (Brasil, 2022).

AIN nº24/2023 diz que a definição da modalidade e o regime de execução submetido ao servidor terão como “premissas o interesse da administração, as entregas da unidade e a necessidade de atendimento ao público”. Toda alteração poderá ser repactuada mediante ajuste no termo de ciência e responsabilidade (TCR) firmado pela chefia da unidade e pelo servidor (Brasil, 2023).

O Art. 15 da IN n. 24/2023, por sua vez, descreve as exigências mínimas que conterão no TCR:

- I – as responsabilidades do participante;
- II – a modalidade e o regime de execução ao qual estará submetido;
- III – o prazo de antecedência para convocação presencial, quando necessário;
- IV – o(s) canal(is) de comunicação usado(s) pela equipe;
- V – a manifestação de ciência do participante de que:
 - a) as instalações e equipamentos a serem utilizados deverão seguir as orientações de ergonomia e segurança no trabalho, estabelecidas pelo órgão ou entidade;
 - b) a participação no PGD não constitui direito adquirido; e
 - c) deve custear a estrutura necessária, física e tecnológica, para o desempenho do teletrabalho, ressalvada orientação ou determinação em contrário. (Brasil, 2023)

Nessa IN, o legislador deixa brecha quanto à instalação do ambiente do teletrabalhador, uma vez que nesta imposição a responsabilidade ao servidor poderá ser revista por nova orientação ou determinação. Se no Art. 16 autoriza os teletrabalhadores retirarem equipamentos da organização, sem gerar aumento de despesa por parte da administração pública federal, então se infere que o local de teletrabalho poderá ser equipado com bens e instrumentos do próprio órgão ou entidade, desde que não compute gastos ou prejuízos ao erário (Brasil, 2023).

Deveras, as normativas acima mencionam que os servidores em teletrabalho de regime integral serão executados quando do interesse da Administração e estabelece que:

Estrutura física e tecnológica (despesas como internet, energia, telefone) [...] são de responsabilidade do participante que optar pela modalidade teletrabalho. [...] é vedado o pagamento de adicionais ocupacionais de insalubridade, periculosidade ou irradiação ionizante [...] ou pagamento de auxílio transporte nem de adicional noturno, exceto se necessário e autorizado pela chefia imediata. (Brasil, 2022).

Ademais, esses institutos regulatórios têm a previsão de o teletrabalhador executar suas atividades residindo no exterior. Contudo, será com prazo determinado (Brasil, 2022; Brasil, 2023). Esse ponto mostra-se extremamente vantajoso para o teletrabalhador que

poderá dar continuidade às suas atividades, principalmente nos casos que dispõe o Art. Nº 12, inciso VIII, da Lei 11.072/2022, quanto ao acompanhamento de cônjuge e, também, oportunidades de missão ou estudo no exterior.

A flexibilidade do teletrabalho compreende a dissociação do local de trabalho convencional, bem como a jornada de trabalho, horários e práticas, provocando a teoria tradicional da organização e práticas de gestão (Taskin, 2009)

Todavia, denota-se que mesmo com as regulamentações recentes na legislação brasileira a respeito do teletrabalho na administração pública, é importante observar as lacunas dessas legislações no tocante às especificidades do teletrabalho, sobretudo para nortear e garantir condições justas e adequadas quanto à proteção do servidor, à atividade laboral executada e às condições técnicas e estruturais de trabalho. Nesse viés, cabe aos órgãos de análise e controle sistematizar diretrizes específicas para a implementação do teletrabalho, garantindo, assim, um escopo protetivo ao trabalhador e à instituição.

3.2 O TELETRABALHO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Decorrente da maximização do uso das tecnologias vivenciada nos últimos anos, o teletrabalho vem ganhando espaço no setor público, trazendo prestação de serviços de forma virtual e mais flexível. Essa modalidade tornou-se, mundialmente, uma alternativa de arranjo de trabalho promissora e desejável, especialmente em tempos de reestruturação organizacional, acelerados pela crise da pandemia da Covid-19. Trouxe uma nova organização do trabalho, impactando e gerando grandes expectativas na gestão pública, enfatizando demandas por eficiência, transparência e inovação, primando, então, por um atendimento de qualidade e pela credibilidade dos serviços públicos (Vilarinho *et al.*, 2021).

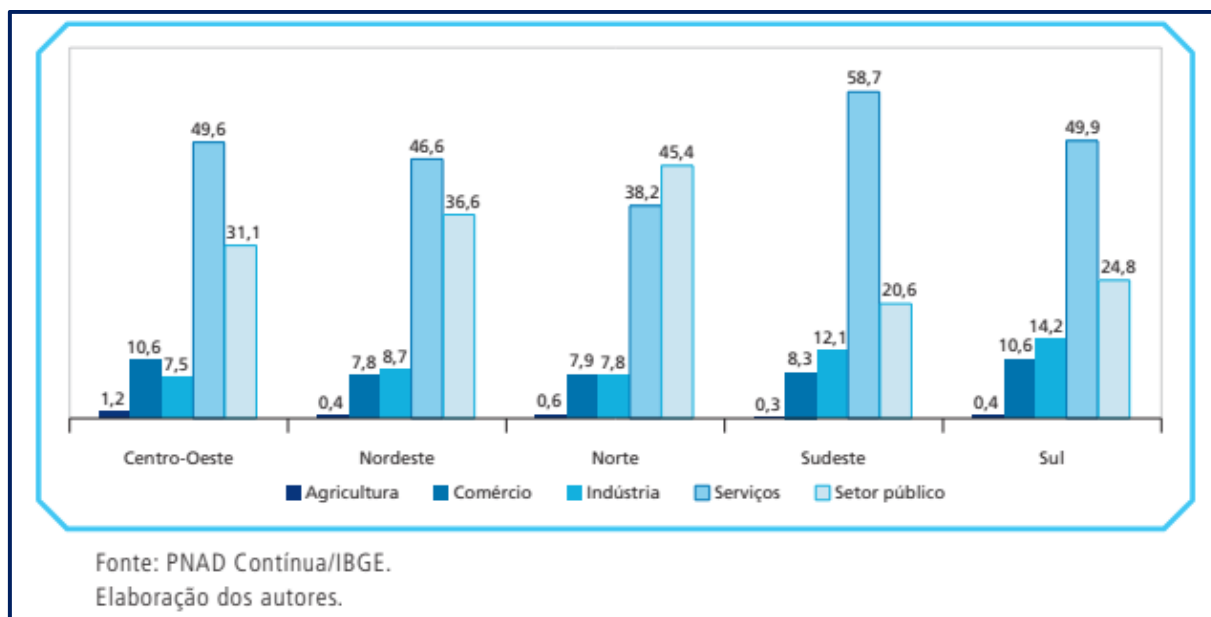
Frente a uma realidade sem precedentes para a gestão pública ocasionada pelo surto pandêmico da COVID-19, no período de 11 de março de 2020 a 05 de maio de 2023, deve-se considerar que a atual administração, bem como as suas normas, políticas e práticas instituídas, enfrentam grandes desafios quanto às especificidades do teletrabalho eficaz que salvaguarda a saúde e bem-estar dos servidores, enquanto cumpre de forma eficiente os compromissos e objetivos organizacionais. Assim, a utilização mais generalizada do teletrabalho durante o período da pandemia, de forma a atender as medidas de saúde pública determinadas pela Organização Mundial de Saúde (OMS), foi a circunstância que levou governos a imporem a prestação de serviços sob a configuração do Teletrabalho como solução às ações de isolamento social (Organização Internacional do Trabalho, 2020). Com isso, leis,

decretos e resoluções foram publicados com intuito de normatizar o regime de trabalho remoto nas organizações, mas sem um planejamento que considerasse as especificidades e as condições do teletrabalho.

Por visto, uma ação temporária se tornou permanente. A adoção do teletrabalho nas instituições públicas trouxe consequências significativas em termos de desempenho e produtividade, que mobilizou interesses governamentais e de trabalhadores para a manutenção da nova modalidade de trabalho (Figueiredo, 2021). Houve uma adaptação ao regime de teletrabalho, assim, reduzindo barreiras culturais, tecnológicas e sociais (Eurofound, 2022).

Esse fato pode ser observado em estudos que sinalizam a implementação do teletrabalho no setor público brasileiro, onde a nova modalidade laboral vem sendo executada pelos servidores públicos (Antunes, 2022; Ribeiro Jr., 2022; Kawasaki, 2021; Guerra; Silva Neto; Ranieri; Gomes, 2020; Amorim, 2020). No estudo publicado em janeiro de 2023 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), utilizando-se de dados do 1º trimestre de 2022, da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os resultados sugerem que os ocupantes do setor público brasileiro têm maior chance estimada de atuar potencialmente no regime de teletrabalho, com participação potencial atingindo 26,5%. Tratando por macrorregiões brasileiras, essa tendência se destaca na região Norte, onde a participação dessa modalidade laboral apresenta 45,4% dos ocupados em teletrabalho potencial (IPEA, 2023). A figura abaixo ilustra o resultado da pesquisa realizada pelo IPEA a respeito da distribuição dos ocupados em teletrabalho potencial, por setor de atividade econômica, nas macrorregiões brasileiras no 1º trimestre de 2022, em destaque o setor público:

Figura 3 – Distribuição dos potenciais ocupações em teletrabalho por setor nas macrorregiões brasileiras (1º trim./2022), em %:



Fonte: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2023).

A tendência de continuar com teletrabalho na administração pública incube aos governos o dever de desenvolver uma estrutura regulatória sobre o teletrabalho, na qual tenha definição dos acordos de diferentes regimes de trabalho flexível, deveres e direitos dos teletrabalhadores, de forma a dar segurança aos servidores públicos e que possibilite o desenvolvimento do teletrabalho de maneira eficiente. Essa tendência constitui uma “oportunidade para os governos melhorarem a prestação de serviços, repensarem os procedimentos organizacionais, avançarem nas estratégias de transformação digital, aprimorarem a experiência da força de trabalho ou até mesmo racionalizarem seu patrimônio” (Gómez *et al.*, 2022, p. 10).

Nesse sentido, uma pesquisa publicada em fevereiro de 2023 pela Internacional dos Serviços Públicos (ISP)⁷ analisa as principais leis nacionais que regulamentam o teletrabalho no setor público na região da América Latina. O relatório foi elaborado em 2022 pela fundação chilena Nodo XXI, em parceria com a ISP e com financiamento da Friedrich Ebert Stifund, e tem como título “Análise atualizada das legislações nacionais sobre o teletrabalho no emprego público na América Latina e Caribe”. Um quadro resumo foi apresentado para ilustrar o grau de inovação das legislações dos países pesquisados, levando em consideração as quatro dimensões fundamentais para regulamentar a modalidade em questão, a contemplar: posto de trabalho (organização do trabalho, jornada de trabalho, saúde e segurança, salários e

⁷Internacional dos Serviços Públicos (ISP) é uma Federação Sindical Global de mais de 700 sindicatos que representam 30 milhões de trabalhadores em 154 países. A página oficial da Federação Sindical é: <https://publicservices.international/resources/page/about-us?id=5428>

prestações); uso de tecnologias (fornecimento e qualidade de equipamentos, treinamento, controle hierárquico); direitos trabalhistas (direitos convencionais, acordo mútuo, desconexão diária e descansos, proteção de dados e privacidade) e brechas de gênero (reconhecimento das desigualdades de gênero):

Quadro 5 – Quadro resumo conforme o grau de inovação das legislações de implantação do teletrabalho por países da América Latina:

Países	Tipo Normativa	Grau inovação
Colômbia	Lei 1.221	Total
Costa Rica	Lei 9.738	Parcial
México	Decreto para modificação art. 311 da lei federal do trabalho e NOM-037-STPS-2022	Parcial
Paraguai	Lei 6.738	Parcial
Peru	Lei 31.572	Parcial
Argentina	Decretos e decisões administrativas	Baixo
Brasil	Decreto 11.072 e Instrução normativa 65	Baixo
Guatemala iniciativa 5.764	Projeto de lei	Baixo
Guatemala iniciativa 5.781	Projeto de lei	Baixo
Uruguai	Decretos 94/20 e 89/21	Baixo
Bolívia	Decreto Supremo 4.570	Baixo
Equador	Lei Orgânica de Apoio Humanitário, MDT 2022-035 e MDT 2020-181	Baixo
Panamá	Decreto 378/20 e C0-33	Baixo
Honduras	Decretos 31/20, 33/20 e Circular SPGP-07-2020	Baixo
El Salvador	Decreto 600-2020	Baixo
República Dominicana	Resolução 130-2020	Baixo
Venezuela	Sem regulação específica e nem contato chave	S/I

Fonte: Relatório elaborado pela fundação chilena Nodo XXI, em parceria com a Internacional dos Serviços Públicos (ISP), (Bruzzone, 2022).

Bruzzone (2022) qualificou o grau de inovação conforme o nível em que as legislações se ajustam aos requisitos específicos da modalidade teletrabalho em matéria de proteção para trabalhadores:

A categoria inovação total supõe uma alteração do regime de relações trabalhistas, passando de um modelo baseado em jornada e subordinação, para

um outro estruturado a partir de funções e de autonomia relativa. No caso da categoria inovação parcial, são apresentadas regulações que, em geral, homologam direitos convencionais à modalidade de teletrabalho, o que não implica em um reconhecimento das complexidades e especificidades dessa modalidade. Finalmente, a categoria inovação baixa refere-se àquelas legislações que apresentam sérias lacunas, ambiguidades ou diretamente regulações que colocam em perigo os direitos das e dos teletrabalhadores (Bruzzone, 2022, p. 78).

A respeito da análise comparativa das legislações entre os países mencionados no quadro 5, apenas a lei colombiana constitui-se como inovadora e prevê a relação de trabalho relativamente autônoma. Por ser pioneira dos países da América Latina na institucionalização da legislação do teletrabalho no serviço público, tendo aprovado a lei nº 1.221 no ano de 2008, a Colômbia alcança melhores propostas de condições de trabalho e de direitos dos teletrabalhadores. O documento relata que no Brasil, El Salvador, Bolívia e Panamá, a legislação prevê acordo mútuo, porém a efetiva execução é a critério da administração. Quanto ao posto de trabalho, em alguns países há contrapartida do fornecimento de ferramentas e custos por parte da administração, noutros, como o Brasil e Honduras, são custeados pelo próprio teletrabalhador. Nenhum país inclui regulamentação sobre aspectos relacionados à ergonomia do posto de trabalho, implicando consequências quanto a: despesas com ferramentas e insumos; qualidade das conexões de Internet; riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais; dados e privacidade. Exceto no caso da Colômbia, nos outros países mantiveram-se jornadas máximas ditadas por lei e com poucos mecanismos de garantia do cumprimento. Nesse aspecto, o Brasil prevê a jornada executada por metas/objetivos. Também apresenta a falta de detalhamento das normativas de igualdade de gênero e de capacitação. Por fim, as legislações necessitam de reformas que permitam avançar na resolução das lacunas e falta de garantias que, de fato, vulneram uma série de direitos dos trabalhadores e das trabalhadoras dos serviços (Bruzzone, 2022).

Concernente à legislação brasileira, vale mencionar que mesmo antes da lei 11.072/2022, o teletrabalho já era realizado nos órgãos públicos devido ao Decreto nº 1.590/1995, Programa de Gestão desenvolvido pela Administração Pública Federal, que permitia a flexibilização do controle de assiduidade dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, o que conduziu à aprovação de documentos oficiais e legais para a introdução do teletrabalho no setor público, tais como as Portarias nº 139/2009 e nº 99/2010 do TCU, que previa a autorização de servidores a desempenharem algumas atividades fora do órgão; a Resolução nº 227/2016 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que disciplina o teletrabalho de servidores no âmbito do Poder Judiciário; a aprovação do

Projeto de Lei nº 2723/15, que autoriza os órgãos públicos federais a instituir o sistema de trabalho remoto; e o próprio Sistema Eletrônico de Informações (SEI), um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos.

Dessa forma, verifica-se que esses órgãos dispõem de normativas próprias a respeito do teletrabalho, prescindindo de normas gerais superiores. Assim, é possível que as legislações que normatizam a questão do Teletrabalho no setor público possam apresentar-se deficitárias e com diversas lacunas. Suas nuances, quanto aos estabelecimentos de diretrizes e regramentos, tornam-se preocupantes frente à tendência mundial de tal modalidade. Logo, faz-se necessária a proposição de normas mais eficientes acerca das especificidades da modalidade, de modo que garanta a eficácia da tutela ao teletrabalhador (Fincato, 2016).

Casos precursores na implementação do teletrabalho no setor público demonstram experiências positivas que, por sua vez, inspiram outros gestores públicos a adotarem este atual arranjo de trabalho em suas organizações, visto ser uma realidade na reconfiguração da gestão pública por uma administração pública mais moderna e eficiente (Publix, 2019; Gómez *et al.*, 2022; Vilarinho *et al.*, 2021; Filardiet *al.*, 2020; Alves, 2020).

A respeito do histórico de implantação do programa de gestão de desempenho e teletrabalho das instituições públicas pioneiras, Tercius (2018) organizou um resumo cronológico das instituições que deram origem ou formalizaram a condição do teletrabalho na própria organização. Neste, há referência da existência e regulamentação do teletrabalho que, apresentados no quadro 6, ilustram a historicidade referente ao tema dos seguintes órgãos públicos: Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO; Tribunal de Contas da União – TCU; Tribunal Superior do Trabalho – TST; Receita Federal do Brasil – RFB; Controladoria Geral da União – CGU; Advocacia Geral da União - AGU:

Quadro 6 – Histórico das instituições públicas que já realizavam o teletrabalho antes da Lei 11.072/2022:

Ano	Órgão	Histórico de implantação do teletrabalho
2006	SERPRO	Pioneiro na implantação formal do teletrabalho, o Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, iniciou primeiramente com projeto-piloto em 2005 e efetivando em 2006, inseriu o teletrabalho no plano de benefícios com objetivo de maior adesão dos servidores. Somente em 2012 o programa ganhou uma regulamentação mais formal, a Norma Interna GP 071. Após alterações da Lei 13.467/2017 da CLT, o programa precisou ser reestruturado e em 2018 definiu novas diretrizes
2009	TCU	O TCU iniciou sua experiência piloto do teletrabalho por meio da Portaria-TCU nº 139, de 9 de março de 2009. Após um ano de bons resultados (Brasil,

		2013, pg. 30), o teletrabalho foi implantado definitivamente pela Portaria-TCU nº 99, de 5 de Abril de 2010. Além disso, dois anos depois tal situação foi inserida na legislação que dispõe sobre o quadro de pessoal e o plano de carreira do TCU, com a inclusão do Art. 28-A na Lei nº 10.356/2001, o que foi feito por meio da Lei nº 12.776, de 28 de dezembro de 2012.
2012	TST	O teletrabalho iniciou-se no poder judiciário pelo TST, por sua Resolução Administrativa nº 1499, de 1º de Fevereiro de 2012, que já regulamentou a implantação definitiva do programa após um ano de projeto piloto. Ela sofreu algumas alterações pontuais pelo Ato CDEP.SEGPES.GDGSET.GP nº 327, de 16 de Junho de 2014, sendo a principal delas o aumento de 30% para 50% do quantitativo máximo de servidores participantes. Na sequência, alguns outros órgãos judiciários também tiveram iniciativas próprias – como o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) e o Tribunal Regional Federal da 4ª Região – até que, no ano de 2016, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) regulamentou a questão para todos os órgãos do Poder Judiciário, com a publicação da Resolução nº 227, de 15/06/2016. Sendo assim, as regras vigentes, e que serão consideradas neste trabalho para o TST, são as constantes na Resolução nº 227/2016 do CNJ.
2012	RFB	A Receita Federal regulamentou sua experiência-piloto de teletrabalho com a Portaria RFB nº 947, de 20 de Abril de 2012. A despeito de tal portaria prever a duração do piloto por até 18 meses, ele acabou sendo muito prorrogado, de maneira que a implantação definitiva do programa ocorreu mais de 5 anos depois, por meio da Portaria RFB nº 2383, de 13 de Julho de 2017. Depois disso, tal portaria já passou por duas alterações, a última delas feita em 28/03/2018
2015	CGU	A CGU implantou o piloto de um Programa de Gestão que inclui o teletrabalho, por meio da Portaria nº 1.242, de 15 de Maio de 2015. Pouco mais de um ano depois, a iniciativa foi implantada definitivamente, com a publicação da Portaria nº 1.730, de 27 de Setembro de 2016. O programa ainda foi modificado dois anos mais tarde, por meio da Portaria nº 746, de 16 de Março de 2018, que revogou a portaria anterior
2016	AGU	A AGU instituiu o teletrabalho a título de projeto-piloto em 25 de Fevereiro de 2016, data em que foi publicada a Portaria nº 03, prevendo a duração de 180 dias para esta etapa. Entretanto, menos de 10 meses depois, o projeto foi implantado definitivamente, por meio da Portaria nº 45, de 07 de Dezembro de 2016

Fonte: Tercius (2018, p. 18-21).

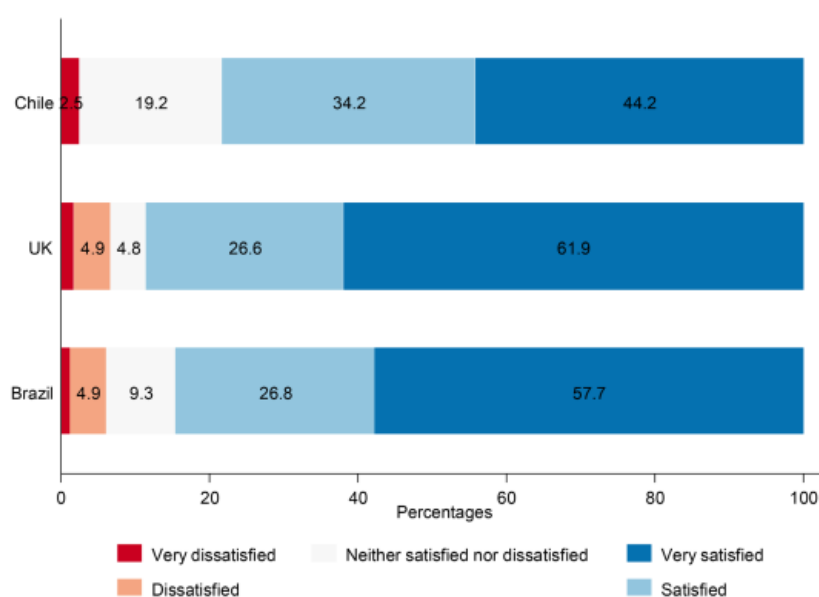
Com a medida de emergência imposta pelos governos na pandemia do COVID-19, em nível global, houve uma ampla adoção desse arranjo de trabalho no setor público, o que acabou prospectando na inovação de gestão pública. O teletrabalho sendo novidade para muitos servidores tende a reverberar por muito tempo, pois há evidências de consequências positivas na vida profissional dos servidores (Santos; Reis, 2021; Baccili; Cruz; 2021, Faria, 2018; Oliveira, 2020; Fernandes, 2018; Nascimento, 2019; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Ribeiro Jr, 2022; Almeida, 2022; Tormin, 2022; Silva, 2022; Prado, 2022; Silveira, 2022;

Zagati, 2022; Aguiar, 2022; Fayad, 2022), sendo o mais comum o aumento da produtividade e a flexibilidade (Gómez *et al.*, 2022).

Objetivando analisar algumas experiências das instituições pioneiras em aderirem ao teletrabalho no Brasil, uma pesquisa dos pesquisadores Margarita Gómez, Pedro Arcain Riccetto, Pia IoccoBarias e Javier Fuenzalida, da *People in Government LAB*, intitulada *Remote Work and People in Government Survey*, realizada nos órgãos públicos do Brasil, Chile e Reino Unido, buscou reunir evidências sobre os desafios enfrentados pelos servidores e como estão sendo afetados pela adoção do trabalho remoto e híbrido. Foi realizado em agosto e setembro de 2021 em uma série de organizações públicas em três países: Brasil (Ministério da Economia; Tribunal de Contas da União; Supremo Tribunal Federal; Supremo Tribunal Eleitoral), Chile (Departamento de Administração Pública; Ministério Público) e Reino Unido (UK Civil Service, distribuído a todos os departamentos ministeriais e não ministeriais). Dos entrevistados no Brasil, 70% não trabalhavam no escritório e 48% não tinham nenhuma experiência anterior de trabalho remoto (Gómez *et al.*, 2022).

A investigação em questão apontou que os servidores, de uma forma geral, relataram experiências positivas com o trabalho remoto, sendo estar muito satisfeito (60%) ou satisfeito (27,16%) e desejam continuar trabalhando sob esse regime de trabalho integral ou híbrido, conforme pode ser observado no gráfico abaixo:

Figura 4 – Satisfação com o trabalho remoto durante a COVID-19 por país:



Fonte: *Remote Work and People in Government Survey* - 2021 (Gómez *et al.*, 2022)

Contrastando o resultado de satisfação, os entrevistados relataram que surgiram problemas durante o trabalho remoto na pandemia, sendo os mais evidenciados: falta de interação humana (25,9%) e os limites difusos entre o trabalho e lazer (25,2%). Evidencia que o teletrabalho durante o estado pandêmico se torna muito mais desafiante por sua obrigatoriedade e por tempo integral, ao invés de voluntário podendo escolher por tempo parcial ou ocasional (Organização Internacional do Trabalho, 2020).

Como consequência desse novo panorama mundial, as organizações públicas passaram a enfrentar distintos desafios que conduziram para uma realidade laboral até então pouco vivenciada. Com potencial impacto sobre as condições de trabalho, há de se reconhecer que experiências pouco exploradas vieram a ser reveladas e descobertas, aflorando diferentes perspectivas dessa modalidade de atuação profissional, da qual se extraem possíveis benefícios como também iminentes riscos do teletrabalho.

Desse modo, Filardet *al.* (2020) apresenta um quadro de classificação de vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública brasileira, que auxilia na compreensão dos impactos da implementação do teletrabalho no setor público:

Quadro 7 – Quadro de vantagens e desvantagens para empregado e empregador do teletrabalho:

Classificação das Vantagens e Desvantagens em Indicadores

Indicadores	Indicadores Estruturais	Indicadores Físicos Bem-estar	Indicadores Pessoais	Indicadores Profissionais	Indicadores psicológicos
Vantagens	1. Redução de custos para a empresa 2. Redução de custos para o empregado	3. Menos exposição à violência 4. Oportunidade de emprego para portadores de deficiência 5. Redução da poluição 6. Segurança	7. Empregado por conta própria 8. Fazer refeições em casa 9. Flexibilidade de horários 10. Melhor qualidade de vida 11. Menos interrupções 12. Privacidade 13. Redução no tempo de deslocamento 14. Silêncio	15. Autonomia para organizar tarefas 16. Flexibilidade nas relações de trabalho 17. Gerenciamento por objetivos 18. Melhoria da produtividade no trabalho 19. Melhoria na qualidade do trabalho 20. Menor absenteísmo	21. Concentração 22. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal 23. Maior interação com a família 24. Menos stress em deslocamentos

Indicadores	Indicadores Estruturais	Indicadores Físicos Bem-estar	Indicadores Pessoais	Indicadores Profissionais	Indicadores psicológicos
Desvantagens	1. Aumento custo de água e luz 2. Custo de equipamentos 3. Dificuldades organizacionais 4. Falta de infraestrutura 5. Falta de treinamento específico para o teletrabalho 6. Montar estrutura em casa 7. Mudanças na estrutura organizacional 8. Tecnologia ainda sem a performance esperada		9. Distração com atividades domiciliares	10. Crescimento na empresa 11. Dificuldade de controle 12. Dificuldade de desenvolvimento 13. Dificuldade de motivação 14. Erros de seleção de tarefa 15. Falta de reconhecimento dos colegas de trabalho 16. Falta de supervisão 17. Isolamento profissional 18. Maior cobrança 19. Não adequação ao teletrabalho 20. Percepção de perda de status 21. Receio de má avaliação	22. Conflito entre trabalho e vida familiar 23. Isolamento social 24. Problemas psicológicos

Fonte: Filardiet *al.* (2020, p. 33-34)

Os autores aplicaram questionários aos servidores da SERPRO e da Receita Federal que já estavam há pelo menos 2 anos em teletrabalho, com a abordagem dos indicadores de aspectos estruturais, físico/bem-estar, pessoais, profissionais e psicológicos. Dos resultados da pesquisa, foram evidenciados como vantagens: qualidade de vida e do trabalho, produtividade, flexibilidade de horários e criação de métricas padronizada, redução do custo com transporte e alimentação, maior segurança, menos exposição à violência e poluição, mais privacidade, maior interação com a família, além de maior autonomia e motivação. Quanto às desvantagens, encontraram os seguintes resultados: “não adaptação; falta de comunicação; perda de vínculo com a empresa; problemas psicológicos; infraestrutura; e controle do teletrabalhador” (Filardiet *al.*, 2020, p.28).

Por essas evidências, a gestão organizacional se depara com a complexidade do teletrabalho quando vem a ser implantado e executado, necessitando, dessa forma, determinar elementos cruciais ao desempenho e entrega de tarefas, através de métodos, competências, relatórios, entregas e indicadores, que por resultado afetam atitudes e comportamentos no meio laboral. Por muitas vezes, as instituições deixam de fazer a adesão ao teletrabalho devido aos entraves institucionais, tais como: transformações na cultura organizacional; alterações relativas à estrutura organizacional; investimentos com equipamentos; seleção de

funcionários; capacitação e estabelecimento de incentivos. Contudo, a tendência do teletrabalho tem se demonstrado alternativa estratégica diante das novas demandas e realidades tecnológicas do setor público, que podem trazer estruturas e processos mais ágeis, flexíveis e acessíveis. A expectativa com o teletrabalho é que se tenham vantagens e benefícios quanto aos “incrementos financeiros, ocupacionais e de mercado” (Umekawa, 2022, p. 64).

Com o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Administração Pública Federal, é possível acompanhar o quantitativo de órgãos e entidades que já aderiram ao programa, como também quais implementaram o regime de teletrabalho nas organizações. Ressalta-se que o programa é ofertado por meio do Decreto nº 11.072/2022 e regulamentado pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023. Atualmente são 129 instituições que já implementaram o PGD, sendo 29 da administração direta e 100 da administração indireta. Destacando o quantitativo de universidades federais de ensino superior, encontramos 31 unidades com a portaria de autorização para instituição do PGD. Da força de trabalho nos órgãos e entidades com o PGD instituído, são 26.597 servidores efetivos, dos quais 46,27% estão em regime de teletrabalho e 23,78% estão em regime de execução parcial (Painel de Transparência do Portal do Servidor).

No entanto, apesar da crescente propagação do teletrabalho nas instituições públicas, poucos estudos tratam sobre o tema da implantação desse regime de trabalho nas instituições de ensino superior, que carecem de aprofundamento sobre o processo de adesão ao Programa de Gestão e Desempenho e as implicações quanto às normativas de implementação do teletrabalho em suas organizações. Sendo assim, as experiências de cada universidade federal com adesão ao PGD e implementação do teletrabalho serão delineadas e analisadas, conforme os objetivos desta pesquisa.

Na próxima seção, estão elencados os procedimentos metodológicos que conduzem à construção da pesquisa.

4 METODOLOGIA

Em função do objeto a ser investigado, é necessário recorrer a uma abordagem qualitativa por possibilitar uma descrição detalhada e rigorosa, assim como compreender, explicar e construir teorias para um levantamento de hipóteses no contexto de sua realização, a partir da vivência, experiência, cotidianidade, e também da compreensão das estruturas e instituições como resultantes da ação humana em sua totalidade. (Souza; Kerbauy, 2017; Minayo et. al., 1994). Inicialmente, pautamo-nos na pesquisa descritiva exploratória, que teve o intuito de descrever e proporcionar melhor familiaridade, de mapear como se configurava o teletrabalho no âmbito da Universidade Federal da Grande Dourados (Gil, 2008).

Trata-se, também, de um estudo classificado como bibliográfico e documental. A investigação foi norteadada pela pesquisa bibliográfica para o levantamento dos dados sobre o que já se produziu a respeito da temática escolhida (Lima; Miotto, 2007). Os autores afirmam que a pesquisa bibliográfica é um procedimento metodológico importante para produção do conhecimento científico, capaz de gerar, especialmente em temas pouco explorados, as hipóteses ou as interpretações que poderão servir de base para futuras pesquisas. Com relação à pesquisa documental, as fontes selecionadas estão atreladas à elucidação do problema de pesquisa. Elas foram oriundas das normativas atinentes ao teletrabalho na administração pública e, também, na UFGD, o *locus* do estudo desenvolvido.

[...] O documento a ser escolhido para a pesquisa dependerá do problema a que se busca uma resposta, portanto não é aleatória a escolha. Ela se dá em função dos objetivos e/ou hipóteses sobre apoio teórico. É importante lembrar que as perguntas que o pesquisador formula ao documento são tão importantes quanto o próprio documento, conferindo-lhes sentido (Kripka; Scheller; Bonotto, 2015, p. 245).

Os critérios de seleção bibliográficos e documental, extraídos de fontes primárias e fontes secundários, correspondem a: (a) tratar teletrabalho na administração pública federal enquanto problemática e, mais especificamente, nas instituições de ensino superior; (b) reportar-se ao período de 1995-2023 ou a fração dele; (c) ser de natureza acadêmico-científica; (d) estar disponibilizada em banco de dados eletrônicos. Esse período foi assim delimitado porque se pautou nos anos em que ocorreram a primeira e a última normativa do Programa de Gestão desenvolvido pela Administração Pública Federal.

Para a seleção bibliográfica, optamos pelo acesso às fontes nas seguintes bases de dados: Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível

Superior (CAPES); Biblioteca Científica Eletrônica Online (Rede SciELO), para pesquisa por artigos completos e revisados por pares; e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT), para pesquisas por teses e dissertações. Definiram-se os descritores de busca em: “teletrabalho”, “trabalho remoto”, “*home office*” e “trabalho em domicílio”, com foco no título. Utilizou-se o conector OU (OR) entre as expressões nas bases SciELO e CAPES. A busca foi realizada de junho de 2022 a junho de 2023.

Posteriormente, foi realizada a identificação dos trabalhos. Encontrou-se a soma de 1.073 trabalhos. Com aplicação dos filtros: periódicos revisados por pares, assunto (teletrabalho, work at home, telework, home office, telecommuting, trabalho remoto, trabalho em domicílio) e idiomas (português, inglês, espanhol), obtiveram-se 59 trabalhos (entre teses e dissertações) na base BDTD, 58 artigos na base de dados SciELO e 100 artigos na base de dados CAPES.

Sequencialmente, procedeu-se à inclusão e exclusão de trabalhos relacionados à administração pública. Após a leitura dos títulos e resumos, foram excluídas 133 produções por não estarem alinhados à administração pública. Também foram extraídos 23 trabalhos duplicados, restando um conjunto de 61 produções, publicadas desde 1995 a 2023.

A organização do material bibliográfico para análise se deu pela catalogação das fontes em uma planilha contendo o nome do autor, título da produção, categoria, ano de publicação, assunto e objetivo da produção e resultados das produções. A sistematização desse processo de levantamento bibliográfico pode ser visualizada no Quadro 8, a seguir apresentado.

Quadro 8 – Descrição dos passos para o levantamento das produções:

Base de Dados: BDTD / SciELO / CAPES

Descritores: “teletrabalho”, “trabalho remoto”, “*home office*” e “trabalho em domicílio”
(Conector OU/OR) = **1.073 PRODUÇÕES**



Filtros: Trabalhos completos / revisados por pares / Assunto / Idiomas (Português, Inglês e Espanhol) = **217 PRODUÇÕES**

Base de Dados:

BDTD	SciELO	CAPES
59 (teses/dissertações)	58 (artigos)	100 (artigos)

Produção total: 217 (entre teses/dissertações e artigos)

Exclusões de produções não alinhados à Administração Pública Brasileira: 133 trabalhos

Subtotal: 84 produções

Exclusão de produções duplicadas: 23 trabalhos

Total: 61 produções selecionadas

Fonte: Elaboração pela autora.

Recorremos também à pesquisa documental, de modo a contextualizar e problematizar as informações presentes nos documentos (Marconi; Lakatos, 2021). Os documentos delimitados para a investigação compreendem: normativas internacionais (convenção e recomendação), normativas nacionais (leis, decretos, instruções normativas, resoluções, portarias) e normativas institucionais das universidades federais (memorandos, portarias, resoluções).

No primeiro momento, os dados documentais foram extraídos de sítios eletrônicos dos órgãos e instituições que serviram de base para a sistematização da proposta deste estudo. No segundo momento, direcionamos o foco para consulta aos sites das 31 universidades públicas federais que implementaram o PGD e desenvolvem o teletrabalho na instituição - listadas no portal do Governo Federal, na página do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Ainda, consultamos o site da UFGD para verificar os atos normativos a respeito do tema. No Quadro 9, são indicados os documentos vigentes para a análise:

Quadro 9 – Descrição das normativas para análise e proposição de diretrizes para uma política institucional de teletrabalho para servidores/as técnico-administrativos da UFGD.

Normativos	Órgão
Convenção nº 177 e a Recomendação 184, ambas publicadas no ano de 1996, que versam sobre o trabalho domiciliar.	Organização Internacional do Trabalho
Constituição da República Federativa do Brasil de 1988	Presidência da República
Decreto nº 1.590/1995 Programa de Gestão desenvolvido pela Administração Pública Federal	Presidência da República
Decreto 11.072, de 17 de maio de 2022. Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional	Presidência da República
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 SIPEC	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021. Autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação - MEC e de suas entidades vinculadas.	Ministério da Educação
Resoluções / Portarias / Instruções Normativas – Regulamentação para implementação do teletrabalho	UFCSPA; UNIR; UFABC; UNIPAMPA; UFT; UNIVASF; UNILAB; UNB; UFFS; UNILA; UNIFAL-MG; UFCG; UNIFEI; UFLA; UFMS; UFSC; UFSJ; UNIFESP; UFS; UFU; UNIFAP; UFCA; UFC; UFES; UFMA; FURG; UFRN; UFRGS; UFTM; UFF; UFRPE
Portarias / Instruções Normativas / Instruções de Serviços / Resoluções	Universidade Federal da Grande Dourados

Fonte: Elaboração pela autora.

Para o tratamento dos dados, foi adotada a análise de conteúdo, que consiste em uma organização de análise das comunicações visando alcançar, por procedimentos “sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores, quantitativos ou não que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 2009, p. 42).

Com base nas normativas do PGD das universidades, buscou-se por informações quanto às regras especiais aplicadas por suas respectivas normativas de implementação do PGD, como exemplos: I – modalidade e regime de execução; II – seleção de servidores; III - compatibilidade com as atividades a serem desenvolvidas pelo agente público e a ausência de prejuízo para a administração; IV - estrutura necessária, física e tecnológica; V – disponibilidade para contato – comunicação; VI) data de início e término; VII) atividades a serem executadas; VIII) metas e prazos; IX) vagas e prioridades.

Após, consultamos os relatórios referentes à avaliação e monitoramento do PGD no âmbito das instituições, os quais traduzem os resultados ou impactos alcançados com a execução do programa no ano. As instituições que já completaram o ciclo de um ano de execução do PGD são obrigadas a apresentar a avaliação. Foram 9 relatórios analisados.

Após a análise dos dados bibliográficos e documentais, realizou-se a sistematização da proposta de intervenção, que consiste em diretrizes para uma política institucional de teletrabalho para servidores/as técnico-administrativos da UFGD. Foi elaborada uma minuta da portaria para instituição do PGD, no âmbito da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA UFGD

No tocante à administração pública, encontram-se as instituições de ensino superior (IES) atreladas ao Sistema Federal de Ensino, contendo nesse rol as universidades federais de natureza pública, vinculadas ao Ministério da Educação (MEC). Constitucionalmente, a Carta Magna de 1988 dispõe que estas universidades “gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”, para a condução da gestão (Brasil, 1988). No exercício de sua autonomia, asseguram-se a elaboração e reformulação dos seus estatutos, regimentos, planos de cargos e salários para atender às peculiaridades de sua estrutura e organização (Brasil, 1996).

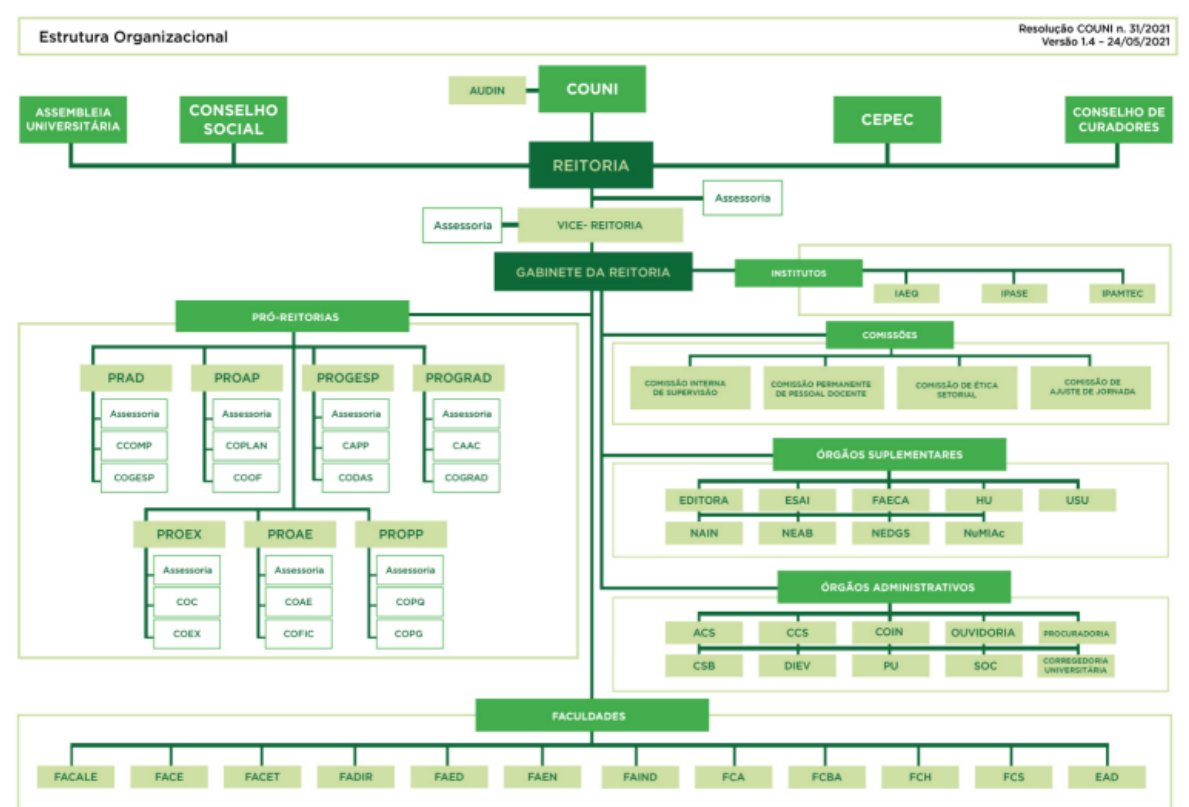
Entre as universidades credenciadas, destaca-se a Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), instituída pela Lei nº 11.153, de 29 de julho de 2005. Trata-se de uma instituição de educação superior vinculada ao Ministério da Educação, com personalidade jurídica de direito público, com sede e foro no município de Dourados, no estado de Mato Grosso do Sul (MS). Está localizada no segundo município mais populoso do estado de MS – população estimada em 243.368 habitantes em 2022, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Segundo a Secretaria Especial de Saúde Indígena (SESAI), Dourados apresenta, ainda, a maior reserva indígena urbana do Brasil, com estimativa de 15 mil pessoas de diferentes etnias. O município dispõe de uma atividade econômica voltada para a agropecuária, agroindústria, indústria, comércio (frigoríficos, alimentos e têxteis), além de crescimento em áreas como inovação, tecnologia, saúde e educação (UFGD, 2022a).

De acordo com o Relatório de Gestão 2022 da UFGD, a estrutura organizacional da Instituição está constituída por 76 unidades e apresenta 590 servidores docentes efetivos e 937 servidores técnico-administrativos efetivos, sendo 603 técnicos com lotação e exercício nas unidades administrativas e acadêmicas da UFGD e 334 no Hospital Universitário. Já nos indicadores de alunos constam, no primeiro semestre de 2022, 6.171 alunos matriculados na graduação modalidade presencial e 775 alunos matriculados na graduação modalidade EAD, 749 alunos matriculados no mestrado, 392 alunos matriculados no doutorado e 271 alunos matriculados nas residências e especializações. A UFGD conta com 36 cursos de graduação

presenciais e 6 a distância, bem como 36 cursos de pós-graduação *stricto sensu* (27 cursos de mestrado e 9 cursos de doutorado) (UFGD, 2022a).

Conforme apresenta o Relatório de Gestão 2022 da UFGD, a estrutura organizacional da instituição está constituída da seguinte forma, apresentada na Figura 5:

Figura 5 – Estrutura organizacional da Universidade Federal da Grande Dourados, de Mato Grosso do Sul – 2022



Fonte: UFGD (2022a).

A estrutura organizacional da UFGD é composta de: Reitoria, Pró-Reitorias, Administração Superior, Unidades Acadêmicas e Órgãos Administrativos e Suplementares, além da Administração Central:

- **Reitoria:** Reitor, auxiliado pelo Vice-Reitor e assessorado pela Chefia de Gabinete, pelas Assessorias, pela Procuradoria Federal, pelas Pró-Reitorias e pelos Órgãos Suplementares e Administrativos.
- **Pró-Reitorias:** Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento (PROAP); Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP); Pró-Reitoria de

Administração (PRAD); Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis (PROAE); Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPP); Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEX); Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD).

- **Órgãos Suplementares:** Editora (EDUFGD), Escritório de Assuntos Internacionais (ESAI), Fazenda Experimental de Ciências Agrárias (FAECA), Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros (NEAB), Núcleo Multidisciplinar para Inclusão e Acessibilidade (NuMIAC), Núcleo de Estudos de Diversidade de Gênero e Sexual (NEDGS), Núcleo de Assuntos Indígenas (NAIN), Unidade de Suporte à Urgência (USU) e Hospital Universitário (HU).
- **Órgãos Administrativos:** Assessoria de Comunicação Social e Relações Públicas (ACS), Coordenadoria do Centro de Seleção (CCS), Coordenadoria de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação (COIN), Coordenadoria de Serviços de Biblioteca (CSB), Divisão de Eventos (DIEV), Prefeitura Universitária (PU), Ouvidoria, Secretaria de Órgãos Colegiados (SOC), Corregedoria, Procuradoria Federal e Auditoria Interna (AUDIN).
- **Unidades Acadêmicas:** Faculdade de Comunicação, Artes e Letras (FACALE); Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE); Faculdade de Ciências Exatas e Tecnologias (FACET); Faculdade de Direito e Relações Internacionais (FADIR); Faculdade de Educação (FAED); Faculdade de Engenharia (FAEN); Faculdade Intercultural Indígena (FAIND); Faculdade de Ciências Agrárias (FCA); Faculdade de Ciências Biológicas e Ambientais (FCBA); Faculdade de Ciências Humanas (FCH); Faculdade de Ciências da Saúde (FCS) e Faculdade de Educação a Distância (EAD).
- **Administração Central:** Conselho Universitário (COUNI), Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura (CEPEC), Conselho Social e Conselho de Curadores.

No ano de 2022, a UFGD possuía uma área total de 3.913.341 m², distribuída entre Unidade 1, Unidade 2 (campus), Unidade 3 (Prédio Faculdade de Direito e Relações Internacionais - FADIR), Unidade 4 (Fazenda Experimental de Ciências Agrárias - FAECA) em que há obras em andamento, Hospital Universitário, Terreno I (Casa do Estudante) e Prédio (Casa do Estudante) (UFGD, 2022).

Diante da breve caracterização da organização administrativa da UFGD, bem como do significativo número de servidores e alunos, é possível evidenciar um universo de demandas, cada vez mais, de agilidade e produtividade para serem atendidas.

Vale ressaltar que buscar por programas que analisam a qualidade de serviços prestados, a produtividade, padronização das atividades e procedimentos facilitadores, contribui para a melhoria da instituição, corroborando para indicadores passíveis de implementação do teletrabalho na organização administrativa (Almeida, 2018).

Segundo o Relatório de Gestão de 2021, diante da pandemia, a UFGD precisou buscar estratégias de gestão que identificassem precocemente os pontos positivos de ação, como também os pontos negativos que ameaçavam o funcionamento institucional. Pautou-se nas tomadas de decisões mais assertivas perante a excepcionalidade do contexto vivenciado na pandemia. As mudanças em ritmo dinâmico “provocaram necessidades de revisão dos regramentos institucionais em meio à vigência de planos institucionais em aplicação” (UFGD, 2021, p. 24).

Essa dinâmica da atividade laboral ocorrendo de forma remota nas universidades gerou novos conhecimentos e aptidões para o servidor, engajando maior controle e autoria do seu trabalho. Estudos revelaram que o desempenho dos servidores em trabalho remoto, apesar das limitações sociomateriais, obteve resultados positivos quanto à autogestão, comprometimento, cumprimento de metas e organização (Silveira, 2022; Zagati, 2022; Fayad; Nunes, 2023).

No entanto, cabe ressaltar que o trabalho remoto compulsório difere do teletrabalho instituído em programa de gestão, pois a imposição de uma nova modalidade sem a preparação e planejamento de sua operacionalidade pode gerar desconforto e trazer prejuízos ao desenvolvimento das atividades laborais (Zagati, 2022).

Dessa forma, tendo o teletrabalho como uma opção responsável por resultados positivos de trabalho consciente, faz-se necessária a reestruturação das atividades laborais, por meio da institucionalização e implementação dessa modalidade no âmbito das universidades, pois as pesquisas realizadas com servidores de universidades indicam serem favoráveis à adesão ao teletrabalho (Fayad; Nunes, 2023; Fontoura, 2023; Ressureição, 2022; Silveira, 2022). Dessa forma, a indicação para a reestruturação das atividades laborais advém dos resultados positivos.

A expectativa da gestão da UFGD é concretizar as ações do Plano de Gestão de 2022 a 2026, cabendo à Reitoria, à Vice-Reitoria e à PROGESP realizar estudos para executar o dimensionamento da força de trabalho da UFGD, tendo como uma das ações buscar parâmetros e diretrizes que ofereçam subsídios a uma possível implementação do PGD no âmbito da UFGD (UFGD, 2022b).

Por desempenhar um papel social, as universidades se encontram na responsabilidade de apresentar posturas coerentes e ambientalmente sustentáveis. São consideradas um local privilegiado por contribuírem para a formação educacional, social e cultural de uma geração, buscando incentivar “práticas, atitudes e comportamentos positivos em relação à sustentabilidade, além de gerar questões e reflexões sobre as próprias práticas, propondo nova forma de trabalhar e participar da vida social” (Gonçalves-Dias; Herrera; Cruz, 2013, p. 148). Em suma, são instituições que proporcionam a produção do conhecimento e são referências nas ações em educação, portanto, exemplos para a sociedade. Assim, recebem o dever de adotar normas e diretrizes mais sustentáveis na gestão pública.

Portanto, torna-se urgente a existência de novas formas de agir e pensar a gestão pública, em especial nas universidades, a partir da responsabilidade social, ecológica, econômica, educacional, política e tecnológica, valendo-se da responsividade e dos deveres dos servidores, para estabelecer e reforçar a confiança pública não só no desempenho governamental, mas principalmente no serviço público e nos seus servidores.

5.1.1 Teletrabalho na UFGD

Os anos de 2020 e 2021 foram marcados pelo acometimento da pandemia causada pelo coronavírus (COVID-19), apresentando um cenário desafiador que exigiu da instituição muitas mudanças comportamentais e a adoção de medidas e cuidados com a biossegurança. Exigiu alterações nas formas de trabalho, quanto à flexibilidade, compreensão, resiliência, paciência e muito esforço por parte de todos os servidores diante das necessidades para o desenvolvimento e efetivação de novas metodologias de prestação de serviços. Apesar das limitações geradas pela pandemia, a UFGD não paralisou as suas atividades administrativas e acadêmicas.

Em 2020, seguindo as Instruções Normativas nº 19/2020, nº 21/2020 e nº 109/2020 do Ministério da Economia, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) da UFGD editou orientações/regulamentações para a realização do Teletrabalho, Trabalho Semipresencial e Trabalho Remoto, como medidas de proteção e biossegurança, visando ao enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da COVID-19.

Aos servidores administrativos restou, devido à emergencialidade da implementação, a adaptação às atividades para continuidade dos processos de forma remota, bem como a adequação das atividades à nova configuração da rotina de casa. Já aos servidores docentes,

nas aulas remotas, coube aprender a utilizar ferramentas tecnológicas e reinventar suas práticas de ensino para a socialização de conhecimento com os alunos. Além disso, vale ressaltar as dificuldades dos estudantes para se adequarem ao formato de ensino e ao distanciamento das salas de aulas da Universidade, como também muitos não possuíam acesso à internet ou outros equipamentos eletrônicos (UFGD, 2021). Diante dessas situações, denota-se que são muitos os desafios, nesse contexto, para a consolidação de uma universidade inclusiva, democrática, transparente, estratégica, dinâmica e preparada para uma tomada de decisão organizacional mais assertiva na administração pública.

A dinamicidade das mudanças institucionais provocou a necessidade de revisão do objetivo estratégico de Informação, Informatização e Transparência do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFGD. Conforme o Relatório de Gestão 2021 da UFGD, foram apresentadas ações de modernização e implementação de recursos digitais, como exemplos: o desenvolvimento do módulo de Sistema de Inscrições, que auxiliou nos processos do vestibular de 2022; implantação do Sistema Integrado de Gestão (SIG/UFRN), conhecido por SIPAC, que possuem módulos integrados de protocolo, orçamento, compras, almoxarifado, pagamento de bolsas, editais entre outros; além de estar em desenvolvimento o Sistema de Projetos e Sistema Integrado de Bolsas e Auxílios; desenvolvimento do Sistema de Controle da Pós-Graduação; desenvolvimento do Diploma Digital.

Para auxiliar na tomada de decisões diante da excepcionalidade do contexto da pandemia e com o objetivo de gerenciar questões inerentes a assuntos sensíveis de repercussão nacional no âmbito da UFGD, foi criado o Comitê Operativo de Emergência (COE) da UFGD para acompanhar a execução das medidas propostas e avaliar a necessidade de revisão e planejamento das ações, auxiliando os gestores na tomada de decisão assertiva por meio de um suporte técnico e científico. Essas ações estavam alinhadas com as normativas vigentes e conforme os princípios básicos da administração pública (UFGD, 2021).

Diante dessas circunstâncias e desafios, não só a UFGD, mas a maioria das instituições, foram instigadas para o debate a respeito de uma reestruturação das formas de trabalho provocada, sobremaneira, pelas experiências de atividades remotas durante o período de isolamento social. O reflexo desse quadro ilustra, inclusive, a demanda pela regulamentação do trabalho remoto na administração federal pelo Decreto nº 11.072/2022, que normatizou o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na esfera administrativa federal, como, também, estabeleceu as regras relacionadas a sua implementação.

Por fim, as experiências vivenciadas com o trabalho remoto no período da pandemia da Covid-19 aceleraram a tomada de realidade da implementação do teletrabalho na Administração Pública Federal. São diversos órgãos e entidades da Administração Pública Federal que aderiram ao programa e estão desenvolvendo atividades de teletrabalho, conforme relação disponibilizada no site do Governo Federal Gov.br em Programa de Gestão. Incluídas nesse rol de instituições, até dezembro de 2023, a saber, são 31 instituições de ensino superior federal cadastradas e que iniciaram a implementação do Programa de Gestão e Desenvolvimento. São elas: Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Fundação Universidade Federal do ABC (UFABC), Fundação Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Fundação Universidade Federal do Tocantins (UFT), Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), Universidade de Brasília (UNB), Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ), Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), Universidade Federal de Sergipe (UFS), Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), Universidade Federal do Cariri (UFCA), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), Universidade Federal Fluminense (UFF), Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

Todavia, verifica-se que até o ano 2023, a UFGD não se encontra nesta lista, ou seja, não aderiu ao programa, assim como outras 5 universidades do Centro-Oeste que também não implementaram o teletrabalho para os técnicos-administrativos. Contudo, em setembro de 2023, em sessão ordinária do Conselho Universitário da UFGD, foi sinalizada uma possível adesão ao PGD. Criou-se uma Comissão para regulamentar a implantação do PGD na UFGD, por meio da Resolução do COUNI nº 545, de 28 de setembro de 2023. A normativa estabelece o prazo de 180 dias para a conclusão dos trabalhos, podendo ser prorrogado por igual período.

Ainda, convém destacar que, caso o Programa de Gestão e Desempenho seja instituído na UFGD, 78% dos técnicos-administrativos, entrevistados em uma pesquisa de mestrado, demonstraram interesse em aderir ao teletrabalho e acreditam que as suas atividades se enquadram parcialmente ou totalmente nas hipóteses de atividades que poderiam ser realizadas na modalidade de teletrabalho (Fontoura, 2023).

Com vistas a conhecer o processo e execução do PGD nas instituições de ensino superior federal, a seguir será apresentado um panorama das normativas que estabelecem orientações, critérios e procedimentos gerais relacionados à implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e respectivas modalidades, em especial o teletrabalho, no âmbito dessas instituições públicas federais de ensino superior.

5.2 NORMATIZAÇÃO DO TELETRABALHO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

Devido à constatação de que o número de infectados pela doença da Pandemia de Covid-19 continuaria alto no decorrer do ano⁸, além da experiência positiva quanto à produtividade e uma economia de mais de R\$ 1 bilhão⁹ dos cofres públicos com o trabalho remoto de servidores públicos, o Governo Federal apoiou a continuidade do teletrabalho. Então, em julho de 2020 foi proposta a ampliação e normatização relativas à implementação do Programa de Gestão, por meio da Instrução Normativa nº 65/2020 do Ministério da Economia, aos servidores públicos federais. Assim, aos poucos as instituições públicas de ensino superior foram pondo em prática seus programas de gestão.

Após 2 anos de experiência com o teletrabalho nos órgãos públicos federais, em 17 de maio de 2022, o governo federal tornou mais robusto o arcabouço legal para o Programa de Gestão e Desempenho por meio do Decreto nº 11.072/2022, e no ano seguinte publicou a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023 do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, como proposta mais madura e de construção participativa, vislumbrando inovação no arranjo laboral e formalização da adoção permanente da modalidade de teletrabalho na Administração Pública. O Programa é facultativo aos órgãos e entidades públicas federais, tendo todas as informações necessárias para a implementação e

⁸Boletim epidemiológico do Painel de casos de doença pelo Coronavírus-2019 (COVID-19) no Brasil pelo Ministério da Saúde. Disponível em: https://infoms.saude.gov.br/extensions/covid-19_html/covid-19_html.html

⁹ Ministério da Economia. Governo Federal economiza R\$1 Bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/setembro/governo-federal-economiza-r-1-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia>

acompanhamento de todos os participantes do PGD disponibilizados no portal¹⁰ eletrônico do Governo Federal.

Com base nas normativas do PGD e nos dados apresentados no portal eletrônico do Governo Federal, foram analisadas nesta pesquisa universidades federais brasileiras públicas que aderiram ao PGD e implementaram o teletrabalho na instituição. Buscou-se por informações quanto às regras especiais aplicadas por suas respectivas normativas de implementação do PGD, como exemplos: I – modalidade e regime de execução; II – seleção de servidores; III - compatibilidade com as atividades a serem desenvolvidas pelo agente público e a ausência de prejuízo para a administração; IV - estrutura necessária, física e tecnológica; V – disponibilidade para contato – comunicação; VI) data de início e término; VII) atividades a serem executadas; VIII) metas e prazos; IX) vagas e prioridades. No quadro 10, são apresentadas as normativas das 31 universidades federais que implementaram o PGD até dezembro de 2023 com vistas à adoção do teletrabalho:

Quadro 10 – Normativas das Universidades Federais que implementaram o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) até dezembro de 2023

Universidades	Normas Implementação	Publicação Normativa
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE (UFCSPA)	PORTARIA Nº 139/REITORIA	julho/22
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)	RESOLUÇÃO Nº 459	outubro/22
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC (UFABC)	RESOLUÇÃO Nº 221/2022 - CONSUNI (11.00.06)	maio/22
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)	PORTARIA Nº 1711	setembro/22
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT)	PORTARIA GAB/UFT Nº 556	junho/22
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF)	PORTARIA NORMATIVA Nº 2	abril/23
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA (UNILAB)	RESOLUÇÃO CONAD/UNILAB Nº 09/2021	outubro/21

¹⁰ Painel do Programa de Gestão e Desempenho do Governo Federal: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)	RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO Nº 0054/2023	setembro/23
UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS)	RESOLUÇÃO Nº 37/CONSUNI CAPGP/UFFS/2022	fevereiro/22
UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA (UNILA)	PORTARIA Nº 444	setembro/22
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS (UNIFAL-MG)	RESOLUÇÃO CONSUNI Nº 61	outubro/21
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)	PORTARIA Nº 85	setembro/23
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)	RESOLUÇÃO Nº 2	maio/22
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)	PORTARIA NORMATIVA DA REITORIA Nº 119	novembro/23
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS)	RESOLUÇÃO Nº 243-CD/UFMS, REVOGADA PELA RESOLUÇÃO Nº 416-CD/UFMS	agosto/23
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)	PORTARIA NORMATIVA Nº 471/2023/GR	março/23
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI (UFSJ)	RESOLUÇÃO CONSU Nº 016	julho/22
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO (UNIFESP)	RESOLUÇÃO Nº 213/2021/CONSELHO UNIVERSITÁRIO	dezembro/21
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)	RESOLUÇÃO Nº 46/2022/CONSU	julho/22
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)	RESOLUÇÃO CONDIR Nº 16	maio/22
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ (UNIFAP)	PORTARIA Nº 811/2023 – UNIFAP	maio/23
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)	PORTARIA NORMATIVA GR/UFCA N.O. 32	junho/22
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)	PORTARIA Nº 309	outubro/23
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)	RESOLUÇÃO CUN/UFES/Nº 29	dezembro/22
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA)	PORTARIA GR Nº 385/2022- MR	maio/22
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE (FURG)	RESOLUÇÃO COEPEA/FURG Nº 75	agosto/22
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)	RESOLUÇÃO Nº 011/2022-CONSAD	junho/22
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)	PORTARIA Nº 3854	julho/22

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO (UFTM)	PORTARIA REITORIA/UFTM Nº 141	dezembro/22
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)	INSTRUÇÃO NORMATIVA GAR/RET/UFF N.º 57	abril/23
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)	RESOLUÇÃO CONSU/UFRPE Nº 225	setembro/22

Fonte: Elaboração pela autora, com dados da pesquisa (2023).

Como o PGD é facultativo aos órgãos da Administração Pública, até o ano de 2023, 45% das 69 universidades federais aderiram ao programa. Com relação ao número de universidades por regiões do Brasil, são 8 no Centro-Oeste, 21 no Nordeste, 11 no Norte, 18 no Sudeste e 11 no Sul. Na Tabela 1 será apresentado o quantitativo de universidades que aderiram ou não ao PGD e, na Figura 6, será apresentada a porcentagem por região de universidades que estão executando o PGD:

Tabela 1 - Universidades que implementaram o PGD por região brasileira

Regiões	PGD	Nº Universidade	Porcentagem %
Centro-Oeste	NÃO	6	75
	SIM	2	25
Nordeste	NÃO	11	52,4
	SIM	10	47,6
Norte	NÃO	8	72,7
	SIM	3	27,3
Sudeste	NÃO	9	50
	SIM	9	50
Sul	NÃO	4	36,4
	SIM	7	63,6

Fonte: Elaboração pela autora, com dados da pesquisa (2023)

Figura 6 - Porcentagem por regiões brasileiras de Universidades que implementaram o PGD



Diante desse contexto, esta pesquisa buscou, por meio de técnicas de análise do conteúdo, identificar as características normativas da regulamentação do teletrabalho. Verificou que o Decreto nº 11.072/2022 prevê algumas hipóteses de discricionariedade do dirigente máximo da instituição ou órgão, quanto às normas de funcionamento do PGD nas universidades federais. Identificou quais universidades federais dispõem de sítio eletrônico com as informações necessárias para acompanhamento dos resultados obtidos com o PGD.

Com relação ao quantitativo de servidores técnicos administrativos participantes do programa nas universidades, obtivemos primeiramente o total de servidores técnico-administrativos ativos na instituição e, em segundo, a contabilização dos servidores que participam do PGD e respectivamente em qual modalidade (presencial ou teletrabalho) e quais em regimes de execução (integral ou parcial). A Tabela 2 ilustra esses dados encontrados em cada sítio oficial das universidades que estão executando o PGD:

Tabela 2 – Quantidade de servidores técnico-administrativos por universidade que executam o PGD

<i>IES</i>	<i>Total TAEs</i>	<i>TAEs em PGD</i>	<i>% em PGD</i>	<i>Presencial</i>	<i>Integral</i>	<i>Parcial</i>
UFCSPA	200	81	40,5	1	20	60
UNIR	453	s/inf	s/inf	s/inf	s/inf	s/inf
UFABC	790	s/inf	s/inf	s/inf	s/inf	s/inf
UNIPAMPA	904	494	54,6	0	310	184
UFT	861	317	36,8	16	136	165
UNIVASF	397	173	43,6	2	30	141
UNILAB	357	269	75,4	0	39	230
UNB	3057	824	27,0	94	16	714
UFFS	673	428	63,6	2	234	192
UNILA	524	410	78,2	15	187	208
UNIFAL-MG	333	162	48,6	2	35	125
UFCG	1388	81	5,8	2	4	75
UNIFEI	390	39	10,0	0	14	25
UFLA	557	s/inf	s/inf	s/inf	s/inf	s/inf
UFMS	1747	s/inf	s/inf	s/inf	s/inf	s/inf
UFSC	2928	746	25,5	s/inf	s/inf	s/inf
UFSJ	517	102	19,7	2	24	76
UNIFESP	3699	669	18,1	0	185	484
UFS	1370	282	20,6	30	38	214
UFU	2919	473	16,2	44	23	406
UNIFAP	487	s/inf	s/inf	s/inf	s/inf	s/inf
UFCA	300	140	46,7	2	23	115

UFC	3269	s/inf	s/inf	s/inf	s/inf	s/inf
UFES	2007	92	4,6	0	0	92
UFMA	1668	797	47,8	339	s/inf.	s/inf.
FURG	1151	s/inf	s/inf	s/inf	s/inf	s/inf
UFRN	2910	s/inf	s/inf	s/inf	s/inf	s/inf
UFRGS	2328	1240	53,3	s/inf.	s/inf.	s/inf.
UFTM	1385	s/inf	s/inf	s/inf	s/inf	s/inf
UFF	3518	2071	58,9	441	83	1547
UFRPE	959	420	43,8	s/inf.	s/inf.	s/inf.

Fonte: Elaboração pela autora, com dados da pesquisa (2023).

Nota-se que algumas universidades não informam a quantidade de servidores em PGD, tampouco foi encontrada a lista de servidores em PGD e seus resultados; a saber, as instituições UNIR; UFABC; UFLA; UFMS; UNIFAP; UFC; UFRN; UFTM e FURG não disponibilizam um painel que contabiliza estes dados. Das universidades que apresentam as informações, encontramos a UNILA com maior número de servidores em PGD, totalizando 78,2% em relação ao número de técnicos-administrativos. Também se observa que na maioria das universidades prevalece o regime de execução parcial.

Exceto a UNIR, todas as demais universidades pesquisadas possuem uma página referente ao Programa de Gestão e Desempenho da instituição. No entanto, não são todas as páginas que contemplam todos os critérios dispostos no parágrafo terceiro do Art. 4º do Decreto nº 11.072/2022:

Art. 4º A instituição do PGD se dará no âmbito de cada autarquia, fundação pública ou unidade da administração direta de nível não inferior ao de Secretaria ou equivalente, por meio de portaria da autoridade máxima, vedada a delegação, e preverá, no mínimo:

I - os tipos de atividades que poderão ser incluídas no PGD;

II - o quantitativo de vagas;

III - as vedações à participação, se houver;

IV - o eventual nível de produtividade adicional exigido para o teletrabalho;

V - o conteúdo do termo de ciência e responsabilidade a ser firmado entre o participante e a sua chefia imediata; e

VI - a antecedência mínima nas convocações para o agente público comparecer à sua unidade.

§ 1º No âmbito dos Gabinetes dos Ministros de Estado, a competência de que trata o caput será exercida pelo Chefe de Gabinete.

§ 2º A instituição do PGD não poderá implicar dano à manutenção da capacidade plena de atendimento ao público interno e externo.

§ 3º Serão divulgados em sítio eletrônico oficial do órgão ou da entidade:

I - o ato a que se refere o caput; e

II - os resultados obtidos com o PGD.

§ 4º A instituição do PGD exigirá a adoção de sistema informatizado de acompanhamento e controle que permita o monitoramento eficaz do

trabalho efetivamente desenvolvido pelo agente público. (Brasil, 2022, grifo nosso).

A universidade que merece destaque e apresenta todas as condições para se tornar referência às outras instituições, quanto à transparência dos dados e resultados, é a Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Ela possui um painel de monitoramento que fornece dados gerais de todo o processo do PGD, plano de trabalho dos participantes, avaliação das atividades, setores autorizados e sobre os planos de trabalho dos participantes (início, modalidade, regime de execução, setor). Apesar da UFU dispor de uma ferramenta de *accountability* que facilita a transparência das ações do seu PGD, percebe-se uma limitação de vagas, pois apresenta número ou percentual de participantes consideravelmente baixo, são 473, o equivalente a 16,2% do total de técnicos-administrativos da instituição.

Ademais, o ato de instituição do PGD de cada instituição prevê a obrigação dos critérios descritos no Art. 4º do Decreto nº 11.072/2022, no entanto, algumas estabelecem que serão definidos em edital ou por instrução normativa, e outras não dispõem de nenhuma dessas informações. Quanto à relação de atividades desenvolvidas pelos participantes, foi encontrado o quadro de atividades em 16 universidades. Não foi encontrado adicional de nível de produtividade, e o Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR) é definido por unidade e firmado entre o participante e o dirigente/chefia.

Está prevista nas normativas a convocação para comparecimento pessoal dos participantes do PGD à unidade/setor quando houver interesse fundamentado da instituição ou pendência que não possa ser solucionada de forma remota, resguardado o prazo de antecedência mínima para o comparecimento. Apenas nas universidades UNIFEI, UFMS e UFRN não há definição do prazo, ademais, a maioria das universidades pesquisadas adotam o prazo de 48 horas, conforme dados encontrados: 1 universidade (10 dias corridos); 3 universidades (7 dias / 7 dias úteis / 7 dias corridos); 1 universidade (4 dias úteis); 6 universidades (72h / 3 dias / 3 dias úteis); 17 universidades (48h / 2 dias / 2 dias úteis); 2 universidades (24h); 1 universidade (4h para regime de execução parcial), 3 universidades (não definido). Um adendo para duas universidades: a UFLA prevê o prazo para 3 situações: 72h (setenta e duas horas) para demandas não urgentes, 48h (quarenta e oito horas) para demandas urgentes, devidamente fundamentadas e 24h (vinte e quatro horas) para os(as) servidores(as) ocupantes de cargo em comissão; a UFRGS prevê 2 (dois) dias úteis, no regime de execução parcial, e de 4 (quatro) dias úteis, no regime de execução integral.

Quanto ao quantitativo de vagas, foi unânime nas normativas que cada dirigente/chefia de unidade define o percentual de vagas, bem como a quantidade para cada modalidade e regime de execução e também o prazo de permanência no programa. Logo, algumas normativas dispõem de regras para oferta de vagas para a modalidade de teletrabalho em regime integral, tais como: a UNIR limita até 80% do total de servidores participantes; a UNIVASF limita no máximo 40% do quadro de pessoal da unidade; a UNILAB limita até 30% de participantes da unidade; a UNILA limita no máximo 50% de servidores da instituição; a UFCG limita até 50% de servidores lotados em cada unidade de execução; a UFSJ limita até 70% de servidores na unidade; a UFC limita até 40% dos servidores por unidade; a UFF limita até 90% do total de servidores; a UFRGS, a UFRN, a UFCA, a UFU e a UFSC realizam somente em caráter de excepcionalidade.

Ainda, conforme a IN 24/2023, os participantes serão selecionados levando em consideração a natureza do trabalho e a competência dos interessados e, quando o número de interessados em aderir ao PGD superar o quantitativo de vagas ofertadas, a autoridade instituidora poderá definir critérios de prioridade, respeitados os determinados por legislações vigentes. Assim foram elencadas as seguintes prioridades, conforme quadro 11.

Quadro 11 – Compilado das prioridades nas vagas ofertadas, apresentadas nas normativas das universidades

<i>IES</i>	<i>1ª Prioridade</i>	<i>2ª Prioridade</i>	<i>3ª Prioridade</i>	<i>4ª Prioridade</i>	<i>5ª Prioridade</i>	<i>6ª Prioridade</i>	<i>7ª Prioridade</i>	<i>8ª Prioridade</i>	<i>9ª Prioridade</i>	<i>10ª Prioridade</i>	<i>11ª Prioridade</i>
<i>UFCSPA</i>	I - com horário especial;	II - gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;	III - com mobilidade reduzida;	IV - com melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual;	V - com maior tempo de exercício na unidade, ainda que descontínuo.						
<i>UNIR</i>	I - com horário especial;	II - gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;	III - com mobilidade reduzida;	IV - com maior tempo de exercício na unidade de lotação, ainda que descontínuo; ou	V - com vínculo efetivo.						
<i>UFABC</i>	I - servidores com horário especial;	II - gestantes e lactantes, ou servidoras(es) responsáveis legais por crianças de zero a quatro anos de idade, ou, por crianças com deficiência;	III - servidoras(es) responsáveis legais por crianças em idade escolar;	IV - pessoas com deficiência, incluindo as pessoas com mobilidade reduzida;	V - com maior tempo de exercício na unidade, ainda que descontínuo;	VI - com vínculo efetivo;	VII - com melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual.				
<i>UNIPAMPA</i>	I –pessoas com deficiência com jornada reduzida;	II - gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;	III - que tenham filhos, cônjuge ou dependentes com deficiência;	IV - com dependentes econômicos com idade até seis anos ou acima de sessenta e cinco anos de idade;	V - com horário especial;	VI - que atuem em setores vinculados às áreas-meio da instituição; e	VII - com maior tempo de exercício na instituição.				
<i>UFT</i>	não há										
<i>UNIVASF</i>	I - com horário especial;	II - gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;	III - com mobilidade reduzida,	IV - com melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual;	V - com maior tempo de exercício na unidade, ainda que descontínuo.						
<i>UNILAB</i>	I - com horário especial;	II - gestantes e lactantes, durante o período de	III - com mobilidade reduzida,	IV - com melhor resultado no último processo de avaliação de	V - com maior tempo de exercício na unidade, ainda						

UFLA	I- pessoas com deficiência ou com problemas graves de saúde, ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes na mesma condição;	II- pessoas com mobilidade reduzida;	III- gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;	IV- servidores(as) com horário especial;	V- servidores(as) com dependentes econômicos até a idade de 6 (seis) anos ou acima de 65 (sessenta e cinco) anos.						
UFMS	não há										
UFSC	I – servidoras e servidores com deficiência ou com problemas graves de saúde, ou que sejam pais ou responsáveis de dependentes na mesma condição;	II – servidoras e servidores com mobilidade reduzida;	III – servidoras gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação; e	IV – servidoras e servidores com horário especial.							
UFSJ	I – com horário especial;	II – gestantes e lactantes durante o período de gestação e amamentação;	III – com mobilidade reduzida;	IV – com melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual;	V – com maior tempo de exercício na unidade, ainda que descontinuo;	VI – com vínculo efetivo na Instituição; ou	VII – que estejam gozando de licença para acompanhamento do cônjuge.				
UNIFESP	I - com horário especial;	II - gestantes e lactantes durante o período de gestação e amamentação;	III - com mobilidade reduzida;	IV - com filho(a)s de zero a quatro anos ou em idade escolar, matriculado(a)s no Ensino Infantil e/ou Fundamental;	V – com dependentes legais com deficiência ou cuja condição de saúde necessite de cuidados especiais sob seus cuidados.						
UFS	I. com horário especial;	II. gestante e lactante, durante o período de gestação e amamentação;	III. com mobilidade reduzida, nos termos da lei nº 10.098, de	IV. cujo cônjuge ou companheiro(a) tenha sido deslocado para	V. com melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho	VI. maior tempo de exercício na unidade, ainda que					

			19 de dezembro de 2000;	outro estado ou para o exterior, caso o servidor não tenha optado pela respectiva licença ou exercício provisório;	individual;	descontínuo; menor tempo, em dias, realizado em teletrabalho.					
UFU	I – com horário especial;	II – gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;	III – com mobilidade reduzida;	IV – com melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual;	V – com maior tempo de exercício na unidade, ainda que descontínuo; e	VI – com vínculo efetivo.					
UNIFAP	I. com horário especial;	II. gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;	III. com mobilidade reduzida;	IV. com melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual; e,	V. com vínculo efetivo.						
UFCA	I - com horário especial;	II - gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;	III - com mobilidade reduzida;	IV - com melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual;	V - com maior tempo de exercício na unidade, ainda que descontínuo;	VI - com vínculo efetivo;	VII - com maior número de participação como membro de comissão de sindicância ou processo administrativo disciplinar;	VIII - com maior número de participação em grupo técnicos de trabalho ou comissões	VIII - com maior tempo de serviço	IX - com a maior idade.	
UFC	não há										
UFES	I - participantes com mobilidade reduzida;	II - servidores com horário especial;	III - gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;	IV - com dependentes econômicos com idade até 6 (seis) anos ou acima de 65 (sessenta e cinco) anos;	V - residentes mais distante do campus em que estejam em exercício;	VI - com maior tempo de exercício, ainda que descontínuo e em cargos diferentes.					
UFMA	I - os servidores (as) que possuem horário especial;	II - gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;	III - servidores (as) com mobilidade reduzida;	IV - com dependentes econômicos até a idade de seis anos ou acima de sessenta e cinco anos;	V - servidores com vínculo efetivo;	VI - servidores (a) com maior tempo de exercício na unidade, ainda que descontínuo;	VII - servidores que tenham exercido cargo de direção, chefia e/ou assessoramento;	VIII - com pontuação mais alta na última avaliação de desempenho individual.			

<i>FURG</i>	não há										
<i>UFRN</i>	I. pessoas com necessidades específicas;	II. gestantes;	III. lactantes, durante o período de gestação e amamentação de filhos até a idade de 02 anos.								
<i>UFRGS</i>	I - com horário especial;	II - gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;	III - com mobilidade reduzida;	IV - com maior tempo de exercício na unidade, ainda que descontínuo.							
<i>UFTM</i>	I - servidores com horário especial;	II - gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;	III - participantes com mobilidade reduzida;	IV - participantes com melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual;	V - servidores com maior tempo de exercício ainda que descontínuo; e	VI - servidores com vínculo efetivo.					
<i>UFF</i>	I - com horário especial;	II - gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;	III - com mobilidade reduzida	IV - com melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual; e	V - com vínculo efetivo.						
<i>UFRPE</i>	I - com horário especial;	II - gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;	III - com deficiência ou com mobilidade reduzida;	IV - com melhor resultado no último processo de Avaliação de Desempenho individual;	V - com maior tempo de exercício na unidade, ainda que descontínuo;	VI - com vínculo efetivo;	VII - de maior idade;	VIII - pais ou responsáveis por crianças em idade escolar ou inferior e que necessitem de assistência integral; ou	IX - com maior participação como membros em Comissões, Comitês e Grupos de Trabalho nos últimos 12 meses.		

Fonte: Elaboração pela autora, com dados da pesquisa (2023).

No bojo do Decreto nº 11.072/2022, são detalhados os agentes públicos autorizados a participarem do programa, sendo facultado, a critério de oportunidade e conveniência do dirigente do órgão, a possibilidade de vedações por parte da instituição. Dessa forma, das vedações de participação do servidor no PGD, apenas as universidades UFC, UFMA, UFRGS, UFRPE não apresentaram esse dispositivo nos seus respectivos atos normativos, sendo que as vedações encontradas das demais instituições foram, conforme Quadro 12.

Quadro 12 – Compilado de vedações de participação no PGD inseridas nas normativas de implantação do PGD nas universidades.

- I - abranger atividades cuja natureza exija a presença física do participante na unidade ou que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo;*
- II - reduzir a capacidade de atendimento de setores que atendem ao público interno e externo;*
- III - obstruir o convívio social e laboral, a cooperação, a integração e a participação do servidor, nem dificultar o direito ao tempo livre;*
- IV - servidores(as) participantes da jornada flexibilizada (30h), cujos setores necessitem funcionar por período igual ou superior a doze horas ininterruptas em função de atendimento ao público ou trabalho noturno;*
- V - excluídos do teletrabalho por descumprimento dos deveres descritos neste programa ou do termo de ciência e responsabilidade nos seis meses anteriores à seleção dos participantes do PGD;*
- VI - Esteja cumprindo penalidade disciplinar de que trata o Inciso II do art. 127 da Lei nº 8.112, de 1990;*
- VII - servidores que não tenham cumprido um ano de estágio probatório;*
- VIII - tenham menos de 15 (quinze) meses de estágio probatório;*
- IX - apresente contraindicações por motivo de saúde, constatada em perícia médica;*
- X - tenham sofrido penalidade disciplinar nos 02 (dois) anos anteriores à indicação;*
- XI - Vedação ocupante de FG e CD no integral;*
- XII - em regime de execução integral, aos servidores que exercem o papel de supervisor de estagiário, para fins de acompanhamento do aprendizado prático e supervisionado;*
- XIII - desenvolva atividades externas em tempo integral;*

XIV – estiver em estágio probatório ou tiver, sob sua chefia, servidora/servidor nessa condição;

XV – ocupar cargo em comissão e que não seja servidora/servidor efetiva/efetivo;

XVI – ocupar cargo em comissão ou função gratificada, tendo subordinadas/subordinados sob sua chefia direta que desempenhem atividades não permitidas no Programa de Gestão ou que não possam ter seus resultados aferidos de forma remota;

XVII – ter sofrido desligamento do Programa de Gestão pelo não atingimento de metas nos últimos doze meses anteriores à data de manifestação de interesse em participar;

XVIII - executem atividades cujas atribuições não sejam compatíveis com o teletrabalho;

XIX - não disponham de recursos tecnológicos necessários para realização de seu trabalho;

XX - tiver sido redistribuído a menos de seis meses de outra IFES;

XXI - servidores(as) ocupantes dos cargos de Professor do Magistério Superior;

XXII - que tenha sido penalizado em processo administrativo disciplinar nos dois anos anteriores à data de solicitação;

XXIII - que tenha obtido nota geral inferior a oitenta por cento na última avaliação individual de desempenho;

XXIV - que desempenhe atividades cujos resultados não possam ser efetivamente mensurados;

XXV - os agentes públicos em exercício no Hospital de Clínicas, sob gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSERH

XXVI - sejam abrangidos por normas específicas de outros órgãos ou entidades.

Fonte: Elaboração pela autora, com dados da pesquisa (2023).

Nesse sentido, vale salientar que os atos normativos regulamentadores do teletrabalho de cada instituição de ensino superior devem ser elaborados e executados em conformidade com os princípios e critérios das legislações superiores e com as especificidades que justificam a sua adoção em nível organizacional. Portanto, alguns parâmetros podem vir a ser objeto de reavaliação e flexibilização com novas estratégias da modalidade de teletrabalho (Vieira, 2020).

Em relação às normas regulamentadoras do teletrabalho, muitas já foram revogadas para acompanhar a evolução do instrumento de gestão. Ressalta-se que as configurações

norteadoras para a (re)formulação dos parâmetros do teletrabalho vêm da “experiência adquirida por intermédio da captação, processamento e análise de dados e informações empíricas, colhidos e avaliados por meio de relatórios e monitoramento” (Vieira, 2020, p. 122).

Observa-se a partir dos dados, que as universidades que implementaram o PGD instituíram suas normativas institucionais de forma discricionária em determinados pontos. Tais documentos apontam o panorama da demanda e o protocolo de sua condução conforme suas peculiaridades. Como observado no quesito vagas, importante destacar as universidades que mencionaram na normativa a oportunidade de todos os servidores, ou seja, autorização de 100% dos técnicos-administrativos para participarem do PGD na modalidade de teletrabalho em regime parcial, a saber: UNIPAMPA, UNIFAL, UFCG, UFLA.

No próximo capítulo serão abordadas as experiências adquiridas pelos servidores participantes do PGD que já elaboraram relatórios e pareceres avaliativos do funcionamento do programa na universidade.

5.3 PERSPECTIVAS E DESAFIOS PARA O TELETRABALHO

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) passou por atualizações e se caracteriza como indutor de eficiência e eficácia do desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais (Brasil, 2023b). A Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023 tem como novidade o fim da tabela de atividades e passa a ter o plano de trabalho, ou seja, os participantes deixam de ser controlados por horas e passam a atuar com foco em resultados. O participante pactua com seu chefe o esforço que dedicará a cada entrega e vê com clareza como o seu trabalho e os dos colegas contribuem para o plano de entregas da unidade. Também simplificou o trabalho da chefia imediata, pois não mais avalia as atividades específicas executadas por participante e sim como contribuem para a execução do Plano de Entregas da Unidade. Serão instituídas Unidades de Execução, podendo ser secretaria ou departamento ou unidade vinculada à coordenação, o que permite flexibilização para cada entidade customizar seus programas. Outra novidade foi o dispositivo que prevê a criação do Comitê Executivo do PGD para ser instância de melhoria e acompanhamento do programa no âmbito da Administração Pública Federal, o qual responderá a questionamentos e emitirá orientações aos órgãos e entidades (Brasil, 2023b).

Geralmente, tem-se como ponto de partida a constituição de uma comissão ou grupo de estudo ou de trabalho para avaliar a viabilidade de implementação do PGD nas instituições e depois para auxiliar no processo de implementação, execução e acompanhamento. Assim, das 31 universidades pesquisadas neste estudo, 21 universidades apresentam registro de constituição de comissão. Estas comissões buscam verificar o nível de aceitabilidade e interesse na adesão ao PGD e especificamente ao teletrabalho, pois é mito falar que todo mundo vai querer adotar a modalidade de teletrabalho, porque por vezes as funções não se adequam ao formato de teletrabalho ou o servidor não tem o perfil de teletrabalhador ou ainda carece de um ambiente para desempenhar as atividades adequadamente. Portanto, o teletrabalho não é para todos (Mello, 1999).

Vale ressaltar que se for da vontade do dirigente máximo do órgão/entidade, o PGD poderá ser compulsório para todos da instituição, visto que o programa é uma ferramenta de gestão por resultados e independe da modalidade, assim todos serão gerenciados com base nos seus desempenhos e não mais com base nas horas trabalhadas. Cabe ainda em comum acordo entre o participante e a chefia a opção para desempenhar a modalidade de teletrabalho (Brasil, 2023b).

Trazer essa gestão por resultados para a administração pública, além dos benefícios expostos no rol de objetivos do programa da IN nº 24/2023, também valoriza o comprometimento pessoal, incumbindo o participante a ter controle e responsabilidade com os resultados de suas atividades. Trata-se de uma correlação de forças de trabalho que envolvem metas, prazos e resultados de forma individual e flexível. Revela uma autonomia no trabalho, conforme descrito por Rosenfield e Alves (2011, p.2013):

Em termos concretos, a autonomia no trabalho traduz-se por: autodeterminação do trabalhador e sua responsabilidade ou liberdade para determinar os elementos de sua tarefa, bem como o método, as etapas, os procedimentos, a programação, os critérios, os objetivos, o lugar, avaliação, as horas, o tipo e quantidade de seu trabalho. Autonomia remete ao controle sobre todos esses elementos ou sobre alguns deles.

Quando é abordada esta ação no contexto organizacional das Instituições Públicas Federais de Ensino, observa-se que o grau de comprometimento dos servidores que estão em teletrabalho no PGD tem apresentado resultados positivos, conforme relatórios de avaliação emitidos pelas instituições que participam do programa a mais de um ano.

Esses relatórios referem-se à avaliação e monitoramento do PGD no âmbito das instituições, e traduzem os resultados ou impactos alcançados com a sua execução no ano. As instituições que já completaram o ciclo de um ano de execução do PGD são obrigadas a apresentar a avaliação. Assim, pode-se verificar que esses relatórios disponibilizados nos sítios eletrônicos retratam uma certa homogeneidade quanto à percepção dos gestores e participantes a respeito dos resultados alcançados na modalidade de teletrabalho.

No quesito comprometimento, tem-se o caso da UNIFEI que realizou uma pesquisa com as chefias de 18 unidades executoras do PGD, e o resultado foi que 33,3% dos chefes avaliam como “acima do esperado” e 66,7% avaliam como “muito acima do esperado”. Também, como exemplo, tem a UFFS que obteve na pesquisa com 271 respondentes participantes do PGD que 41,3% acham que o grau de comprometimento dos participantes é “muito alto”, seguido de 39,5% como “alto”. No relatório da UFU, o qual avaliou a fase piloto com 66 servidores participantes do PGD, constatou-se que o grau de comprometimento dos participantes quanto ao registro de entregas resultou em aumento de produtividade e no geral obteve uma boa comunicação e interação entre as chefias, colegas e usuários. Já na UFCA, o relatório indica que 80% das chefias consideram o grau de comprometimento dos subordinados como “BOM” e os demais 20% consideram “Muito Bom”. Na UFF, 80% dos gestores avaliaram o grau de comprometimento como positivo, sendo que 51,9% avaliaram como “muito bom” e 27,2% avaliaram como “bom”. A UNIFAL considera que os participantes atingiram 90% do nível de produtividade. Na UFU, 87% das 23 chefias entrevistadas consideram que a equipe é bastante comprometida e cumpriu o que foi acordado dentro dos prazos e com qualidade.

Com tais resultados, observa-se que a experiência com o teletrabalho gerou um comportamento positivo em relação às tarefas executadas. Com isso, reforça que o comprometimento dos servidores constitui o principal indicador de uma instituição eficaz (Morin, 2001). Esse resultado está atrelado aos atributos de vantagens de flexibilidade, autodisciplina, autogerenciamento de tempo e organização, ratificando o trabalho de Almeida (2018). Dessa forma, observa-se que a modalidade teletrabalho atribui ao servidor o controle e autoria do seu trabalho, tornando-o responsável pelos resultados de suas atividades (Rosenfield; Alves, 2011).

Comprometer-se com o trabalho favorece o indicador de produtividade e contribui para a satisfação das metas, consecução das entregas e prazos (Rocha; Amador, 2018). Destarte, a IN nº 24/2023 apresenta as fases do ciclo do PGD, as quais se compõem por elaboração, execução e avaliação de planos de entrega. Esses planos são identificados como

instrumento de gestão para planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos de uma unidade executora do PGD de forma a realizar determinadas entregas de maneira eficiente e eficaz (Brasil, 2023b).

Tendo o entendimento de que as entregas podem ser produtos ou serviços prestados por servidores técnicos administrativos de unidades da instituição de ensino, como por exemplo: atendimento ao público, execução de processos, emissão de atos normativos, gerenciamento de pessoas, controle e acompanhamento, cabe estabelecer no mínimo as metas, os prazos, destinatário e demandante. São aspectos que subsidiam a aferição da efetividade no alcance das metas e resultados (Brasil, 2023b).

No geral, os relatórios das instituições executoras do PGD apontam que as metas estão sendo atingidas e os resultados estão sendo satisfatórios. Assim, destacam-se os seguintes resultados: a UFCSPA avaliou a execução do teletrabalho de forma positiva, tendo em vista que houve melhorias na gestão, melhor percepção das tarefas realizadas, uma divisão mais equânime do trabalho e melhoria na organização do trabalho. Na UFT, das 63 chefias, 41,3% consideram que o teletrabalho proporcionou maior celeridade na entrega dos processos, como também aumentou a produtividade no geral e por parte dos técnicos-administrativos (199 entrevistados), sendo que 70,9% concordam totalmente que houve aumento da produtividade. Na UFFS, dos 228 servidores que participam do PGD, 119 servidores avaliaram que obteve melhora significativa na efetividade no alcance das metas e resultados. A UNIFEI também avaliou positivamente a efetividade no alcance das metas e resultados. A UFU, visto que a avaliação se refere à fase piloto, apontou que o teletrabalho não acarretou perda de qualidade nos serviços prestados. Na UFCA, tem-se um contraditório de efetividade no alcance das metas e resultados, 60% das chefias entrevistadas informaram que os objetivos foram atendidos apenas parcialmente; em contrapartida, os servidores entrevistados fizeram avaliação positiva, 94,7% entendem que os objetivos foram completamente atingidos.

Vale ressaltar que quando se tem planejamento e estabelecimento de metas nas unidades, consegue-se fornecer orientação para os participantes realizarem suas tarefas, ajudando-os com maior comprometimento e redução de interpretações conflitantes sobre os resultados esperados, assim permitindo a execução dos objetivos estratégicos da organização de forma eficiente (Silva; Rosa, 2023).

Ainda, verifica-se que as universidades apresentam muitas vantagens com a execução do teletrabalho nas instituições. Mesmo havendo poucos relatórios até o momento, é possível identificar os principais benefícios tanto para os servidores quanto para a instituição, conforme demonstrado na figura 7, apresentada na forma de frequência de benefícios,

apontados nos relatórios das universidades UFCSPA, UFT, UFFS, UNIFAL, UNIFEI, UFU, UFCA, UFES e UFFS:

Figura 7 - Frequência de benefícios com o teletrabalho



Fonte: Elaborada pela autora (construída em <https://www.wordclouds.com/>).

Os benefícios com maior destaque são “qualidade de vida”, “flexibilidade”, “produtividade”, “redução de gastos” e “satisfação”. Estão atrelados à otimização de tempo, planejamento, economia e motivação do servidor, o que coaduna com os indicadores de vantagem apresentados no estudo de Filardi, Castro e Zanini (2020).

No que diz respeito à melhoria da qualidade de vida, foi o fato de o servidor não precisar se deslocar todos os dias para a instituição, o que resultou consequentemente na economia de tempo e de gastos com combustíveis e alimentação, além de proporcionar satisfação em trabalhar no local que desejar, rendendo maior produtividade e eficiência. Assim, o teletrabalho propicia efeitos positivos, podendo ter o equilíbrio entre trabalho versus casa, uma vez que o tempo despendido para o deslocamento passou a ser direcionado para atividades familiares e lazer, obtendo-se aumento da satisfação das atividades laborais (Enes et. al., 2023; Vilarinho et. al., 2021).

Outro fator foi a flexibilidade, que propiciou ao servidor realizar suas atividades laborais em locais diversos e horários flexíveis, provocando uma sensação de valorização (Nascimento, 2019). Entretanto, é preciso estabelecer o gerenciamento das atividades e do uso

de dispositivos móveis para que os assuntos de trabalho não interfiram nas horas de lazer, ou o contrário, que os momentos pessoais não interrompam as atividades laborais (Rocha; Amador, 2018).

Também foi bastante relatada a redução de gastos, tanto para o servidor como para a instituição. O servidor economizou nas despesas com combustíveis, transporte e alimentação, já a instituição atingiu redução de despesas com energia, água, auxílio transporte e manutenção da infraestrutura. Esses resultados sustentam os estudos que apontam os benefícios com o teletrabalho (Figueiredo et. al, 2021; Vilarinho et. al. 2021).

Ainda, o teletrabalho tem uma pegada sustentável, por reduzir consideravelmente os altos custos com despesas correntes e gastos com infraestrutura, além da otimização do tempo e deslocamentos (CNI, 2020), como também redução do tráfego de veículos nas cidades (Nilles, 1988). Os gestores e servidores participantes do programa relataram nas avaliações tais reduções, o que consideraram grandes benefícios para eles e para a sociedade.

Embora tenha muitos benefícios identificados, os relatórios também têm sido consistentes em apresentar problemas comuns associados à implementação do teletrabalho. São apontados aspectos negativos que por sua vez trazem prejuízos à instituição. Na Figura 8, é apresentada a sequência de prejuízos apontados nos relatórios das universidades UFCSPA, UFT, UFFS, UNIFAL, UNIFEI, UFU, UFCA, UFES e UFFS:

Figura 8 - Sequência de prejuízos apontados nos relatórios das universidades



Tem-se uma tendência de satisfação com o teletrabalho, no entanto alguns desafios são protagonistas dos prejuízos percebidos pelos gestores e participantes do teletrabalho. Assim, nos relatórios apresentados pelas universidades, como nos estudos realizados nos órgãos públicos, os principais problemas percebidos são: a falta de interação entre a equipe em ambientes de trabalho e a falha de comunicação (Oliveira, 2020; Fernandes, 2018; Gómez et. al, 2022). “O distanciamento físico requer cautela para que o teletrabalho não acarrete um isolamento social dos servidores, conduzindo a um desenraizamento social e psicológico” (Redinha, 1999, p.8). “Sabe-se que a troca de experiências e o compartilhamento de informações são fatores necessários para gerar o aumento da produtividade, bem como trazer inovações na seara laboral” (Takano et. al, 2020).

Ainda que as tecnologias de comunicação e informação sejam consideradas bastante dinâmicas, muitas instituições não dão as devidas condições de trabalho para o desenvolvimento das atividades laborais (Vilarinho et.al, 2021). Foram unânimes os relatos de falha dos canais de comunicação, observando que os meios disponíveis para contato eram por e-mails e WhatsApp Business, além de reclamações de indisponibilidade por parte de alguns servidores que demoravam para fazer o atendimento necessário. Portanto, carece de aprimoramentos e qualificações (Vilarinho et. al., 2021).

Outra dificuldade apontada foi a burocracia com preenchimento e registros dos planos de entregas e das atividades, bem como a capacidade de avaliação da produtividade. O sistema disponibilizado era de fácil acesso, porém muito oneroso. Por conseguinte, a aplicação dos índices de autonomia e subordinação no teletrabalho requer algumas adaptações, “revestindo-se de particular significado a propriedade dos instrumentos de trabalho”, pois se os mecanismos de hardware e software não competem ao operador, “tal corresponderá, normalmente, ao estabelecimento de um posto de trabalho, revelador da existência de um vínculo laboral” (Redinha, 1999, p, 17).

A par dos empecilhos dispostos pela própria natureza de execução, importa ressaltar, ainda que no geral, as universidades contabilizam avaliações positivas das atividades desenvolvidas em teletrabalho e recomendam a permanência do programa, atentando a algumas reflexões quanto aos mecanismos de comunicação e de controle de produtividade.

Diante desse contexto, percebe-se que as experiências de cada universidade se inter-relacionam e convergem-se aos resultados encontrados em estudos a respeito do teletrabalho (Figueiredo et. al, 2021; Vilarinho et. al. 2021; Rocha; Amador, 2018; Filardi; Castro; Zanini, 2020). Os resultados dos relatórios apontam para as seguintes vantagens e desvantagens com o teletrabalho:

Quadro 13 - Vantagens e Desvantagens do teletrabalho segundo as universidades UFCSPA, UFT, UFFS, UNIFAL, UNIFEI, UFU, UFCA, UFES e UFFS:

Vantagem		Desvantagem	
Servidor	Universidade	Servidor	Universidade
Aumento de Qualidade de Vida	Redução de custos com infraestrutura	Falha na disponibilidade de atendimento	Transparência no site
Flexibilidade	Redução das despesas com valores de auxílio transporte	Dificuldade na comunicação	Comunicação deficitária
Aumento de Produtividade	Redução de despesas	Falta de interação pessoal com a equipe	Sistemas de Falta de aprimoramento da tecnologia da informação
Satisfação	Racionalização do uso dos espaços físicos	Aumento do trabalho burocrático com sistemas	Canais de comunicação insuficientes
Concentração, Eficiência	Redução de impressões	Redução na convivência	Falta de metodologia avaliativa da produtividade
Registro das atividades	Celeridade nos processos	Dificuldade em avaliar o PGD	
Economia com deslocamento e alimentação			
Motivação			
Retenção de talentos			
Maior organização do tempo de trabalho			

Fonte: Elaborada pela autora com resultados da pesquisa (2024).

Fica evidenciado nas avaliações das universidades que o teletrabalho se constituiu em uma modalidade fundamental para a inovação das atividades laborativas dos servidores técnico-administrativos, de forma a contribuir para a melhoria da qualidade de vida, aumento da motivação, aumento da produtividade dos servidores, bem como melhor gerenciamento do tempo e atividades na condução para a economia de gastos e despesas, tanto para a instituição como para os participantes do PGD. Assim, confirma-se a conveniência e oportunidade de manutenção do programa:

UFCSPA: está comprometida com o sucesso do Programa de Gestão de Desempenho e está trabalhando para garantir que ele seja executado de forma eficaz, sendo possível expandir a sua implementação (UFCSPA, 2023).

UFT: contabiliza avaliações positivas dos gestores e servidores e está aprimorando os sistemas de controle e avaliação (UFT, 2022).

UFFS: evidenciou com relatórios que o programa mantém o nível de produtividade (individual e setorial) ou até aumentou. Os servidores estão se sentindo melhor por não precisar perder tempo com deslocamento. Diretores e coordenadores avaliam positivamente as atividades desenvolvidas em teletrabalho (UFFS, 2022).

UNIFAL: considera a necessidade de avaliação interna sobre as dificuldades e recomenda a continuidade do programa (UNIFAL, 2022).

UNIFEI: recomenda a continuidade por apresentar muitos pontos positivos e trazer benefícios à instituição e ao participante (UNIFEI, 2023).

UFU: salienta que a governança pública trabalha com ferramentas promotoras de transparência e que possibilitam a avaliação dos resultados da aplicação de políticas que necessitam refletir o retorno dos serviços públicos para a sociedade, e o PGD, por meio do registro permanente das atividades e tarefas previstas e desempenhadas, análise recorrente e execução de relatórios por parte das chefias, é um mecanismo de controle de produtividade e, em maior escala, de controle dos recursos públicos (UFU, 2022).

UFCA: atendeu as expectativas e avalia de forma positiva a implementação do PGD (UFCA, 2023).

UFES: 74,2% dos participantes avaliam a experiência do teletrabalho como excelente (UFES, 2023).

UFF: favorável à manutenção do PGD (UFF, 2023).

Entretanto, todos os participantes precisam compreender o teletrabalho como uma política pública e institucional que tem a finalidade de proporcionar eficiência às universidades e melhorar as condições na relação de trabalho aos servidores. As ações devem ser conduzidas para a quebra de paradigmas da incorporação do teletrabalho, pois envolve choque cultural (Nilles, 1997). Assim, desempenhar as atividades fora do local de trabalho requer comprometimento e adequação para o novo formato laboral (Freitas, 2022).

Nesse contexto, os relatórios apontam algumas preocupações quanto ao processo de execução do teletrabalho, como se observa em alguns trechos:

UFCSPA: a liderança precisa ser mais participativa, por meio da escuta, da promoção de espaços de interação e comunicação efetiva e do conhecimento das atividades do setor (UFCSPA, 2023).

UFT: Ainda há resistência quanto à cultura organizacional, pois há relatos que alguns enxergam o teletrabalho como regalia ao servidor, falta política de conscientização dos objetivos e propósitos do PGD (UFT, 2022).

UFFS: tem maior dificuldade com os canais de comunicação. O sistema não contempla uma metodologia avaliativa para mensurar se realmente há ganho de produtividade. Alguns Campis ainda resistem em expandir o programa para todos (UFFS, 2022).

UNIFAL: considera a necessidade de avaliação interna sobre as dificuldades e recomenda a continuidade do programa observada as recomendações de obrigatoriedade de disponibilidade de número telefônico do participante a ser publicado no atendimento do setor, e que seja feita avaliação junto aos servidores sobre a participação e impactos no trabalho e na vida dos participantes (UNIFAL, 2022).

UNIFEI: sugere maior divulgação dos canais de comunicação, dias e horários dos participantes (UNIFEI, 2023).

UFU: barreira com a indisponibilidade de contato/comunicação (UFU, 2022).

UFCA: há necessidade de melhorias no atendimento (UFCA, 2023).

UFES: apontaram dificuldade na compreensão e no uso das funcionalidades dos sistemas e dificuldade de interação e comunicação com a equipe de trabalho (UFES, 2023).

UFF: sugerem ações de capacitação e de comunicação (UFF, 2023).

Estas preocupações e dificuldades são bem comuns no início de novas abordagens de gestão, pois falta preparo e gerenciamento das metas, avaliações e resultados, além de encontrar resistência por parte de alguns gestores e servidores (Nilles, 1997). Por essa razão, é preciso uma normatização interna, com diretrizes de operacionalidade do teletrabalho para que as atividades sejam desenvolvidas de forma eficiente, evitando assim prejuízos à instituição e à sociedade.

Por fim, compreende-se que a implementação do teletrabalho perpassa por vários desafios, no entanto, as experiências documentadas avaliam de forma positiva sua execução, trazendo reflexões para que outras universidades possam implementar o teletrabalho, de modo a contribuir para as correções e a elaboração de diretrizes mais eficazes. Sendo assim, apresentaremos a proposta de intervenção à UFGD, contemplando uma minuta da portaria para instituição do PGD no âmbito da UFGD, indicando diretrizes e recomendações com base nos resultados analisados nesta pesquisa.

6. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Considerando o objetivo desta pesquisa, que consiste em propor diretrizes para a regulamentação institucional do teletrabalho nas atividades técnico-administrativas da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), construímos uma minuta de portaria para instituição do Programa de Gestão e Desempenho, de forma a colaborar com os trabalhos da comissão interna, instituída por meio da Resolução do COUNI nº 545, de 28 de setembro de 2023, responsável para regulamentar a implementação do PGD na UFGD.

A proposição da minuta é decorrente da análise dos dados de caracterização da UFGD e, principalmente, das interpretações das normativas de outras universidades. Esse processo permitiu identificar não só perspectivas para a regulamentação do teletrabalho na universidade, como também identificar algumas lacunas que precisam ser repensadas e previstas no ato normativo.

Além disso, registra-se que a minuta tem como eixo condutor o Decreto - política nacional - que trata dos critérios para o teletrabalho nas instituições federais públicas, conforme a disposição no Art. 4º do Decreto nº 11.072/2022:

Art. 4º A instituição do PGD se dará no âmbito de cada autarquia, fundação pública ou unidade da administração direta de nível não inferior ao de Secretaria ou equivalente, por meio de portaria da autoridade máxima, vedada a delegação, e preverá, no mínimo:

I - os tipos de atividades que poderão ser incluídas no PGD;

II - o quantitativo de vagas;

III - as vedações à participação, se houver;

IV - o eventual nível de produtividade adicional exigido para o teletrabalho;

V - o conteúdo do termo de ciência e responsabilidade a ser firmado entre o participante e a sua chefia imediata; e

VI - a antecedência mínima nas convocações para o agente público comparecer à sua unidade (Brasil, 2022).

O instrumento proposto atende ao artigo acima citado com relação ao documento oficial de instituição do PGD na universidade, sendo obrigatória a publicação de uma portaria da autoridade máxima (Brasil, 2022). No entanto, por se tratar de uma instituição que preza por uma universidade inclusiva, democrática e transparente, recomendamos a aprovação da instituição do teletrabalho e suas respectivas diretrizes, primeiramente via COUNI, para uma tomada de decisão organizacional mais assertiva na UFGD.

6.1 MINUTA DE PORTARIA PARA INSTITUIÇÃO DO PGD

Institui, no âmbito Fundação Universidade Federal da Grande Dourados, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para o exercício de atividades que serão avaliadas em função da efetividade e da qualidade das entregas.

A REITORIA DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS, no uso das atribuições legais conferidas pelo Decreto de 22 de junho de 2022, do Presidente da República, publicado no DOU nº 117, de 23 de junho de 2022, seção 2, página 1, tendo em vista o art. 4º do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 e o art. 6º da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, RESOLVE:

Art. 1º Instituir, no âmbito Fundação Universidade Federal da Grande Dourados, o Programa de Gestão e Desempenho, nos termos do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 e da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023 (IN nº 24/23).

§1º. O PGD é um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais.

§2ª O PGD aplica-se apenas às servidoras e aos servidores técnicos-administrativos em educação (TAEs).

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 2º São objetivos do PGD:

- I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;
- II - estimular a cultura de planejamento institucional;
- III - otimizar a gestão dos recursos públicos;
- IV - incentivar a cultura da inovação;
- V - fomentar a transformação digital;

- VI - atrair e reter talentos na administração pública federal;
- VII - contribuir para o dimensionamento da força de trabalho;
- VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;
- IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes; e
- X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal.

Art. 3º Para os fins do disposto nesta Portaria considera-se:

- I - atividade: o conjunto de ações, síncronas ou assíncronas, realizadas pelo participante que visa contribuir para as entregas de uma unidade de execução;
- II - atividade síncrona: aquela cuja execução se dá mediante interação simultânea do participante com terceiros, podendo ser realizada com presença física ou virtual;
- III - atividade assíncrona: aquela cuja execução se dá de maneira não simultânea entre o participante e terceiros, ou requeira exclusivamente o esforço do participante para sua consecução, podendo ser realizada com presença física ou não;
- IV - entrega: o produto ou serviço da unidade de execução, resultante da contribuição dos participantes;
- V - Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR): instrumento de gestão por meio do qual a chefia da unidade de execução e o interessado pactuam as regras para participação no PGD;
- VI - plano de entregas da unidade: instrumento de gestão que tem por objetivo planejar as entregas da unidade de execução, contendo suas metas, prazos, demandantes e destinatários;
- VII - plano de trabalho do participante: instrumento de gestão que tem por objetivo alocar o percentual da carga horária disponível no período, de forma a contribuir direta ou indiretamente para o plano de entregas da unidade;
- VIII - participante: o agente público em exercício na Fundação Universidade Federal da Grande Dourados que tenha Termo de Ciência e Responsabilidade - TCR assinado;
- IX - chefia imediata: autoridade imediatamente superior ao participante, responsável pelo acompanhamento das entregas; e
- X - unidade de execução: qualquer unidade da estrutura administrativa que tenha plano de entregas pactuado.
- XI - unidade instituidora: a unidade administrativa (UA) prevista no art. 4º do Decreto nº 11.072, de 2022;

Art. 4º A instituição e a manutenção do PGD se darão no interesse da UFGD e não constituem direitos adquiridos dos(as) participantes.

Art. 5º Compete ao(à) dirigente da UA decidir sobre a implementação do PGD em sua unidade, sendo-lhe facultado dividir ou não a UA em uma ou mais unidades de execução.

§1º A instituição do PGD não poderá implicar prejuízo à manutenção da capacidade plena de atendimento ao público interno e externo e nem aumentar as despesas da UFGD.

§2º A UFGD, por meio da PROGESP ouvida a Comissão Permanente de Acompanhamento do PGD na UFGD (CPGD/UFGD), disponibilizará, ao órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Siprec) e ao órgão central do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg), as informações referentes ao PGD e os seus respectivos resultados.

§3º A chefia imediata deverá ser preferencialmente a chefia da unidade de execução.

§4º Caso a UA opte por não realizar subdivisões em Unidades de Execução, a UA será também considerada Unidade de Execução, acumulando as responsabilidades de ambas.

§5º A definição de quantas e quais serão as unidades de execução da UA deverá ser divulgada de forma ampla entre os(as) servidores(as) nelas lotados(as).

Art. 6º A instituição do PGD exigirá a adoção de sistema informatizado único de acompanhamento e controle, que permita o registro eficaz do trabalho efetivamente desenvolvido pelos(as) participantes.

Parágrafo único. Os modelos fixos, padronizados e uniformizados do plano de entregas da unidade, PTP e TCR deverão ser preenchidos exclusivamente por meio do sistema informatizado citado no caput.

CAPÍTULO II DAS ATIVIDADES

Art. 7º Qualquer tipo de atividade poderá ser realizada no âmbito do PGD, exceto aqueles que impossibilitem a mensuração da efetividade e da qualidade da entrega.

§ 1º A participação no PGD, independentemente da modalidade, considerará as atribuições do cargo e respeitará a jornada de trabalho do(a) participante.

§ 2º Não se enquadram no PGD na modalidade teletrabalho as atividades que, em razão da natureza do cargo ou das atribuições dos setores de lotação, exijam a presença física do(a) participante na unidade, sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo ou que possam comprometer a qualidade e a eficácia de atendimento presencial ao público interno e externo.

§3º O cumprimento, pelo(a) participante, de atividades além das pactuadas no PTP não configura serviço extraordinário ou banco de horas.

Art. 8º O Programa de Gestão e Desempenho da UFGD compreende atividades cujos resultados possam ser mensurados quanto à efetividade, produtividade e qualidade, incluídas aquelas:

I - padronizadas e realizadas rotineiramente;

II - em forma de projetos: são atividades com começo e fim determinados, entregas concretas e prazos;

III - atividades de suporte: são aquelas que possuem natureza administrativa e que contribuem para a entrega de atividades finalísticas;

IV - atividades de gestão: são aquelas relacionadas às atividades como planejamento e gestão estratégica, tecnologia, orçamento, recursos humanos, gestão de patrimônio, gestão documental;

V - atividades de assessoria: são as mais variadas atividades exercidas em assessorias de autoridades; e

VI - fiscalização e controle: atividades relacionadas auditoria, controle interno, fiscalização.

CAPÍTULO III

DAS MODALIDADES E REGIMES DE EXECUÇÃO DO PGD

Art. 9º 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.

Parágrafo único. A chefia da unidade de execução e o participante poderão repactuar, a qualquer momento, a modalidade e o regime de execução, mediante ajuste no TCR, observado o art. 10 do Decreto nº 11.072, de 2022, e as hipóteses previstas nos §§ 1º, 2º e 3º do art. 10 da Instrução Normativa Conjunta nº 24/2023.

Art. 10º Todos os participantes estarão dispensados do registro de controle de frequência e assiduidade, na totalidade da sua jornada de trabalho, qualquer que seja a modalidade e o regime de execução.

Art. 11º Admitem-se as seguintes modalidades na execução do PGD:

I – presencial: a totalidade da jornada de trabalho do participante ocorre em local determinado pela UFGD ou;

II – teletrabalho, pode ser adotada nos seguintes regimes de execução:

a) parcial: parte da jornada de trabalho ocorre em locais a critério do participante e parte em local determinado pela UFGD; ou

b) integral: a totalidade da jornada de trabalho ocorre em local a critério do participante.

§1º As Unidades de Execução que aderirem ao PGD, tanto na modalidade presencial quanto na modalidade de teletrabalho, deverão preencher o plano de entregas da unidade, em sistema informatizado a ser fornecido pela UFGD.

§ 2º Caberá ao gestor, no momento da definição das modalidades de trabalho dos servidores da unidade, observar a natureza das atribuições dos cargos, conforme art. 8º da Lei nº 11.091/05, de modo a preservar as atividades meio e fim da instituição.

§ 3º Participantes que estejam na modalidade presencial do PGD ou agentes públicos submetidos ao controle de frequência só poderão ser selecionados para a modalidade teletrabalho em outro órgão ou entidade seis meses após a movimentação.

§ 4º Participantes que estejam na modalidade presencial do PGD ou agentes públicos submetidos ao controle de frequência só poderão ser selecionados para a modalidade teletrabalho em outra unidade de execução um ano após o processo de remoção.

Art. 12 Da modalidade teletrabalho:

I - A adesão à modalidade teletrabalho dependerá de pactuação entre o participante e a chefia da unidade de execução, devendo ser devidamente formalizado por meio de TCR.

II - Só poderão ingressar na modalidade teletrabalho aqueles que já tenham cumprido um ano de estágio probatório.

III - O teletrabalho ficará condicionado à compatibilidade com as atividades a serem desenvolvidas pelo agente público e à ausência de prejuízo para a administração.

IV - O teletrabalho terá a estrutura necessária, física e tecnológica, providenciada e custeada pelo(a) servidor(a) participante, constando expressamente referida previsão no termo de ciência e responsabilidade a ser assinado.

V - exigirá que o(a) participante permaneça disponível para contato no período e nos meios pactuados no TCR; e

VI- exigirá que o(a) participante permaneça disponível para o trabalho, em ambiente adequado à realização das tarefas, nos termos do TCR e do PTP.

V - A opção pelo teletrabalho não poderá implicar aumento de despesa para a UFGD.

Art. 13º As unidades de execução poderão autorizar a retirada de equipamentos, processos e demais documentos (físicos e/ou digitais) pelos participantes quando necessários à

realização das atividades, observando os procedimentos relacionados à segurança da informação e à guarda documental, constantes de regulamentação própria, quando houver.

§ 1º A retirada de que trata o caput não poderá gerar aumento de despesa por parte da UFGD, inclusive em relação a seguros ou transporte de bens.

§ 2º Equipamentos somente poderão ser retirados em caso de participantes na modalidade teletrabalho.

§ 3º Para fins do disposto no caput, deverá ser firmado termo de guarda e responsabilidade entre participante e chefia imediata, a cada retirada.

CAPÍTULO IV QUANTITATIVO DE VAGAS

Art. 14º O quantitativo de vagas expresso em percentual, por modalidade, em relação ao total de agentes públicos da unidade, obedecerá aos seguintes critérios:

I - Para modalidade presencial poderá ser disponibilizado um total de vagas de até 100% do total de servidores lotados em cada unidade de execução;

II – Para modalidade de teletrabalho serão disponibilizadas:

a. vagas equivalentes a até, no máximo, 70% do total de servidores lotados em cada unidade de execução, para execução de atividades em regime integral;

b. vagas até 100% dos servidores lotados na unidade de execução para o regime de execução parcial, desde que seja efetivada em modo de revezamento, a fim de garantir a manutenção da capacidade plena de atendimento ao público interno e externo.

§ 1º A aplicação do percentual de que trata o caput obedecerá ao arredondamento para o número inteiro mais próximo.

§ 2º Caso a fração decimal resultar menor que 0,5 aproxima-se para o número inteiro imediatamente inferior e, caso resultar uma fração decimal maior ou igual a 0,5, aproxima-se para o número inteiro imediatamente superior.

§ 3º O quantitativo de vagas deverá ser especificado pela chefia da unidade de execução, conforme as características das atividades, competências dos servidores e sem prejuízo para o serviço público.

§ 4º O percentual estabelecido no inciso II, alínea a, poderá ser ampliado para até cem por cento dos servidores lotados na unidade de execução, mediante autorização da chefia imediata, desde que não haja comprometimento da capacidade e garantia de atendimento ao público, que o atendimento possa ser mensurado e avaliado e seja realizado por meios telemáticos de comunicação.

§ 4º O percentual estabelecido no inciso II, alínea a, será obrigatório nas unidades executoras que necessitarem do quantitativo mínimo de 30% de servidores para serviços essenciais ao atendimento presencial.

§ 6º Para o regime de execução parcial, no mínimo, 20% (vinte por cento) da carga horária semanal do(a) participante será prestada presencialmente.

CAPÍTULO V

DA SELEÇÃO DOS(AS) PARTICIPANTES

Art. 15º A seleção dos participantes para o PGD deverá ser feita mediante Edital público, expedido pelo dirigente da unidade acadêmica ou administrativa de execução do PGD, a partir da avaliação de compatibilidade entre as atividades a serem desempenhadas, o conhecimento técnico e as condições necessárias à participação no programa, devendo constar entre outras especificidades:

I- total de vagas;

II- regimes de execução;

III- vedações à participação, se houver;

IV- prazo de permanência no programa de gestão, quando aplicável;

V- os conhecimentos técnicos necessários ao desempenho da atividade em qualquer modalidade de execução;

VI- infraestrutura mínima necessária ao interessado na participação; e

VII- a especificação de quais modalidades e regimes de execução poderão ser adotados em cada um dos setores da unidade de execução, conforme a natureza das atividades desempenhadas.

§ 1º Caso o número de vagas existentes seja igual ou superior ao número de interessados, os(as) servidores(as) se reunirão e, conjuntamente com sua chefia imediata, definirão um plano de funcionamento para a unidade, encerrando-se, nesse caso, a etapa de seleção.

§ 2º Caso o número de vagas existentes seja inferior ao número de interessados e, ainda, ocorra razoável igualdade de habilidades e características entre os interessados, a chefia da unidade de execução observará prioritariamente os seguintes critérios:

I- pessoas com deficiência ou com problemas graves de saúde, ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes na mesma condição;

II- pessoas com mobilidade reduzida, nos termos da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000;

III- gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;

IV- servidores(as) com horário especial, nos termos dos §§ 2º e 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990;

V- servidores(as) com dependentes econômicos até a idade de 6 (seis) anos ou acima de 65 (sessenta e cinco) anos, desde que conste em seu assentamento funcional;

VI - cujo cônjuge ou companheiro(a) tenha sido deslocado para outra cidade, ou estado, ou para o exterior, caso o servidor não tenha optado pela respectiva licença ou exercício provisório;

VII - com maior tempo de exercício na unidade, ainda que descontínuo;

VIII - com melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual

IX - com maior número de participação em grupos técnicos de trabalho ou comissões de interesse institucional

§ 3º Contempladas as situações prioritárias, ainda permanecendo um número maior de interessados(as) do que de vagas, poderá ser considerada a adoção do regime de execução parcial, possibilitando, assim, que todos(as) os(as) interessados(as) sejam contemplados(as), por meio de revezamento.

§ 4º Aqueles que forem selecionados atuarão conforme as vagas do edital pelo período garantido por até 1 (um) ano, podendo ser prorrogado a cada ano, até 5 (cinco) anos, oportunizando que os(as) demais sejam contemplados(as).

§ 5º Para a autorização de teletrabalho integral para servidores com residência no exterior, será considerado o disposto no art. 12 do Decreto nº 11.072, de 2022, e o quantitativo de servidores autorizados a realizar o teletrabalho com residência no exterior não poderá ultrapassar dois por cento do total de participantes em PGD da universidade na data do ato.

Art. 16º A participação do(a) servidor(a) no PGD é condicionada à assinatura do Termo de Ciência e Responsabilidade – TCR, firmado entre o participante e sua chefia imediata.

Parágrafo único. As alterações nas condições descritas no TCR ensejam a pactuação de um novo termo.

Art. 17º As unidades de execução que aderirem ao PGD deverão dar publicidade no site do PGD institucional sobre:

I- horário de funcionamento do setor;

II- escala dos(as) servidores(as), juntamente com o link de acesso às agendas google individuais;

III- plano de substituição e revezamento para férias dos(as) servidores(as); e

IV- lista com e-mail e telefone de contato de todos(as) os(as) servidores(as).

Art. 18º. É vedada a participação na modalidade teletrabalho aos servidores que:

I - desenvolvam atividades que exijam a presença física no setor;

II - executem atividades cujas atribuições não sejam compatíveis com o teletrabalho;

III - não disponham de recursos tecnológicos necessários para realização de seu trabalho;

IV - cumpram jornada de trabalho flexibilizada de seis horas diárias em função de prestação de atendimento ininterrupto ao público, sem redução salarial; e

V - apresentem contraindicações por motivos de saúde, constatadas em perícia médica.

VI - tenha sofrido desligamento do Programa de Gestão pelo não atingimento de metas nos últimos doze meses anteriores à data de manifestação de interesse em participar;

CAPÍTULO VI DO TERMO DE CIÊNCIA E RESPONSABILIDADE

Art. 19º O Termo de Ciência e Responsabilidade - TCR será pactuado entre o participante selecionado(a) nos moldes do Anexo I desta Portaria e a chefia da unidade de execução, , contendo no mínimo :

I - as responsabilidades do participante;

II - a modalidade e o regime de execução ao qual estará submetido;

III - o prazo de antecedência para convocação presencial, quando necessário;

IV - o(s) canal(is) de comunicação usado(s) pela equipe;

V - a manifestação de ciência do participante de que:

a. as instalações e equipamentos a serem utilizados deverão seguir as orientações de ergonomia e segurança no trabalho, estabelecidas pelo órgão ou entidade;

b. a participação no PGD não constitui direito adquirido; e

c. deve custear a estrutura necessária, física e tecnológica, para o desempenho do teletrabalho, ressalvada orientação ou determinação em contrário.

Parágrafo único. As alterações nas condições firmadas no TCR ensejam a pactuação de um novo termo.

Art. 20º As convocações para comparecimento presencial dos(as) participantes em teletrabalho deverão ser apresentadas com o mínimo de antecedência de:

I. 72h (setenta e duas horas) para demandas não urgentes; e

II. 48h (quarenta e oito horas) para demandas urgentes.

Parágrafo único. Ao convocar o participante, a chefia da unidade de execução deverá:

- I- registrar a convocação no(s) canal(is) de comunicação definido(s) no TCR;
- II - estabelecer o horário e o local para comparecimento; e
- III - prever o período em que o participante atuará presencialmente.

Art. 21º Fica autorizado o procedimento de registro de comparecimento de participantes para fins de pagamento de auxílio transporte ou outras finalidades.

Parágrafo único. Os casos de necessidade de registros de comparecimento deverão constar no TCR.

CAPÍTULO VII DO CICLO DO PGD

Art. 22º O ciclo do PGD é composto pelas seguintes fases:

- I- elaboração do plano de entregas da unidade de execução;
- II- elaboração e pactuação dos planos de trabalho dos(as) participantes (PTPs);
- III- execução e monitoramento dos PTPs;
- IV- avaliação dos PTPs; e
- V- avaliação do plano de entregas da unidade de execução.

Art. 23º A unidade de execução deverá ter plano de entregas contendo, no mínimo:

- I - a data de início e a de término, com duração máxima de um ano; e
- II - as entregas da unidade de execução com suas respectivas metas, prazos, demandantes e destinatários.

§ 1º O plano de entregas deverá ser aprovado pelo nível hierárquico superior ao da chefia da unidade de execução, o qual deverá ser informado sobre eventuais ajustes.

§ 2º Os planos de trabalho dos participantes afetados por ajustes no plano de entregas deverão ser repactuados.

§ 3º A aprovação do plano de entregas e a comunicação sobre eventuais ajustes, de que trata o § 1º, não se aplicam à Reitoria.

Art. 24º O plano de trabalho, que contribuirá direta ou indiretamente para o plano de entregas, será pactuado entre o participante e a sua chefia da unidade de execução, e conterà:

- I - a data de início e a de término;

II - a distribuição da carga horária disponível no período, identificando-se o percentual destinado à realização de trabalhos:

- a) vinculados a entregas da própria unidade;
- b) não vinculados diretamente a entregas da própria unidade, mas necessários ao adequado funcionamento administrativo ou à gestão de equipes e entregas; e
- c) vinculados a entregas de outras unidades, órgãos ou entidades diversas;

III - a descrição dos trabalhos a serem realizados pelo participante nos moldes do inciso II do caput; e

IV - os critérios que serão utilizados pela chefia da unidade de execução para avaliação do plano de trabalho do participante.

§ 1º O somatório dos percentuais previstos no inciso II do caput corresponderá à carga horária disponível para o período.

§ 2º A situação prevista na alínea c do inciso II do caput:

- I - não configura alteração da unidade de exercício do participante;
- II - requer que os trabalhos realizados sejam reportados à chefia da unidade de exercício do participante; e
- III - é possível ser utilizada para a composição de times volantes.

Art. 25º Ao longo da execução do plano de trabalho, o participante registrará:

- I - a descrição dos trabalhos realizados; e
- II - as ocorrências que possam impactar o que foi inicialmente pactuado.

§ 1º O registro de que trata o caput deverá ser realizado:

- I - em até dez dias após o encerramento do plano de trabalho, quando este tiver duração igual ou inferior a trinta dias; ou
- II - mensalmente, até o décimo dia do mês subsequente, quando o plano de trabalho tiver duração maior que trinta dias.

§ 2º O plano de trabalho do participante será monitorado pela chefia da unidade de execução, podendo haver ajustes e repactuação a qualquer momento.

§ 3º A critério da chefia da unidade de execução, o TCR poderá ser ajustado para atender às condições necessárias para melhor execução do plano de trabalho, nos termos do art. 16.

Art. 26º A chefia da unidade avaliará a execução do plano de trabalho do participante, considerando:

- I - a realização dos trabalhos conforme pactuado;

II - os critérios para avaliação das contribuições previamente definidos, nos termos do inciso IV do caput do art. 19 da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI Nº 24, de 28 de julho de 2023;

III - os fatos externos à capacidade de ação do participante e de sua chefia que comprometeram parcial ou integralmente a execução dos trabalhos pactuados;

IV - o cumprimento do TCR; e

V - as ocorrências registradas pelo participante ao longo da execução do plano de trabalho.

§ 1º A avaliação da execução do plano de trabalho deverá ocorrer em até vinte dias após a data limite do registro feito pelo participante, nos moldes do § 1º do art. 20 da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI Nº 24, de 28 de julho de 2023, considerando a seguinte escala:

I - excepcional: plano de trabalho executado muito acima do esperado;

II - alto desempenho: plano de trabalho executado acima do esperado;

III - adequado: plano de trabalho executado dentro do esperado;

IV - inadequado: plano de trabalho executado abaixo do esperado ou parcialmente executado;

V - não executado: plano de trabalho integralmente não executado.

§ 2º Os participantes serão notificados das avaliações recebidas.

§ 3º Nos casos dos incisos I, IV e V do § 1º, as avaliações deverão ser justificadas pela chefia da unidade de execução.

§ 4º No caso de avaliações classificadas nos incisos IV e V do § 1º, o participante poderá recorrer, prestando justificativas no prazo de dez dias contados da notificação de que trata o § 2º.

§ 5º No caso do § 4º, a chefia da unidade de execução poderá, em até dez dias:

I - acatar as justificativas do participante, ajustando a avaliação inicial; ou

II - manifestar-se sobre o não acatamento das justificativas apresentadas pelo participante.

§ 6º As ações previstas nos §§ 2º, 3º, 4º e 5º deverão ser registradas em sistema informatizado ou no escritório digital.

§ 7º Independentemente do resultado da avaliação da execução do plano de trabalho, a chefia da unidade de execução estimulará o aprimoramento do desempenho do participante, realizando acompanhamento periódico e propondo ações de desenvolvimento.

Art. 27º 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.

§ 1º A avaliação de que trata o caput deverá ocorrer em até trinta dias após o término do plano de entregas, considerando a seguinte escala:

I - excepcional: plano de entregas executado com desempenho muito acima do esperado;

II - alto desempenho: plano de entregas executado com desempenho acima do esperado;

III - adequado: plano de entregas executado dentro do esperado;

IV - inadequado: plano de entregas executado abaixo do esperado; e

V - plano de entregas não executado.

§ 2º A avaliação do plano de entregas de que trata o caput não se aplica à Reitoria.

CAPÍTULO VIII DOS(AS) DIRIGENTES

Art. 28º Compete aos(às) dirigentes das UAs:

I- dar publicidade desta Portaria Normativa aos(às) servidores(as) de sua UA e fornecer instruções necessárias sobre as regras de participação no PGD, sempre com base no contido nesta normativa;

II- inteirar-se sobre o conteúdo desta Portaria Normativa e das demais normas que a compõem, inclusive participando de cursos oferecidos pela PROGESP e PRAD sobre o PGD;

III- definir a divisão interna da UA em unidades de execução, informando a decisão ao Comitê Executivo do PGD - CPGD, no âmbito do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI, e divulgando-a aos servidores da UA;

IV- aprovar os planos de entrega das unidades de execução de sua estrutura;

V- finalizada a seleção dos participantes, reunir e enviar para a CPGD os planos de entregas das unidades de execução;

VI- avaliar os planos de entrega das unidades de execução que compõem sua UA;

VII- promover o alinhamento entre os planos de entregas das unidades de execução subordinadas à sua respectiva UA com o planejamento institucional, quando houver;

VIII- monitorar o PGD no âmbito da sua UA, buscando o alcance dos objetivos estabelecidos no art. 2º desta Portaria Normativa;

IX- manter contato permanente e colaborar com a PROGESP e a CPGD/UFGR, fornecendo dados e relatórios sobre o PGD em sua UA, a fim de assegurar o regular cumprimento das regras e viabilizar a melhor execução do programa de gestão; e

X- quando necessário, sugerir à autoridade competente, com base nos relatórios, a suspensão, alteração ou revogação da norma de procedimentos gerais e do programa de gestão.

CAPÍTULO IX

DAS CHEFIAS DAS UNIDADES DE EXECUÇÃO

Art. 29º Compete às chefias das unidades de execução:

- I - elaborar e monitorar o plano de entregas da unidade de execução, submetendo-o à aprovação de seu(s) superior(es) hierárquico(s), até chegar ao dirigente da UA;
- II - publicar semestralmente edital de chamamento interno para seleção dos(as) participantes, conforme modelo fornecido;
- III - selecionar os(as) participantes do PGD, com base nesta Portaria Normativa e nas orientações fornecidas pela CPGD;
- IV - dar publicidade da lista com os(as) participantes do PGD, bem como seus planos de trabalho, mantendo a relação atualizada;
- V - pactuar o TCR com os(as) participantes selecionados;
- VII - pactuar, monitorar e avaliar a execução dos planos de trabalho dos participantes;
- VIII - desligar os(as) participantes;
- IX - registrar, no sistema de controle de frequência do órgão ou entidade, os códigos de participação em PGD e os casos de licenças e afastamentos relativos aos seus subordinados;
- XI- promover a integração e o engajamento dos membros da equipe em todas as modalidades e regimes adotados;
- XII - definir a disponibilidade dos participantes para serem contatados;
- XIII- monitorar o PGD no âmbito da sua unidade de execução, buscando o alcance dos objetivos estabelecidos no art. 2º desta Portaria Normativa;
- XIV - manter contato permanente e colaborar com a PROGESP, a PRAD e a CPGD, a fim de assegurar o regular cumprimento das regras e viabilizar a melhor execução do programa de gestão;
- XV - quando necessário, sugerir à autoridade competente, com base nos relatórios, a suspensão, alteração ou revogação da norma de procedimentos gerais e do programa de gestão; e
- XVI- a cada 12 (doze) meses a partir da implementação em sua UA, elaborar relatório conforme modelo disponibilizado, sobre o PGD em sua unidade de execução.

Parágrafo único. As competências previstas no caput poderão ser delegadas à chefia imediata do(a) participante, salvo a prevista no inciso I.

CAPÍTULO X DAS CHEFIAS IMEDIATAS

Art. 30º Compete às chefias imediatas:

I- inteirar-se sobre o conteúdo desta Portaria Normativa e das demais normas que a compõem, inclusive participando de cursos oferecidos pela PROGESP e a PRAD sobre o PGD;

II- executar as competências delegadas pela chefia da unidade de execução, conforme parágrafo único do art. 25.

III- registrar, no sistema de controle de frequência da instituição os códigos de participação em PGD e os casos de licenças e afastamentos relativos aos seus subordinados;

IV- realizar a homologação da frequência do(a) participante no sistema SIGRH, ainda que o mesmo se encontre em PGD de qualquer modalidade;

V- promover a integração e o engajamento dos membros da equipe em todas as modalidades e regimes adotados;

VI - definir a disponibilidade dos participantes para serem contatados;

VII- manter contato permanente com os(as) participantes do PGD para repassar instruções de serviço, quando necessário;

VIII- analisar o andamento dos PTPs conjuntamente com o plano de entregas da unidade de execução da qual faz parte;

IX- manter contato permanente com a PROGESPE, a PRAD e a CPGD, a fim de assegurar o regular cumprimento dos planos de trabalho;

X- dar ciência à PROGESPE quando não for possível se comunicar com o participante por meio dos canais previstos no TCR;

XI- propor e implementar ações de melhoria contínua das atividades previstas nos PTPs;

XII- quando necessário, providenciar a suspensão, alteração ou revogação do PTP, com base nas avaliações mensais;

XIII- quando necessário, solicitar a suspensão, alteração ou revogação do PGD à chefia hierarquicamente superior, com base nas avaliações mensais; e

XIV- informar periodicamente o dirigente da UA sobre o andamento do PGD, bem como fatos relevantes.

Parágrafo Único. O teletrabalho não configura regime de prontidão e sobreaviso. As comunicações entre a chefia imediata e o(a) servidor(a) deverão seguir o horário previamente acordado no PTP, respeitada a jornada diária de trabalho do(a) servidor(a).

CAPÍTULO XI DA UNIDADE INSTITUIDORA

Art31º Compete ao(à) Reitor(a):

- I- suspender ou revogar o PGD por razões técnicas ou de conveniência e oportunidade, devidamente fundamentadas, bem como alterar esta Portaria Normativa, conforme previsto no § 4º do art. 3º do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022;
- II- conceder autorização para teletrabalho com residência no exterior, conforme previsto no inciso V do art. 12 do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022;
- III- comunicar a publicação deste ato de autorização, instituição e regulamentação;
- IV- consolidar as informações e os resultados referentes ao PGD do MGI e enviar os dados aos órgãos centrais do SIPEC e do SIORG, e prestar-lhes informações quando solicitados, nos termos dos artigos 23, 29 e 31 da IN Conjunta SEGES-SGPRT/MG nº 24/2023, e do § 5º do art. 4º do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022;
- V- monitorar e avaliar os resultados do PGD no âmbito da UFGD, divulgando-os em sítio eletrônico oficial, buscando o alcance dos objetivos estabelecidos nesta Portaria Normativa, na IN Conjunta SEGES-SGPRT/MG nº 24/2023, no Decreto 11.072/2022, e demais legislações que venham a tratar do tema;
- VI- manter atualizado junto ao Comitê Executivo do PGD, no âmbito do MGI, os endereços dos sítios eletrônicos onde serão divulgados o ato de instituição e os resultados obtidos com o PGD;
- VII- indicar representante do órgão ou entidade responsável por auxiliar o monitoramento constante do inciso IV do caput e compor a rede PGD; e
- VIII- promover o alinhamento entre os planos de entregas das unidades de execução a ela subordinadas, com o planejamento institucional, quando houver.

CAPÍTULO XII DAS RESPONSABILIDADES DOS PARTICIPANTES DO PGD

Art. 32º Constituem responsabilidades dos participantes do PGD, sem prejuízo daquelas previstas no Decreto nº 11.072, de 2022:

- I - assinar e cumprir o plano de trabalho e o TCR;
- II - atender às convocações para comparecimento presencial, nos termos do art. 20 desta Instrução Normativa Conjunta;

III - estar disponível para ser contatado no horário de funcionamento do órgão ou da entidade, pelos meios de comunicação definidos em TCR, exceto se acordado de forma distinta com a chefia da unidade de execução;

IV - informar à chefia da unidade de execução as atividades realizadas, a ocorrência de afastamentos, licenças e outros impedimentos, bem como eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar a realização dos trabalhos;

V - zelar pela guarda e manutenção dos equipamentos cuja retirada tenha sido autorizada nos termos do art. 13 desta Portaria Normativa; e

VI - executar o plano de trabalho, temporariamente, em modalidade distinta, na hipótese de caso fortuito ou força maior que impeça o cumprimento do plano de trabalho na modalidade pactuada.

Art. 33º Constitui requisito obrigatório para a participação no PGD, na modalidade de teletrabalho, independente do regime de execução, a disponibilidade própria de infraestrutura física, tecnológica e de comunicação adequada à execução das atividades fora das unidades administrativas e acadêmicas da UFGD.

§ 1º O(a) participante do PGD se compromete a munir-se ou prover-se das estruturas físicas e tecnológicas, mediante a utilização de equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos, próprios ou aqueles autorizados a retirada pela instituição, assumindo, inclusive, os custos referentes à conexão à internet, energia elétrica e telefone, entre outras despesas decorrentes do exercício de suas atribuições em teletrabalho.

§ 2º O(a) servidor(a) assinará o TCR que conterá a declaração de que a instalação em que executará as atividades em PGD atende às exigências do caput deste artigo.

§ 3º O(a) servidor(a) poderá receber ajuda de custos para a execução das atividades em PGD, caso a UFGD receba recursos para este fim.

Art. 34º O participante será desligado do PGD nas seguintes hipóteses:

I- a pedido, independentemente do interesse da administração, a qualquer momento, salvo no caso de PGD instituído de forma obrigatória, nos termos do parágrafo único do art. 6º do Decreto nº 11.072, de 2022;

II- no interesse da administração, por razão de conveniência ou necessidade, devidamente justificada;

III- em virtude de alteração da unidade de exercício; ou

IV- se o PGD for revogado ou suspenso.

§ 1º O participante deverá retornar ao controle de frequência, no prazo:

I- determinado pelo órgão ou entidade, no caso de desligamento a pedido;

II- de trinta dias contados a partir do ato que lhe deu causa, nas hipóteses previstas nos incisos II, III e IV do caput; ou

III- de dois meses contados a partir do ato que lhe deu causa, nas hipóteses previstas nos incisos II, III e IV do caput, para participantes em teletrabalho com residência no exterior.

§ 2º O prazo previsto no inciso II do § 1º poderá ser reduzido mediante apresentação de justificativa da unidade instituidora.

§ 3º O participante manterá a execução de seu plano de trabalho até o retorno efetivo ao controle de frequência.

CAPÍTULO XIII

DA COMISSÃO PERMANENTE DE ACOMPANHAMENTO DO PGD

Art. 35º O(A) Reitor(a) da UFGD designará Comissão Permanente de Acompanhamento do PGD na UFGD (CPGD/UFGD), responsável pelo acompanhamento da implementação e resultados do PGD na instituição, composta por servidores(as) ocupantes de cargo efetivo da UFGD, conforme prescrição a seguir:

I - 03 (três) representantes indicados pela Administração Central da UFGD;

II - 05 (cinco) representantes indicados pelo Conselho Universitário da UFGD;

III - 03 (três) representantes indicados pelo Sindicato dos Trabalhadores em Educação das Instituições Federais;

IV - 03 (três) representantes indicados pela Associação de Docentes da Universidade Federal da Grande Dourados; e

V - 03 (três) representantes com conhecimento técnico nos assuntos correlatos aos trabalhos da comissão;

§ 1º As eleições para composição da CPGD/UFGD serão conduzidas pela Reitoria.

§ 2º Os(as) servidores(as) eleitos(as) terão mandato de 2 (dois) anos, prorrogáveis por igual período.

§ 3º Para cada um dos membros relacionados nos incisos III, IV, V, VI, VII e VIII haverá um(a) suplente.

§ 4º As reuniões e deliberações do CPGD ocorrerão com maioria simples de seus membros.

§ 5º As reuniões do CPGD serão convocadas pelo Presidente da comissão ou por solicitação de três de seus integrantes, sendo as decisões tomadas pela maioria simples dos participantes.

Art. 36º Caberá à CPGD/UFGD:

- I- confeccionar e manter atualizados os procedimentos e modelos de documentos a serem utilizados pelas unidades, tais como editais de seleção e mapeamento do PGD;
- II- fazer consultas e elaborar relatórios para acompanhamento do PGD no âmbito da UFGD;
- III- selecionar os participantes para teletrabalho integral com residência no exterior;
- IV- assessorar a PROGESP na implantação e no acompanhamento do PGD;
- V- assessorar a PROGESP em relação à adoção e manutenção do sistema informatizado de acompanhamento e controle do PGD;
- VI- realizar, se necessário, a revisão do escopo normativo interno do PGD, em prazo não superior a 12 (doze) meses após a implementação do programa, ou quando solicitado pelo(a) Reitor(a), ouvida a PROGESP;
- VII- assessorar a PROGESP nas propostas de atualização do PGD à legislação vigente e na análise de casos omissos; e
- VIII- atuar como instância recursal nas hipóteses previstas nesta Portaria Normativa.

Art. 37º Caberá à PROGESP:

- I- disponibilizar ao órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipe) e ao órgão central do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Sior), ouvida a CPGD/UFGD, as informações referentes ao PGD e os seus respectivos resultados;
- II- publicar edital e acompanhar a seleção de teletrabalho com residência no exterior conduzida pela CPGD/UFGD;
- III- oferecer cursos/treinamentos sobre o PGD quando necessário;
- IV- dar prosseguimento aos trâmites institucionais de gestão de pessoas quando da informação de que não está sendo possível comunicação com participantes do PGD, nos termos acordados no TCR, por parte da chefia imediata; e
- V- analisar, junto com a CPGD/UFGD, os casos omissos.

CAPÍTULO XIV

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 38º Despesas com diárias, passagens e adicionais serão tratados conforme dispõe no Decreto nº 11.072, de 2022.

Art. 35. Serão divulgados na página eletrônica oficial da UFGD sobre o PGD:

- I- a Portaria Normativa que autoriza, institui e regulamenta o PGD;
- II- os modelos de editais de seleção para as unidades de execução;

III- os relatórios e resultados obtidos com o PGD;

IV- o mapeamento do processo do PGD na UFGD;

V- modelos dos documentos a serem adotados pelos(as) participantes e unidades; e

VI - Quantitativo de servidores participantes do PGD na UFGD.

Art. 39. Os casos omissos serão analisados pela PROGESP, juntamente com a CPGD/UFGD.

.

Art. 40º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Anexo I

Termo de Ciência e Responsabilidade

1. Declaro estar ciente das minhas responsabilidades como participante do PGD na modalidade *[incluir modalidade e regime de execução]*, quais sejam:
 - a. assinar e cumprir o plano de trabalho e o disposto neste TCR;
 - b. informar à chefia da unidade de execução as atividades realizadas, a ocorrência de afastamentos, licenças e outros impedimentos, bem como eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar a realização dos trabalhos;
 - c. executar o plano de trabalho, temporariamente, em modalidade distinta, na hipótese de caso fortuito ou força maior que impeça o cumprimento do plano de trabalho na modalidade pactuada; e
 - d. seguir as orientações de ergonomia e segurança no trabalho, estabelecidas pela UFGD..

Conteúdo específico para teletrabalho em regime de execução integral

- e. estar disponível para ser contatado *[no horário de funcionamento do órgão ou da entidade ou em horário a ser definido]*, por *[telefone, e-mail ou outro meio de comunicação a definido]*
- f. atender às convocações para comparecimento presencial que serão apresentadas por *e-mail ou pelo escritório digital ou outro meio a ser definido]*, dentro do prazo de 72h para demandas não urgentes e 48h para demandas urgentes e no local estabelecido;
- g. zelar pela guarda e manutenção dos equipamentos cuja retirada tenha sido autorizada; e

- h. custear a estrutura necessária, física e tecnológica, para o desempenho do teletrabalho.

Conteúdo específico para teletrabalho em regime de execução integral

- i. exercer atividades presencialmente *[nos dias ou horários xxx, registrando meu comparecimento na planilha, ou folha, ou outro meio a ser definido*]* e em teletrabalho *[nos dias ou horários xxx]*;
- j. estar disponível para ser contatado *[no horário de funcionamento do órgão ou da entidade ou em horário a ser definido]*, por *[telefone, e-mail ou outro meio de comunicação a definido]*
- k. atender às convocações para comparecimento presencial que serão apresentadas por *[e-mail ou pelo escritório digital ou outro meio a ser definido]*, dentro do prazo de *[usar o mesmo prazo estabelecido no art. 9º deste modelo]* e no local estabelecidos;
- l. custear a estrutura necessária, física e tecnológica, para o desempenho do teletrabalho.

** se necessário e se previsto no art. 10 deste modelo.*

Conteúdo específico para teletrabalho com residência no exterior:

- m. custear a estrutura necessária, física e tecnológica, para o desempenho do teletrabalho.
 - n. aguardar a autorização do *[dirigente máximo do órgão/entidade]*, nos termos no inciso V do art. 12 do Decreto nº 11.072/22, para iniciar a execução das minhas atividades a partir de local fora do território nacional; e
 - o. voltar a exercer as minhas atividades a partir do território nacional, em até dois meses, no caso de revogação ou suspensão da portaria que concedeu o teletrabalho com residência no exterior
2. Declaro, ainda, estar ciente de que a participação no PGD não constitui direito adquirido.

6.2 OUTRAS RECOMENDAÇÕES

As informações coletadas nesta pesquisa revelaram alguns pontos que necessitam de aprimoramento: promover ações de conscientização e divulgação sobre o Programa de Gestão e Desempenho, de forma a esclarecer sua instituição, objetivos e propósitos, bem como expor

as características da implementação do teletrabalho e suas aplicabilidade na gestão; promover capacitação aos(as) servidores(as) técnico-administrativos acerca da operacionalidade do teletrabalho; promover a criação de sistemas voltados ao teletrabalho; fomentar a política pública e institucional do teletrabalho no âmbito da UFGD; criar de sistemas e aplicativos para aperfeiçoar os meios de comunicação; promover a transparência da execução do PGD por meio de uma página própria do programa do site institucional; incentivar a participação de todos ao programa.

Nesse sentido, compreendemos que há muitos desafios para a implementação do teletrabalho no âmbito da UFGD, porém com a regulamentação instituída pelo Governo Federal torna-se mais concreta a adesão do PGD e a aplicação da modalidade de teletrabalho aos(as) servidores(as) técnico-administrativos da UFGD.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou compreender, historicamente, o fenômeno do teletrabalho como modalidade laboral. Percorremos pela evolução dos modos e relações do trabalho nas organizações e pelas políticas de regulamentação que permitiram a instituição da modalidade de teletrabalho nas organizações públicas federais, de forma a refletir sobre os impactos e perspectivas das experiências nas universidades federais brasileiras com a adesão ao teletrabalho, com o objetivo de propor diretrizes para a implementação do teletrabalho na UFGD.

Foi possível observar que o teletrabalho ficou mais evidente com a chegada da pandemia do Coronavírus, causador da doença SARS-COV-2 (Covid-19), pois compulsoriamente acelerou o processo de adoção do teletrabalho em escala global, como medida de contenção do vírus. A partir de 2020, intensificaram-se as pesquisas sobre o tema e novas normativas foram convergidas para a implementação da modalidade de teletrabalho nos órgãos públicos.

Esta pesquisa buscou analisar as tendências das produções científicas sobre o teletrabalho na administração pública brasileira, e em seus resultados mostrou que os órgãos da administração pública têm aderido ao teletrabalho, com intuito de reduzir os custos, aumentar a produtividade, a eficiência nos serviços prestados, bem como melhorar a qualidade de vida dos servidores.

No desenvolvimento da pesquisa, foi possível encontrar 61 produções científicas, entre artigos científicos, dissertações e teses, que discutiam os impactos, as percepções dos teletrabalhadores a respeito de vantagens e desvantagens, a viabilidade de implantação, proposta de avaliação, os benefícios com a economia, processo de implantação e institucionalização do teletrabalho nas organizações públicas brasileiras.

A vantagem desta pesquisa é possibilitar a organização de uma gestão mais eficiente, efetiva, acessível e produtiva nos serviços públicos, como também buscar a conscientização de condutas de gerenciamento e posturas a serem adotadas nas relações de trabalho com o teletrabalho na instituição.

Por meio da investigação das políticas do teletrabalho na administração pública federal brasileira, constatamos que esta modalidade já era desenvolvida em alguns órgãos públicos antes mesmo da regulamentação federal. Distintos órgãos sancionaram dispositivos internos de natureza infralegal a fim de satisfazer o aprimoramento da gestão de pessoas no setor público. Diante dessas demandas, o Governo Federal iniciou em 2018 o Programa de Gestão

que versava sobre a modalidade de teletrabalho. A partir de então, por meio de instruções normativas, sistematizou-se orientação, critérios e procedimentos gerais até chegar na regulamentação do teletrabalho pelo Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022 que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD.

Com isso, verificamos que até dezembro de 2023, já constavam 129 instituições que haviam implementado o PGD, sendo 29 da administração direta e 100 da administração indireta. Destacando o quantitativo de universidades federais de ensino superior, encontramos 31 unidades com a portaria de autorização para instituição do PGD, o que resulta em 45% de 69 universidades realizando a modalidade de teletrabalho. Assim, a UFGD enquadra-se nos 75% da região Centro-Oeste que ainda não instituíram o PGD. Identificamos que a experiência dos servidores da UFGD com a realização do Teletrabalho foi somente no período de isolamento social decorrente da Covid-19.

No mapeamento a respeito da regulamentação do teletrabalho nas universidades federais brasileiras que implementaram o PGD, verificou-se que todas universidades federais dispõem de sítio eletrônico com as informações necessárias para acompanhamento dos resultados obtidos com o PGD, exceto a UNIR. No entanto, algumas universidades não informam a quantidade de servidores em PGD, tampouco foi encontrada a lista de servidores em PGD e seus resultados. Os dados mostram que na maioria das universidades prevalece o regime de execução parcial da modalidade de teletrabalho.

Outro ponto levantado foram os desafios e as perspectivas da realização do teletrabalho nas atividades técnico-administrativas nas universidades, por meio de consulta aos relatórios. Esses relatórios referem-se à avaliação e monitoramento do PGD no âmbito das instituições, e traduzem os resultados ou impactos alcançados com a sua execução no período de um ano. Percebe-se que no geral os relatórios das instituições executoras do PGD apontam que as metas estão sendo atingidas e os resultados estão sendo satisfatórios. Os resultados apontam os benefícios com maior destaque: “qualidade de vida”, “flexibilidade”, “produtividade”, “redução de gastos” e “satisfação”, atrelados à otimização de tempo, ao planejamento, à economia e à motivação do servidor; e os principais problemas percebidos: a falta de interação entre a equipe em ambientes de trabalho e a falha de comunicação.

Todavia, pode-se identificar que as organizações públicas ainda apresentam uma cultura da dependência do contato físico, sobretudo na percepção de gestores. Esse é um obstáculo na consolidação de uma gestão digital, porque dentro da instituição encontram-se resistências às tecnologias, devido a fator cultural e também devido a dificuldades na questão técnica e estrutural, relacionadas a questões de formação e acesso (Maciel, 2020). Portanto, a

efetividade do teletrabalho dependerá da mudança para novos hábitos dos servidores, assim assumindo compromissos com a gestão pública da transformação digital governamental.

Consideramos, por esses fatos, que a melhor forma de atuação do teletrabalho, conforme apontada pelos autores Santos e Reis (2021) e Pereira (2020), seria a forma híbrida, realizada parte presencial e parte remota. Contudo, o teletrabalho é viável desde que ocorra de forma planejada (Baccili; Cruz, 2021).

Corroborar-se, portanto, que a forma de trabalhar se valendo da tecnologia possibilita a reestruturação administrativa e otimização de recursos. Assim, destaca-se o teletrabalho trazendo pontos positivos quanto à qualidade de vida, à interação e à participação social, a redução de custos, a efetividade e a qualidade dos serviços prestados, e sua implantação pode contribuir nas reflexões para que outras universidades venham a implementá-lo, de modo a realizarem as devidas correções, com a proposição de diretrizes mais eficazes. Sendo assim, foi apresentada a proposta de intervenção à UFGD, contemplando uma minuta da portaria para instituição do PGD no âmbito da UFGD, indicando diretrizes e recomendações com base nos resultados analisados nesta pesquisa.

Por fim, torna-se necessária a conscientização de todos os trabalhadores da administração pública, de forma que a prática do teletrabalho torne-se viável para todos, atendendo a cada um com suas peculiaridades. Além disso, demonstra-se relevante que se façam outros estudos acerca da implementação do teletrabalho, priorizando instrumentos que orientem o planejamento, as avaliações, as instruções e o acompanhamento, como também considerem o bem-estar do teletrabalhador e bons resultados para a administração pública.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Sara Fabiana Bittencourt de; OLIVEIRA, Fátima Bayma de; HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa.; SANT'ANNA, Anderson de Souza. O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 20, n. 6, p. 836–850, 2022. DOI: 10.1590/1679-395120210244. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/88189>.

ALMEIDA, Luciana Barbosa Queiroz de. **Teletrabalho em instituições públicas: um estudo de caso no Tribunal de Contas do Estado do Ceará**. 2018. 102 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2018. Disponível em <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/37717>. Acesso em 19 jun. 2022.

ALMEIDA, Laysa de. **A construção de sentido do teletrabalho em uma instituição pública federal brasileira**. 2022. 117f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2022.

ALVES, Alisson Cardoso. **Teletrabalho na Administração Pública: estudo de caso na Controladoria Geral da União**. 2020. 157 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública)—Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/38637/1/2020_AlissonCardosoAlves.pdf. Acesso em: 07 jun. 2022.

ALVES, Rubens Valtecides. Teletrabalho: um conceito complexo no direito brasileiro. **Revista da Faculdade de Direito da UFU**, Uberlândia, v. 35, p. 385-394, EDUFU, 2007.

AMORIM, Ana Karine Uchôa Leite Brito. **Tecnologia e trabalho: panorama atual da institucionalização do teletrabalho na justiça do trabalho brasileira**. 2020. 132 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Tecnologias, Comunicação e Educação). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, 2020. DOI <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2020.498>. Acesso 07 jun. 2022.

ANDRADE, Laize Lopes Soares; OLIVEIRA, Míriam Aparecida; PANTOJA, Maria Julia. Teletrabalho no setor público: uma revisão sistemática da literatura internacional a partir do método Proknow-c. In: III Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público. Florianópolis, **Anais**. Florianópolis, 2019. Disponível em: <http://www.cidesp.com.br/inde..php/Icidesp/2cidesp/paper/view/881>. Acesso em: 07 jun. 2022.

ANDRADE, Laize Lopes Soares de. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. 2020. 171 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública)—Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38921>. Acesso em: 07 jun. 2022.

ANDRADE, Cristiano de Jesus. **A conciliação família e teletrabalho na pandemia da Covid-19: (re)pensando vivências de mulheres educadoras infantis**. 2022. 312f. Tese (Psicologia da Saúde) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2022.

ANTUNES, Evelise Dias; FISCHER, Frida Marina. A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v.45, p.1-12, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000025920>. Acesso em: 20 jun. 2022

ANTUNES, Evelise Dias. **Teletrabalho: o novo locus de trabalho pós-pandêmico?: uma perspectiva transnacional da política e o caso da implementação na Justiça Federal Brasileira antes e durante a pandemia de covid-19?**. 2022. Tese (Doutorado em Saúde Pública) - Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022. doi:10.11606/T.6.2022.tde-20092022-164350.

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

ARRETCHE, Marta T. S. Tendências no estudo sobre avaliação de políticas públicas. **Terceiro Milênio: Revista Crítica de Sociologia e Política**. v. 1 n. 1, p. 126-133, 2013. Disponível em: <https://revistaterceiromilenio.uenf.br/index.php/rtm/article/view/64>. Acesso em: 02 jun. 2022.

BACCILI, Suzana; CRUZ, Nicholas Joseph Tavares da. Virtualização do trabalho durante a Pandemia do COVID-19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior, **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v.11, n.0, p.1–15, 2021. Disponível em <https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/1475>. Acesso em 02 jun. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 2009

BRANDÃO, J. L. A.; PERUCCHI, V.; FREIRE, G. H. de A. Inovação, trabalho remoto e bibliotecas educativas públicas: caminhos para a transformação digital no mundo do trabalho pós-pandemia. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 21, n. 00, p. e023001, 2022. DOI: 10.20396/rdbci.v20i00.8670044. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/867004>

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 20 jun. 2022.

BRASIL. Decreto nº 1950, de 10 de agosto de 1995. Brasília: Presidência da República, 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%201.590%2C%20DE%2010,que%20lhe%20confere%20o%20art.

BRASIL. **Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB**. Brasília: MEC, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em 20 jun. 2022

BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011.** Brasília: Presidência da República, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em 20 jun. 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa n. 1, de 31 de agosto de 2018.** Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – Sipe, relativos à implementação de Programa de Gestão. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 170, p. 92, 3 set. 2018b.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa n. 19, de 12 de março de 2020.** Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 50, p. 13, 13 mar. 2020a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/in19-20-me.htm. Acesso em: 20 jun. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020.** Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências, 2020b. Alterado pelo Decreto nº 10.996, de 14 de março de 2022. Presidência da República, 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.332-de-28-de-abril-de-2020-254430358>. Acesso em: 20 jun. 2022.

BRASIL. **Instrução normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.** Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília: Ministério da Economia, 2020c. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 20 jun. 2022.

BRASIL. **Medida provisória nº 1.108, de 25 de março de 2022.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943. Brasília: Presidência da República, 2022a. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Mpv/mpv1108.htm#art6. Acesso em 23 jun. 2022.

BRASIL. **Decreto 11.072, de 17 de maio de 2022.** Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da república, 2022b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 16 jun. 2022.

BRASIL. **Instrução normativa nº 24, de 28 de julho de 2023.** Estabelece orientações a serem observados 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 de Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 12 dez. 2023.

BRASIL. **Programa de gestão e desempenho**: guia prático para implementação e execução do PGD na administração pública. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços públicos, Secretaria de Gestão e Inovação, Diretoria de Inovação Governamental, e. 1, p. 198, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/guia-pgd/ISBNGuiacompletocomISBN.pdf>. Acesso em 12 dez 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, Uma nova gestão para um novo Estado: liberal, social e republicano, **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.52, n.1, jan./mar. 2001.

BRUZZONE, Felipe Ruiz. Análise atualizada das legislações nacionais sobre o teletrabalho no emprego público na América Latina e Caribe. Santiago do Chile: **Internacional de Serviços Públicos - ISP**, nov. 2022. Disponível em: <https://publicservices.international/resources/publications/anlise-atualizada-da-legislaes-nacionais-sobre-teletrabalho-no-emprego-pblico-na-amrica-latina-e-no-caribe?id=13703&lang=pt>. Acesso em 02 jun. 2023.

CASTRO, Nicole Rennó; MOREIRA, Gustavo Carvalho. Quem trabalhou em casa no Brasil? Desigualdades destacadas pela pandemia. **Nova Economia Métricas**, v. 31, n. 3, p. 899-927, Dez. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-6351/6687>. Acesso em 02 jun 2022.

COELHO, Elenise Abreu. **Características do teletrabalho e síndrome de burnout em professores da educação básica durante a pandemia da Covid-19**. 2022. 105 f. Dissertação (mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Santa Maria, 2022.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI. **Teletrabalho no Brasil e mundo: legislações comparadas: estudo de relações do trabalho**. Confederação Nacional da Indústria. – Brasília – CNI, 58 p. 2020. Disponível em: <https://conexaotrabalho.portaldaindustria.com.br/media/publication/files/Teletrabalho%20no%20Brasil%20e%20mundo.pdf>. Acesso em: 02 jun 2022.

DURÃES, Bruno; DA CRUZ BRIDI, Maria Aparecida; DUTRA, Renata Queiroz. O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital?. **Sociedade e Estado**, [S. l.], v. 36, n. 03, p. 945–966, 2021. DOI: 10.1590/s0102-6992-202136030005. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/sociedade/article/view/35816>. Acesso em: 20 jun 2022.

ENES, Yuri Souza Odagui; VIEIRA, Mariana Berges Nunes; COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; Pereira, DELCIENE; ZANON, Érica Rodrigues. Home-Office During COVID-19 Pandemic in Brazil: Perceived Influences on Performance and Competency Management. **The Qualitative Report**, v. 28, n. 6, p. 1718-1740, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2023.5951>. Acesso em: 12 dez. 2023.

EUROFOUND. **The rise in telework: Impact on working conditions and regulations**, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022.

FARIA, Juliana Legentil Ferreira. **Desenho do teletrabalho: percepções e práticas**. 2020. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38454>. Acesso em: 02 jun. 2022.

FAYAD, Raphael Fabiano Muniz. **Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília**. 2021. 133 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, Brasília, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/43435>. Acesso em: 16 jun. 2022.

FAYAD, Raphael Fabiano Muniz; NUNES, André. Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 6340–6361, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i4.2054. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2054>. Acesso em 1 jun 2023

FELIPPE, Gabriela de Carvalho. **A internet e as novas tecnologias na relação de trabalho: teletrabalho / home office e a jornada de trabalho**. 2018. 121 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Direito, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/21949>. Acesso em: 02 jun 2022.

FERNANDES, Enio de Paula. **Viabilidade de manutenção do teletrabalho em uma Instituição Federal de Ensino Superior no contexto pós-pandemia de Covid-19**. 2020. 125 f., Dissertação (Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional) - Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande, MS, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/4234>. Acesso em: 07 jun 2022.

FIGUEIREDO, E. et al. Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 21, n. 2, 1427-1438, 2021.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. 2020. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.18, n.1, p.28-46, jan. 2020, Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em 02 jun 2022.

FINCATO, Denise Pires. **Teletrabalho na reforma trabalhista brasileira**. In: Estudos de Direito: Desenvolvimento e Novas Tecnologias. Iberojur, p. 24-39, 2020.
FONTANA, Clarissa Peres. A evolução do trabalho: da pré-história até ao teletrabalho. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 7, p. 1155-1168, set. 2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1759>.

Fontoura, Roselyn Rodrigues. **Percepções quanto à possibilidade de implementação do teletrabalho para os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Grande Dourados**. 2023. 148f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública - Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2023. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/pos-graduacao/mestrado-administracao-publica/dissertacoes-defendidas>. Acesso em 3 jan. 2024.

FREITAS, Silvia Rodrigues de. **Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI**. 2008. 172f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas - FGV, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3522/S.Freitas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 07 jun. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GÓES, Geraldo Sandoval, MARTINS, Felipe dos Santos, ALVES, Vinícius De Oliveira. Os condicionantes do teletrabalho potencial no Brasil. Texto para discussão - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.- Brasília : Rio de Janeiro : **Ipea**, 2023. Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.38116/td2830>. Acesso em: 13 dez. 2023.

GÓMEZ, Margarita; RICCETTO, Pedro Arcain; BARIAS, Pia Iocco; FUENZALIDA, Javier. *Addressing Challenges to Remote and Hybrid Working in Public Organisations*. **People in Government LAB**, Policy report, jun 2022.

GONÇALVES, Elainy Moraes. **A influência do teletrabalho no ingresso das mulheres nos cargos de liderança no serviço público**. 2022. 43f. Dissertação (mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, da Fundação Getúlio Vargas. Brasília, 2022.

GUERRA, Maria Helena Tavares da Silva *et al.* Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Volta Redonda, v.6, n.3, p.98–116, set./dez. 2020. Disponível em: <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/465>. Acesso em 02 jun. 2022.

GUIMARÃES, Bruno; SILVA, Thiago; MUNHOZ, Diego; LANDIVAR, Priscila. Riscos ergonômicos e sintomas musculoesqueléticos em técnicos administrativos do Instituto Federal Catarinense durante o teletrabalho na Pandemia da COVID-19. **Fisioterapia e Pesquisa**, [S. l.], v. 29, n. 3, p. 278-283, 2022. DOI: 10.1590/1809-2950/220108260822PT. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/fpusp/article/view/203065>. Acesso em: 1 jun 2023

HABLE, Aline Franciele Petres; OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de. Análise da economia nos gastos públicos com o trabalho remoto no período da pandemia no Governo Federal à luz da nova Administração Pública. **Revista Foco**, Curitiba, v.15, n.1, p.01-16, jan 2022. Disponível em: link.gale.com/apps/doc/A708385740/AONE?u=capes&sid=bookmark-AONE&xid=592a55b5. Acesso 02 jun 2022.

HERINGER, Valério Soares. **Proposta de roteiro estratégico para implantação de teletrabalho em organizações públicas: um estudo de caso no Ministério Público do Trabalho**. 2017. 179 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Vitória, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/10153>. Acesso em: 02 jun 2022.

HÖFLING, Eloísa de Mattos. Estado e políticas (públicas) sociais. **Cadernos Cedes**, v. 21, n. 55, p. 30-41, nov. 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-32622001000300003>. Acesso em 02 jun 2022.

KANAN, L. A.; ARRUDA, M. P. de. A organização do trabalho na era digital. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 30, n. 4, p. 583-59, out./dez., 2013.

KANTORSKI, L.P. As transformações no mundo do trabalho e a questão da saúde - algumas reflexões preliminares. **Revista latino-americana de enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 5, n. 2, p. 5-15, abril 1997.

KAWASAKI, Henrique Haruhico de Oliveira. **A adoção do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**: reflexos sobre a produtividade institucional, 2021. 156 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal de Viçosa, Florestal. 2021. Disponível em: <https://locus.ufv.br/handle/123456789/29022>. Acesso em: 02 jun. 2022.

KRIPKA, R.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. L. Pesquisa documental: considerações sobre conceitos e características na pesquisa qualitativa. **Atas CIAIQ2015**. Investigação Qualitativa em Educação/Investigación Cualitativa en Educación, v. 2, p. 243-247, 2015.

LEITE, Ana Luiza; MULLER, Isabela Regina Fornari. Teletrabalho no serviço público: Estudo de Caso no Ministério Público de Santa Catarina – MPSC. In: XX SEMEAD: Seminários de Administração, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PPGA/FEA/USP, 2017.

LEITE, Ana Luiza; DA CUNHA LEMOS, Dannyela; ALDIR SCHNEIDER, Wilnei. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 17, n.3, p.186-209, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42743>. Acesso em: 02 jun. 2022.

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

LIMA. Telma Cristiane Sasso; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos Metodológicos na Construção do Conhecimento Científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Kátalis**, Florianópolis, v. 10, n. Esp., p. 37-45, 2007.

LIMA, Mayra Nascimento Matias de. **Associação do exercício físico e tempo de tela na saúde autopercebida de professores em home office na pandemia da Covid-19**. 2022. 62f. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022.

MACIEL, Caroline Stéphanie Francis dos Santos. Governança digital e transparência pública: avanços, desafios e oportunidades. **Liinc Em Revista**, Rio de Janeiro, v.16, n.2, p.1-18, dez. 2020. <https://revista.ibict.br/liinc/article/view/5240>. Acesso em: 02 jun. 2022.

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

MARCON, Gabriela Almeida. **Avaliação multicritério de desempenho do setor público: uma proposta para apoiar a gestão do trabalho remoto em um órgão público**. 2017. 270 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina. 2017.
<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/2944/1/150552861734597.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2022.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2021. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597026580>. Acesso em: 03 mai. 2023

MARQUES, Priscilla Aline Gonçalves; BACKES, Danieli ArtuziPes. Experiência bem-sucedida de teletrabalho na administração pública: o caso de um órgão do judiciário brasileiro. **Humanidades & Inovação**, Palmas, v. 8, n. 48, p.46-65, jun. 2021.

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

MENDONÇA, Tatiana do Nascimento. **Modernização do serviço público no Brasil: os rumos para o trabalho e o servidor no INSS**. 2020. 319 f. Dissertação (Mestrado em Avaliação de Políticas Públicas) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2020. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/52183>. Acesso em: 02 jun. 2022

MINAYO, Maria Cecília S.; SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade? **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.9, n.3, p.239-262, jul./set. 1993. Disponível em
<https://www.scielo.br/j/csp/a/Bgpmz7T7cNv8K9Hg4J9fJDb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 jun. 2022.

MORIN, Estelle Monique Morin. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, set. 2021.

NASCIMENTO, Talita Lacerda. **Estratégias de decisão acerca da implantação do teletrabalho na Universidade de Brasília: uma análise a partir da Teoria dos Jogos**. 2020. 181 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/39233>. Acesso em: 02 jun 2022.

NEVES, Diana Rebello; NASCIMENTO, Rejane Prevot; FELIX JR, Mauro Sergio; SILVA, Fabiano Arruda; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à ScientificPeriodicalsElectronic Library. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 318-330, abr. 2018.

Nilles, Jack M. Telecommuting and Urban Sprawl: Mitigator or Inciter? **Transportation**. Amsterdam, v. 18, p.411-432, 1991. Disponível em:
https://www.academia.edu/59921848/Telecommuting_and_urban_sprawl_mitigator_or_incite_r. Acesso em: 9 mai 2023.

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**: um guia para telegerentes e teletrabalhadores (trad. Eduardo P. E Ferreira). São Paulo: Futura, 1997.

NILLES, J. M. Telework: Enabling distributed organizations. *Information Systems Management*, [s. l.], v. 14, n. 4, p. 7, 1997. DOI 10.1080/10580539708907069. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=iih&AN=740791&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 02 jun 2022.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança: estudo multicase no setor público brasileiro**. 2019. 122 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública)—Universidade de Brasília, Brasília, 2019. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35628>. Acesso em: 07 jun. 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Convenção sobre Trabalho Doméstico nº 177**. NORMLEX. Genebra, 83ª sessão da CIT, ONU, 1996a. Disponível em https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322. Acesso em: 10 jun 2022

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Recomendação sobre o trabalho domiciliar nº 184**. NORMLEX. Genebra, 83ª sessão da CIT, ONU, 1996b. Disponível em https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312522:NO. Acesso em: 10 jun 2022

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **A OIT no Brasil. Ficha, mar 2016**. Disponível em: https://www.ilo.org/brasil/conheca-a-oit/oit-no-brasil/WCMS_496598/lang--pt/index.htm. Acesso em: 10 jun 2022

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19** - Guia prático. Genebra: Organização Internacional do Trabalho, 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasil/documents/publication/wcms_772593.pdf. Acesso em: 10 jun. 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Working from home: From invisibility to decent work** International Labour Office - Geneva: **ILO**, 2021

PALACIOS, Diego Marcial Torales. **Análise da implantação do teletrabalho na administração pública: um estudo de caso na Secretaria de Estado de Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul**. 2021 109 f. Dissertação (programa de pós-graduação em administração pública em rede nacional) - Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, Mato Grosso do Sul, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/3988>. Acesso em: 02 jun 2022.

PEREIRA, Álaba Cristina. **Subjetividade e teletrabalho no âmbito do poder judiciário**. 177f. Tese (Doutorado em Tecnologia e Sociedade) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2020. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/5047/1/subjetividadeteletrabalhopoderjudiciario.pdf>. Acesso em: 02 jun 2022.

POGIBIN, Juliana Gibran. **Impactos do trabalho remoto na Universidade Federal de Santa Catarina durante a pandemia de COVID-19**. 2022. 89f. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2022.

PRADO, Francielle Barbosa. **Teletrabalho em tempos de COVID-19: saúde mental e percepções de servidores de um órgão do judiciário trabalhista**. 2022. 166 f. Dissertação (mestrado profissional em Saúde Coletiva) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Médicas. Campinas, 2022

PREVITALI, Fabiane Santana; FAGIANI, Cílon César. Trabalho docente na educação básica no Brasil sob indústria 4.0. **Revista Katálysis**, Santa Catarina, v.25, n.1, p.156-165, Jan. 2022, Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-0259.2022.e82504>. Acesso em: 02 jun 2022.

REBELO, Glória. **Teletrabalho e privacidade: contributos e desafios para o direito do trabalho**. Lisboa: RH, 2004.

REDINHA, Maria Regina Gomes. O teletrabalho. **II Congresso nacional de direito do trabalho** (Coord.: António Moreira). Coimbra: Livraria Almedina, 1999. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/18672/2/49720.pdf>. Acesso em: 10 ago 2023.

RESSUREIÇÃO, Thiago de Oliveira. **Teletrabalho: o olhar dos gestores universitários**. Orientadora Carla Cristina Dutra Búrigo. 2022. 100f. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2022.

REUPKE, Erika Giovanini. **A consolidação do teletrabalho na Justiça Federal de Santa Catarina na pós-pandemia da Covid-19**. 2022. 288 f. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas, Programa de Pós-Graduação em Direito, Florianópolis, 2022

RIBEIRO JÚNIOR, Francisco Lessa. **Teletrabalho na Receita Federal do Brasil: retrospectiva e prospectiva**. 2022. 122f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração. Salvador, 2022.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier, O teletrabalho: conceituação e questões para análise, **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, p. 152–162, jan./mar. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>; Acesso em: 10 jun 2022

ROCHA, Arlindo Carvalho. Accountability na administração pública: modelos teóricos e abordagens. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 14, n. 2, p. 82 -97, mai./ago. 2011.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.

TAKANO, Camila Cardoso et al. A Implementação do teletrabalho no Brasil sob a ótica da nova sociedade da informação. *Revista em Tempo*, [S.I], v. 20, n. 1, nov. 2020. Disponível em: <<https://revista.univem.edu.br/emtempo/article/view/3213>>. Acesso em: 27 jul. 2023

SANTOS, André Luiz Trajano dos; REIS, Augusto da Cunha, O Serviço Público e o Teletrabalho na Administração Pública Federal Brasileira em Tempos de Covid-19. **Revista FSA** (Centro Universitário Santo Agostinho), Teresina, v. 18, n. 3, p. 29–48, mar. 2021.

SANTOS, Karine David Andrade; CALDAS, Calila Mireia Pereira; SILVA, Joilson Pereira da. Pandemia da covid-19, saúde mental, apoio social e sentido de vida em professores. *SciELO Preprints*, 2022. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.3575. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/3575>. Acesso em: 20 jun. 2022.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**/Klaus Schwab; tradução Daniel Moreira Miranda. - São Paulo :Edipro, 2016. 159 p. ISBN 9788572839785

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, abr. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 jun 2022.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 133p. ISBN 9788522110797.

SILVA NETO, Carlos Eugênio; MACIEL, João Wandenberg Gonçalves. A era da gestão eletrônica de documentos: o uso de hipertexto na recuperação da informação em arquivos. **Ponto de Acesso**, Salvador, V.6, n.1, p.49-74, abr. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/4541>. Acesso em: 12 mai 2022.

SILVA, Elis Regina da; SANTOS, Thiffanne Pereira dos. Ensino remoto e o trabalho docente em tempos de pandemia. **Travessias**, v. 15, n 3, 71-82. dez. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.48075/rt.v15i3.27632>. Acesso em: 02 jun 2022.

SILVA, Cristiane Aparecida de; ROSA, Fabrícia Silva da. “Controle e motivação no desempenho de tarefas de servidores públicos em home office diante da pandemia de COVID-19”, **Revista de Gestão**, v. 30 n. 3, pp., jul. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/REG-06-2021-0093>. Acesso em: set. 2023

SILVA, Gabriella Di Felício Ferreira da. **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira : um anteprojeto**. 2014. 88 f. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12928/Trabalho%20final%20de%20mestrado%20Gabriella%20Di%20Felício_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 07 jun. 2022.

SILVA, Laediany dos Santos. **Trabalho remoto no período pandêmico**: da implantação à percepção dos técnicos-administrativos na UFPB. 2022. 96f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação) - Universidade Federal da Paraíba, Centro de Educação, João Pessoa, 2022.

SILVEIRA, Carla Vasques. **Aspectos relevantes para a avaliação de desempenho no formato de trabalho remoto**: estudo de caso com servidores de uma unidade acadêmica de instituição federal. 2022. 85 f. Dissertação (mestrado profissional em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2022.

SILVESTRE, Bruno Modesto; FIGUEIREDO, Carolina Barbosa Gomes; SILVA, Dirceu Santos. Trabalho docente e ensino remoto emergencial: extensão da jornada de trabalho e expropriação do tempo livre. **Revista Brasileira de Educação**, vol. 28, p.1-23, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782023280054>. Acesso em jun 2023.

SOARES, Angelo. Teletrabalho e comunicação em grandes CPDs. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.64-77, abr. 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200009>. Acesso em: 02 jun 2022.

SOARES, Leonardo Rodrigo. **O ensino da língua inglesa e o trabalho remoto emergencial docente em tempo de pandemia**: um estudo na perspectiva da complexidade. 2022. 151f. Tese (Doutorado em Estudos Linguísticos) - Universidade Federal de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Estudos Linguísticos da Faculdade de Letras, Belo Horizonte, 2022.

SOUSA, A. C. B. de; PEREIRA, A. S. M.; FIALHO, L. M. F. A história da educação do Ceará em tempos de pandemia e o ensino remoto: memórias, conjuntura social e ressignificação do trabalho docente (2020-2021). **Revista Liberato**, [S. l.], v. 22, n. 37, p. 7–18, 2021. Disponível em: <https://revista.liberato.com.br/index.php/revista/article/view/678>. Acesso em: 07 jun 2022.

SOUZA, Katia Reis de; SANTOS, Gideon Borges dos; RODRIGUES, Andrea Maria dos Santos; FELIX, Eliana Guimarães, GOMES, Luciana. Diários de professores(as) na pandemia: registros em cadernetas digitais de trabalho e saúde. **Interface**, Botucatu, v. 26, p.1-16, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/interface.210318>. Acesso em: 02 jun. 2022.

SOUZA, Jeane Barros de; HEIDMANN, Ivonete Terezinha Schuler Buss; BRUM, Crhis Netto de; WALKER, Fernanda; SCHLEICHER, Maria Lidia; ARAUJO, Jeferson Santos. Vivências do trabalho remoto no contexto da covid-19: reflexões com docentes de enfermagem. **Cogit. Enferm.** (Online). v. 26, p.1-12, dez 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v26i0.77243>. Acesso em 10 jun 2022

SOUZA, Murilo Oliveira. **O teletrabalho no INSS**: a visão de entidades sindicais de trabalhadores sobre o teletrabalho em implementação na autarquia federal. 2022. 501 f., il. Tese (Doutorado em Política Social) — Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

TAKANO, Camila Cardoso et al. A IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NO BRASIL SOB A ÓTICA DA NOVA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO. **Revista Em Tempo**, [S.l.], v. 20, n. 1, nov. 2020. ISSN 1984-7858. Disponível em: <<https://revista.univem.edu.br/emtempo/article/view/3213>>. Acesso em: 1 out. 2023. doi: <https://doi.org/10.26729/et.v20i1.3213>.

TANUS, Gabrielle Francinne de S.C.; SANCHEZ-TARRAGÓ, Nancy. Atuação e desafios das bibliotecas universitárias brasileiras durante a pandemia de COVID-19. **Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud**, La Habana, v.31, n.3, p.1-33, Set. 2020, Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2307-21132020000300009&lng=es&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 02 jun 2022

TASKIN, Laurent. *In search of armistice: Considering the efficiency war in the public sector as the result of a conflict of rules: The case of telework in a public and bureaucratic environment*. **Corpus**. 2009. Acesso em 27 jul. 2023. Disponível em: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:54547922>

TEIXEIRA, Cristina de Jesus; FERREIRA, Weberson Campos; FRAZ, Joeanne Neves; MOREIRA, Geraldo Eustáquio. Professores/as que ensinam Matemática e o trabalho docente remoto: A experiência do presente e o olhar para o futuro. **Educação Matemática Debate**, v. 6, n. 12, p. 1-17, mai. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.46551/emd.v6n12a06>. Acesso em: 02 jun 2022.

TEJADAS, Silvia da Silva, JUNQUEIRA, Maíz Ramos. Serviço Social e pandemia: desafios e perspectivas para a atuação no sociojurídico. **Serviço Social & Sociedade**. São Paulo, n. 140, p. 101-117, abr. 2021. Disponível em: <http://www.scielo.br/j/ssoc/a/Jq7JH5Ts7LDQZVLRfBTHp/?lang=pt>. Acesso em: 02 jun 2022.

TERCIUS, Hermano Barros. Teletrabalho no serviço público brasileiro: **proposta de evolução por metodologias ágeis de gerenciamento de projetos**. Especialização em Gerenciamento de projetos, MBA em Gerenciamento de Projetos do Programa FGV Management. Salvador, 2018

TORMIN, Renato Vieira. **Teletrabalho no Departamento Penitenciário Nacional e a percepção dos burocratas de médio escalão**. 2022. 131 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

TROITINHO, Maria da Conceição Ribeiro; SILVA, Ivonilce Brelaz da; SOUSA, Maiana Maia; SANTOS, Adriana Damascena da Silva; MAXIMINO, Caio. Ansiedade, afeto negativo e estresse de docentes em atividade remota durante a pandemia da Covid-19. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v.19, p.1-20, jan 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00331>. Acesso em 06 jun 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD. **Resolução nº 20 de 27 de abril de 2022**, que aprova o Relatório de Gestão da UFGD, exercício de 2021. Dourados: COUNI, 2021. Disponível em <https://portal.ufgd.edu.br/secao/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao>. Acesso em 23 jun. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD. **Resolução nº 35 de 30 de maio de 2023**, que aprova o Relatório de Gestão da UFGD, exercício de 2022. Dourados: COUNI, 2022. Disponível em: <https://www.ufgd.edu.br/reitoria/prestacao-de-contas/inicio>. Acesso em: 1 jun 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD. **Resolução nº 353 de 24 de novembro de 2022**, que aprova o Plano de Gestão do reitorado da UFGD de 2022-2026. Dourados: COUNI, 2022b. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/reitoria/reitoria/plano-acao>. Acesso em: 1 dez 2023.

UMEKAWA, Elienay Eiko Rodrigues. **Preditores de satisfação do teletrabalhador**. Tese (Doutorado em Psicologia em Saúde e Desenvolvimento) - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2022. doi:10.11606/T.59.2022.tde-31012023-092332. Acesso em: 10 jun 2023.

VIEIRA, Cristiane Gonçalves. Teletrabalho no Setor Público: Evolução Normativa e Potenciais Benefícios. **Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas**, S.1, v.1, n. 6, p. 93-115, dez 2020. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/epcp/cadernos/index.php/CM/article/view/108>. Acesso em 10 nov 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**, [S. l.], v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i01.4938. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938>. Acesso em: 27 jul. 2023

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) - Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Uberaba-MG, 2022

ZEETANO CHAHAD, José Paulo. O futuro do trabalho pós Covid-19. **Ciência & Trópico**, [S. l.], v. 45, n. 1, p.85-113, 2021. DOI: 10.33148/cetropicov45n1(2021)art6. Disponível em: [https://doi.org/10.33148/cetropicov45n1\(2021\)art6](https://doi.org/10.33148/cetropicov45n1(2021)art6) . Acesso em: 02 jun 2022.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA EM REDE NACIONAL



DIRETRIZES PARA UMA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

Relatório Técnico apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal da Grande Dourados (PROFIAP/UFGD) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, como requisito à obtenção do Título de Mestre em Administração Pública.

RESPONSÁVEIS

MESTRANDA: TATIANE SIQUEIRA DOS SANTOS

ORIENTADORA: PROFA. DRA. KELLCIA REZENDE SOUZA



ABRIL DE 2024

DIRETRIZES PARA UMA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

Tatiane Siqueira dos Santos
Profa. Dra. Kelcia Rezende Souza

Assunto

**Modalidade de
Teletrabalho**

**Programa de
Gestão e
Desempenho**

**Regulamentação
do teletrabalho**



Chegou a vez da UFGD ADERIR A MODALIDADE DE TELETRABALHO

Considerando os desdobramentos decorrentes do trabalho remoto em todas as universidades federais brasileiras durante a pandemia de Covid-19 (2020 e 2021), bem como, a referida regulamentação do Decreto n. 11.072/2022, que normatizou a implementação do programa de teletrabalho no âmbito das organizações públicas, apresenta-se uma proposta de portaria para implementação do teletrabalho nas atividades técnico-administrativas da Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD

Você sabe o que é TELETRABALHO?

- ✓ ONLINE
- ✓ TICS
- ✓ Local Fora da Instituição
- ✓ Integral ou parcial



O TELETRABALHO É UMA FORMA DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, EXECUTADO POR TRABALHADOR COM OU SEM SUBORDINAÇÃO, CUJA ATIVIDADE É EXERCIDA MEDIANTE RECURSOS DAS TICS E À DISTÂNCIA, OU SEJA, EXERCIDA A PARTIR DE UM LUGAR DIFERENTE DA ORGANIZAÇÃO E/OU ESTABELECIMENTO, PRESCINDINDO DA PRESENÇA FÍSICA DO TRABALHADOR EM LOCAL ESPECÍFICO DE TRABALHO

(NILLES (1997, P. 15); REBELO (2004, P. 4); FIOLHAIS (2007, P. 238); LISBOA, COELHO, COELHO E ALMEIDA (2011, P. 335); ESTRADA (2014, P. 15); ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT) (2017))

DESDE QUANDO EXISTE O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?

ONLINE

TELETRABALHO

TRABALHO REMOTO

TELETRABALHO

Decreto nº 1.590/1995 versava sobre a jornada de trabalho e possibilidade de dispensa do controle de assiduidade em situações em que os resultados fossem mensuráveis

Instrução Normativa nº 1/2018 estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais para o teletrabalho

Instrução Normativa, IN nº 65/2020 Programa de Gestão do Governo Federal ganhou significativa visibilidade, devido ao advento do enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente da pandemia do COVID-19, que de forma emergencial, o governo adotou medidas de segurança nacional para combater a disseminação do vírus, incorporando o regime de trabalho remoto na esfera pública para garantir a continuidade das atividades.

Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022 trouxe parâmetros regulamentadores para o teletrabalho na Administração Pública

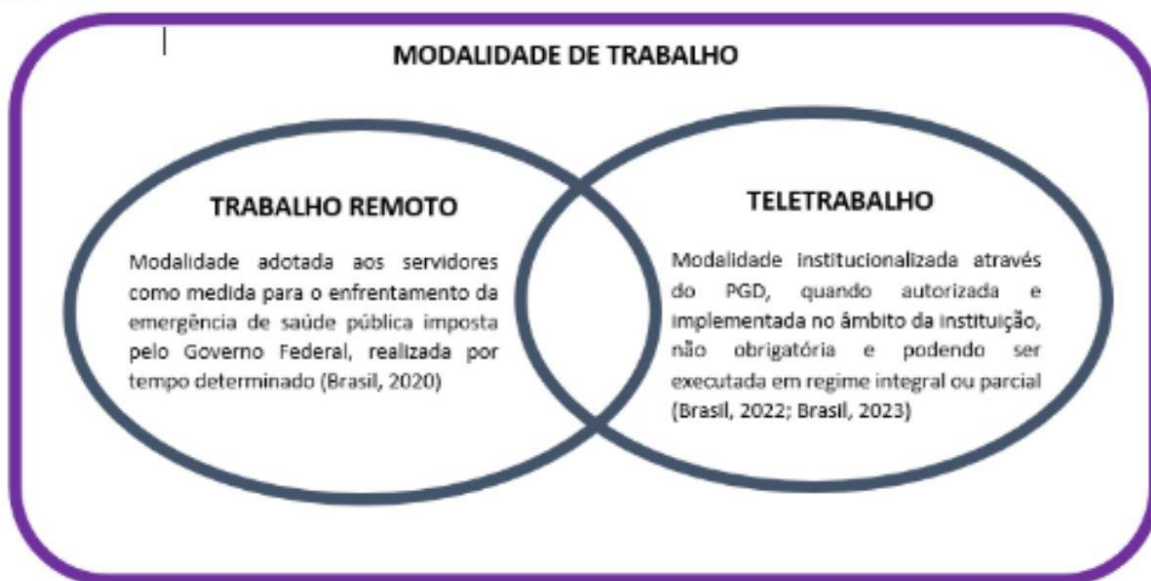
IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023 orientações, critérios e procedimentos para o teletrabalho na Administração Pública



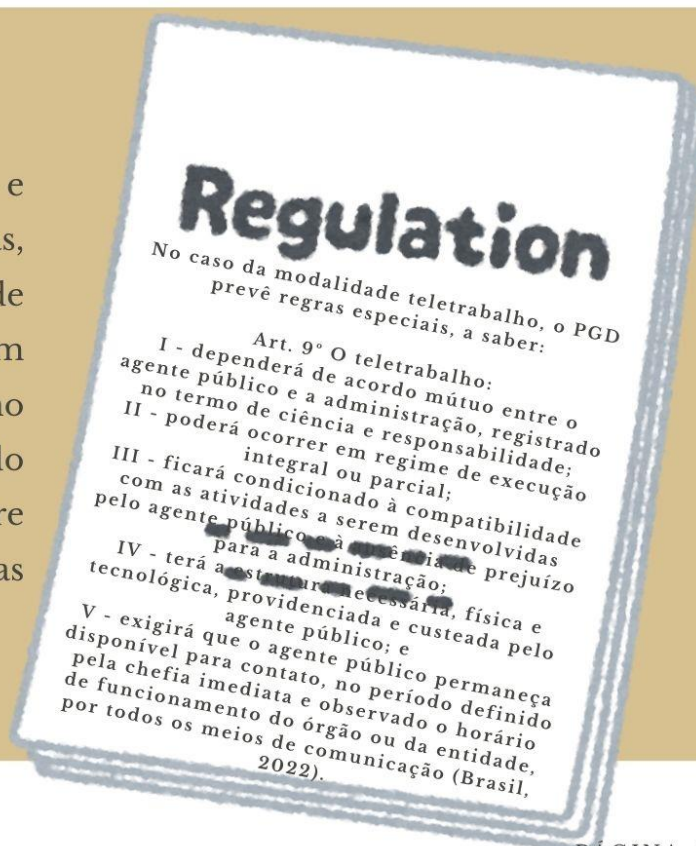
Teletrabalho é adotado como modalidade de trabalho instituído pelo Programa de Gestão e Desempenho - PGD



QUAL A DIFERENÇA DO TELETRABALHO E O TRABALHO REMOTO?



A legitimação do Programa de Gestão e Desempenho nas instituições públicas, ratifica o teletrabalho como modalidade de trabalho, e não mais confundido com outro fenômeno que foi o trabalho remoto no período pandêmico do Covid-19. Apesar da similaridade entre si, suas concepções tenham suas particularidades





OUTRAS UNIVERSIDADES IMPLEMENTARAM O PGD E ESTÃO EXECUTANDO A MODALIDADE DE TELETRABALHO?

Regiões	PGD	Nº Universidade	Porcentagem %
Centro-Oeste	NÃO	6	75
	SIM	2	25
Nordeste	NÃO	11	52,4
	SIM	10	47,6
Norte	NÃO	8	72,7
	SIM	3	27,3
Sudeste	NÃO	9	50
	SIM	9	50
Sul	NÃO	4	36,4
	SIM	7	63,6

PORCENTAGEM POR REGIÕES
BRASILEIRAS
DE UNIVERSIDADES QUE
IMPLEMENTARAM O PGD



OS RELATÓRIOS DAS UNIVERSIDADES EXECUTORAS DO PGD APONTAM QUE AS METAS ESTÃO SENDO ATINGIDAS E OS RESULTADOS ESTÃO SENDO SATISFATÓRIOS. OS RESULTADOS CONSTATARAM: OS BENEFÍCIOS COM MAIOR DESTAQUE: QUALIDADE DE VIDA, FLEXIBILIDADE, PRODUTIVIDADE, REDUÇÃO DE GASTOS E SATISFAÇÃO, ESTÃO ATRELADOS A OTIMIZAÇÃO DE TEMPO, PLANEJAMENTO, ECONOMIA E MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR; E OS PRINCIPAIS PROBLEMAS PERCEBIDOS: A FALTA DE INTERAÇÃO ENTRE A EQUIPE EM AMBIENTES DE TRABALHO E A FALHA DE COMUNICAÇÃO.

Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Administração Pública Federal - Decreto nº 11.072/2022 e regulamentado pela Instrução Normativa nº 24/2023



31 INSTITUIÇÕES
PÚBLICAS FEDERAIS DE
ENSINO SUPERIOR

O QUE É O PGD?

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é um indutor de melhoria do desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais. É um instrumento de gestão que muda a lógica do serviço público ao permitir a troca da folha de ponto pelo foco nas entregas das unidades e nas estratégias organizacionais.



QUEM PODE PARTICIPAR DO PGD?

Servidores públicos ocupantes de cargo efetivo;
Servidores públicos ocupantes de cargo em comissão;
Empregados públicos em exercício na administração pública federal direta, autárquica e fundacional;
Contratados por tempo determinado, nos termos do disposto na Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993; e
Estagiários, observado o disposto na Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008.



QUEM PODE IMPLEMENTAR DO PGD?

O PGD pode ser implementado em qualquer órgão ou entidade da Administração Pública Federal integrante do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg. QUEM





ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PGD





OBJETIVOS DO PGD

IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023

Art. 2º São objetivos do PGD:

I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;

II - estimular a cultura de planejamento institucional;

III - otimizar a gestão dos recursos públicos;

IV - incentivar a cultura da inovação;

V - fomentar a transformação digital;

VI - atrair e reter talentos na administração pública federal;

VII - contribuir para o dimensionamento da força de trabalho;

VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;

IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes; e

X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal.



MODALIDADES DE TRABALHO

Modalidade presencial

Na modalidade presencial, a totalidade da jornada de trabalho do participante ocorre em local determinado pela administração pública federal.

Modalidade teletrabalho

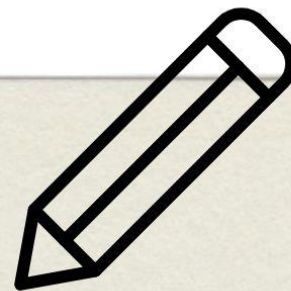
A modalidade teletrabalho ocorre quando o local de realização das atividades é de livre escolha do participante. Porém, nem sempre isso ocorre em 100% da jornada de trabalho

Na modalidade de teletrabalho:

- I - em regime de execução parcial, parte da jornada de trabalho ocorre em locais a critério do participante e parte em local determinado pela administração pública federal; e
- II - em regime de execução integral, a totalidade da jornada de trabalho ocorre em local a critério do participante.



Universidade
Federal
da Grande
Dourados



**MINUTA DE PORTARIA PARA
INSTITUIÇÃO DO PROGRAMA DE
GESTÃO E DESEMPENHO, DE
FORMA A COLABORAR COM OS
TRABALHOS DA COMISSÃO
INTERNA, INSTITUÍDA POR MEIO
DA RESOLUÇÃO DO COUNI N° 545,
DE 28 DE SETEMBRO DE 2023,
RESPONSÁVEL PARA
REGULAMENTAR A
IMPLEMENTAÇÃO DO PGD NA UFGD**



REFERÊNCIAS

- BRASIL. Decreto nº 1950, de 10 de agosto de 1995. Brasília: Presidência da República, 1995. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%201.590%2C%20DE%2010,que%20lhe%20confere%20o%20art.
- BRASIL. Instrução Normativa n. 1, de 31 de agosto de 2018. Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – Sipec, relativos à implementação de Programa de Gestão. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 170, p. 92, 3 set. 2018b.
- BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa n. 19, de 12 de março de 2020. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 50, p. 13, 13 mar. 2020a. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/in19-20-me.htm. Acesso em:
- BRASIL. Instrução normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília: Ministério da Economia, 2020c. Disponível em:
<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- BRASIL. Decreto 11.072, de 17 de maio de 2022. Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da república, 2022b. Disponível em:
<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 16 jun. 2022.
- BRASIL. Instrução normativa nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observados 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 de Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2023. Disponível em:
<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprrt-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>
- NILLES, J. M. . Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores (trad. Eduardo P. E Ferreira). São Paulo: Futura, 1997.
- REBELO, Glória. **Teletrabalho e privacidade**: contributos e desafios para o direito do trabalho. Lisboa: RH, 2004



**RELATÓRIO TÉCNICO APRESENTADO AO PROGRAMA DE MESTRADO
PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL -
PROFIAP**

RESPONSÁVEIS

MESTRANDA: TATIANE SIQUEIRA DOS SANTOS

ORIENTADORA: PROFA. DRA. KELLCIA REZENDE SOUZA