



UFPE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE (MGP)

ELYLIAN DO RÊGO MACIEL PEREIRA

**TELETRABALHO: INCLUSÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO –
UFRPE**

Recife

2023

ELYLIAN DO RÊGO MACIEL PEREIRA

**TELETRABALHO: INCLUSÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO –
UFRPE**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, na Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão Pública.

Área de Concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Orientador: Nadi Helena Presser, Dra.

Recife

2023

ELYLIAN DO RÊGO MACIEL PEREIRA

**TELETRABALHO: INCLUSÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO –
UFRPE**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, na Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Dra. Nadi Helena Presser

Aprovada em: 15/09/2023.

BANCA EXAMINADORA

Nadi Helena Presser (orientadora), Dra.
Universidade Federal de Pernambuco

Eli Lopes da Silva (Examinador Externo), Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Maria Fernanda Alencar (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Recife

2023

Aos meus avós João Batista e Maria Maciel (*in memoriam*), que apesar do pouco tempo de convivência, me ensinaram o sentido das palavras: amor, dedicação e persistência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pela sua infinita bondade e misericórdia, por ter colocado as pessoas certas no meu caminho para me fortalecer e auxiliar nesta fase da vida, além de me permitir chegar ao final deste mestrado, apesar das adversidades.

Aos meus pais, Ely e Rosinete, que sempre foram meu porto seguro e exemplos de amor, persistência e determinação, sempre me apoiando na vida e nos estudos.

Agradeço imensamente pelo companheirismo e compreensão do meu esposo Carlos e minhas filhas Lara e Laysa, que sempre estiveram ao meu lado dando o incentivo e o apoio necessário, ouvindo meus desabafos e em muitas ocasiões suportando a privação dos momentos em família.

Um agradecimento especial as minhas chefes, professoras Keynis Souto e Eliane Abreu, que foram um alicerce fundamental nesta fase, compreendendo, apoiando e ajudando na conciliação da minha vida acadêmica e profissional.

À professora Nadi Helena Presser, minha orientadora, meu muito obrigada pela dedicação, competência, atenção e disponibilidade na condução das etapas deste trabalho. Aos professores Eli Lopes e Emanuela Ribeiro, pelas preciosas contribuições na qualificação, fundamentais no delineamento e enriquecimento da pesquisa. A professora Maria Fernanda pela disponibilidade em compor a banca examinadora e pelas contribuições.

A todos(as) professores(as) do Mestrado em Gestão Pública da UFPE, pelo conhecimento compartilhado, comprometimento, paciência e dedicação, meu muito obrigada. Vocês foram essenciais na minha formação acadêmica. À secretária do programa, Juliana, por toda solicitude.

Aos colegas da turma XVIII pela convivência, troca de experiência e pelos momentos compartilhados. Aos amigos, Maria Lêda Coelho, Matheus Batista, Rodolpho Belarmino e Virna Godoy. Muito obrigada por me aceitarem na equipe “Tico e Teco”, e me apoiarem. Vocês tornaram essa caminhada mais leve.

Aos técnicos(as)-administrativos(as) lotados(as) nas coordenações dos cursos de graduação e no Departamento de Economia da UFRPE, muito obrigada pelas contribuições e apoio.

Aos gestores da UFRPE, pelo investimento e oportunidade concedida ao corpo técnico-administrativo de se qualificar, por meio deste programa.

Aos familiares, amigos e todos que contribuíram direta e indiretamente, torcendo e me apoiando nesta caminhada, meus sinceros agradecimentos.

Se alguém pensa saber alguma coisa, ainda não sabe como convém saber.

(I Coríntios 8:2)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral avaliar as implicações legais, técnicas e operacionais na implantação do teletrabalho para os servidores técnico-administrativos da UFRPE, lotados nas coordenações de curso de graduação. O método diagnóstico se apresentou como instrumento mais adequado para a pesquisa, cuja finalidade se qualifica como exploratória, possuindo natureza aplicada, por se tratar de um tema atual, que ainda está sendo discutido e regulamentado na administração pública e sua viabilidade de implantação junto ao grupo de pesquisa. Para levantamento de informações, foram utilizados como balizadores a análise documental, bibliográfica e questionário estruturado aplicado aos servidores técnico-administrativos lotados nas coordenações dos cursos de graduação presencial, na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação – PREG, no Departamento de Registro e Controle Acadêmico – DRCA, aos docentes e aos discentes da UFRPE, Campus - Sede. Como referenciais teóricos principais foram utilizadas as legislações federais que regem o teletrabalho no serviço público federal e a Resolução publicada pela instituição pesquisada. Para inferência dos resultados, optou-se por adotar a análise do conteúdo apoiada na técnica de Bardin. Como resultados foram elencadas as características legais, técnicas e operacionais do teletrabalho, bem como identificada a receptividade do teletrabalho junto aos servidores técnico-administrativos, aos docentes e aos discentes, além de apontar as vantagens e desvantagens da adesão do teletrabalho. Esses resultados permitiram conhecer o comportamento e perspectivas dos autores ante a adesão ao teletrabalho. De forma conclusiva, esta pesquisa consegue afirmar que existem as condições favoráveis de implantação do teletrabalho para os servidores técnico-administrativos da UFRPE, lotados nas coordenações de curso de graduação, e que não há empecilhos por parte dos adotantes e dos usuários, desde que seja adotada a modalidade híbrida no teletrabalho.

Palavras-chave: Teletrabalho; coordenação de curso de graduação; servidores técnico-administrativos.

ABSTRACT

This work has the general objective of evaluating the legal, technical and operational implications of implementing teleworking for UFRPE's technical-administrative employees, working in undergraduate course coordination. The diagnostic method was presented as the most suitable instrument for the research, whose purpose is qualified as exploratory, having an applied nature, since it is a current theme, which is still being discussed and regulated in public administration and its feasibility of implantation with the group of research. To gather information, documental and bibliographical analysis and a structured questionnaire applied to technical-administrative staff working in the coordination of on-site undergraduate courses, at the Pro-Rectorate of Undergraduate Education - PREG, at the Department of Registration and Academic Control were used as benchmarks. – DRCA, to the professors and students of UFRPE, Campus - Headquarters. As main theoretical references, federal legislation governing telework in the federal public service and the Resolution published by the researched institution were used. To infer the results, it was decided to adopt the content analysis based on Bardin's technique. As a result, the legal, technical and operational characteristics of telework were listed, as well as the receptivity of telework among the technical-administrative servers, teachers and students, in addition to pointing out the advantages and disadvantages of telework adherence. These results made it possible to know the behavior and perspectives of the authors regarding adherence to telework. Conclusively, this research manages to state that there are favorable conditions for the implementation of telework for the technical-administrative servers of UFRPE, allocated in the undergraduate course coordinations, and that there are no obstacles on the part of adopters and users, as long as it is the hybrid modality was adopted in teleworking.

Keywords: telework; graduation course coordination; technical-administrative servers.

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 – Organograma da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação</i>	<i>44</i>
<i>Figura 2 – Vantagens.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 3 – Desvantagens.....</i>	<i>69</i>

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1 – Conceitos relacionados ao trabalho</i>	<i>26</i>
<i>Quadro 2 – Vantagens do teletrabalho</i>	<i>32</i>
<i>Quadro 3 – Desvantagens do teletrabalho.....</i>	<i>35</i>
<i>Quadro 4 – Atribuições dos TAEs lotados nas Coordenações de Cursos</i>	<i>45</i>
<i>Quadro 5 – Legislações que regulamentam o teletrabalho</i>	<i>49</i>
<i>Quadro 6 – Categorias de Análise</i>	<i>51</i>
<i>Quadro 7 – Legislações que regulamentam o teletrabalho nos órgãos da Administração Pública Federal.....</i>	<i>54</i>

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1 – Deslocamento x Pleitear o teletrabalho</i>	55
<i>Tabela 2 – Filhos x Pleitear o teletrabalho</i>	56
<i>Tabela 3 – Adaptação / Pleitear o teletrabalho</i>	56
<i>Tabela 4 – Modalidade integral (Técnicos)</i>	57
<i>Tabela 5 – Modalidade híbrida (Técnicos)</i>	57
<i>Tabela 6 – Aumento da demanda</i>	57
<i>Tabela 7 – Sem comprometimento da produtividade e qualidade do serviço</i>	57
<i>Tabela 8 – Idade x Produtividade e qualidade do serviço</i>	58
<i>Tabela 9 – Idade x Tarefas na modalidade presencial</i>	58
<i>Tabela 10 – Tarefas na modalidade presencial x Adaptação</i>	59
<i>Tabela 11 – Aprovação pela chefia imediata</i>	59
<i>Tabela 12 – Disponibilidade de telefone</i>	60
<i>Tabela 13 – Definição de metas</i>	60
<i>Tabela 14 – Custos</i>	60
<i>Tabela 15 – Direito adquirido</i>	61
<i>Tabela 16 – Perda de Vantagens e indenizações</i>	61
<i>Tabela 17 – Segurança dos dados</i>	61
<i>Tabela 18 – Infraestrutura</i>	62
<i>Tabela 19 – Infraestrutura / Pleitear o teletrabalho</i>	62
<i>Tabela 20 – Vínculo x Idade</i>	64
<i>Tabela 21 – Vínculo x Escolaridade</i>	64
<i>Tabela 22 – Sem comprometimento da produtividade</i>	65
<i>Tabela 23 – Vínculo x Sem comprometimento da produtividade</i>	65
<i>Tabela 24 – Modalidade integral (Usuários)</i>	66
<i>Tabela 25 – Modalidade híbrida (Usuários)</i>	66
<i>Tabela 26 – Vínculo x Modalidade integral (Usuários)</i>	66
<i>Tabela 27 – Vínculo x Modalidade híbrida (Usuários)</i>	67
<i>Tabela 28 – Adoção do teletrabalho</i>	67
<i>Tabela 29 – Adoção do teletrabalho x Modalidade híbrida (Usuários)</i>	67
<i>Tabela 30 – Preferência de Atendimento</i>	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEP-TIC	- Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação e Comunicação
CGCG	- Coordenação Geral dos Cursos de Graduação
CLT	- Consolidação das Leis Trabalhistas
CONSU	- Conselho Universitário
DRCA	- Departamento de Registro e Controle Acadêmico
EITO	- Observatório Europeu de Tecnologia da Informação
IN	- Instrução Normativa
IPEA	- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MARE	- Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEC	- Ministério da Educação
MP	- Medida Provisória
<i>Moodle/AVA</i>	- Ambiente Virtual de Aprendizagem
OIT	- Organização Internacional do Trabalho
OMS	- Organização Mundial de Saúde
PGD	- Programa de Gestão e Desempenho
PREG	- Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
PROGEPE	- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PSPP	- Pacote de programa Estatístico
SERPRO	- Serviço Federal de Processamento de Dados
SIG@	- Sistema de Informações e Gestão Acadêmica
SIGAA	- Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIGRH	- Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SIGS	- Sistema Integrado de Gestão
SIPAC	- Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contrato
SIPEC	- Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SPSS	- Statistical Package for the Social Sciences
SISU	- Sistema de Seleção Unificada
SOBRATT	- Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
STD	- Secretaria de Tecnologias Digitais
TAE	- Técnicos Administrativos em Educação
TCU	- Tribunal de Contas da União
TCLE	- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIC	- Tecnologias da Informação e Comunicação

UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	OBJETOS DE ESTUDO	18
1.2	PROBLEMA DA PESQUISA	19
1.3	OBJETIVOS.....	19
1.4	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	20
2	REVISÃO TEÓRICA	21
2.1	TELETRABALHO.....	21
2.1.1	Teletrabalho no Setor Privado	24
2.1.2	Teletrabalho no setor público	25
2.2	O SERVIÇO PÚBLICO NO BRASIL	26
2.2.1	A Reforma Burocrática	27
2.2.2	A Reforma Gerencial	29
2.3	VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO	31
2.3.1	Vantagens do Teletrabalho	32
2.3.2	Desvantagens do Teletrabalho	35
2.4	O CONTROLE NO TELETRABALHO	39
2.5	A SUBSERVIÊNCIA NO TELETRABALHO.....	41
2.6	IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO	43
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1	ABORDAGEM DA PESQUISA.....	47
3.2	COLETA DOS DADOS	48
3.2.1	Análise documental.....	48
3.2.2	Questionário estruturado	49
3.3	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	50
3.4	ASPECTOS ÉTICOS	52
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	53
4.1	CONTEXTO ESTRUTURAL - CARACTERÍSTICAS LEGAIS, TÉCNICAS E OPERACIONAIS ..	53
4.1.1	Regulamentações.....	53
4.1.2	Recursos Humanos	54
4.1.3	Percepção dos técnicos.....	59
4.1.4	Infraestrutura e Ferramentas	62
4.2	CONTEXTO CULTURAL - RECEPTIVIDADE DO TELETRABALHO	63

4.2.1 Perfil dos Usuários.....	64
4.2.2 Percepção dos usuários	64
4.3 CONTEXTO SOCIOECONÔMICO - VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO	68
4.3.1 Vantagens.....	68
4.3.2 Desvantagens	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS.....	74
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	81
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DAS COORDENAÇÕES.....	84
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO USUÁRIOS DAS COORDENAÇÕES MAIORES DE 18 ANOS	90
ANEXO A – MANUAL DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS DA UFRPE	93
ANEXO B – PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO	96

1 INTRODUÇÃO

O teletrabalho já havia se mostrado uma modalidade laboral promissora com o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), porém o trabalho remoto ganhou destaque em decorrência da pandemia do COVID 19, pois, como assinalou Ferreira (2021), empresas e profissionais precisaram mudar suas rotinas e atividades para se adequar à nova realidade, e seguir as orientações da Organização Mundial de Saúde (OMS) para manter o isolamento social como uma das formas de conter a propagação do vírus SARS-CoV-2. Enfim, o trabalho remoto, também denominado por alguns autores como *home office* e/ou teletrabalho, “no qual milhões tiveram o trabalho transferido para o ambiente doméstico como principal medida para se evitar o contágio da Covid-19,” (Durães; Bridi; Dutra, 2021, p. 947), favoreceu a experimentação dessa modalidade de trabalho pelos mais diferentes setores econômicos, inclusive no serviço público.

No entanto, as peculiaridades que esse trabalho assumiu remetem a buscar precisá-lo na realidade do trabalho, “visto que se trata de uma modalidade que antecede a pandemia, resultante do regime de acumulação flexível e de avanços tecnológicos que permitiram que certos trabalhos pudessem ser feitos de forma distante do local do contratante.” (Durães; Bridi; Dutra, 2021, p. 948). Um estudo realizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) mostra que, embora essa modalidade laboral tenha crescido cerca de 20 a 30 por cento no período pandêmico, a quantidade de teletrabalhadores na América Latina e Caribe adeptos a esta modalidade, antes desse período, era inferior a 3%. (Nações Unidas, 2021). O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2021), corrobora esses estudos, ao afirmar que apenas 11% dos brasileiros conseguiram realizar, no período pandêmico, suas atividades laborais no formato remoto.

A escassez de normas que regulamentam todas as particularidades do teletrabalho, a precariedade de infraestrutura e a insuficiência de conhecimento tecnológico para a execução do teletrabalho, se mostraram como barreiras para uma maior adesão ao mesmo, uma vez que a maioria das empresas e dos trabalhadores não ponderavam, em curto prazo, no caso do período da pandemia, a implementação do teletrabalho na sua vida laboral (Oliveira, 2020).

Os estudos sobre teletrabalho demonstram que a sua adoção traz para os trabalhadores, a sociedade e as empresas, vantagens e desvantagens (Nohara, *et al.*, 2010), e que as mudanças advindas com o teletrabalho são paradoxais, uma vez que elas podem vir acompanhadas de benefícios e malefícios (Sakuda; Vasconcelos. 2005).

O gigante portal da web, Yahoo, surpreendeu a todos quando sua CEO anunciou no início de 2013 a suspensão da política da empresa de trabalho em casa. Tal decisão gerou críticas à empresa, que foi tachada de retrógrada, visto se tratar de uma empresa de tecnologia que caminhava na contramão dos avanços tecnológicos. Tal atitude foi justificada como necessária para o desenvolvimento da empresa, uma vez que embora reconheçam que as pessoas são mais produtivas trabalhando sozinhas, juntas, elas são mais colaborativas e inovadoras (Tkaczyk, 2013).

No setor público brasileiro, órgãos como, o Serviço Federal de Processamento de Dados, o Tribunal de Contas da União, o Conselho Nacional de Justiça, a Receita Federal, o Supremo Tribunal Federal, o Tribunal Superior do Trabalho, dentre outros, já adotavam o teletrabalho, embasados no parágrafo seis, do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 (Brasil, 1995), que estipulou orientações para a implementação do Programa de Gestão pelos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) para estabelecimento e acompanhamento das metas de trabalho.

No setor privado, o Art. 6 do Decreto-Lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943, em seu texto original, já possuía uma tímida previsão sobre o teletrabalho ao afirmar que não existe distinção “entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado no domicílio do empregado, desde que esteja caracterizada a relação de emprego” (Brasil, 1943). Na Reforma Trabalhista, sucedida em 2017, o teletrabalho foi regulamentado por meio da Lei 13.467, que enfatizou a necessidade do uso de TICs para caracterização do mesmo (Brasil, 2017).

No campo científico é possível encontrar estudos que abordam o tema, inclusive nas instituições públicas de ensino. Oliveira (2021) estudou junto aos gestores de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, quais os benefícios e desafios causados com a implementação do teletrabalho. Silva (2021) propôs estudar os efeitos do teletrabalho pela visão dos servidores de uma instituição de ensino público federal.

Apesar de haver pesquisas sobre o tema em várias regiões brasileiras, inclusive no Nordeste, na revisão de literatura foi constatado que em Pernambuco, não existem pesquisas semelhantes¹ baseadas na realidade dos técnicos-administrativos das instituições de ensino superior existentes no Estado.

¹ A revisão de literatura demonstrou que, apesar de existir pesquisas referentes ao trabalho remoto no período da pandemia, não foram encontradas pesquisas referentes à implantação do teletrabalho nas instituições de ensino superior.

O estudo específico por instituição é de fundamental importância, pois possibilitará entender o cenário em que estas estão inseridas, bem como o comportamento e perspectivas dos autores ante a adesão ao teletrabalho. A pesquisa também poderá servir para nortear a implementação do teletrabalho e identificar suas intercorrências.

1.1 OBJETOS DE ESTUDO

O objeto de estudo desta pesquisa é o teletrabalho no serviço público, especificamente na área de educação em nível superior, e a possibilidade de sua implantação junto aos técnico-administrativos da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), lotados nas coordenações de cursos de graduação, responsáveis pelo atendimento ao público, sendo estes, os únicos servidores administrativos a exercerem suas atividades laborais no setor.

A viabilidade de adoção dessa modalidade pelos referidos servidores, se fundamenta na Resolução CONSU/UFRPE nº 225, de 14 de setembro de 2022 (UFRPE, 2022), que aprova normas para implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da UFRPE, para servidores técnico-administrativos e estagiários. A referida resolução recomenda em seu Art. 6º, que as atividades que podem ser executadas de forma remota, preferencialmente sejam realizadas na modalidade do teletrabalho, mesmo que parcialmente. O texto é corroborado pelo Art. 5º da Instrução Normativa Nº 65, de 30 de julho de 2020, que estabelece as orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados para implementação de Programa de Gestão, trazendo a mesma recomendação (Brasil, 2020).

O Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022 que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em seu art. 9º, inciso III, estabelece que as atividades desenvolvidas pelo agente público, terão que ser compatíveis com o teletrabalho e não podem acarretar prejuízos para a administração (Brasil, 2022a).

Tais fatos puderam ser constatados no período pandêmico, com a adoção do trabalho remoto, uma vez que os Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) não receberam nenhum repasse financeiro para cobertura das despesas incorridas e tiveram que se adequar ao contexto para poder continuar mantendo suas atividades ativas, inclusive as funções que pareciam, em princípio, não ter condições de ser contempladas por tal modalidade, como as de atendimento ao público.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

O segundo parágrafo do art. 6 da Resolução nº 225/2022 do CONSU/UFRPE, traz em sua redação que o teletrabalho não poderá: “I - abranger atividades cuja natureza exija a presença física do(a) participante na unidade ou que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo; II - reduzir a capacidade de atendimento de setores que atendam ao público interno e externo” (UFRPE, 2022).

Tais incisos são passíveis de questionamento, uma vez que as atividades realizadas pelo TAE das coordenações de curso de graduação podem ser realizadas tanto físicas quando remotamente, não se fazendo indispensável à presença do servidor no estabelecimento do trabalho. Além disso, o fato do atendimento ser remoto não caracteriza pré-requisito para redução da capacidade de atendimento, em virtude de ser um serviço burocrático, conforme atribuições descritas no manual de gestão de pessoas por competência da UFRPE (anexo A), que pode ser solicitado via canais digitais, revalidando o Art. 8º do Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022 que sinaliza que, “a participação no PGD, independentemente da modalidade, considerará as atribuições do cargo [...]” (Brasil, 2022a).

O próprio plano de carreira dos cargos dos TAEs, disponível no site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) da UFRPE (anexo B), no cargo de assistente em administração, cargo com maior predominância nas coordenações de curso em graduação, já traz em sua redação, na descrição de atividades típicas do cargo, uma previsão de atendimento aos usuários também à distância.

Com base no exposto, esta pesquisa foi desenvolvida para investigar o seguinte problema: **Quais são as questões legais, técnicas e operacionais que necessitam ser consideradas na implantação do teletrabalho para os servidores técnico-administrativos da UFRPE, lotados nas coordenações de curso de graduação?**

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral é avaliar as condições e implicações legais, técnicas e operacionais na possível implantação do teletrabalho para os servidores técnico-administrativos da UFRPE, lotados nas coordenações de curso de graduação.

Os objetivos específicos são os que seguem:

- I. Elencar as características legais, técnicas e operacionais do teletrabalho;

- II. Identificar a receptividade do teletrabalho junto aos servidores técnico-administrativos, aos docentes e aos discentes;
- III. Apontar as vantagens e desvantagens da adesão do teletrabalho para os servidores técnico-administrativos da UFRPE, lotados nas coordenações de curso de graduação.

1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

O interesse no tema surgiu devido às proporções que o teletrabalho ganhou com o advento da pandemia, depois da implementação do trabalho remoto, como estratégia emergente para continuidade das atividades laborais, bem como pelo fato da autora fazer parte do grupo dos técnico-administrativos em educação que são os únicos lotados no setor de trabalho para realização do trabalho administrativo.

As contribuições acadêmicas desse estudo consistem na ampliação do conhecimento referente à modalidade laboral que era, até então, pouco adotada na administração pública, principalmente em instituições públicas de ensino superior, além de poder servir de base para outros estudos que se propõe a pesquisar o mesmo tema. Também pelo fato de não ser encontrado, na revisão de literatura, estudo similar relacionado às instituições públicas de ensino superior no Estado de Pernambuco. Sua relevância profissional consiste em subsidiar a UFRPE na implantação do teletrabalho para os servidores técnico-administrativos lotados nas coordenações dos cursos de graduação.

No âmbito social, a pesquisa contribui com a transparência dos atos públicos junto aos cidadãos, assegurando o acompanhamento das ações tomadas pelos gestores e servidores públicos de uma instituição de ensino superior, além de fornecer recursos para avaliação do processo de implementação do teletrabalho numa universidade pública.

2 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica consiste numa busca detalhada do que já existe de publicações referentes ao tema e que é de fundamental relevância para embasar teoricamente a pesquisa. Creswell, (2007, p. 46) enfatiza que a revisão literária “fornece uma estrutura para estabelecer a importância do estudo e um indicador para comparar os resultados de um estudo com outros resultados”. Neste sentido, o referencial teórico desta pesquisa empenha a dar embasamento acerca da implementação do teletrabalho em uma instituição federal de ensino superior.

Inicialmente, apresenta-se a origem e alguns conceitos do teletrabalho, inclusive na esfera do setor privado e público, fundamentado nas legislações vigentes. Em seguida, é apresentado o histórico do serviço público no Brasil, passando pelas reformas burocrática e gerencial que influenciaram a forma de trabalho e contratação do funcionalismo público.

Para aprofundamento nas questões ligadas ao teletrabalho, foram listadas as vantagens e desvantagens mais recorrentes durante a pesquisa, além de uma explanação da forma de controle que está respaldada por lei. A Subserviência no teletrabalho foi abordada sob a ótica de autores como Kafka e La Boétie, fazendo um comparativo com as leis que regulamentam o teletrabalho. Conclui-se o referencial teórico, com a descrição das atribuições dos técnicos administrativos em educação, lotados nas coordenações dos cursos de graduação, correlacionando com os canais digitais disponíveis na UFRPE para sua execução.

2.1 TELETRABALHO

Embora o teletrabalho tenha ganhado notoriedade com a pandemia da COVID 19, Sakuda (2001) relata que o termo foi citado pela primeira vez, em 1976, por Jack Nilles no seu livro *The Telecommunications-Transportation Tradeoff*. No entanto, existem autores como Silva (2020), que mencionam o início do teletrabalho em 1857 com o uso do telegráfo, por J. Edgard Thompson, para monitoramento dos canteiros de obras da estrada férrea.

O relatório sobre a situação do teletrabalho, produzido pelo Observatório Europeu de Tecnologia da Informação (EITO, 1998) mostra que o termo teletrabalho ficou conhecido na Europa após sua utilização pela Comissão Europeia, através do patrocínio de pesquisas na área, no final da década de 1980 e início da década de 1990. Tais pesquisas tinham como objetivo promover a utilização do teletrabalho em áreas rurais ou locais com problemas

econômicos, criando vagas de trabalho e oportunidades mediante o desenvolvimento de atividades econômicas.

No Brasil, o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), uma das maiores empresas de tecnologia da informação, foi à pioneira na área pública a adotar a modalidade laboral do teletrabalho, com a implantação, em 1986, de seu primeiro projeto piloto no Rio de Janeiro. Mas o precursor da legalização do teletrabalho em órgãos públicos, foi o Tribunal de Contas da União (TCU), que após o resultado positivo da sua experiência piloto implantada em 2009, resolve, mediante Portaria TCU nº 99, de 5 de abril de 2010, institucionalizar definitivamente o teletrabalho no órgão (TCU, 2010).

É legítimo o fato de o teletrabalho adquirir espaço na sociedade e se estabelecer como tendência mundial, inclusive na área pública. No entanto, vale salientar que as denominações atribuídas ao teletrabalho, como trabalho remoto, à distância, *home office*, dentre outras, embora sejam equiparadas, não podem ser consideradas sinônimas, uma vez que existem especificidades entre algumas.

A Instrução Normativa nº 90 de 28 de setembro de 2021 conceituou o trabalho remoto como, “execução das atividades fora das dependências físicas do órgão ou entidade pelos servidores e empregados públicos impossibilitados de comparecimento presencial ao trabalho” (Brasil, 2021b). Neste caso, podemos inferir que o trabalho remoto é utilizado como estratégia emergente para solucionar um eventual impedimento da presença do trabalhador ao seu local de trabalho. É importante frisar que nesta modalidade laboral não é utilizado de forma regulamentada um controle de frequência, nem estabelecimento de metas.

Conforme a Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação e Comunicação (ABEP-TIC, 2020, p. 4), entende-se por *home office* “a realização do teletrabalho no ambiente doméstico”. Já o teletrabalho pode ser realizado em qualquer lugar fora das dependências do órgão em que o empregado esteja vinculado, desde que não seja configurado como trabalho externo. Segundo Cassar (2017), o trabalho externo configura atividades laborais que, devido à própria natureza do trabalho, não são realizadas em casa, nem nas dependências da empresa. Essas atividades são realizadas todas externamente, notadamente, os motoristas, vendedores externos, instaladores de internet, dentre outros.

Em 1996, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Convenção sobre o trabalho doméstico, nº 177, definiu o trabalho em domicílio como sendo um trabalho remunerado, realizado por uma pessoa em sua residência ou em outro local de sua escolha, que não seja seu ambiente de trabalho, tendo como finalidade gerar um produto ou serviço,

conforme solicitação do empregador, independente de quem fornecerá os equipamentos e matéria-prima (ILO, 1996).

É importante ressaltar que nem todos os trabalhos realizados em domicílio podem ser denominados de teletrabalho, uma vez que para configuração deste, é indispensável à utilização de ferramentas tecnológicas. Neste contexto, podemos concluir que todo o trabalho realizado fora das dependências da empresa pode ser considerado um trabalho a distância, mas nem todos podem ser considerados um teletrabalho.

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) define o teletrabalho como “modalidade intelectual, realizada à distância e fora do local sede da empresa, através **das tecnologias da informação e comunicação**, regida por um contrato escrito, mediante controle, supervisão e subordinação”. (SOBRATT, 2020, p. 7, grifo nosso).

Fincato (2020) classifica o teletrabalho como qualquer atividade em que seja possível a realização ou transmissão por intermédio das tecnologias de informação e comunicação (TICs) e pontua que tais conceitos deixam evidente a preponderância dos elementos característicos deste, a saber: o geográfico, tecnológico e organizativo, uma vez que o mesmo pode ser realizado de qualquer local, com estrutura produtiva e de recursos humano.

Geograficamente, conforme Fincato (2020), o teletrabalho poderá ser realizado em domicílio, *home office*; em centros satélites, telecentros ou *telecottages*, que são espaços de apoio fornecidos pela empregadora, diferenciado pela utilização de apenas uma empresa, mais de uma ou por estarem instalados em zonas rurais ou de difícil acesso, respectivamente; e por fim, o móvel ou nômade, que se caracteriza por não possuir um local fixo para sua realização.

O relatório do Observatório Europeu de Tecnologia da Informação (EITO) traz mais duas variações em relação ao local do teletrabalho. O primeiro é o *offshore*, que se refere a uma variante do escritório dos centros satélites, mencionado por Fincato (2020), diferenciando pelo fato do trabalho ser realizado em vários países. O segundo é a *televila*, uma extensão da *telecottagem* onde uma comunidade inteira tem sua rede interna interligada à rede da aldeia.

Para o Governo Federal Brasileiro o que diferencia o trabalho na modalidade presencial da modalidade teletrabalho, não é o fato de ser realizado ou não nas dependências da instituição, mas sim, quem define o local do trabalho do participante. Na modalidade presencial o local é definido pela administração, enquanto que na modalidade teletrabalho, o

participante é que define o local de trabalho, conforme descrito nos Art. 9 e 10 da IN 24/2023 (Brasil, 2023b). Deste modo, a caracterização do trabalho externo como modalidade presencial fica mais notória.

2.1.1 Teletrabalho no Setor Privado

Segundo as leis brasileiras, no setor privado, o teletrabalho é respaldado inicialmente por um modesto prognóstico existente no Art. 6º do Decreto-Lei nº 5.452 de 1943, no qual aprova a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), e afirma que o mesmo não se distingue do realizado no estabelecimento do empregador, à distância ou no domicílio do empregado, contanto que se tenha caracterizado o vínculo empregatício (Brasil, 1943). Todavia, o mesmo se diferencia do *home office*, por não estar limitado apenas ao ambiente domiciliar.

Posteriormente, o teletrabalho foi regulamentado na Reforma Trabalhista, pela Lei 13.467, de 13 de julho de 2017, que alterou a CLT, incluindo em seu Título II, das Normas Gerais de Tutela do Trabalho, o capítulo II-A, voltado especificamente para o teletrabalho, que tem sua definição expressa no Art. 75-B, considerando o mesmo como uma “prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (Brasil, 2017).

A referida lei também menciona que a prestação de serviço através do teletrabalho deve estar registrada no contrato de trabalho ou em aditivo contratual, bem como, a responsabilidade do fornecimento e manutenção dos equipamentos e infraestrutura utilizados para execução do mesmo. Outro ponto, é que o fato de o teletrabalhador comparecer à empresa para realização de trabalho específico, não desconfigura o teletrabalho, e as orientações de precauções para evitar adoecimento e acidentes de trabalho, são de responsabilidade do empregador.

Com a aprovação da Lei 14.442 de 02 de setembro de 2022, o conceito de teletrabalho ou trabalho remoto, expresso na lei como sinônimos, passa a vigorar com a seguinte definição: “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 configure trabalho externo”. (Brasil, 2022b).

Não existe unanimidade para o conceito de teletrabalho, mas tanto do ponto de vista teórico, quanto jurídico, se comunga da ideia que a sua caracterização pressupõe que seja realizado fora das dependências da empresa, com a utilização de mecanismos tecnológicos.

2.1.2 Teletrabalho no setor público

No âmbito da administração pública, *locus* deste estudo, para a adoção do teletrabalho na administração pública, se faz necessária à elaboração de um programa de gestão por parte dos integrantes do Sistema de Pessoa Civil da Administração Federal (SIPEC), previsto no Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que trata sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, trazendo em sua redação que:

Em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, o Ministro de Estado poderá autorizar a unidade administrativa a realizar programa de gestão, cujo teor e acompanhamento trimestral deverão ser publicados no Diário Oficial da União, ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade. (Brasil, 1995).

Com a adoção do trabalho remoto ocasionada pela pandemia do COVID-19 e a promissora tendência de continuidade através do teletrabalho, se fez necessário à elaboração de normas mais específicas para regulamentação do mesmo. Sendo assim, no dia 30 de julho de 2020, passou a vigorar a Instrução Normativa Nº 65, que estabelece orientações, critérios e procedimentos para implementação do teletrabalho, o definindo como:

Modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa. (Brasil, 2020).

A Instrução Normativa 65/2020, no decorrer dos seus sete capítulos, trata sobre as disposições gerais, fases de implementação, vedações e desligamento do programa de gestão, atribuições e responsabilidades do participante, da unidade e seus dirigentes, o sistema informatizado que deve ser utilizado como ferramenta para o programa de gestão, as indenizações e vantagens, e por fim, as disposições finais e transitórias (Brasil, 2020).

Em 2022, o então atual governo, promulgou o Decreto de nº 11.072, que versa sobre outras especificidades do PGD que não foram abordadas na Instrução Normativa 65 como, regras especiais para o teletrabalho, retorno ao trabalho presencial, o teletrabalho no exterior, adicional noturno, dentre outros (Brasil, 2022a). A finalidade é o estabelecimento

de diretrizes que facilitem a implantação do PGD nos órgãos públicos, conferindo autonomia para os dirigentes de a unidade autorizar esta implementação.

Posteriormente, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, expediu a Instrução Normativa 24/2023, estabelecendo novas orientações a serem observadas pelos órgãos do governo na implementação e execução do PGD.

Para essa pesquisa serão considerados os conceitos conforme descrito no quadro 1.

Quadro 1 – Conceitos relacionados ao trabalho

Modalidade	Definições
Trabalho externo	Atividades laborais que devido à natureza do serviço, são realizadas fora da empresa e do domicílio do empregado, mas não se caracteriza como outra modalidade de trabalho (Cassar, 2017). Ex: motoristas, vendedores externos, dentre outros.
Trabalho a distância	Qualquer atividade laboral realizada fora das dependências da empresa, abrangendo neste caso, o trabalho remoto, em domicílio, <i>home office</i> e teletrabalho.
Trabalho remoto	“Execução das atividades fora das dependências físicas do órgão ou entidade pelos servidores e empregados públicos impossibilitados de comparecimento presencial ao trabalho” (Brasil, 2021b). O trabalho remoto não possui controle de frequência, nem metas estipuladas.
Trabalho em domicílio	“Trabalho remunerado, realizado por uma pessoa em sua residência ou em outro local de sua escolha, que não seja seu ambiente de trabalho, tendo como finalidade gerar um produto ou serviço” (ILO, 1996). Essa modalidade não utiliza as TICs. Ex: Costureiras
<i>Home office</i>	“A realização do teletrabalho no ambiente doméstico” (ABEP-TIC, 2020, p. 4).
Teletrabalho	“Modalidade intelectual, realizada à distância e fora do local sede da empresa, através das tecnologias da informação e comunicação , regida por um contrato escrito, mediante controle, supervisão e subordinação”. (SOBRATT, 2020, p. 7, grifo nosso).

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

2.2 O SERVIÇO PÚBLICO NO BRASIL

A história do serviço público no Brasil teve sua origem em 1808, com a chegada da família real portuguesa e os membros da corte, que ocuparam cargos na administração pública com a finalidade de apoiar os atos e gastos reais (Gusmão; Ribeiro, 2014). Neste período, no Estado predominava o patrimonialismo e o clientelismo, fazendo com que a admissão em cargos públicos ocorresse mediante favores e não méritos, uma vez que o paternalismo e o nepotismo prevaleciam, estabelecendo como critérios de provisão de cargos, o favoritismo e o parentesco.

Segundo Martins (1997), como estratégia de finalização da administração patrimonial, houve uma modernização na administração pública brasileira que culminou na inserção de uma administração pública burocrática, compreendida entre 1930, com a Era Vargas, até 1989, na República Nova.

2.2.1 A Reforma Burocrática

Com a intenção de acabar com o patrimonialismo, foi outorgada, pelo presidente Getúlio Vargas, a Constituição de 1934, que estabeleceu a aprovação em concurso como pré-requisito para provimento dos cargos públicos (Brasil, 1934), possibilitando, assim, que todos os brasileiros fossem igualmente contemplados com a possibilidade de ascensão ao serviço público e pondo fim às indicações clientelistas existentes.

A reforma burocrática compreendeu além da Era Vargas, a reforma populista e a ditadura, que por meio do Decreto-Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967, instituiu na administração pública, a reforma desenvolvimentista, que era respaldada no princípio do planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle (Brasil, 1967). Esse decreto contemplava no título XI, as disposições referentes ao pessoal civil, estabelecendo normas e medidas que deveriam ser adotadas pelo servidor público. O mesmo tinha incluso nas medidas de aplicação imediata, a verificação da existência de servidores ociosos na Administração Federal. Todavia, tal reforma foi descontinuada com a entrada do regime democrático e, posteriormente, com a promulgação da Constituição de 1988.

No entanto, apesar das perspectivas, a reforma burocrática foi severamente criticada devido ao engessamento acarretado pelas regulamentações e formalismo. As críticas giravam em torno do “exagero de normas e regulamentos, a ineficiência administrativa, o desperdício de recursos” (Vade Mecum Brasil, 2022).

Para Bresser-Pereira (2009, p. 208), defensor de outro modelo de gestão, a saber, o gerencialismo, a burocracia se mostrava “lenta, dispendiosa, autocentrada, autoritária e não preocupada em atender às demandas dos cidadãos”, se provando como irracional ou ineficiente. Carneiro e Menicucci (2013), por outro lado, pontuam que os regulamentos e normas, acabaram por se confundir com “resistência a inovações, inércia ou letargia decisória”, culminando na falta de disposição dos servidores públicos para a execução das atividades.

Vale salientar quatro aspectos que foram considerados por Carneiro e Menicucci (2013) para avaliar a performance das burocracias públicas:

- O primeiro, relacionado à ineficiência do serviço público, os autores questionam se a real adoção do modelo burocrático idealizado por Weber poderia ter sido prejudicada pelas influências externas, pela falta de uma estrutura organizacional nos moldes burocráticos e pela inexistência de qualificação e profissionalismo dos servidores públicos. De acordo com Carneiro e Menicucci (2013), esses são requisitos importantes para uma prestação de serviço impessoal e comprometida com os resultados, evitando o clientelismo tão enraizado no país.
- O segundo, relacionado diretamente com as regras e normas advindas da burocracia, mas que, necessariamente, não coadunam com inflexibilidade e ineficácia, visto que as normas são de suma importância para estruturação e organização de qualquer instituição. Inclusive os autores são enfáticos em afirmar que “na ausência de regras formais, prevalecem as informais” deixando claro que elas têm que existir para o bom desempenho das atividades. Todavia, procedimentos pleonásticos ou inconsistentes e a falta de observância e complexidade das regras, são problemas que caracterizam o excesso da burocracia ou a falta da mesma, demandando uma reavaliação das normas para devida readequação.
- O terceiro e talvez o mais polêmico, trata-se da alta direção das organizações que detêm o poder de tomada e implementação de decisões burocráticas, mas que geralmente não as seguem, e em muitos casos, propõem normas que nem sempre condizem com as necessidades dos usuários da instituição. Vale salientar, como os próprios autores destacam, que tais cargos, majoritariamente, são preenchidos através do clientelismo e paternalismo que permeiam a administração pública, e que nem sempre correspondem aos pré-requisitos técnicos e de qualificação, exigíveis para o cargo.
- Por fim, o quarto aspecto refere-se ao *ethos* burocrático, ou seja, como a burocracia é abordada em cada instituição, pois a depender de seu grau de aceitação e do contexto ao qual se encontra inserida, podem ser gerados resultados diferenciados. Para os autores, tais regras podem ser aceitas, ritualmente respeitada ou rejeitada, sendo esta última considerada mais grave pela não prevalência do interesse público e por abrir brechas para prática do patrimonialismo e clientelismo.

Para Carneiro e Menicucci (2013), a burocracia formulada por Weber se consolida no desempenho das funções de controle, tendo como característica a autoridade hierárquica como

forma de alcance da eficácia e maximização do rendimento referente ao serviço prestado, visto que sua execução é racional e objetiva, garantindo previsibilidade ao resultado.

2.2.2 A Reforma Gerencial

Entretanto, na pretensão de aniquilar a burocracia e com a justificativa de tornar a administração pública mais eficiente e oferecer um serviço com maior qualidade aos cidadãos, foi proposto, pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), sob responsabilidade do Ministro, Luiz Carlos Bresser Pereira, uma reforma administrativa nos moldes da administração privada, substituindo o modelo de gestão burocrática pela gestão gerencial. Segundo Chanlat (2002), o referido modelo inseriu princípios e noções provenientes da administração privada, acrescentando ao vocabulário público e social, termos como, eficiência, desempenho, competência, excelência, dentre outros, que acabam por influenciar a forma de pensar e de agir da sociedade contemporânea.

Dessa forma, conforme a demanda da sociedade moderna foi exigido um novo perfil de servidor público, que além das características de habilidade, conhecimento, integridade, dedicação, dentre outras, necessitam também possuir um espírito empreendedor.

Para implantação da reforma pública gerencial, em 1995 foi apresentado, como proposta oficial, o Plano Diretor da Reforma do Estado, no governo de Fernando Henrique Cardoso, que teve como perguntas norteadoras do diagnóstico da reforma, a permanência das atividades do Estado, a criação de novas instituições reguladoras, o contingente de funcionários existentes e a qualidade e eficiência dos serviços prestados (Cardoso, 1995).

O supracitado plano incluía em seu texto uma severa crítica em relação à rigidez proporcionada pela estabilidade dos servidores, alegando que a mesma impedia a adequação dos mesmos às necessidades do serviço, além de dificultar a cobrança de trabalho. Igualmente acontecia ao concurso público, por, segundo o texto, dificultar a transferência de servidores entre cargos semelhantes. Outra crítica existente no Plano Diretor, dizia respeito à legislação relativa ao trabalho no setor público, afirmando ser inadequada devido seu caráter protecionista, que acabava por inibir o espírito empreendedor. Tais críticas, dentre outras, estavam estreitamente relacionadas ao pensamento gerencial e neoliberal que dominava o universo da proposta apresentada.

Porém, Chanlat (2002) adverte sobre os prejuízos decorrentes da adoção do modelo gerencial na administração pública, por colocar em risco a imparcialidade e o tratamento igualitário no serviço público, devido a fatores como, aumento da carga de trabalho, falta de

autonomia, reconhecimento e apoio social, que afetam a motivação do servidor público para realização do trabalho, inclusive a ética do bem comum, peculiar ao serviço público. O autor destaca não existir “desenvolvimento equilibrado sem uma burocracia competente, íntegra, independente e dedicada à causa do bem comum” (Chanlat, 2002, p. 7).

Corroborando, Azevedo e Loureiro (2003) argumentam que o modelo mais compatível com a política republicana e democrática, é o da administração burocrática, na qual prima como ideias centrais, o interesse público e a igualdade entre os cidadãos, além de adotar como princípios normativos, a legalidade, impessoalidade, universalidade, dentre outros, que são fundamentais ao Estado de Direito. Não obstante, os autores alegam que o modelo burocrático, pode e deve ser flexibilizado, além de necessitar aprimorar os mecanismos de controle para se manter eficaz.

Ressaltamos que o modelo burocrático tem como objetivo a padronização dos procedimentos referente à execução do serviço público, enquanto o modelo gerencial, foca na qualidade dos resultados destes serviços. Tal modalidade deixa claro os objetivos que pretende alcançar, flexibilizando os meios, na expectativa de controlar e garantir que sejam atingidos os resultados esperados. Azevedo e Loureiro (2003) sinalizaram que além do resultado, é preciso controlar o processo, pois dificilmente se consegue bons resultados se o processo for ruim, ou se o mesmo não for legitimamente respaldado por leis e normas. Deste modo, não se torna necessário à abolição do modelo burocrático, mas a sua flexibilização e aperfeiçoamento, para maior controle dos resultados.

Bauman (2001) afirma que as possibilidades para serem infinitas não devem ser inflexíveis para sempre. Melhor que elas permaneçam líquidas e fluidas, com prazo de validade, para não eliminar as demais oportunidades e impedir o início de uma nova experiência. Na sociedade moderna, essas experiências advêm das inovações tecnológicas e transformação de uma sociedade sólida para uma sociedade líquida, capaz de se moldar as flexibilizações impostas pela globalização.

No Brasil, as inovações tecnológicas afetou, assim como em outros países, a forma de prestação dos serviços públicos. Em 2016 foi instituída a Política de Governança Digital, com o propósito de promover o uso da TICs pelo setor público, tendo como estratégia a transformação dos serviços públicos por meio das tecnologias digitais, na pretensão de viabilizar a efetividade das políticas e da qualidade dos serviços públicos, de forma mais simples e menos onerosa para os cidadãos, permitindo assim, um maior controle dos serviços e gastos públicos (Brasil, 2019).

Para o servidor público, a flexibilização afeta não só a forma de execução das atividades laborais, mas também onde esta é exercida, uma vez que, com o advento das tecnologias é possível a realização das mesmas em locais diversos, sem, necessariamente, descaracterizar e precarizar o serviço público. Bauman (2001) pontua que o trabalho permanece imobilizado, mas o local outrora fixo, se encontra móvel, parametrizando o teletrabalho.

Visando regulamentar a flexibilização da modalidade laboral no serviço público, foi instituído o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), definido na Instrução Normativa 24/2023, como: “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” (Brasil, 2023b).

No que tange aos objetivos, a IN 24/2023, muito se assemelha a proposta do Plano Diretor da Reforma do Estado, apresentado no governo de Fernando Henrique Cardoso, pelo então atual Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, ao focar na promoção de um modelo de gestão orientado pelo desempenho e voltado para o controle dos resultados, além de auxiliar no dimensionamento da mão de obra no serviço público e a qualidade e eficiência dos serviços prestados.

2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

Um aspecto relevante na implementação do teletrabalho, é que tal modalidade possui consequências benéficas e prejudiciais, além de impactar diretamente não só na relação empregado e empregador, como também nos círculos sociais e familiares dos indivíduos, haja vista que tal fenômeno afeta vários setores da sociedade, acarretando repercussões em fatores urbanísticos, tecnológico e no meio ambiente.

Na literatura existem vários estudos que destacam essas características do teletrabalho. O Observatório Europeu de Tecnologia da Informação (EITO, 1998) pontua em seu relatório sobre a situação do teletrabalho europeu, as principais características do teletrabalho, tendo o uso de tecnologias de rede eletrônicas como promoção da característica central e propulsora das mudanças que atingem todos os tipos de trabalho.

O relatório destaca a flexibilização do local, que pode ser determinado pelo que é melhor ou mais conveniente; o horário, que pode ser adaptado conforme as necessidades das partes envolvidas, sem restrições de início e fim; ampliação do mercado de trabalho, devido à inexistência de limite geográfico; a transformação organizacional, uma vez que, reduzida a

demanda por espaço físico na organização, não se faz necessário à conservação de enormes estruturas.

No que diz respeito à gestão e ao trabalho, o relatório evidencia o controle por resultado e a complexidade das relações trabalhistas, se fazendo necessária uma maior confiança e flexibilidade por partes dos envolvidos. No teletrabalho, em relação aos processos de trabalho e tarefas, estes serão realizados através das redes de telecomunicações, tendo as decisões e responsabilidades passadas a serem de obrigações dos executores. O indivíduo, por sua vez, acaba por assumir mais atribuições, mas tem a oportunidade de organizar seu trabalho e integrá-lo a vida pessoal, aprimorando o laço familiar.

2.3.1 Vantagens do Teletrabalho

A literatura brasileira revalida o relatório europeu, mostrando que as vantagens do teletrabalho são diversas e globalizadas, uma vez que elas são correlatas, conforme mostra o quadro 2.

Quadro 2 – Vantagens do teletrabalho (continua)

Autores	Para o teletrabalhador	Para as Instituições
Lacombe e Heilborn (2008)	Ganho de tempo relacionado ao trajeto; economia de combustível/transporte; maior privacidade e liberdade; maior acesso às vagas destinadas aos portadores de deficiências; menor rotatividade de pessoal.	Aumento de produtividade; redução de gastos com aluguel, limpeza e conservação de escritórios.
Nohara, <i>et al.</i> (2010)	Flexibilização do horário; maior qualidade de vida; menor exposição à violência; gerenciamento do tempo; organização do trabalho; maior autonomia e controle; maior interação e tempo com a família.	
Oliveira e Pantoja (2020)	Redução de gastos e tempo com deslocamentos; maior autonomia e mobilidade; flexibilidade de horários; melhoria da qualidade de vida; equilíbrio das relações familiares; redução do estresse; inclusão social de pessoas com necessidades especiais, idosas e aposentadas.	Aumento da produtividade; redução de custos organizacionais; melhoria da imagem corporativa da organização; continuidade dos negócios em situações de desastre.
Pandini e Pereira (2020)	Flexibilidade; aumento na qualidade de vida; mais convívio com a família; tempo para cuidar das plantas e animais; exercícios; alimentação; autonomia; menos estresse no trânsito; economia com combustível, roupas, vestuário, transporte; economia de tempo com deslocamento; diminuição de atestados; aumento da produtividade; menos poluição; melhoria no meio ambiente; menos trânsito; segurança; otimização do tempo.	Diminuição dos custos e insumos; redução de gastos com água, luz, telefone, manutenções, limpeza, internet; aluguel e manutenção do espaço físico; material de higiene e limpeza; café; menor necessidade de espaço físico.

Autores	Para o teletrabalhador	Para as Instituições
Rocha e Amador (2018)	Flexibilização da jornada de trabalho; organização do tempo de modo a melhor conciliar demandas sociais, familiares, laborais e de lazer; economia de tempo com transporte casa-trabalho e autonomia para organização do modo de trabalhar, principalmente no que diz respeito ao espaço e ao tempo.	Redução de custos com espaço físico, equipamentos e manutenção; aumento da produtividade; diminuição do absenteísmo; e a retenção de talentos.
Ferreira, A., <i>et al.</i> (2021)	Flexibilidade de horário; ganho de tempo na ausência de deslocamento; proximidade com a família; oportunidade de autogerenciamento; inclusão da população deficiente, idosa e feminina.	Redução de custo com estrutura / espaço físico; redução dos custos fixos, tornando-os variáveis; redução da rotatividade e do absenteísmo; mudança para gestão orientada a objetivos/tarefas; possível ganho de imagem.
Oliveira (2021)	Qualidade de vida; maior motivação; redução do tempo de deslocamento; redução de custos; flexibilidade de horário; aumento de segurança; equilíbrio entre casa-trabalho.	Redução de custos; retenção de talentos; melhora na imagem corporativa; racionalização de recursos; aumento de produtividade; continuidade das atividades em situações adversas.
Vilarinho, Paschoal e Demo (2021)	Melhoria na qualidade de vida; flexibilidade; autonomia; facilidade de deslocamento; economia com gastos pessoais; condições e organizações do trabalho.	Economia para a empresa; aumento de produtividade; redução dos níveis de hierarquia.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Dentre as vantagens listadas, a mais recorrente é a **flexibilização**, que possibilita ao teletrabalhador harmonizar o horário dos afazeres diários com os afazeres laborais, permitindo que as duas atividades sejam exercidas sem causar prejuízos uma à outra. A flexibilização de horário também concede ao teletrabalhador viver momentos que dificilmente se tornaria possível no trabalho tradicional, como participar de eventos na escola do filho, acompanhar algum parente idoso ao médico, dentre outros.

A flexibilização também tem impacto direto no absenteísmo, muito comum no trabalho tradicional, por causa da rigidez do horário, visto que o trabalhador não tem como prever e evitar os possíveis transtornos no percurso de ida ao trabalho, fazendo com que o mesmo chegue atrasado. Ele também não tem a possibilidade de ajustar o horário do trabalho ao atendimento médico do qual precisa, necessitando, neste caso, sair mais cedo ou chegar mais tarde.

A **melhoria na qualidade de vida** é outra vantagem citada com frequência, pois está diretamente relacionada à adoção de hábitos benéficos à saúde, como a prática de um exercício físico, ou preferência por uma alimentação mais saudável, proporcionada, por exemplo, pela oportunidade de preparar em casa a própria refeição. Também está relacionada ao ganho de tempo no trajeto de casa ao trabalho e vice-versa. Com a adoção do

teletrabalho, é possível utilizar esse tempo para ficar mais tempo com a família, praticar um *hobby* ou realizar um aperfeiçoamento ou capacitação. A qualidade de vida também é sentida na diminuição do estresse devido ao desgaste emocional provocado pelo deslocamento (seja ele em veículo próprio ou coletivo), o que torna também uma vantagem social, pois tem reflexos positivos no meio ambiente com a diminuição da poluição e do consumo de combustíveis fósseis, além de descongestionar o tráfego nos horários de pico.

A Instrução Normativa 24/2023 reforça esta vantagem ao expor no inciso IX do Art. 2º, que objetiva “contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes” (Brasil, 2023b).

A **redução de custos**, tanto por parte da instituição, quanto do teletrabalhador, se torna uma vantagem importante, inclusive sendo pactuada como um dos objetivos da IN 24/2023, que no Art. 2º, inciso III prever a otimização da “gestão dos recursos públicos” (Brasil, 2023b).

Para as instituições, há redução em: a) custos de manutenção da infraestrutura física (como nas contas de água, luz, telefone, internet, limpeza, etc.); b) valor dos aluguéis ou compra de estrutura física, uma vez que os espaços antes ocupados, com a adesão ao teletrabalho, se tornam ociosos, permitindo a aquisição de um lugar menor, utilizado apenas para dar suporte aos teletrabalhadores; c) auxílio-transporte, uma vez que na ausência de deslocamentos do trabalhador, este deixa de ser devido.

Na cartilha sobre teletrabalho elaborada pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT, 2020), no âmbito empresarial, evidencia-se o alinhamento das mesmas às novas tendências e práticas trabalhistas, melhorando a produtividade e o clima organizacional, aumentando a atração e retenção de talentos, além da possibilidade da inclusão de pessoas com deficiência. Oferece ainda uma alternativa segura de continuidade laboral em situações emergenciais, reforçando a imagem institucional da empresa.

Para os teletrabalhadores, além da economia com transportes, os mesmos contabilizam a economia com vestuário, alimentação, dentre outros. Na cartilha da SOBRATT (2020), os benefícios são a melhoria na qualidade de vida, em função da diminuição do estresse, a disponibilização de tempo para execução de outras atividades e a redução de custos com vestimentas e deslocamento.

A **inclusão social** é outro benefício ampliado com o teletrabalho, visto que se torna mais fácil para as pessoas que tem dificuldade de locomoção, ou dificuldade de se ausentar do seu domicílio, conseguir manter uma vida laboral ativa, sem prejuízos de receber ou dar assistência a outrem.

2.3.2 Desvantagens do Teletrabalho

Embora o destaque do teletrabalho esteja nas vantagens que o mesmo pode proporcionar, é importante salientar que ele apresenta algumas desvantagens que também precisam ser consideradas no momento de optar pela sua adoção.

Quadro 3 – Desvantagens do teletrabalho (continua)

Autores	Para o teletrabalhador	Para as Instituições
Lacombe e Heilborn (2008)	Isolamento; falta de motivação; estado psicológico afetado; falhas de comunicação; excesso de trabalho; falta de local apropriado.	
Nohara, <i>et al.</i> (2010)	Isolamento social e profissional; dificuldade de planejamento das atividades; aumento de trabalho; dificuldade de desconexão; falta de reconhecimento.	
Oliveira e Pantoja (2020)	Conflitos entre trabalho e família / vida pessoal; dificuldades de comunicação; isolamento social e profissional; dificuldades de ascensão profissional; diminuição da visibilidade na empresa; sobrecarga de trabalho; preconceito dos colegas que exercem suas atividades em regime presencial.	
Pandini e Pereira (2020)	Sedentarismo; distração; dificuldade de concentração; cobranças; distanciamento social dos colegas; ansiedade; pressão; falta de interação social; disponibilidade; gastos com equipamento e estrutura; perda do calor humano e da interação social; menos contato; distanciamento; afastamento; falta de colegas; senso de pertencimento.	
Rocha e Amador (2018)	Dificuldade de conciliação entre vida laboral e pessoal; excesso de trabalho; isolamento social e profissional; perda de integração e vínculo com a organização.	Perda de integração e vínculo com os trabalhadores; dificuldade de controle das atividades.
Ferreira, A., <i>et al.</i> (2021)	Legislação não muito clara e explícita; falta de espaço adequado para trabalhar; dificuldade em estabelecer limites entre vida profissional e pessoal; perda do contato com colegas de trabalho; possível extinção de benefícios (transporte, refeição, etc.)	Legislação não muito clara e explícita; faz-se necessária adoção de novas capacidades administrativas e gerenciais; dificuldade na implantação e gestão da cultura organizacional; crescimento de insegurança laboral; exposição ao risco de vazamento de dados sigilosos e estratégicos.
Oliveira (2021)	Isolamento profissional e social; conciliação trabalho-família; sobrecarga de trabalho; falta de motivação; montagem da estrutura em casa.	Trabalhadores que não se adaptam; controle dos teletrabalhadores; retorno do teletrabalho para o tradicional; burocracia e cultura organizacional; comunicação e <i>feedback</i> ; tecnologia insatisfatória.

Autores	Para o teletrabalhador	Para as Instituições
Vilarinho, Paschoal e Demo (2021)	Preconceito e desconfiança de chefes e colegas; dificuldades técnicas; convívio com os colegas; dificuldades de gestão; apoio da empresa; exclusão dos teletrabalhadores; interferência família / trabalho; prejuízos para o desenvolvimento profissional; dificuldade de comunicação imediata com a equipe; critérios para seleção dos teletrabalhadores.	Dificuldades técnicas; dificuldades de interação com a equipe; acompanhamento de novos usuários; dificuldade de gestão.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Diante do que foi exposto no quadro 3, podemos inferir que o teletrabalho apresenta mais desvantagem para o teletrabalhador do que para a organização ao qual o mesmo está vinculado. Não obstante, as instituições têm que se preocupar com os riscos provenientes da implantação do teletrabalho, como **a segurança dos dados da empresa**, uma vez que o teletrabalhador pode não possuir acesso a um *software* de proteção de dados que ofereça a segurança necessária.

As instituições também têm que enfrentar **a burocracia e a ausência de normas e regulações** que forneçam amparo legal para prevenir futuras ações trabalhistas e permitir o controle das atividades realizadas fora do âmbito da empresa. Outro problema enfrentado pelas organizações que os autores listados abordaram, foi a **falta de interação da equipe**, podendo esta, interferir na motivação e desenvolvimento criativo, prejudicando a produtividade, deixando de lado as relações sociais subjetivas e complexas com outras pessoas dentro e fora do trabalho. Esta desvantagem despertou o sinal de alerta da gestão pública, fazendo que a mesma incluísse no rol dos objetivos da IN 24/2023 o aprimoramento de desempenho da instituição, equipes e indivíduos (Brasil, 2023b).

No tocante aos trabalhadores o **isolamento** pode trazer prejuízos profissionais, mas principalmente emocionais, visto que o indivíduo isolado tende a se fechar em seu mundo, evitando contato com outras pessoas. Isto pode reverberar na comunicação entre gestores e subordinados e até entre os pares, pois interfere no compartilhamento de informações que podem ser relevantes para a empresa ou para outrem no desenvolvimento das atividades executadas.

O isolamento também tende a deixar o trabalhador vulnerável às doenças psíquicas, o que contribui para elevação do nível de ansiedade no teletrabalhador e dificulta a percepção de problemas técnicos ou de relacionamentos, que podem ser irreversíveis no momento que forem detectados.

O **excesso de trabalho** foi outra desvantagem que os autores pontuaram, isto devido às metas proposta para o controle de atividade, em substituição à frequência dos teletrabalhadores, pela dificuldade de organização das atividades laborais e pela falta de limite do tempo dedicado ao trabalho, visto que existem pessoas que tem dificuldade em desconectar do serviço. Este excesso tem impacto direto na saúde do teletrabalhador, ocorrendo em certas situações o desenvolvimento da síndrome de Bournout, e da família, pois dificulta a desagregação da dicotomia família *versus* trabalho, gerando muitas vezes crises familiares que poderiam ser evitadas caso esses trabalhadores respeitassem seu direito a desconexão.

Em alguns casos, a dificuldade de desconexão é proveniente dos gestores, pois acreditam que pelo fato do teletrabalhador não possuir frequência, estes estão disponíveis a qualquer momento para atendimento das demandas, ora apresentadas.

A possibilidade de **extinção dos benefícios** adquiridos ao longo do tempo, também se torna uma desvantagem do teletrabalho. Tal possibilidade é ratificada com a aprovação da instrução normativa nº 65/2020, que em seu Art. 29 aniquila a possibilidade de pagamento de horas extras ao servidor público que adotar o teletrabalho, ao determinar no parágrafo único, que “o cumprimento, pelo participante, de metas superiores às metas previamente estabelecidas não configura a realização de serviços extraordinários” (Brasil, 2020).

O Decreto nº 11.072/2022, em seu Art. 13, parágrafo único, estabelece que o teletrabalhador não terá restituição de valores referente ao seu deslocamento para comparecimento presencial a unidade na qual estiver vinculado (Brasil, 2022a). Já o Art. 14, impõe ressalva ao adicional noturno e o Art. 15, suprime os adicionais de periculosidade, insalubridade ou irradiação ionizante, bem como, a “gratificação por atividades com raios X ou substâncias radioativas” (Brasil, 2022a). Embora a extinção se justifique por estes benefícios passarem a não ser devidos, uma vez que o teletrabalhador não será submetido às situações geradoras dos mesmos, é necessário à garantia de permanência desses, com o retorno ao trabalho presencial.

Entretanto, para o trabalhador, a possibilidade de exercer suas funções fora do local de trabalho, junto a sua família e sem o estresse do deslocamento, mesmo abnegando alguns direitos, parece ser a forma mais auspiciosa para desfrutar da liberdade de administrar seu tempo, pois sua subordinação seria mitigada com o teletrabalho, considerando que ao estar distante da empresa o mesmo conseguiria uma autonomia provenientes da flexibilização do horário e da distância da chefia.

A **inexistência de um local apropriado** para realização do trabalho com condições ergonômicas favoráveis, também se apresentou com uma desvantagem, isto porque o custo dessa infraestrutura, somada as dos equipamentos tecnológicos e plano da internet com velocidade que suporte a demanda dos serviços, tende a ficar muito oneroso para o trabalhador, uma vez que a lei imputa aos servidores os custos do teletrabalho, conforme o inciso IV, Art. 9 do Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022 (Brasil, 2022a), determinando que o teletrabalho terá toda “a estrutura necessária, física e tecnológica, providenciada e custeada pelo agente público”, e o Art. 23 da IN 65/2020 que explana melhor o tema ao afirma que:

Quando estiver em teletrabalho, caberá ao participante providenciar as estruturas física e tecnológica necessárias, mediante a utilização de equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos, assumindo, inclusive, os custos referentes à conexão à internet, à energia elétrica e ao telefone, entre outras despesas decorrentes do exercício de suas atribuições. (Brasil, 2020).

O Art. 15 da IN 24, publicada no dia 28 de julho de 2023, revalida as leis anteriores em relação à obrigação dos participantes em providenciar e custear os equipamentos e a infraestrutura, porém acrescenta a ressalva de “orientação ou determinação em contrário”, abrindo brecha para uma possível negociação. No entanto, o artigo subsequente estabelece que: “os órgãos e entidades poderão autorizar a retirada de equipamentos pelos participantes em teletrabalho integral” (Brasil, 2023b).

Para os teletrabalhadores do setor privado o Art. 75-D da Lei 13.467, de 13 de julho de 2017 (Brasil, 2017), pressupõe que “à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito”, além de existir um prognóstico para possibilidade de dedução destas despesas por parte das empresas, junto a Receita Federal (Brasil, 2023a).

O local apropriado também abrange a estrutura física, e na conjuntura atual, onde os locais de moradias são em gerais pequenos e com poucos cômodos, estritamente necessários para acomodação familiar nas horas de refeição e descanso, termina se tornando um problema, pois a falta de espaço privativo para realização do trabalho e os ruídos provenientes dos familiares, acabam afetando a concentração e motivação do trabalhador.

Outro ponto apresentado pelos autores refere-se à **visibilidade do teletrabalhador** junto aos gestores, que tende a interferir no reconhecimento e na ascensão profissional, visto que a falta do contato diário ou parcial gera a sensação de esquecimento ou de não

pertencimento da equipe, ocasionando, por vezes, a exclusão dos mesmos, direta ou indiretamente.

Oliveira e Pantoja (2020) destacaram o fato da regulamentação não permitir a adesão de todos os funcionários ao teletrabalho, limitando as vagas e exigindo uma seleção prévia dos trabalhadores de forma impessoal, podendo isto, acarretar o preconceito dos pares que exercerão suas atividades de forma presencial, gerar discriminação dos teletrabalhadores e contribuir para o isolamento dos mesmos, podendo inclusive interferir na produtividade colaborativa.

O relatório do EITO faz referência à cultura e estrutura organizacionais, e as atitudes resultantes dessas como desvantagens do teletrabalho, uma vez que se evidenciam como barreiras percebidas no comportamento gerencial dentro da instituição. O medo do novo e o anseio de preservação do conservadorismo produzem uma maior resistência à disseminação do teletrabalho.

O compartilhamento de habilidades e conhecimentos humanos, também se torna prejudicados com a adoção do teletrabalho, segundo o relatório do EITO. É necessária a adequação dos treinamentos para formar pessoas capazes de gerir o teletrabalho, administrar os recursos tecnológicos utilizados e fornecer capacitação a novos colaboradores que adotem o teletrabalho como modalidade da atividade laboral.

2.4 O CONTROLE NO TELETRABALHO

Um dos grandes dilemas das instituições para a implantação do teletrabalho consiste na adequação do monitoramento da jornada de trabalho de seus colaboradores, de forma a evitar perdas, se proteger de futuros ônus trabalhistas e se manter no controle, sem estar preso aos mecanismos tradicionais.

O Decreto-Lei nº 5.452 de 1943, que aprova a CLT, em seu capítulo sobre jornada de trabalho, Art. 62, inciso III, exclui o empregado em regime de teletrabalho das regras de controle e duração do trabalho, desobrigando o empregador do controle da jornada por meio de ponto e do pagamento das horas extras (Brasil, 1943). No entanto, juridicamente, as horas extras devidas, podem ser requeridas pelos empregados, caso possuam um roteiro diário das atividades que serão desempenhadas, fixação de metas, ou outras alternativas que comprovem a sobrejornada.

No serviço público, o controle da jornada de trabalho foi regulamentado através do Decreto Nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, determinando no Art. 6º que a assiduidade e

pontualidade do servidor, poderão ser realizadas por meio de controles eletrônicos, mecânico ou folha de ponto (Brasil, 1995). No quarto parágrafo do mesmo artigo, existe uma alusão ao teletrabalho, ao estabelecer, que os servidores que prestam serviços fora das dependências do órgão e não possuem condições de realizar o registro diário do ponto, podem adotar como controle de assiduidade e efetiva prestação de serviço, o preenchimento de boletim semanal (Brasil, 1995).

De acordo com o Art. 8 da Instrução Normativa 24/2023, o participante do PGD fica dispensado do registro do ponto, não importando a modalidade e o regime de execução (Brasil, 2023b), pois é intrínseco ao PGD a substituição do controle de frequência pelo controle de metas e resultados. No entanto, conforme § 5º do Art. 6º da referida IN, estabelece que em algumas situações, é possível à previsão do registro de comparecimento na portaria de instituição do PGD (Brasil, 2023b).

Foucault (1987) respalda a implantação de metas ao enfatizar que o controle se dá pela articulação do tempo, sujeitando o indivíduo a sucessivas atividades. Porém, ao vivermos na era da tecnologia, todo o controle fica pulverizado, uma vez que este passa a ser feito por meio virtual, onde supostamente não existem limites definidos, inclusive de tempo, sendo este contínuo, no qual os indivíduos acabam muitas vezes se desvinculando do seu direito à desconexão para poder cumprir as demandas impostas, além de ficar disponível constantemente, uma vez que seu horário foi flexibilizado.

Além de que, o empregado, mesmo sem ver, sente que está o tempo todo sendo vigiado pelo fato de estar condicionado a um controle, resultante da obediência aprendida na sociedade disciplinar, como apresentado no Panóptico de Bentham², onde o controle emana de um único indivíduo e os demais se sujeitam a este através da repetição disciplinar, uma vez que foram condicionados a isto, sendo ainda lhes imposto ações definidas com foco na rapidez e eficácia. Sendo assim, o mesmo termina compelido a ter uma maior dedicação ao trabalho, ocasionando um aumento do mesmo e uma incessante busca por melhoria (Foucault, 1987).

Deleuze (1999), por sua vez, compara o controle a uma estrada, onde embora as pessoas trafeguem livremente, podem ser completamente controladas, pois na sociedade de controle, este se torna totalmente indissociável da tecnologia de informação e dos computadores, tornando-se inevitável o monitoramento constante dos atos e ações dos indivíduos.

² Apresentado no livro *Vigiar e Punir: nascimento da prisão*, de Michel Foucault.

2.5 A SUBSERVIÊNCIA NO TELETRABALHO

As leis que regulamentam o teletrabalho deixam claro que a adesão dos participantes no regime de execução integral está condicionada, além da compatibilidade das atividades e conhecimento técnico, a anuência da chefia imediata. O Art. 11 da Lei 11.072/2022 estabelece que para aderir ao PGD, o agente público deve firmar junto à chefia imediata o plano de trabalho, que deverá conter: a data de início e término; metas e prazos; atividades e termo de ciência e responsabilidade (Brasil, 2022a).

A Resolução CONSU/UFRPE nº 225, de 14 de setembro de 2022, que aprova normas para implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da UFRPE, para servidores Técnico-Administrativos e Estagiários, no capítulo III, seção II – Da tabela de atividades, o Art. 18º, determina que:

É de responsabilidade da chefia imediata em conjunto com o servidor participante do PGD preencher uma tabela de atividades contendo, no mínimo, as seguintes informações:

I - atividade;

II - faixa de complexidade da atividade;

III - parâmetros adotados para definição da faixa de complexidade;

IV - tempo de execução da atividade na modalidade presencial;

V - tempo de execução da atividade em teletrabalho;

VI - eventual nível de produtividade adicional; e

VII - entregas esperadas (UFRPE, 2022).

Já o termo de adesão do PGD publicado pela UFRPE, estabelece no ponto 4.2 que é de responsabilidade da chefia imediata a definição da jornada de trabalho do servidor que adota o regime parcial do teletrabalho (UFRPE, 2023).

Diante do exposto, fica evidente a importância da opinião da chefia imediata na aprovação da adesão do servidor ao teletrabalho, bem como, a possibilidade de retaliação ou aprovação descabida, baseada no nível de relacionamento existente entre os atores em questão. Tais práticas acabam por incentivar a troca de favores e o excesso de demanda como “pré-requisito” da aprovação do servidor ao teletrabalho.

La Boétie (2006) ressalta que o homem na ânsia da sua liberdade, sustentado pelo prazer, voluntariamente se submete à servidão e ao controle. Acreditando ser o teletrabalho um prêmio conquistado, o trabalhador passa a se dedicar em tempo integral para demonstrar o melhor desempenho e poder merecê-lo, pois o indivíduo está tão encantado e dominado pelo

teletrabalho que aceita sem questionar a privação da sua liberdade e a exploração, se tornando incapaz de enxergar os direitos que lhe estão sendo usurpados.

Kafka (1992) relata o dilema de Josef K. que é surpreendido por uma acusação obscura, no qual se encontra detido não pelo ato, mas pelo fato de ser acusado sem nenhuma explicação. Embora ele tivesse liberdade de ir e vir e de manter seus afazeres diários, o mesmo se via aprisionado à possibilidade de ser condenado, mesmo sem ser aparentemente culpado. Tal iminência de condenação acaba por interferir na sua percepção diária e nas suas ações, fazendo com que o mesmo não consiga questionar as ordens impostas.

Para Kafka (1992), existem três possibilidades de absolvição, porém a primeira seria a absolvição real, que não se caracteriza como uma coisa concreta, uma vez que não se pode provar se ela realmente existe. Analisando tal afirmação, é fato que todos terminam por estar enclausurados ao ter que realizar algum favor para poder ser “livre”, e na sua ânsia por liberdade, acaba por se submeter à vontade de outros. No entanto, o autor também disponibiliza mais dois tipos de absolvição: a absolvição aparente e a dilação indefinida.

Na absolvição aparente é preciso a anuência da maioria dos juízes para consegui-la, todavia o acusado não ficará livre da ameaça de condenação, pois seu processo apenas será procrastinado, dando a sensação de esquecimento, mas a qualquer instante poderá vir à tona com a punição da privação de liberdade. Já a dilação indefinida, segundo Kafka (1992, p. 90), “consiste em manter o processo permanentemente em uma das fases iniciais”, através de favores advindos do constante contato com os representantes da justiça. Tal possibilidade concede ao acusado a impressão de liberdade sem o espectro constante da condenação, uma vez que o processo dificilmente chegará ao fim.

Situação análoga pode se constatar no teletrabalho, visto que, tanto a sua adesão, quanto a permanência no mesmo, depende da aprovação da chefia imediata e o empregado pelo desejo de flexibilização de horário e possibilidade de permanência junto aos seus familiares, poderão ceder às imposições dos seus superiores para realização de suas atividades fora do horário estabelecido e/ou extrapolar as metas. Neste caso, também ao teletrabalhador, na sua suposta liberdade, só lhe são possíveis atualmente: a absolvição aparente, onde o mesmo se encontra assombrado com a possibilidade de volta ao trabalho presencial, conforme regulamentado no Art. 10 do Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022a), ou a dilação indefinida, concedida através de regalias outorgadas pelos seus superiores, tais quais se faz necessário à permanência contínua do bom relacionamento entre os envolvidos.

Destarte, além de servir de bom agrado e com tanta prontidão, o teletrabalhador parece ter perdido a servidão e não a liberdade, pois como bem coloca La Boétie (2006, p. 18), “é

natural no homem o ser livre e o querer sê-lo”, mas o fato de ser obediente e não querer se rebelar contra aqueles que de bom grato se propuseram a disponibilizar a benesse do teletrabalho, como assim o consideram, o servir termina por se tornar um vício e os indivíduos ficam sem o controle da própria vida, e isto reverbera em suas relações familiares e sociais fazendo com que os mesmos fiquem sem “uma vida a que possam chamar de sua”.

2.6 IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO

Ciente da necessidade de um controle rígido para os servidores em geral, como forma de garantia da execução do serviço público, apesar de saber que corpo presente não garante produtividade, e visando atender os princípios da eficiência e economicidade, fundamentados nos artigos 37 e 70, respectivamente, da Constituição Federal (Brasil, 1988), que norteiam a administração pública, foi aprovado, em 1996, o Decreto Nº 1.867 (Brasil, 1996), que dispõe sobre instrumento de registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos federal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

A UFRPE, após o período pandêmico, implantou o ponto eletrônico, fortalecendo o desejo para adoção do teletrabalho, visto que a jornada do trabalho se tornou engessada, em virtude de o servidor ter que ficar institucionalizado, por no mínimo 09 horas, se considerado o intervalo de uma hora para refeição e desconsiderado o trajeto de deslocamento. A rigidez do horário de trabalho, também, pois fim a autonomia que o servidor tinha para flexibilizar seu horário de acordo com as suas necessidades, sem precisar cumprir tanta burocracia.

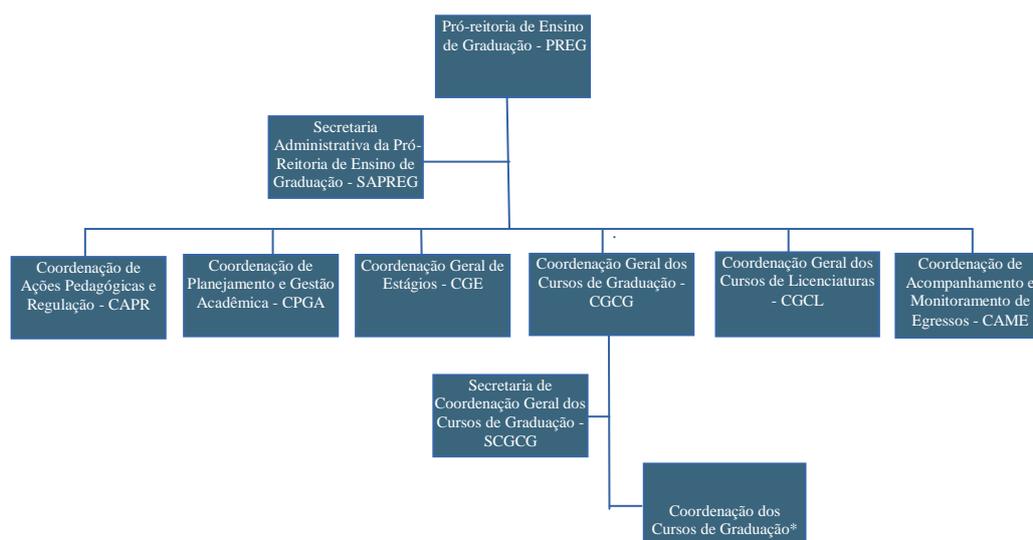
A efetivação do teletrabalho para os servidores se mostra uma alternativa holística e condizente, como controle de produtividade eficiente, atendendo as perspectivas, tanto do servidor, quando da administração pública, no que refere à apresentação do trabalho solicitado e a disponibilidade do servidor em atender com presteza as demandas imputadas, dado que a regulamentação abrange a forma de controle da assiduidade e a imposição de metas aos teletrabalhadores.

No entanto, sua implementação está condicionada a concretização do Programa de Gestão e Desempenho, que, nas instituições de ensino, foi autorizado pelo Ministério da Educação (MEC) através da Portaria Nº 267 de 30 de abril de 2021 (Brasil, 2021a). Tal regulamentação na UFRPE foi aprovada pelo Conselho Universitário (CONSU) da Universidade, através da Resolução nº 225 de 14 de setembro de 2022, fundamentada nas leis vigentes que regem o teletrabalho e os trabalhadores da administração pública, definindo o PGD como: “instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a

mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade” (UFRPE, 2022).

As coordenações de curso de graduação, objeto deste estudo, estão hierarquicamente subordinadas à Coordenação Geral dos Cursos de Graduação (CGCG), unidade ligada à Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PREG), que é um órgão da Administração Superior diretamente vinculado à Reitoria, responsável pelo planejamento, coordenação, supervisão e avaliação das atividades de Ensino de Graduação da UFRPE, conforme organograma (Figura 1) aprovado na Resolução CONSU/UFRPE nº 124 (UFRPE, 2021). As coordenações dos cursos de graduação têm como finalidade dar suporte acadêmico e técnico aos discentes durante seu percurso acadêmico, assessorando os mesmos nos trâmites necessários para a sua efetiva integralização no curso.

Figura 1 – Organograma da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação



Fonte: UFRPE (2021).

Conforme o manual de gestão de pessoas por competências da UFRPE, as atribuições do TAE, lotado nas coordenações dos cursos de graduação, disposta no quadro 4, são majoritariamente burocráticas, podendo ser realizadas através dos canais digitais disponibilizados pela instituição.

Experiência obtida no atendimento ao público, no período pandêmico, ratificou a possibilidade do atendimento à distância sem a redução da capacidade e qualidade do serviço, pois foi disponibilizado preferencialmente para permanência do registro, o e-mail institucional, para solicitação de declarações, matrículas, orientações sobre procedimentos

pertinentes à vida acadêmica, dentre outros. Em relação à realização de reuniões, foi escolhida a plataforma do *Google Meet*, disponibilizada pela instituição.

A plataforma do Ambiente Virtual de Aprendizagem (*Moodle/AVA*) foi utilizada pela coordenação para análise de documentação dos candidatos ingressantes via Sistema de Seleção Unificada (SISU), como estratégia para atender os prazos do Ministério da Educação (MEC) e evitar o contato físico no período da pandemia.

O atendimento da demanda dos alunos sobre matrícula, processos, horário, dentre outras, eram todas atendidas pelo Sistema de Informações e Gestão Acadêmica (Sig@), posteriormente substituído pelo Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), onde os discentes têm a opção de emitir declaração de vínculo, histórico, atestado de matrícula, dentre outros, permanecendo no Sig@ apenas o desbloqueio dos discentes para criação da senha integrada.

No início da pandemia foi implementado na UFRPE, o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contrato (SIPAC), com a finalidade de agilizar a comunicação digital entre os órgãos da instituição, atendendo as exigências do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015 (Brasil, 2015), sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Quadro 4 – Atribuições dos TAEs lotados nas Coordenações de Cursos

Canais Digitais	Atribuições
E-mail Institucional	Agendar reuniões do colegiado; conferir e atestar documentos oficiais; disponibilizar requerimentos; emitir declarações de calendário de provas; emitir declaração para professor de teor acadêmico; encaminhar as deliberações pertinentes e as demandas estudantis; encaminhar processo da coordenação para abertura no sistema administrativo; gerenciar o e-mail da coordenação; gerir comunicação da unidade organizacional; instruir processos; movimentar documentos relacionados à vida acadêmica dos discentes; participar do processo de matrícula dos discentes; orientar sobre procedimento referente a tratamento excepcional de faltas dos discentes; requisitar manutenção de equipamentos.
Google meet	Secretariar reuniões.
Moodle/AVA	Conferir e atestar documentos.
Sig@	Desbloquear senha no sistema acadêmico.
Sigaa	Emitir declarações de vínculo para discentes; participar do processo de matrícula dos discentes.
SIPAC	Arquivar documentos administrativos e acadêmicos; conferir e atestar documentos oficiais; elaborar atas e documentos oficiais relacionados à secretaria do curso; acompanhar e despachar processos; movimentar documentos relacionados à vida acadêmica dos discentes; movimentar e direcionar correspondências e processos.
Site	Atualizar site da unidade organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Além das atribuições expostas no quadro acima, também cabe aos TAEs, apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão da coordenação e executar atividades de apoio aos eventos da coordenação, cuja demanda consiste no planejamento e organização, através da elaboração e emissão de convites, cartazes, divulgações, dentre outros, e que também podem ser realizados via meios digitais.

A requisição de material de expediente se torna inexistente com a adoção do teletrabalho, visto que a IN 24/2023, em seu Art. 15, inciso V, alínea c, responsabiliza o participante, dos custos inerentes ao teletrabalho (Brasil, 2023b). A Emissão de declaração para fins de abertura de conta bancária e de imposto de renda para discentes, embora constem como atribuição da coordenação, na prática, não vigora.

A definição de cronograma de atividades é de responsabilidade do(a) coordenador(a), junto a PREG, e o planejamento e implantação de novas tecnologias de trabalho, também são de incumbências das hierarquias superiores e departamentos técnicos, sendo de competência dos TAEs, a divulgação e utilização desses.

Diante do exposto, infere-se que o serviço prestado pelas coordenações de curso de graduação, acolhe o pré-requisito estabelecido no Art. 8º, do Decreto 11.072/2022, que determina que “a participação no PGD, independentemente da modalidade, considerará as atribuições do cargo [...]” (Brasil, 2022a), corroborando com a viabilidade de implantação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Richardson *et al.* (2012, p. 70) afirmam que metodologia “consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se, se possível, nas teorias existentes”. Face ao exposto, esse capítulo tem a pretensão de descrever os procedimentos metodológicos que foram adotados para alcance do objetivo de pesquisa.

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

O método diagnóstico se apresentou como instrumento mais adequado para identificar as implicações legais, técnicas e operacionais na implantação do teletrabalho para os servidores técnico-administrativos da UFRPE, uma vez que, segundo Thiollent (2009, p. 38) este se apresenta como “procedimentos práticos e adaptados às condições específicas do exercício de uma atividade profissional”. Para o autor, “o reconhecimento da especificidade metodológica do diagnóstico é um passo importante para gerar e aperfeiçoar os procedimentos de conhecimento aplicados na resolução de problemas do mundo real” (Thiollent, 2009 p. 39).

Quanto à natureza, esta pesquisa é aplicada por abranger “estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem” (Gil, 2017, p. 32).

Quanto aos objetivos a pesquisa se qualifica como exploratória, pois “têm como propósito de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (Gil, 2017, p. 33). Neste seguimento, a pesquisa se propõe a explorar um tema atual, que ainda está sendo discutido e regulamentado na administração pública e sua viabilidade de implantação junto ao grupo de pesquisa.

Quanto à forma de análise dos dados, a pesquisa se caracteriza como qualitativa, por “ser reconhecida como importante para o estudo da experiência vivida, dos longos e complexos processos de interação social” (Gil, 2017, p. 33). Creswell (2007) destaca que a abordagem qualitativa é aquela que o pesquisador argumenta seu conhecimento sob a ótica construtivista, ou reivindicatória, ou em ambas. Leão, Mello e Vieira (2016) pontuam que a abordagem qualitativa representa a realidade sob o prisma dos participantes. Destarte, a pesquisa pretende compreender, sob o ponto de vista dos participantes, a adoção do teletrabalho na UFRPE.

3.2 COLETA DOS DADOS

Para levantamento de informações, comprovação da problemática e considerando que o passo da coleta de dados delimita o estudo (Creswell, 2007), foram utilizados como balizadores a análise documental, bibliográfica e questionário estruturado aplicado aos técnicos administrativos, aos docentes e aos discentes da UFRPE.

Para delimitação do campo de estudo, em virtude da extensão da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), fez-se necessário uma restrição, optando-se pelo campus Sede, que se encontra localizado na Região Metropolitana do Recife-PE.

Foi adotado como critério de inclusão na pesquisa os servidores técnico-administrativos lotados nas coordenações dos cursos de graduação presencial e os maiores de 18 anos que se enquadram como usuários habituais ou eventuais das coordenações dos cursos de graduação, a saber: os técnicos administrativos lotados na Pró-Reitoria de Graduação e Ensino – PREG, no Departamento de Registro e Controle Acadêmico – DRCA, os docentes e os discentes.

Pela dificuldade de acesso ao contato dos responsáveis e pelo fato de não estarem inseridos como usuários habituais ou eventuais dos serviços prestados nas coordenações dos cursos de graduação, ficam excluídos da pesquisa, respectivamente, os menores de 18 anos e os demais técnicos administrativos lotados na instituição.

Entende-se que as exclusões dos menores não prejudicam o resultado da pesquisa, por ser uma amostra pequena em relação ao todo e que, basicamente, é composta pelos discentes ingressantes que ainda não utilizaram ou não utilizam habitualmente os serviços das coordenações, pois a matrícula dos mesmos é realizada pelo Departamento de Registro e Controle Acadêmico – DRCA.

3.2.1 Análise documental

Gil (2017) enfatiza que os processos das análises documental e bibliográfica são semelhantes, diferindo apenas na natureza das fontes. Segundo Bardin (2016), a análise documental tem como objetivo transformar as informações contidas nos documentos, de forma a facilitar seu entendimento e promover a máxima extração das mesmas. Para a análise documental desta pesquisa, foram consultadas Portarias, Legislações, Resoluções, Instruções Normativas, emitidas pelo Governo Federal e pela própria Universidade para regulamentar o teletrabalho, relacionadas no quadro 5.

Quadro 5 – Legislações que regulamentam o teletrabalho

Legislação	Descrição
Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943	Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho.
Decreto nº 1.590, DE 10 de agosto de 1995	Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências.
Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996	Dispõe sobre instrumento de registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos federais da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.
Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.	Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho.
Instrução Normativa Nº 65, de 30 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.
Instrução Normativa nº 90 de 28 de setembro de 2021 (Revogada)	Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial.
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.
Lei 14.442 de 02 de setembro de 2022	Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.
Resolução CONSU/UFRPE nº 225, de 14 de setembro de 2022.	Aprova normas para implementação do Programa de Gestão e Desempenho – PDG no âmbito da UFRPE, para servidores Técnicos-Administrativos e Estagiários.
Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT / MGI Nº 24, de 28 julho de 2023.	Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipecc e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.2.2 Questionário estruturado

Conforme Gil (2017), pelo fato de o questionário traduzir basicamente os objetivos específicos da pesquisa e por se tratar de um conjunto de questões que serão respondidas por escrito, o mesmo se torna a coleta de dados menos onerosa e mais rápida, além da garantia de anonimato aos respondentes da pesquisa.

Sendo assim, foi realizada a aplicação de questionário com perguntas fechadas, utilizando-se a escala Likert³ para algumas questões, criado via plataforma *Google Forms*, submetido a teste prévio e formado por questões referentes à implementação do teletrabalho, dividido em dois eixos temáticos: 1. Perfil do respondente e 2. Aspectos relacionados ao teletrabalho, desempenho e produtividade, infraestrutura e recursos tecnológicos, dentre outros.

Também foi disponibilizado aos participantes da pesquisa, um link de acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A) no qual a pesquisadora se comprometeu, por escrito, a garantir o sigilo e a confidencialidade, de forma que, não será divulgada a identificação dos respondentes, preservando a privacidade dos mesmos, sendo divulgados no resultado final do estudo, apenas os dados da coleta referente à pesquisa.

Foram enviados o total de 11.194 e-mails para os usuários das coordenações dos cursos de graduação (discentes, docentes e técnicos), além do envio de mensagens via WhatsApp para os técnicos administrativos lotados nas coordenações. Porém é sabido que numa pesquisa, geralmente, não é possível obter informações de todos os componentes do grupo, principalmente se tratando da extensão da população em análise; neste caso, o estudo foi realizado por amostragem que representa parte ou subconjunto da população (Richardson *et al.* 2012). Na presente pesquisa foram obtidas 328 respostas dos usuários e 17 dos técnicos lotados nas coordenações de curso, perfazendo um total de 345 respostas válidas.

Para definição do tamanho da amostra é necessário levar em consideração a margem de erro e o nível de confiança que o pesquisador pretende alcançar. A margem de erro consiste na variação da resposta em relação à população total, visto que as respostas obtidas na amostragem não representam com exatidão o universo da pesquisa (Richardson *et al.* 2012), ou seja, a margem representa a probabilidade de erro existente na pesquisa, que neste estudo ficou estabelecida em 5%. Já o nível de confiança, que representa o grau de confiabilidade da pesquisa, ficou em 95%, significando a probabilidade do resultado da amostra representar a população total da pesquisa (Richardson *et al.* 2012).

3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

³ Criada pelo cientista social Rensis Likert, trata-se de uma ferramenta de pesquisa que oferece 5 ou 7 opções de respostas, numéricas ou verbais, com o objetivo de fazer medições sobre o grau de satisfação de uma pessoa. São populares por ser uma das formas mais confiáveis de medir opiniões, percepções e comportamentos.

Na inferência dos resultados, foi realizada a análise do conteúdo para alcance dos objetivos propostos. Richardson *et al.* (2012) afirmam que por meio do processo de análise utilizamos os resultados para construir, reforçar ou questionar determinada teoria.

A análise do conteúdo foi apoiada na técnica de Bardin (2016), que se organiza sobre os polos da pré-análise, exploração de material, tratamento de resultados, inferência e interpretação, sendo definida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, 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) dessas mensagens (Bardin, 2016, p. 48).

A fase de pré-análise, consistiu em organizar as ideias iniciais com o intuito de criar as categorias de análise (Bardin, 2016).

Após a execução da pré-análise, houve a exploração dos dados obtidos através dos questionários, que compreende o tratamento dos mesmos utilizando o programa Excel para posterior codificação e categorização, exposta no quadro 6, para serem submetidos a testes estatísticos e de validação de maneira que se tornem significativos e válidos (Bardin, 2016).

Quadro 6 – Categorias de Análise

Objetivos	Categorias	Subcategorias
Elencar as características legais, técnicas e operacionais do teletrabalho.	Contexto Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> • Regulamentações; • Recursos Humanos; • Percepção dos técnicos. • Infraestrutura e Ferramentas.
Identificar a receptividade do teletrabalho junto aos servidores técnico-administrativos, aos docentes e aos discentes.	Contexto Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil dos usuários; • Percepção dos usuários.
Apontar as vantagens e desvantagens na adesão do teletrabalho para os servidores técnico-administrativos da UFRPE, lotados nas coordenações de curso de graduação.	Contexto Socioeconômico	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagens; • Desvantagens.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Finalizada a fase de categorização, os dados foram analisados com a ajuda do software PSPP, que trata de uma ferramenta gratuita para análise estatística, utilizado como alternativa do programa proprietário SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), comumente utilizado em análise de pesquisas científicas por amostragem, por oferecer uma análise estatística avançada e ser de fácil utilização.

Por fim, foi realizado a inferência e interpretação dos resultados que segundo Bardin (2016), refere-se a dedução dos conhecimentos relativos contidos nos dados coletados, buscando obter significados válidos para pesquisa em comparação com outras fontes.

Para uma melhor compreensão, os resultados foram apresentados por meio de tabelas.

3.4 ASPECTOS ÉTICOS

Essa pesquisa foi submetida ao Comitê Nacional de Ética em Pesquisa (CEP/CONEP) da UFPE, através do cadastramento do projeto na Plataforma Brasil, pautada nas Resoluções CNS nº 466/2012 e 510/2016, sendo aprovada conforme parecer consubstanciado sob o número 6.086.162, CAAE 68329923.2.0000.5208.

Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta etapa da pesquisa visa atender a última fase da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), que refere-se a inferência e interpretação dos resultados. Dessa forma, as subseções seguintes apresentam os dados obtidos que possibilitaram avaliar as condições e implicações legais, técnicas e operacionais na possível implantação do teletrabalho para os servidores técnico-administrativos da UFRPE, lotados nas coordenações de curso de graduação. As subseções estão organizadas de acordo com os objetivos específicos, e subdivididas em conformidade com as categorias de análise propostas no quadro 7.

Por conseguinte, a apresentação dos resultados segmenta-se em três subtópicos, a saber: Características legais, técnicas e operacionais do teletrabalho; receptividade do teletrabalho; vantagens e desvantagens na adesão do teletrabalho.

4.1 CONTEXTO ESTRUTURAL - CARACTERÍSTICAS LEGAIS, TÉCNICAS E OPERACIONAIS

Em atendimento a categoria do contexto estrutural, referente ao primeiro objetivo desta pesquisa, foram identificadas e elencadas todas as regulamentações vigentes que abarcam o teletrabalho, além de ter sido feito um levantamento referente ao perfil e percepção dos servidores lotados nas coordenações, infraestrutura e ferramentas disponíveis para a implantação do teletrabalho, visando entender as características legais, técnicas e operacionais do mesmo.

4.1.1 Regulamentações

Para entender a viabilidade de implantação do teletrabalho junto aos servidores técnico-administrativos da UFRPE, lotados nas coordenações de curso de graduação, foi necessário, primeiramente, realizar um levantamento de todas as normatizações vigentes que oferecem arcabouços legais para a implementação do teletrabalho nos órgãos públicos da esfera federal e na instituição de ensino superior em análise.

Foi constatado com a pesquisa documental, que embora atualmente existam seis normatizações em vigor, relacionadas ao teletrabalho, conforme (Quadro 7), apenas três contém diretrizes para a sua implementação nos órgãos públicos, a saber: a Instrução Normativa nº 65/2020, o Decreto nº 11.072/2022 e a Instrução Normativa nº 24/2023. Isto se

justifica por se tratar de uma modalidade que ganhou novas dimensões com o período pandêmico e que ainda necessita de aprimoramento em suas regras.

Quadro 7 – Legislações que regulamentam o teletrabalho nos órgãos da Administração Pública Federal

Legislação	Descrição
Decreto nº 1.590, DE 10 de agosto de 1995	Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências.
Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996	Dispõe sobre instrumento de registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos federal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.
Instrução Normativa Nº 65, de 30 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.
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.
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.
Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT / MGI Nº 24, de 28 julho de 2023.	Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipecc e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No que tange as normas estabelecidas pela UFRPE para implementação do teletrabalho, foi aprovada em setembro de 2022, a Resolução CONSU/UFRPE nº 225, constituída com base nas normas das diretrizes do PGD estabelecida pelo governo, e posteriormente um termo público para adesão ao programa de gestão e desempenho – PGD 001/2023, que dispõe sobre: objeto, normas, vagas, regimes de execução, condições, vedações, prazo de permanência, conhecimento técnico, infraestrutura mínima, deveres, inscrições e disposições finais.

4.1.2 Recursos Humanos

Além de verificar as regulamentações, também foi preciso analisar o perfil dos técnicos lotados nas coordenações e suas preferências referente ao teletrabalho. Dentre os 17 respondentes, verificou-se existir frequência maior: na idade entre 41 a 50 anos (9 técnicos; (52,9%), no gênero feminino (10 técnicos; 58,8%), no tempo de serviço de 06 a 10 anos (6 técnicos; 35,3%), classificação no cargo nível D (11 técnicos; 68,8%), embora estes tenham

prestado concurso para o nível médio, atualmente 7 (41,2%) possuem especialização e 8 (47,1%) possuem mestrado.

Ao serem questionado sobre o tempo de deslocamento para o trabalho, a pesquisa revelou que 10 técnicos (58,8%) gastam até uma hora no seu percurso diário para o trabalho, ficando os demais distribuídos entre uma e três horas diárias. Ao cruzarmos esses dados com a intenção de aderir ao teletrabalho (Tabela 1), verificamos ser este uma fator preponderante de escolha da modalidade teletrabalho.

Tabela 1 – Deslocamento x Pleitear o teletrabalho

		Pleitear			Total
		Sim	Não sei	Não	
Deslocamento	Até 01 hora	8 80,0%	1 10,0%	1 10,0%	10 100,0%
	Entre 1:01 e 2 horas	1 33,3%	0 ,0%	2 66,7%	3 100,0%
	Entre 2:01 e 3 horas	3 75,0%	1 25,0%	0 ,0%	4 100,0%
Total		12 70,6%	2 11,8%	3 17,6%	17 100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

Outro ponto questionado aos técnicos foi sobre possuir filhos que necessitam de cuidados de outrem e quem seriam os possíveis responsáveis por tais cuidados. Obtivemos 6 (35,3%) respostas positivas, das quais, dois ficam sob os cuidados do pai ou mãe e quatro ficam com a babá ou creche. Destes 6 declarantes, podemos verificar a predominância do gênero feminino, com 4 respondentes, fortalecendo a evidência da cultura na qual a mulher é a responsável primária dos cuidados parentais. Os dados revelaram a predominância na faixa etária de 41 a 50 anos, com 5 respondentes, corroborando com a proposição do aumento da faixa etária na geração de filhos.

Ao analisarmos esses dados em conjunto com o anseio de pleitear o teletrabalho, verificamos que todos os(as) técnicos(as) que possuem filhos, tem o desejo de aderir ao teletrabalho (Tabela 2), Neste caso, podemos inferir que existe uma correlação entre os dados, fazendo com que a decisão de adoção do teletrabalho seja afetada pela existência de filhos (as), concluindo-se que, os servidores acreditam que ao trabalhar fora das dependências da empresa, os mesmos possam fornecer assistência aos filhos, corroborando assim com a vantagem da flexibilização trazida pelos autores pesquisados.

Tabela 2 – Filhos x Pleitear o teletrabalho

		Pleitear			Total
		Sim	Não sei	Não	
Filhos	Sim	6	0	0	6
		100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Não	6	2	3	11
		54,5%	18,2%	27,3%	100,0%
Total		12	2	3	17
		70,6%	11,8%	17,6%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

Os técnicos também foram questionados em relação à adaptação em uma possível adoção ao teletrabalho. Dentre os respondentes, 11 técnicos (64,7%) afirmaram que se adaptaria, 5 técnicos (29,4%) afirmaram ter a possibilidade de adaptação e apenas 1 técnico (5,9%) foi categórico ao afirmar que definitivamente acreditava que não se adaptaria ao teletrabalho.

Ao comparar esses dados com a pretensão de aderir ao teletrabalho, verificamos que existe uma correlação, porém não muito expressiva, pois a facilidade de adaptação não se caracteriza como pré-requisito para impulsionar a escolha do teletrabalho. Pois existem técnicos que apesar de alegar que se adaptariam ao teletrabalho, tem dúvida, ou não desejam aderir ao mesmo (Tabela 3).

Tabela 3 – Adaptação / Pleitear o teletrabalho

		Pleitear			Total
		Sim	Não sei	Não	
Adaptação	Definitivamente, acredito que não me adaptaria.	0	0	1	1
		,0%	,0%	100,0%	100,0%
	É possível que me adaptaria.	2	1	2	5
	Definitivamente eu me adaptaria.	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
		10	1	0	11
		90,9%	9,1%	,0%	100,0%
Total		12	2	3	17
		70,6%	11,8%	17,6%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

Ao serem questionados sobre sua preferência da adoção do teletrabalho em período integral, os técnicos se mostraram bem divididos (Tabela 4), porém se mostraram receptivos a adoção do teletrabalho na modalidade híbrida (Tabela 5). Esta modalidade, embora existam os que discordaram, corrobora para a viabilidade de implantação do teletrabalho nas coordenações dos cursos, sem a redução da capacidade de atendimento exigida nas leis vigente, pois permite a oferta de opção para os que têm preferência pelo atendimento presencial.

Tabela 4 – Modalidade integral (Técnicos)

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	2	11,1%	11,8%	11,8%
Discordo	4	22,2%	23,5%	35,3%
Nem concordo, nem discordo	4	22,2%	23,5%	58,8%
Concordo	2	11,1%	11,8%	70,6%
Concordo totalmente	5	27,8%	29,4%	100,0%

Tabela 5 – Modalidade híbrida (Técnicos)

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	1	5,6%	5,9%	5,9%
Discordo	2	11,1%	11,8%	17,6%
Nem concordo, nem discordo	1	5,6%	5,9%	23,5%
Concordo	8	44,4%	47,1%	70,6%
Concordo totalmente	5	27,8%	29,4%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

O questionário também contemplou pergunta sobre o aumento da demanda e sobre a adesão ao teletrabalho sem comprometimento da produtividade e qualidade do serviço prestado. Quanto ao aumento da demanda, 8 (47,1%) técnicos concordaram existir, 5 técnicos (29,4%), não souberam opinar e 4 (23,5%) discordaram sobre o aumento (Tabela 6). Ao apresentar uma divisão de quase 50% entre os que concordam e os que discordam ou ficaram na dúvida, os dados demonstra não existir coesão a respeito do tema.

Tabela 6 – Aumento da demanda

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	1	5,6%	5,9%	5,9%
Discordo	3	16,7%	17,6%	23,5%
Nem concordo, nem discordo	5	27,8%	29,4%	52,9%
Concordo	7	38,9%	41,2%	94,1%
Concordo totalmente	1	5,6%	5,9%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

Em relação a produtividade, 15 técnicos (88,2%) afirmaram que concordam ou concordam totalmente, 1 (5,9%) técnico afirmou que nem concorda, nem discorda e 1 (5,9%) técnico discordou que a adesão ao teletrabalho não comprometeria a produtividade e qualidade do serviço (Tabela 7). Diante dos dados, fica evidente que para a maioria dos técnicos, a adoção do teletrabalho não prejudica a produção e qualidade do serviço prestado.

Tabela 7 – Sem comprometimento da produtividade e qualidade do serviço

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	0	,0%	,0%	,0%
Discordo	1	5,6%	5,9%	5,9%
Nem concordo, nem discordo	1	5,6%	5,9%	11,8%
Concordo	5	27,8%	29,4%	41,2%
Concordo totalmente	10	55,6%	58,8%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

Ao cruzarmos os dados com a idade dos técnicos verificamos que a discordância se apresenta entre os que possuem 61 anos ou mais (Tabela 8), isto possivelmente pela cultura inculcida aos longos dos anos da presencialidade do trabalhador para execução de suas atividades e também, a falta de habilidade ou formação para utilização das ferramentas tecnológicas.

Tabela 8 – Idade x Produtividade e qualidade do serviço

Idade	Produtividade				Total
	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
18 a 30 anos	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%	1 100,0%
31 a 40 anos	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 100,0%	2 100,0%
41 a 50 anos	0 ,0%	0 ,0%	3 33,3%	6 66,7%	9 100,0%
51 a 60 anos	0 0%	0 0%	1 50,0%	1 50,0%	2 100,0%
61 anos ou mais	1 33,3%	1 33,3%	1 33,3%	0 ,0%	3 100,0%
Total	1 5,9%	1 5,9%	5 29,4%	10 58,8%	17 100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

No que se refere a existência de tarefas que só possam ser realizadas presencialmente, houve uma divisão entre os técnicos. 8 (47,1%) afirmaram que sim, enquanto os outros 9 (52,9%), afirmaram não existir na coordenação de curso tarefas impreterivelmente presenciais. Ao confrontarmos esses dados com a idade dos respondentes (Tabela 9), verificamos que as respostas positivas foram predominantes nos técnicos que possuem idades mais avançadas, enquanto os que as respostas negativas, foram predominantes nos técnicos que declaram ter até 50 anos, corroborando a questão anterior, quanto à cultura da presencialidade.

Tabela 9 – Idade x Tarefas na modalidade presencial

Tarefas	Idade					Total
	18 a 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	61 anos ou mais	
Sim	0 ,0%	1 12,5%	3 37,5%	1 12,5%	3 37,5%	8 100,0%
Não	1 11,1%	1 11,1%	6 66,7%	1 11,1%	0 ,0%	9 100,0%
Total	1 5,9%	2 11,8%	9 52,9%	2 11,8%	3 17,6%	17 100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

Se compararmos os dados da tarefa com a percepção de adaptação ao teletrabalho, verificamos existir uma correlação, visto que, quanto maior a certeza de adaptação, maior a

certeza de resolução de tarefas, via on-line. Já os que não acreditavam que se adaptaria, ou mesmo os que acreditavam numa possível adaptação, foram os que predominaram na necessidade de atendimento presencial (Tabela10).

Tabela 10 – Tarefas na modalidade presencial x Adaptação

		Adaptação			Total
		Definitivamente, acredito que não me adaptaria.	É possível que me adaptaria.	Definitivamente eu me adaptaria.	
Tarefas	Sim	1 12,5%	5 62,5%	2 25,0%	8 100,0%
	Não	0 ,0%	0 ,0%	9 100,0%	9 100,0%
Total		1 5,9%	5 29,4%	11 64,7%	17 100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

4.1.3 Percepção dos técnicos

Para entendermos a percepção dos técnicos sobre o teletrabalho foi solicitado na pergunta dezenove do questionário a resposta sobre o tema com atribuição de grandeza de valor. Os dados foram coletados com base na escala Likert, com dimensões que decorre de discordo totalmente (1) até concordo totalmente (5). Para análise dos mesmos fizemos um ranking com a soma das respostas obtidas (Richardson et al., 2012).

A primeira pergunta foi referente ao fato da aprovação no teletrabalho ser de responsabilidade da chefia imediata. Os resultados mostraram que 9 (52,9%) dos 17 técnicos respondentes não aprovaram, 3 (17,6%) se absteram de responder e apenas 5 (29,4%) técnicos aprovaram (Tabela 11). Isto posto, podemos deduzir que existe uma rejeição ao viés do clientelismo arraigado nos órgãos públicos, uma vez que, nas coordenações só existem o técnico administrativo e a chefia imediata.

Tabela 11 – Aprovação pela chefia imediata

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	1	22,2%	23,5%	23,5%
Discordo	5	27,8%	29,4%	52,9%
Nem concordo, nem discordo	3	16,7%	17,6%	70,6%
Concordo	5	27,8%	29,4%	100,0%
Concordo totalmente	0	,0%	,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

Outro ponto analisado foi sobre a exigência de disponibilizar um número de telefone para ser divulgado dentro e fora do órgão. A pesquisa mostrou que apenas 1 (5,9%) técnico

discorda totalmente da norma, embora 4 (29,4%) não souberam ou não quiseram opinar, levando nos a concluir não há inconveniência na divulgação incontida do número do telefone (Tabela 12).

Tabela 12 – Disponibilidade de telefone

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	1	5,6%	5,9%	5,9%
Discordo	0	,0%	,0%	5,9%
Nem concordo, nem discordo	4	22,2%	23,5%	29,4%
Concordo	8	44,4%	47,1%	76,5%
Concordo totalmente	4	22,2%	23,5%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

Na definição das metas em conjunto com a chefia imediata, houve uma grande aceitação por parte dos técnicos, onde 14 (82,3%) deles afirmaram que concordam ou concordam totalmente e apenas 1 (5,9%) discorda (Tabela 13), demonstrando uma receptividade a definição de metas, desde que eles possam colaborar.

Tabela 13 – Definição de metas

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	0	,0%	,0%	,0%
Discordo	1	5,6%	5,9%	5,9%
Nem concordo, nem discordo	2	11,1%	11,8%	17,6%
Concordo	10	55,6%	58,8%	76,5%
Concordo totalmente	4	22,2%	23,5%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

Em se tratando dos custos decorrentes da aquisição de uma infraestrutura adequada para adoção do teletrabalho ser de responsabilidade do servidor, conforme Art. 9 do Decreto nº 11.072/2022, verificou-se que os técnicos, em sua maioria, não concordaram, e que apenas 23,5% deles acreditam valer a pena arcar com estes custos para poder desfrutar a benesse do teletrabalho (Tabela 14).

Tabela 14 – Custos

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	4	22,2%	23,5%	23,5%
Discordo	6	33,3%	35,3%	58,8%
Nem concordo, nem discordo	3	16,7%	17,6%	76,5%
Concordo	4	22,2%	23,5%	100,0%
Concordo totalmente	0	,0%	,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

A ameaça constante de retorno à modalidade laboral tradicional, devido o teletrabalho não ser um direito adquirido, também foi avaliada junto aos técnicos das coordenações. Embora observado uma leve tendência para a discordância, interessante notar, que nesta resposta não obtivemos os extremos da escala *Likert* proposta, levando a deduzir que estamos diante de um tema controverso, pois embora tenhamos respostas positivas e negativas (Tabela 15), nenhum técnico demonstrou segurança em sua afirmação.

Tabela 15 – Direito adquirido

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	0	,0%	,0%	,0%
Discordo	7	38,9%	41,2%	41,2%
Nem concordo, nem discordo	5	27,8%	29,4%	70,6%
Concordo	5	27,8%	29,4%	100,0%
Concordo totalmente	0	,0%	,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

Quanto questionados sobre a possibilidade de perdas de direitos adquiridos anteriormente, como adicionais noturnos, insalubridade e vale-transporte, a pesquisa revelou uma divisão entre os técnicos, demonstrando não haver uma coesão nas respostas apresentadas, visto que a diferença entre os que concordam e os que discordam é de apenas um técnico (Tabela 16). Diante dos dados podemos concluir que a perda de vantagens e indenizações, não se configura uma preocupação significativa entre os técnicos.

Tabela 16 – Perda de Vantagens e indenizações

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	1	5,6%	5,9%	5,9%
Discordo	5	27,8%	29,4%	35,3%
Nem concordo, nem discordo	4	22,2%	23,5%	58,8%
Concordo	5	27,8%	29,4%	88,2%
Concordo totalmente	2	11,1%	11,8%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

Quanto à segurança relativa aos dados da empresa, acessados remotamente, ser de responsabilidade do servidor, os técnicos também se mostraram divididos. Vale ressaltar que a divisão ficou exatamente igual para as respostas positivas e negativas, além do percentual do ponto neutro ser o mesmo dos que concordam e dos que discordam (Tabela 17), demonstrando que este não é um ponto de inquietação para os técnicos em geral.

Tabela 17 – Segurança dos dados

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	1	5,6%	5,9%	5,9%
Discordo	5	27,8%	29,4%	35,3%
Nem concordo, nem discordo	5	27,8%	29,4%	64,7%
Concordo	5	27,8%	29,4%	94,1%
Concordo totalmente	1	5,6%	5,9%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

4.1.4 Infraestrutura e Ferramentas

Em se tratando da infraestrutura necessária ao teletrabalho as normas estabelecem que estas sejam de responsabilidade do servidor participante do PGD e que este tem que ter uma estrutura física e tecnológica minimamente necessária para operacionalização do serviço. A questão dezessete do questionário aplicado aos técnicos lotados nas coordenações solicita que os mesmos avaliem sua infraestrutura (Tabela 18).

Tabela 18 – Infraestrutura

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válido Adequada	9	50,0%	52,9%	52,9%
Parcialmente adequada	7	38,9%	41,2%	94,1%
Inadequada	1	5,6%	5,9%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

Das 17 respostas obtidas, 9 técnicos (52,9%) afirmaram possuir a infraestrutura adequada e 7 (41,2%) afirmaram possuir uma infraestrutura parcialmente adequada, perfazendo um total de 16 (94,1%) técnicos que demonstram ter o mínimo exigido para adesão ao teletrabalho. Ao cruzarmos estes dados com os dados da pergunta dezesseis, sobre a pretensão de pleitear o teletrabalho, notamos que o único respondente com a infraestrutura inadequada não tem a pretensão de aderir ao teletrabalho. No entanto, os testes mostraram não existir correlação com a pretensão de aderir ao teletrabalho, uma vez que existem respondentes que tem a infraestrutura adequada ou parcialmente adequada, mas não pretende pleitear o teletrabalho (Tabela 19).

Tabela 19 – Infraestrutura / Pleitear o teletrabalho

(continua)

Infraestrutura		Pleitear			Total
		Sim	Não sei	Não	
Adequada		7	1	1	9
		77,8%	11,1%	11,1%	100,0%
	Parcialmente adequada	5	1	1	7
Inadequada		71,4%	14,3%	14,3%	100,0%
		0	0	1	1
		,0%	,0%	100,0%	100,0%

	Sim	Pleitear Não sei	Não	Total
Total	12 70,6%	2 11,8%	3 17,6%	17 100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

Em relação às ferramentas, a pesquisa revelou que em atendimento ao Art. 26 da IN 65/2020 e ao § 4º do Art. 4º do Decreto 11.072/2022, que exige a utilização de um sistema informatizado como ferramenta para acompanhamento das metas e dos resultados no PGD, foi constatado na apresentação do teletrabalho promovida pela PROGEPE, que a UFRPE optou por utilizar o software POLARE, desenvolvido pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), por entender se tratar de um sistema mais adequado às necessidades da instituição e por já possuir integração com os sistemas do governo, como o Sistema Integrado de Gestão (SIGS) e o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), dentre outros, e oferecer suporte contínuo (UFRPE, 2023).

A IN 24/2023 em seu artigo 3º, inciso VII, trouxe o conceito de escritório digital: que se trata de um “conjunto de ferramentas digitais definido pelo órgão ou entidade para possibilitar a realização de atividades síncronas e assíncronas” (Brasil, 2023b). O escritório digital tem como proposta a unificação das ferramentas de trabalho utilizada pelos participantes do PGD, fazendo com que os mesmos possam realizar suas atividades de forma coletiva ou individual em um mesmo ambiente virtual.

A definição das ferramentas é de responsabilidade das instituições que aderirem ao PGD. Neste sentido, a UFRPE já vem despendido esforços para a unificação do serviço com a adoção dos pacotes da Google e da Microsoft, além de proporcionar um curso prático de ferramentas para o teletrabalho. O curso é realizado pela PROGEPE em parceria com a STD, visando capacitar os servidores para enfrentar os desafios do teletrabalho, em um ambiente comum, colaborativo e eficiente.

4.2 CONTEXTO CULTURAL - RECEPTIVIDADE DO TELETRABALHO

Como critério para atender a categoria do contexto cultural, referente ao segundo objetivo desta pesquisa, foi aplicado um questionário junto aos usuários das coordenações de cursos de graduação com o propósito de identificar o perfil e a percepção desses usuários, visando entender a receptividade da adoção do teletrabalho pelos técnicos lotados nas coordenações de curso de graduação.

4.2.1 Perfil dos Usuários

As 328 respostas válidas na pesquisa, referente aos usuários dos serviços prestados pelas coordenações, divide-se em: 85 (25,9%) docentes, 232 (70,7%) discentes e 11(3,4) servidores. Destes, 155 (47,3%) declararam ser do gênero masculino, 169 (51,5%) do gênero feminino, 2 (6%) não se identificaram com nenhum dos gêneros anteriores e 2 (6%) preferiram não responder. Verificou-se na análise existir uma correlação entre o vínculo e a idade, dado que a relação de crescimento de ambas é linear (Tabela 20).

Tabela 20 – Vínculo x Idade

		Idade					Total
		18 a 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	61 anos ou mais	
Vínculo	Docente	5 5,9%	17 20,0%	25 29,4%	27 31,8%	11 12,9%	85 100,0%
	Discente	203 87,5%	18 7,8%	8 3,4%	3 1,3%	0 ,0%	232 100,0%
	Servidor	0 ,0%	3 27,3%	4 36,4%	2 18,2%	2 18,2%	11 100,0%
Total		208 63,4%	38 11,6%	37 11,3%	32 9,8%	13 4,0%	328 100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

Semelhantemente foi identificada uma correlação entre o vínculo e a escolaridade dos respondentes (Tabela 21), o que já era esperado na pesquisa.

Tabela 21 – Vínculo x Escolaridade

		Escolaridade					Total
		Ensino médio	Ensino Superior	Especialização	Mestrado	Doutorado	
Vínculo	Docente	1 1,2%	2 2,4%	2 2,4%	3 3,5%	77 90,6%	85 100,0%
	Discente	102 44,2%	117 50,6%	7 3,0%	4 1,7%	1 ,4%	231 100,0%
	Servidor	0 ,0%	1 9,1%	4 36,4%	4 36,4%	2 18,2%	11 100,0%
Total		103 31,5%	120 36,7%	13 4,0%	11 3,4%	80 24,5%	327 100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

4.2.2 Percepção dos usuários

Empregamos o mesmo critério de análise utilizado para entendermos a percepção dos técnicos lotados nas coordenações, porém em alguns casos, foram analisados em conjunto o

discordo totalmente com o discordo e o concordo totalmente com o concordo, sendo descartada a opção neutra.

A princípio os usuários foram indagados se os técnicos administrativos da UFRPE poderiam aderir ao teletrabalho sem comprometimento da produtividade e qualidade do serviço prestado. Conforme a tabela 22, pouco mais de 60% dos respondentes acreditam que sim, pouco mais de 20% acreditam que não, e apenas 17,4% não souberam ou não quiseram opinar. Estes dados respaldam as respostas dos técnicos apresentada na tabela 7, demonstrando que a adoção do teletrabalho não se caracteriza empecilho para produção e qualidade do serviço prestado.

Tabela 22 – Sem comprometimento da produtividade

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	13	3,9%	4,0%	4,0%
Discordo	55	16,7%	16,8%	20,8%
Nem concordo, nem discordo	57	17,3%	17,4%	38,2%
Concordo	146	44,2%	44,6%	82,9%
Concordo totalmente	56	17,0%	17,1%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

Ao cruzarmos estes dados com o vínculo dos usuários (Tabela 23), verificamos que a concordância maior é proveniente dos técnicos (81,9%), seguidos dos discentes (63%) e dos docentes (56%). Já a discordância maior, procede dos docentes (31%), seguidos dos técnicos (18,4%) e dos discentes (17,2%). Interessante perceber que os que menos discordam que o teletrabalho compromete a produtividade e qualidade do serviço, são os que mais utilizam os serviços das coordenações.

Tabela 23 – Vínculo x Sem comprometimento da produtividade

Vínculo		Produtividade				Total	
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo		
Vínculo	Docente	5 6,0%	21 25,0%	11 13,1%	33 39,3%	14 16,7%	84 100,0%
	Discente	7 3,0%	33 14,2%	46 19,8%	108 46,6%	38 16,4%	232 100,0%
	Servidor	1 9,1%	1 9,1%	0 0,0%	5 45,5%	4 36,4%	11 100,0%
Total		13 4,0%	55 16,8%	57 17,4%	146 44,6%	56 17,1%	327 100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

Os usuários também foram questionados sobre a possibilidade de adoção dos técnicos das coordenações ao teletrabalho na modalidade integral e híbrida. Na modalidade integral os usuários se mostraram divididos, com um percentual maior para a discordância da modalidade

(Tabela 24), já na modalidade híbrida (Tabela 25), os resultados mostraram que eles, assim como os técnicos, foram mais receptivos, fortalecendo a opção do atendimento presencial.

Tabela 24 – Modalidade integral (Usuários)

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	62	18,8%	19,0%	19,0%
Discordo	95	28,8%	29,1%	48,0%
Nem concordo, nem discordo	71	21,5%	21,7%	69,7%
Concordo	74	22,4%	22,6%	92,4%
Concordo totalmente	25	7,6%	7,6%	100,0%

Tabela 25 – Modalidade híbrida (Usuários)

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	9	2,7%	2,7%	2,7%
Discordo	28	8,5%	8,5%	11,3%
Nem concordo, nem discordo	37	11,2%	11,3%	22,6%
Concordo	176	53,3%	53,7%	76,2%
Concordo totalmente	78	23,6%	23,8%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

Ao analisarmos esses dados junto com os dados de vínculo (Tabelas 26 e 27), verificamos que a rejeição maior a modalidade integral são dos docentes (67,8%), seguido dos técnicos (45,5%) e dos discentes (40,9%), na modalidade híbrida, essa rejeição cai para (18,2%) dos técnicos, (16,5%) dos docentes e (9,1%) dos discentes, desconsiderando os casos neutros.

Quanto à concordância, o maior percentual na modalidade integral é dos técnicos com (36,4%), seguidos dos discentes (32,8%) e dos docentes (22,7%). Na modalidade híbrida a concordância maior provém dos técnicos (81,9%), seguidos dos discentes (78%) e dos docentes (75,3%).

Diante dos dados, fica perceptível a aceitação do público-alvo das coordenações dos cursos, quanto da adoção do teletrabalho, pois os docentes são os que menos utilizam os serviços das coordenações, visto que os mesmos estão vinculados ao Departamento do curso.

Tabela 26 – Vínculo x Modalidade integral (Usuários)

		Integral				Total	
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo		
Vínculo	Docente	27 32,1%	30 35,7%	8 9,5%	14 16,7%	5 6,0%	84 100,0%
	Discente	33 14,2%	62 26,7%	61 26,3%	58 25,0%	18 7,8%	232 100,0%
	Servidor	2 18,2%	3 27,3%	2 18,2%	2 18,2%	2 18,2%	11 100,0%
Total		62 19,0%	95 29,1%	71 21,7%	74 22,6%	25 7,6%	327 100,0%

Tabela 27 – Vínculo x Modalidade híbrida (Usuários)

		Híbrido					Total
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
Vínculo	Docente	5 5,9%	9 10,6%	7 8,2%	41 48,2%	23 27,1%	85 100,0%
	Discente	3 1,3%	18 7,8%	30 12,9%	130 56,0%	51 22,0%	232 100,0%
	Servidor	1 9,1%	1 9,1%	0 0,0%	5 45,5%	4 36,4%	11 100,0%
Total		9 2,7%	28 8,5%	37 11,3%	176 53,7%	78 23,8%	328 100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

A pesquisa averiguou ainda se os usuários consideravam válida a adoção do teletrabalho pela coordenação do seu curso. Na tabela 28, verificamos que pouco mais de 50% dos usuários respondentes consideraram válida a adoção do teletrabalho, Vale destacar que na análise dos dados referente a validade de adoção com os da modalidade híbrida (Tabela 29), verificamos que 55 (52,4%) dos que responderam não achar válida a adoção do teletrabalho pela coordenação do curso, concordaram com a modalidade híbrida de adoção.

Tabela 28 – Adoção do teletrabalho

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Sim	165	50,0%	50,8%	50,8%
Não sei opinar	55	16,7%	16,9%	67,7%
Não	105	31,8%	32,3%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

Tabela 29 – Adoção do teletrabalho x Modalidade híbrida (Usuários)

		Híbrido					Total
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
Adoção	Sim	1 ,6%	1 ,6%	7 4,2%	96 58,2%	60 36,4%	165 100,0%
	Não sei opinar	0 ,0%	3 5,5%	11 20,0%	31 56,4%	10 18,2%	55 100,0%
	Não	8 7,6%	24 22,9%	18 17,1%	47 44,8%	8 7,6%	105 100,0%
Total		9 2,8%	28 8,6%	36 11,1%	174 53,5%	78 24,0%	325 100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

Por fim, mas não menos importante, os usuários foram interpelados sobre qual a forma de atendimento é ideal, na percepção deles, no caso de adoção do teletrabalho pelas coordenações. Na tabela 30 podemos verificar existir uma preferência pelo atendimento híbrido, mais presencial do que remoto. Estes dados também foram analisados junto com o vínculo, mas não obtivemos números representativos.

Tabela 30 – Preferência de Atendimento

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Totalmente remoto	14	4,2%	4,3%	4,3%
Mais remoto que presencial	91	27,6%	28,0%	32,3%
Indiferente	30	9,1%	9,2%	41,5%
Mais presencial que remoto	154	46,7%	47,4%	88,9%
Totalmente presencial	36	10,9%	11,1%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (PSPP).

4.3 CONTEXTO SOCIOECONÔMICO - VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

Em atendimento a categoria do contexto socioeconômico, referente ao terceiro objetivo desta pesquisa, foi aplicado um questionário junto aos técnicos lotados nas coordenações de cursos de graduação, com o intuito de conhecer as vantagens e desvantagens do teletrabalho na percepção dos mesmos, visando compará-las com as evidenciadas no referencial teórico. Os dados foram coletados no mesmo padrão utilizado para entendimento da percepção dos mesmos, referente ao teletrabalho.

4.3.1 Vantagens

Os dados coletados referente a percepção dos técnicos quanto as vantagens do teletrabalho, mostrou haver coesão com o material coletado na pesquisa bibliográfica, corroborando com a afirmativa de que a adoção do teletrabalho gera benefícios para o adotante.

Figura 2 – Vantagens

Fonte: Dados da pesquisa (Infogram).

Apesar de todas as vantagens estarem concatenadas entre si, na nuvem de palavra (Figura 2), podemos constatar que os benefícios que obtiveram maior ênfase junto aos

técnicos das coordenações foram: o do ganho de tempo relativo ao deslocamento, apesar do maior percentual dos técnicos afirmarem gastar até uma hora para chegar ao trabalho (Tabela 1); o de maior interação e tempo com a família, à melhoria no meio ambiente e a autonomia no controle do tempo. Destes, apenas a melhoria no meio ambiente não está relacionado diretamente ao tempo, demonstrando que o ganho de tempo é uma prioridade para os técnicos analisados.

Embora a flexibilização do horário tenha impacto direto em muita das outras vantagens e ter se mostrado recorrente na pesquisa bibliográfica, ela assumiu a quinta colocação junto aos técnicos das coordenações, nos induzindo a inferir que os mesmos, ao adotar o teletrabalho, não estão se negando a cumprir a carga horária para realização de suas atividades laborais, mas sim, ansiando por um aumento de autonomia no controle do seu tempo a fim de que consiga conciliar a dicotomia vida laboral x vida pessoal.

Seguidamente tiveram destaque: a autonomia no controle do trabalho, a melhoria na organização de tarefas, a redução dos custos e o aumento na qualidade de vida, que semelhantemente a flexibilização, excluindo-se os custos, também estão associadas a autonomia do controle de tempo. Por fim, mais não menos importantes foram destacados: o aumento na segurança, a motivação, a diminuição do estresse e o aumento da produtividade, constatado também na tabela 7.

4.3.2 Desvantagens

De modo semelhante, os dados relativos às desvantagens se apresentaram coerentes com os apresentados na pesquisa bibliográfica, reforçando o fato de que o teletrabalho também produz efeito prejudicial aos seus adotantes.

Figura 3 – Desvantagens



Fonte: Dados da pesquisa (Infogram).

Para os técnicos, a maior desvantagem, consiste nos gastos imputados aos mesmos ao serem responsabilizados pelas despesas relativas aos equipamentos e mobiliários inerentes ao teletrabalho, conforme disposto nas regulamentações vigentes, corroborando com a tabela 14 desta pesquisa, referente aos custos. O excesso de cobrança, o isolamento e a falta de reconhecimento, também se destacaram como uma das principais desvantagens do teletrabalho junto aos técnicos das coordenações.

As demais desvantagens analisadas se mostraram equiparadas apresentando valores pequenos de dispersão. O local apropriado para trabalho, dificultando a execução do trabalho e interferindo nos resultados; a incidência de doenças que podem ser desenvolvidas provenientes do isolamento, da falta de interação entre os servidores, dentre outros fatores; e a dificuldade de harmonização da dicotomia trabalho x família, obtiveram valores medianos, seguidos do excesso de trabalho, que ratifica o disposto na tabela 6 da pesquisa; a dificuldade e falta de comunicação diária; a dificuldade de desconexão e a distração, resultante do ambiente em que se encontra inserido, também foram pontuadas com moderada relevância nas desvantagens do teletrabalho, na opinião dos técnicos.

Com diferença não expressiva, seguiu-se a falta de motivação; o aumento do estresse proveniente das cobranças, metas excessivas, dentre outras; as dificuldades técnicas e as dificuldades para planejamento das atividades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs a analisar a viabilidade da adoção da modalidade teletrabalho por servidores que são os únicos técnicos administrativos lotados no setor. Inicialmente acreditava-se na rejeição dos usuários devido a iminência de redução da capacidade de atendimento em caso de adoção do teletrabalho pelos técnico-administrativos da UFRPE, lotados nas coordenações de cursos de graduação, e impedimento dos técnicos na adoção do teletrabalho, devido as exigência legais.

Diante do exposto, a pesquisa objetivou avaliar quais são as questões legais, técnicas, operacionais e as condições e implicações que necessitam ser consideradas na implantação do teletrabalho para os referidos servidores.

No tocante as peculiaridades legais, durante a análise do estudo, ficou evidente que apesar das normas que regulamentam o teletrabalho ainda serem incipientes, as mesmas contemplam os principais pontos que possibilitam a viabilidade de implementação e adesão ao mesmo.

Em relação às características técnicas, o estudo constatou que os servidores estão dispostos a pleitear o teletrabalho em sua vida laboral, preferencialmente na modalidade híbrida, ainda que isto não caracterize um direito adquirido. De acordo com a pesquisa esse desejo de adoção foi influenciado principalmente pela economia de tempo gasto com deslocamento, pelo fato de possuir filhos que necessitam de cuidados e pela flexibilização do horário.

No entanto, foi perceptível uma moderada resistência por parte dos servidores com mais idade, sentida na rejeição das hipóteses de aumento de produtividade, facilidade de adaptação e não existência de tarefas que só podem ser executadas presencialmente, possivelmente pela falta de conhecimento e/ou dificuldade de adaptação dos mesmos as ferramentas tecnológicas.

A pesquisa revelou ainda que, apesar de a maioria dos técnicos das coordenações desejarem adotar a modalidade teletrabalho, a aprovação desta ficar sob a responsabilidade apenas da chefia imediata e a responsabilização de arcar com os custos, não foram bem acolhidas pelos servidores. Porém, as definições das metas junto com a chefia imediata, a divulgação incontida do número de telefone, as possíveis perdas de vantagens e a responsabilização pela segurança dos dados, não configuraram inconveniência para os técnicos, mostrando que os mesmos estão dispostos a colaborar e ceder para poder desfrutar das benesses do teletrabalho.

Concernente à operacionalidade no teletrabalho, a pesquisa revelou que apenas um técnico afirmou não possuir a infraestrutura adequada, o que ratifica a viabilidade de adoção pelos demais. Quanto às ferramentas, foram identificadas na pesquisa a adoção do POLARE como instrumento de controle das metas estabelecidas, além de ser disponibilizado como escritório digital o pacote da Google e da Microsoft, o que atesta a efetividade de adoção do PGD pelos departamentos da UFRPE.

As implicações da adoção do teletrabalho foram verificadas junto aos usuários das coordenações, que se mostraram receptivos à adesão dos técnicos ao teletrabalho. Entretanto houve um aumento significativo na receptividade da modalidade híbrida, com adoção de uma escala de trabalho mais presencial que remota. A pesquisa mostrou que, para grande parte dos usuários, a adesão dos técnicos não compromete a produtividade. Não obstante, vale salientar, que a aceitação da modalidade teletrabalho foi mais significativa entre os discentes, usuários habituais dos serviços das coordenações, e a rejeição maior, ficou a cargo dos docentes.

No que se refere às vantagens e desvantagens do teletrabalho, a pesquisa validou o que foi encontrado na pesquisa bibliográfica. No entanto, ficou evidente que a preferência dos técnicos consiste na autonomia do controle do tempo dispendido inutilmente na sua vida laboral, podendo este ser transformado em tempo de qualidade de vida junto a familiares e amigos. Para os técnicos pesquisados, esse tempo se mostrou mais valioso do que a redução dos custos e a própria segurança. Todavia, os custos que terão na adoção do teletrabalho, foram colocados pelos técnicos, como a maior desvantagem.

Quanto às limitações da pesquisa, deve-se destacar que só foi possível o acesso aos e-mails institucionais dos usuários, o que dificultou a composição da amostra, visto que, em geral, esses e-mails não são utilizados pela comunidade acadêmica. A outra limitação foi devido à quantidade de e-mails para ser enviado, uma vez existir uma quantidade limite diária de e-mails permitida para envio.

Isto posto, fica evidente as condições favoráveis de implantação do teletrabalho para os servidores técnico-administrativos da UFRPE, lotados nas coordenações de curso de graduação. Quanto às implicações, na pesquisa percebeu-se não haver empecilhos por parte dos adotantes e dos usuários, desde que seja adotada a modalidade híbrida no teletrabalho, o que respalda o desejo dos técnicos das coordenações.

Vale evidenciar que este estudo se limitou a analisar a implantação do teletrabalho nas coordenações de curso de graduação, considerando as especificidades das atividades desempenhadas e as rotinas do trabalho, não podendo ser generalizados para o contexto de outros setores dentro da UFRPE. Para efetivação da pesquisa em outros setores da

universidade, é necessária a realização de novos estudos considerando as particularidades das atividades desempenhadas.

Considerando a relevância e a contemporaneidade do tema, recomenda-se a realização de outras pesquisas junto a outras instituições de ensino, com a pretensão de futuros trabalhos comparativos. Sugere-se também pesquisa de avaliação da implantação do PGD nas IFES, junto aos usuários dos serviços e os servidores que aderiram ao teletrabalho.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENTIDADES ESTADUAIS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (ABEP-TIC). **Cartilha Teletrabalho no Setor Público**. IBGP, 2020. Disponível em: <https://gestgov.discourse.group/t/cartilha-teletrabalho-no-setor-publico-abep-tic-pdf-download-gratis/18538>. Acesso em: 23 jun. 2022.

AZEVEDO, Clóvis Bueno de; LOUREIRO, Maria Rita. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, ano 54, n. 1, p. 47-61, jan./mar. 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar. 2001.

BRASIL. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 16 de julho de 1934**. Organiza um regime democrático, que assegure à Nação a unidade, a liberdade, a justiça e o bem-estar social e econômico, decretamos e promulgamos a seguinte. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm . Acesso em: 09 set.2022.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEL&numero=5452&ano=1943&ato=7da0TWq5kMjpmT218> Acesso em: 23 jun. 2022.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-200-25-fevereiro-1967-376033-normaatualizada-pe.pdf> . Acesso em: 11 set. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm . Acesso em: 29 out. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm . Acesso em: 09 ago. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996**. Dispõe sobre instrumento de registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos federais da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1867.htm . Acesso em: 18 out. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015**. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm . Acesso em: 02 nov. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF: Presidente da República, (2017). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2015-2018/2017/lei/113467.htm . Acesso em: 24 jun. 2022.

BRASIL. **Histórico da Estratégia de Governança Digital**. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/historico>. Acesso em: 28 jul. 2023.

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. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 24 jun. 2022.

BRASIL. **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. [2021a]. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867>. Acesso em 25 jun. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 90 de 28 de setembro de 2021**. 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. [2021b]. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp/sedgg/me-n-90-de-28-de-setembro-de-2021-349566093> . Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. [2022a]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm Acesso em: 05 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.442, de 02 de setembro de 2022**. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. [2022b]. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.442-de-2-de-setembro-de-2022-427260638>. Acesso em 18 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Receita Federal. **Solução de Consulta nº 87, de 14 de março de 2023**. Contribuições Sociais Previdenciárias – Verbas indenizatórias. Teletrabalho. Não incidência. Comprovação das despesas. [2023a]. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=130609>. Acesso em 05 ago. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 24, de 28 de julho de 2023**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da

Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD. [2023b]. 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: 31 jul. 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado republicano**: democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: FGV. 2009.

CARDOSO, Fernando Henrique. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 14 set. 2022.

CARNEIRO, Ricardo; MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. Gestão Pública no Século XXI: as reformas pendentes. In: FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **A saúde no Brasil em 2030 - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro**: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde [online]. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. Vol. 1. p. 135-194.

CASSAR, Vólia Bomfin. **Direito do Trabalho**. 14. ed. São Paulo: Método. 2017.

CHANLAT, Jean-François. O gerencialismo e a ética do bem-comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: **Anais do VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Lisboa, Portugal: Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento, 2002.

CORÍNTIOS I. In: Bíblia Sagrada. Tradução de João Ferreira de Almeida. Contemporânea de Almeida ed. São Paulo: Vida, 2000.

CRESWELL, John. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DELEUZE, Gilles. 1999. O ato de criação. Tradução: José Marcos Macedo. **Caderno Mais! Folha de São Paulo**, São Paulo, 27 jun. 1999.

DURÃES, Bruno; BRIDI, Maria Aparecida da Cruz; DUTRA, Renat a Queiroz. **O teletrabalho na pandemia da covid-19**: uma nova armadilha do capital? Revista Sociedade e Estado, v. 36, n. 3, p. 945 – 966, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/b56QNc5Fq73NVbkjZSH3hjj/?format=pdf> . Acesso em: 10 ago. 2021.

EITO. Telework: Status, Development and Issues In: EITO (Org) **European Information Technology Observatory 98**. Frankfurt: EITO - European Information Technology Observatory, 1998.

FERREIRA, Andre; PEREIRA, Amanda Carolina Vieira; FAUSTINO, Nathalieu Pereira Foratini; MENDONÇA, Raísa Caroline de Paula; OLIVEIRA, Ualison Rébula. As Perspectivas do Home Office Pós-Pandemia na Percepção do Empregado: Uma Pesquisa de Campo. **Race**, Joaçaba, v. 20, n. 3, p. 407-428, set./dez. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.18593/race.27723>. Acesso em: 10 ago. 2022.

FERREIRA, Elisabete Baldaça. **Desafios do home office na pandemia: construindo estratégias para a efetivação**. 2021. 110 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2021. Disponível em:

https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/2308/TCC_-

[ELISABETE B. FERREIRA assinado assinado assinado assinado.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#) . Acesso em: 10 ago. 2022.

FINCATO, Denise Pires. Teletrabalho na reforma trabalhista brasileira. *In*: GONÇALVES, Rubén Miranda; BRITO, Paulo de. Coord., **Estudos de Direito: Desenvolvimento e Novas Tecnologias**. Porto, PT: IberoJur, 2020, p. 24-39. Disponível em:

https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/18429/2/Teletrabalho_na_reforma_trabalhista_brasileira.pdf . Acesso em 10 ago. 2022.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Tradução de Raquel Ramallete. Petrópolis: Vozes, 1987.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GUSMÃO, Camila; RIBEIRO, Sandy de Oliveira. **Acesso ao serviço público no Brasil: de sua origem à sua atual previsão constitucional**. Maio 2014. Disponível em:

<https://jus.com.br/artigos/29083/acesso-ao-servico-publico-no-brasil-de-sua-origem-a-atual-previsao-constitucional> . Acesso em: 28 ago. 2022.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Carta de Conjuntura.

Trabalho remoto no Brasil em 2020 sob a pandemia do Covid-19: quem, quantos e onde estão?. 2021. Disponível em:

<https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2021/07/trabalho-remoto-no-brasil-em-2020-sob-a-pandemia-do-covid-19-quem-quantos-e-onde-estao/> . Acesso em: 14 ago. 2022.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION – ILO. **C177 - Convenção sobre Trabalho Doméstico, 1996**. Disponível em:

https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322. Acesso em: 17 jul. 2022.

KAFKA, Franz. **O processo**. Tradução: Modesto Carone. São Paulo: Brasiliense, 1992.

LA BOÉTIE, Étienne de. **Discurso da servidão voluntária**. 2006. Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2014171/mod_resource/content/1/Servidao_voluntaria_Boetie.pdf . Acesso em: 23 out. 2022.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências**. 2.ed. São Paulo, Saraiva, 2008.

LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; VIEIRA, Ricardo Sérgio Gomes. O papel da teoria no método de pesquisa em administração. *In*:

LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; PAIVA JÚNIOR Fernando Gomes de; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. Org., **Abordagens qualitativas na pesquisa em administração**. Recife: Editora UFPE, 2016. p. 17-35. *E-book*.

MARTINS, Humberto Falcão. A Ética do Patrimonialismo – e a Modernização da Administração Pública Brasileira. *In*: Motta, Fernando C. Prestes & Caldas, Miguel P., **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**, Atlas, 1997.

NAÇÕES UNIDAS. **Número de pessoas em trabalho remoto aumentou 10 vezes na América Latina**. ONU News. Jul. 2021. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2021/07/1756362>. Acesso em: 16 ago. 2022.

NOHARA, Jouliana Jordan *et al.* O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 150-170, abr./jun. 2010. DOI: 10.5773/rai.v7i2.424. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4006/o-teletrabalho-na-percepcao-dos-teletrabalhadores/i/pt-br>. Acesso em: 16 ago. 2022.

OLIVEIRA, Diogo Pereira de. **Impactos na implementação do teletrabalho**: Estudo de caso no Instituto Federal do Mato Grosso do Sul. 2021. 118 p. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Politécnico do Porto, Porto, 2021. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/19088>. Acesso em: 30 jun. 2022.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 3, p. 1-12, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.9538> Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/61481/desafios-e-perspectivas-do-teletrabalho-nas-organizacoes--cenario-da-producao-nacional-e-agenda-de-pesquisa/i/pt-br>. Acesso em: 10 out. 2022.

OLIVEIRA, Nelson. **Teletrabalho ganha impulso na pandemia, mas regulação é objeto de controvérsia**. Agência Senado. Jul. 2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2020/07/teletrabalho-ganha-impulso-na-pandemia-mas-regulacao-e-objeto-de-controversia>. Acesso em: 14 ago. 2022.

PANDINI, Lunara Stollmeier; PEREIRA, Eliana dos Santos. O Teletrabalho no contexto de Pandemia de COVID-19: A Percepção de Servidores Públicos do Judiciário Brasileiro e MPU. **Caderno de Administração**, Maringá, v.28, n.2, jul/dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.4025/cadm.v28i2.54747>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/63998/o-teletrabalho-no-contexto-de-pandemia-de-covid-19-a-percepcao-de-servidores-publicos-do-judiciario-brasileiro-e-mpu/i/pt-br>. Acesso em: 16 ago. 2022.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social**: Métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>. Acesso em: 18 ago. 2022.

SAKUDA, Luiz Ojima. **Teletrabalho**: desafios e perspectivas. 2001. 163 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV), São Paulo. 2001. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4832> . Acesso em: 15 ago. 2022.

SAKUDA, Luiz Ojima; VASCONCELOS, Flávio de Carvalho. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 39-49, 2005.

SILVA, Andrea Ana Paula da. **Teletrabalho**: origem, conceito, fundamentação legal e seus desafios. [2020]. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/81185/teletrabalho-origem-conceito-fundamentacao-legal-e-seus-desafios> . Acesso em: 17 jul. 2022

SILVA, Cleverson Leite da. **Teletrabalho em uma instituição de ensino público federal: A visão dos efeitos a partir dos servidores**. 2021. 118 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória. 2021. Disponível em: https://sappg.ufes.br/tese_drupal//tese_15806_dissertacao_pos_defesa_para_deposito_clevers_on_leite_final.pdf . Acesso em: 13 jun. 2022

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES (SOBRATT). **Orientação para implantação e prática do teletrabalho e home office**. São Paulo: SOBRATT, nov. 2020. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf> Acesso em 11 ago. 2022.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TKACZYK, Christopher. **Marissa Mayer breaks her silence on Yahoo's telecommuting policy**. 2013. Disponível em: <https://fortune.com/2013/04/19/marissa-mayer-breaks-her-silence-on-yahoos-telecommuting-policy/> . Acesso em: 07 out. 2022

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **Portaria-TCU Nº 99, de 5 de abril de 2010**. Dispõe sobre a realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências, nos termos da Portaria-TCU nº 139, de 9 de março de 2009. Disponível em: https://apesp.org.br/wp-content/uploads/2015/07/HOME-OFFICE-TCU_19.01.2016.pdf . Acesso em: 31 ago. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO – UFRPE. **Apresentação do Teletrabalho**. Disponível em: <https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2023-02/110%20UFRPE%20Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Teletrabalho%20%281%29.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO – UFRPE. **Manual de Gestão de Pessoas por Competência da UFRPE**. Disponível em: https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2021-12/MANUAL%20DE%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS%20POR%20COMPET%C3%80NCIAS%20DA%20UFRPE_1a%20ed.pdf. Acesso em: 08 set. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO – UFRPE. **Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação**. Disponível em: <https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2022-01/DESCRI%C3%87%C3%83O%20DE%20CARGOS%20DO%20PCCTAE.pdf>. Acesso em: 08 set. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO – UFRPE. **Resolução CONSU/UFRPE nº 124, de 15 de setembro de 2021**. Aprova alteração do Regimento Interno da Pró Reitoria de Ensino de Graduação da Universidade Federal Rural de Pernambuco e dá outras providências. Disponível em: <http://www.preg.ufrpe.br/br/regimento-interno>. Acesso em: 31 out. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO – UFRPE. **Resolução CONSU/UFRPE nº 225, de 14 de setembro de 2022.** Aprova normas para implementação do Programa de Gestão e Desempenho – PDG no âmbito da UFRPE, para servidores Técnicos-Administrativos e Estagiários. Disponível em: https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2022-10/RECU225.2022_PGD.pdf. Acesso em: 21 out. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO – UFRPE. **Termo Público para adesão ao Programa de Gestão e Desempenho – PGD 001/2023.** Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1ys1ln6bZIIKfKYVoMEwGbEvu3H3veR6s/view>. Acesso em: 27 jul. 2023.

VADE MECUM BRASIL. **Burocracia.** Disponível em: <https://vademecumbrasil.com.br/palavra/burocracia> . Acesso em: 11 set. 2022.

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 (RSP)**, Brasília, v. 72. n. 1. p. 133-162 jan/mar 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938>. Acesso em: 18 ago. 2022.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE (MGP)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS - Resolução 466/12)

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa “Teletrabalho: Inclusão dos Servidores Técnicos Administrativos da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE”, que está sob a responsabilidade do (a) pesquisador (a) Elylian do Rêgo Maciel Pereira, Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n - Dois Irmãos, Recife - PE, 52171-900 – (81)3320-6450 e email: elylian21@gmail.com / elylian.pereira@ufpe.br, sob a orientação de: Nadi Helena Presser Telefone: (81)2126-7076, e-mail nadi.helena@ufpe.br.

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concorde em participar do estudo, guarde uma cópia deste termo eletrônico em seus arquivos para consultar quando necessário. Você também pode solicitar aos pesquisadores uma versão deste documento a qualquer momento por um dos e-mails registrados acima.

Você está livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade. Caso deseje participar do estudo, a sua aceitação será registrada em um formulário eletrônico antes de iniciar a coleta de dados através de questionário.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

A pesquisa tem como objetivo geral, avaliar as condições e implicações legais, técnicas e operacionais na possível implantação do teletrabalho para os servidores técnico-administrativos da UFRPE, lotados nas coordenações de curso de graduação, elencando as características, identificando a receptividade do teletrabalho junto aos servidores técnico-administrativos, aos professores e aos discentes e apontando as vantagens e desvantagens na adesão do mesmo.

Para coleta de dados, será aplicado um questionário on-line, via plataforma *Google Forms*, que será submetido a teste prévio e será constituído por 19 questões para os técnicos administrativos e 10 questões para docentes e discentes, referentes à implementação do teletrabalho, dividido em dois eixos temáticos. O primeiro relacionado ao perfil do respondente e o segundo, relacionado sobre os aspectos do teletrabalho, desempenho e produtividade, infraestrutura e recursos tecnológicos, dentre outros.

O link de acesso ao questionário será enviado via email e WhatsApp, podendo ser respondido no período de maio/2023 e junho/2023. Estima-se que você precisará de aproximadamente 10 minutos para responder o questionário, podendo o mesmo ser respondido no momento que mais lhe convier. A precisão de suas respostas é determinante

para a qualidade da pesquisa, mas você tem o direito de não responder a uma ou mais perguntas sem precisar explicar a sua decisão.

Durante a pesquisa, as informações coletadas serão armazenadas em computador protegido com senha, firewall e antivírus. Periodicamente, serão realizadas cópias de segurança dos dados em disco rígido externo. Esses cuidados serão tomados para contornar os riscos inerentes ao mundo virtual e as limitações dos equipamentos eletrônicos utilizados. Por não haver custos para o participante, fica vedado o ressarcimento de despesas em caso de dano.

A presente pesquisa não oferece benefícios diretos para o respondente, a não ser, a possibilidade de contribuir para subsidiar a UFRPE na tomada de decisão quanto à implantação do teletrabalho nas coordenações dos cursos de graduação. Sua participação é muito importante para o sucesso desta pesquisa científica.

Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo. Concluído o estudo, a pesquisadora armazenará as informações coletadas em computador pessoal, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou “nuvem”. Os dados coletados ficarão guardados sob a responsabilidade de Elylian do Rêgo Maciel Pereira, no endereço acima informado, pelo período mínimo de 5 anos.

Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelos pesquisadores, assim como será oferecida assistência integral, imediata e gratuita, pelo tempo que for necessário em caso de danos decorrentes desta pesquisa.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da UFPE no endereço: **(Avenida da Engenharia s/n – 1º Andar, sala 4 - Cidade Universitária, Recife-PE, CEP: 50740-600, Tel.: (81) 2126.8588 – e-mail: cephumanos.ufpe@ufpe.br).**

assinatura da pesquisadora

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)

Eu, _____, CPF _____, abaixo assinado, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar do estudo “Teletrabalho: Inclusão dos Servidores Técnicos Administrativos da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE”, como voluntário (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo(a) pesquisador (a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Local e data _____

Assinatura do participante: _____

Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e o aceite do voluntário em participar. (02 testemunhas não ligadas à equipe de pesquisadores):

Nome:	Nome:
Assinatura:	Assinatura:

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DAS COORDENAÇÕES

I. PERFIL DO RESPONDENTE

01. Qual a sua idade? (anos completos)

1. 18 a 30 anos
2. 31 a 40 anos
3. 41 a 50 anos
4. 51 a 60 anos
5. 61 anos ou mais

02. Qual o seu gênero?

1. Masculino
2. Feminino
3. Não me identifico com gênero masculino/feminino
4. Prefiro não responder

03. Qual o seu nível de escolaridade?

1. Ensino Médio/Técnico
2. Ensino Superior
3. Especialização
4. Mestrado
5. Doutorado

04. Departamento no qual está vinculado?

1. Administração
2. Agronomia
3. Biologia
4. Ciência Florestal
5. Ciências do Consumo
6. Ciências Econômicas
7. Ciências Sociais
8. Computação
9. Educação Física

10. Engenharia Agrícola
11. Estatística e Informática
12. Física
13. História
14. Letras
15. Matemática
16. Medicina Veterinária
17. Morfologia e Fisiologia Animal
18. Pesca e Aquicultura
19. Química
20. Tecnologia Rural
21. Zootecnia
22. Outro: _____

05. Tempo de serviço na UFRPE?

1. Até 05 anos
2. 06 a 10 anos
3. 11 a 15 anos
4. 16 a 20 anos
5. 21 anos ou mais

06. Nível de classificação do cargo?

1. Nível D
2. Nível E
3. Nenhuma das opções acima

07. Ocupante de função gratificada (FG)?

1. Sim
2. Não

08. Quantas horas diárias você precisa para se deslocar para o trabalho (somando ida e volta)?

1. Até 01 hora
2. Entre 1:01 e 2 horas

3. Entre 2:01 e 3 horas

4. Acima de 3 horas

09. Possui filho(as) que necessitam de cuidados de outrem?

1. Sim

2. Não

10. Se sim, quem fica responsável pelos cuidados em sua ausência?

1. Pai/mãe

2. Avô/avó

3. Irmãos

4. Tios(as)

5. Babá/creche

II. PERCEPÇÃO SOBRE O TELETRABALHO

11. Como você se percebe em relação a uma possível adoção do teletrabalho?

1. Definitivamente, acredito que não me adaptaria.

2. É possível que não me adaptaria.

3. Não sei responder se me adapto ou não.

4. É possível que me adaptaria.

5. Definitivamente eu me adaptaria.

12. Sobre a sua preferência da adoção do teletrabalho em período integral:

1. Discordo totalmente

2. Discordo

3. Não concordo, nem discordo

4. Concordo

5. Concordo totalmente

13. Sobre a sua preferência da adoção do teletrabalho na modalidade híbrida:

1. Discordo totalmente

2. Discordo

3. Não concordo, nem discordo

4. Concordo
5. Concordo totalmente

Análise a seguinte afirmativa:

14. O trabalho remoto provoca aumento na demanda de trabalho?

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não concordo, nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

15. Em sua opinião, os técnicos administrativos da UFRPE podem aderir ao teletrabalho sem comprometer a produtividade e qualidade do serviço prestado?

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não concordo, nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

16. Você pretende pleitear o teletrabalho?

1. Sim
2. Não sei
3. Não

17. Como você avalia sua infraestrutura (computador, internet, telefone, dentre outros) para o teletrabalho?

1. Adequada
2. Parcialmente adequada
3. Inadequada

18. Você considera que existem tarefas suas que somente podem ser realizadas presencialmente?

1. Sim
2. Não sei
3. Não

19. Avalie as questões abaixo utilizando:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não concordo, nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Sobre o teletrabalho	1	2	3	4	5
Aprovação no teletrabalho ser de responsabilidade da chefia imediata?					
Disponibilidade de número de telefone para ser divulgado tanto dentro do órgão quanto para o público externo que precisar contatá-lo?					
Metas e prazos serem definidas em conjunto pelo servidor e sua chefia imediata?					
Os custos decorrentes da infraestrutura do teletrabalho ser de sua responsabilidade?					
Participação no programa de gestão não constitui direito adquirido, podendo ocorrer o desligamento nas hipóteses elencadas no normativo vigente?					
Perda de algumas vantagens e indenizações, como adicionais noturnos, de insalubridade e vale-transporte?					
Responsabilidade do servidor da segurança relativa aos dados da empresa acessado remotamente?					

Sobre as vantagens do teletrabalho	1	2	3	4	5
Aumento de produtividade					
Aumento de qualidade de vida					
Aumento de Segurança					
Flexibilização de horário					
Ganho de tempo relativo ao deslocamento					
Mais autonomia e controle do tempo					
Mais autonomia e controle do trabalho					
Mais interação e tempo com a família					
Melhor organização das tarefas					
Melhoria no meio ambiente					
Motivação					
Redução de Custo					
Redução do estresse					

Sobre as desvantagens do teletrabalho	1	2	3	4	5
Aumento do estresse					
Conflito entre trabalho e família					
Dificuldade de comunicação imediata com a equipe					
Dificuldade de desconexão					
Dificuldade de planejamento das atividades					
Dificuldade técnica					
Distração					
Excesso de Trabalho					
Falta de local apropriado					
Falta de motivação					
Falta de reconhecimento					
Gasto com equipamentos e infraestrutura					
Incidência de doenças psicológicas (ex: ansiedade, Bournout, depressão)					
Isolamento social					
Mais cobrança					
Motivação					

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO USUÁRIOS DAS COORDENAÇÕES MAIORES DE 18 ANOS

I. PERFIL DO RESPONDENTE

01. Qual a sua idade? (anos completos)

1. 18 a 30 anos
2. 31 a 40 anos
3. 41 a 50 anos
4. 51 a 60 anos
5. 61 anos ou mais

02. Qual o seu gênero?

1. Masculino
2. Feminino
3. Não me identifico com gênero masculino/feminino
4. Prefiro não responder

03. Qual o seu nível de escolaridade?

1. Ensino Médio/Técnico
2. Ensino Superior
3. Especialização
4. Mestrado
5. Doutorado

04. Qual seu vínculo com a UFRPE?

1. Docente
2. Discente
3. Servidor(a)

05. Departamento no qual está vinculado (docente) ou ao qual pertence seu curso (discente)?

1. Administração
2. Agronomia
3. Biologia
4. Ciência Florestal
5. Ciências do Consumo
6. Ciências Econômicas

7. Ciências Sociais
8. Computação
9. Educação Física
10. Engenharia Agrícola
11. Estatística e Informática
12. Física
13. História
14. Letras
15. Matemática
16. Medicina Veterinária
17. Morfologia e Fisiologia Animal
18. Pesca e Aquicultura
19. Química
20. Tecnologia Rural
21. Zootecnia
22. Outro: _____

II. PERCEPÇÃO SOBRE O TELETRABALHO

06. Em sua opinião, os técnicos administrativos da UFRPE podem aderir ao teletrabalho sem comprometer a produtividade e qualidade do serviço prestado?

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não concordo, nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

07. Sobre a adoção do teletrabalho em período integral nos setores administrativos:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não concordo, nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

08. Sobre a adoção do teletrabalho na modalidade híbrida:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não concordo, nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

09. Você considera válida a adoção do teletrabalho pela coordenação do seu curso?

1. Sim
2. Não sei opinar
3. Não

10. No caso da adoção do teletrabalho pela coordenação do curso, você acredita que o atendimento ideal será:

1. Totalmente remoto
2. Mais remoto que presencial
3. Indiferente
4. Mais presencial do que remoto
5. Totalmente presencial

ANEXO A – MANUAL DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS DA UFRPE

SECRETARIA DE COORDENAÇÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO

CONHECIMENTOS:

- Arquivística;
- Comunicação institucional;
- Conhecimentos sobre a organização, gestão e funcionamento da educação superior;
- Ética no serviço público;
- Gestão de conflitos;
- Gestão de pessoas;
- Gestão do tempo;
- Gestão estudantil;
- Legislação educacional voltada à educação superior e sua regulação;
- Legislações, decretos, portarias e sistemas específicos dos setores de exercício;
- Lei 8.112/90;
- Noções de estoque;
- Noções de licitação;
- Pacote office;
- Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UFRPE;
- Redação oficial;
- Regimento da UFRPE;
- Regimento interno da unidade;
- SCDP;
- SIAPENET;
- SIGAC;
- SIGRH;
- SIPAC;
- TRELLO.

HABILIDADES:

- Administrar as prioridades das atividades propostas;
- Buscar alcançar as metas setoriais;

- Dispor de capacidade de análise;
- Saber planejar as atividades;
- Ser ético;
- Ser flexível às mudanças;
- Ter boa comunicação (saber ouvir e transmitir informações);
- Ter controle emocional;
- Ter credibilidade;
- Ter habilidades com novas tecnologias;
- Ter iniciativa (pró ativo);
- Ter pensamento crítico;
- Ter responsabilidade;
- Trabalhar bem em equipe.

ATRIBUIÇÕES:

- Agendar reuniões do colegiado;
- Apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão da coordenação;
- Arquivar documentos administrativos e acadêmicos;
- Atender ao público;
- Atualizar site da unidade organizacional;
- Conferir e atestar documentos oficiais;
- Definir cronograma das atividades;
- Desbloquear senha no sistema acadêmico;
- Disponibilizar requerimentos;
- Elaborar ata de frequência dos alunos (para a Educação a Distância);
- Elaborar atas e documentos oficiais relacionados à secretaria do curso;
- Emitir declarações de calendário de provas;
- Emitir declarações de vínculo para discentes;
- Emitir declaração para fins de abertura de conta bancária para discentes;
- Emitir declaração para fins de imposto de renda para discentes;
- Emitir declaração para professor de teor acadêmico;
- Encaminhar as deliberações pertinentes;
- Encaminhar as demandas estudantis;

- Encaminhar processo da coordenação para abertura no sistema administrativo, acompanhando seu andamento;
- Enviar, receber e arquivar provas físicas (para a Educação a Distância);
- Executar atividades de apoio aos eventos da coordenação;
- Executar matrícula, trancamento e modificação de matrícula (para a Educação a Distância);
- Gerenciar o e-mail da coordenação;
- Gerir comunicação da unidade organizacional;
- Instruir processos;
- Movimentar e direcionar correspondências e processos;
- Organizar e movimentar documentos relacionados à vida acadêmica dos discentes;
- Organizar e planejar ações; Organizar material necessário para colação de grau (para a Educação a Distância);
- Orientar sobre procedimento referente a tratamento excepcional de faltas dos discentes;
- Participar do processo de matrícula dos discentes;
- Planejar e implantar novas tecnologias de trabalho;
- Requisitar material de expediente e manutenção de equipamentos;
- Secretariar reuniões;
- Separar materiais didáticos para os Polos (para a Educação a Distância);
- Solicitação de diárias e passagens para docentes e tutores (para a Educação a Distância).

ANEXO B – PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

DESCRIÇÃO DO CARGO

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: D

DENOMINAÇÃO DO CARGO: ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO

CÓDIGO CBO – 4110-10

REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:

- **ESCOLARIDADE:** Médio Profissionalizante ou Médio Completo + experiência
- **OUTROS:** Experiência de 12 meses
- **HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:**

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:

Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO

- **Tratar documentos:** Registrar a entrada e saída de documentos; triar, conferir e distribuir documentos; verificar documentos conforme normas; conferir notas fiscais e faturas de pagamentos; identificar irregularidades nos documentos; conferir cálculos; submeter pareceres para apreciação da chefia; classificar documentos, segundo critérios pré-estabelecidos; arquivar documentos conforme procedimentos.
- **Preparar relatórios, formulários e planilhas:** Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos.
- **Acompanhar processos administrativos:** Verificar prazos estabelecidos; localizar processos; encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos.

- Atender usuários no local ou à distância: Fornecer informações; identificar natureza das solicitações dos usuários; atender fornecedores.
- Dar suporte administrativo e técnico na área de recursos humanos: Executar procedimentos de recrutamento e seleção; dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento; orientar servidores sobre direitos e deveres; controlar frequência e deslocamentos dos servidores; atuar na elaboração da folha de pagamento; controlar recepção e distribuição de benefícios; atualizar dados dos servidores.
- Dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística: Controlar material de expediente; levantar a necessidade de material; requisitar materiais; solicitar compra de material; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material de expediente; controlar expedição de malotes e recebimentos; controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância); pesquisar preços.
- Dar suporte administrativo e técnico na área orçamentária e financeira: Preparar minutas de contratos e convênios; digitar notas de lançamentos contábeis; efetuar cálculos; emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços.
- Participar da elaboração de projetos referentes a melhoria dos serviços da instituição.
- Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; atualizar dados para a elaboração de planos e projetos.
- Secretariar reuniões e outros eventos:
- Redigir documentos utilizando redação oficial.
- Digitar documentos.
- Utilizar recursos de informática.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidades associadas ao ambiente organizacional.