

**PERCEPÇÕES QUANTO À IMPLEMENTAÇÃO DO
TELETRABALHO NO ÂMBITO DO PROGRAMA DE
GESTÃO E DESEMPENHO PARA OS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**



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

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

Resumo

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

Introdução

1

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

2

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

3

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

4

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

Introdução

5

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

6

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

7

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

8

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

9

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

Contextualização e Síntese do Problema

Teletrabalho no Brasil

- O tema teletrabalho passou a ser debatido no Brasil apenas recentemente, mas já vinha ao longo do tempo ganhando importância em algumas discussões (SAKUDA, 2001).
- Esta modalidade laboral teve início nas empresas privadas e vem sendo implementado no setor público desde o final da década de 2000 (HAUBRICH; FROELICH, 2020).
- O teletrabalho passou a ter amparo na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) no ano de 2011, porém, somente no ano de 2017, com a aprovação da Reforma Trabalhista, foi finalmente regulamentado para a esfera privada.

Teletrabalho na Administração Pública

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

A pandemia do Covid-19 e o trabalho remoto

- No início de 2020, o mundo se viu diante do enfrentamento de uma pandemia. A orientação da Organização Mundial de Saúde (OMS) foi o uso de medidas restritivas como a utilização de máscaras, a higienização das mãos e o distanciamento social (GALLAGHER, 2022).
- No âmbito da administração pública, o então Ministério da Economia publicou no dia 12 de março de 2020 a Instrução Normativa nº 19, primeiro normativo a autorizar que servidores e empregados públicos executassem suas atividades remotamente enquanto perdurasse o estado de emergência.
- Se antes da pandemia, alguns órgãos públicos já vinham gradativamente implementando o teletrabalho no âmbito de suas atividades, o mesmo não ocorria com a maioria das Instituições de Ensino do país, inclusive com a UFPA.
- Essa nova realidade fez, então, com que elas precisassem reorganizar, às pressas, a operacionalização de todas as suas atividades administrativas e de ensino de uma forma que nunca tinham antes pensado em fazer.

Contextualização e Síntese do Problema

Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

- A Administração Pública Federal sinalizou que entende como positiva a experiência vivenciada no período da pandemia, ao definir regras especiais para o teletrabalho por meio do Decreto nº 11.072, de 2022, com a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
- O PGD é um instrumento de gestão do Governo Federal que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades do servidor público, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. (BRASIL, 2022a).
- Isto significa que os controles de assiduidade e de pontualidade são substituídos por controle de entregas e resultados, seja na modalidade presencial ou teletrabalho (BRASIL, 2022a).
- As Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e Universidade Federal da Bahia (UFBA) são alguns exemplos de Instituições de Ensino Superior públicas que já iniciaram os estudos para avaliação e/ou já implementaram o PGD para os servidores da carreira Técnico-Administrativo em Educação (TAE).

Problema de Pesquisa

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

Objetivos

Objetivo Geral

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



Objetivos Específicos

1

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



2

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



3

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



Diagnóstico da Situação-Problema

Questionários aplicados e entrevistas realizadas para levantamento dos dados

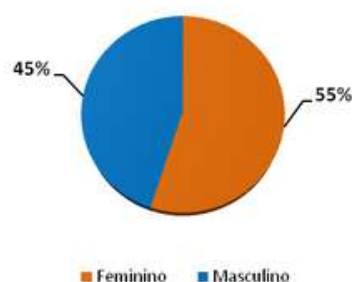
	Enviados	Respondidos	
Questionários chefias	19	9	47,37%
Questionários servidores técnico-administrativos	93	40	43,48%
	Agendadas	Realizadas	
Entrevistas	3	3	100%

Perfil dos participantes

Unidades dos servidores técnico-administrativos



Gênero dos servidores técnico-administrativos



Idade dos servidores técnico-administrativos



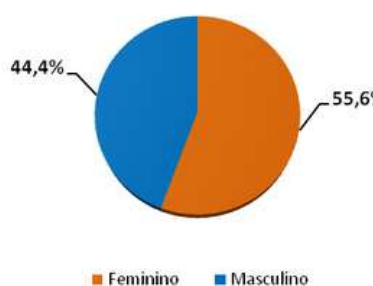
Estado civil dos servidores técnico-administrativos



Unidades das chefias



Gênero das chefias



Idade das chefias



Número de filhos dos servidores técnico-administrativos



Diagnóstico da Situação-Problema

Percepções dos servidores técnico-administrativos que participaram da pesquisa

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

Diagnóstico da Situação-Problema

Percepções das chefias que participaram da pesquisa

- 1) 1/3 das chefias participantes da pesquisa não conhece a legislação pertinente ao teletrabalho no âmbito do PGD e 1/3 não tem conhecimento de que existem diferenças entre o trabalho remoto desenvolvido na UFGD em razão da pandemia do Covid-19 e a modalidade de teletrabalho prevista no Decreto nº 11.072/2022.
- 2) 33,3% das chefias participantes afirmaram que teriam interesse em implementar o teletrabalho para os servidores técnico-administrativos da sua unidade, nos termos da legislação vigente, caso o PGD fosse implantado na UFGD; 33,3% afirmaram que não teriam interesse; e 33,3% relataram que dependeria ou precisaria conhecê-lo melhor.
- 3) 33,3% das chefias participantes entendem que as atividades realizadas pelos técnicos de suas unidades se enquadram parcialmente nas hipóteses de atividades que poderiam ser realizadas em teletrabalho; 33,3% entendem que se enquadram integralmente; e 33,3% entendem que as atividades não se enquadram.
- 4) Quase 80% das chefias entendem que as atividades realizadas pelos técnicos de suas unidades se enquadram parcialmente nas hipóteses que não poderiam ser realizadas por teletrabalho.
- 5) As chefias possuem percepções diferentes em relação aos setores dentro das respectivas unidades que seriam ou não possíveis que tivessem suas atividades realizadas por meio do teletrabalho.
- 6) A preocupação com melhorias nos sistemas já existentes na UFGD, com o investimento na aquisição de novos sistemas e com capacitações relacionadas à área de tecnologia de informações são elementos presentes nas respostas de diversas questões.
- 7) Algumas chefias entendem que para a implementação do teletrabalho na UFGD é necessário que antes a temática seja amplamente discutida com a comunidade acadêmica.

Diagnóstico da Situação-Problema

Percepções da alta administração

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

Percepções do sindicato

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

Recomendações de Intervenção

Os dados coletados mostram que há interesse dos servidores técnico-administrativos na adesão ao teletrabalho e que estes entendem que as atividades que realizam se enquadram parcial ou totalmente dentro das hipóteses legalmente permitidas.



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



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



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

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

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

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

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

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

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

Recomendações de Intervenção

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

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

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

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

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

1.5. Realização de audiência pública.

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

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

Referências

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

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

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 21, de 16 de março de 2020. Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Brasília, 17 mar. 2020d. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/IN/IN-21-20-SGDP.htm. Acesso em: 25 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília, 31 jul. 2020e. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 05 jun. 2021.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Data de realização
12/04/2022

Responsáveis

Acadêmica: Roselyn Rodrigues Fontoura
roselynfontoura@ufgd.edu.br

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

