



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

THIAGO DE OLIVEIRA RESSUREIÇÃO

Teletrabalho: o olhar dos gestores universitários

FLORIANÓPOLIS

2022

Thiago de Oliveira Ressureição

Teletrabalho: o olhar dos gestores universitários

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Orientadora: Professora Carla Cristina Dutra Burigo, Dr^a.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Ressureição, Thiago de Oliveira

Teletrabalho: : o olhar dos gestores universitários /
Thiago de Oliveira Ressureição ; orientador, Carla Cristina
Dutra Búrigo, 2022.

100 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em
Administração Universitária, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Teletrabalho. Política
Pública do Teletrabalho. Política Institucional do
Teletrabalho. UFSC. I. Búrigo, Carla Cristina Dutra. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós
Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Thiago de Oliveira Ressureição

Teletrabalho: o olhar dos gestores universitários

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Professora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dr^a.
Universidade Federal de Santa Catarina

Professor Lucas dos Santos Matos, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Geórgia Rafaela Batista Silva, Msc.
Universidade Federal de Santa Catarina

Maria do Socorro Mendes Gomes, Msc.
Universidade de Brasília

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação
Universidade Federal de Santa Catarina

Orientadora: Professora Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr^a.
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 2022.

Este trabalho é dedicado aos familiares e amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por guiar meus passos na jornada da vida.

Aos meus queridos pais, Graça e Carlos, pelo amor incondicional, pela dedicação, por sempre se fazerem presentes, me incentivarem a nunca desistir dos meus sonhos e apoiarem minhas escolhas.

À minha futura esposa Andreza, companheira, amiga, conselheira e incentivadora. Obrigado pela presença em todos os momentos, me fortalecendo com amor, incentivo, paciência e compreensão.

Aos amigos pelo apoio e por dividirem comigo as alegrias e dificuldades deste processo.

À professora Carla Cristina Dutra Búrigo, minha orientadora, pelo seu comprometimento, carinho e dedicação. Obrigado pelos valiosos ensinamentos, por me acompanhar e me guiar na construção deste estudo.

Aos membros da Banca, pelo cuidado na leitura do trabalho, nas sugestões, nas orientações e por contribuírem para a melhor versão desta Dissertação.

Aos queridos colegas mestrandos do PPGAU, pelo compartilhamento de angústias, alegrias, conhecimentos e conquistas.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração Universitária, que com muita competência conduziram minha formação.

Aos meus colegas de trabalho, que sempre me apoiaram e deram forças para que eu trilhasse o caminho do conhecimento para elaboração deste estudo.

Por fim, a todos que acreditaram na realização desta pesquisa e contribuíram de alguma maneira para a construção desse trabalho, meus sinceros agradecimentos.

São as nossas escolhas que mostram quem realmente somos, muito mais que as nossas habilidades.

Joanne Kathleen Rowling

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo compreender como o gestor, a partir da experiência do trabalho remoto, concebe a possibilidade do teletrabalho dos servidores técnico-administrativos em educação. Trata-se de um estudo de caso, de natureza qualitativa, cuja coleta de informações compreendeu, em um primeiro momento, a pesquisa bibliográfica e documental, seguida da realização de entrevistas semiestruturadas junto aos gestores de nível estratégico da Instituição. A análise das informações coletadas foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo. Na visão dos sujeitos entrevistados, a experiência vivenciada com o trabalho remoto foi um processo de fundamental importância para que a UFSC pudesse perceber as novas possibilidades e, nessa perspectiva estudar a viabilidade da implementação do teletrabalho dos servidores técnico-administrativos em educação na Universidade. No que concerne à Política Institucional do Teletrabalho, ficou evidente que a maioria dos gestores percebe a inexistência dessa Política, mas entendem a sua importância para a Universidade. Para materialização dessa Política é necessário que sejam realizados estudos para implementar ações que sejam em conformidade com a realidade institucional e, que estas, sejam efetivamente divulgadas, para colaborar com a consolidação do seu fortalecimento. Em relação à Política Pública do Teletrabalho, a maior parte dos gestores entrevistados conhecem as diretrizes dessa Política, e nesse sentido, percebem a interação da Política Pública do Teletrabalho com a Política Institucional. Contudo uma contradição se constitui ao longo deste estudo, ao mesmo tempo que na concepção dos gestores o teletrabalho é viável para a Instituição, ele é um desafio diante da sua materialidade ao processo de gestão. Os resultados apontam que o Teletrabalho, se materializa por ser uma opção responsável por resultados de trabalho consciente, com a execução de suas atividades. Sendo planejado previamente e avaliado o resultado desta ação. Com definição clara das diretrizes da Política Institucional, diante de condições concretas para a sua realização, o trabalhador se constitui como um sujeito da sua ação, pois é uma opção, e não uma imposição como vivenciado pelo trabalho remoto.

Palavras-chave: Teletrabalho. Política Pública do Teletrabalho. Política Institucional do Teletrabalho. UFSC.

ABSTRACT

The present study aims to understand how the manager, from the experience of remote work, conceives the possibility of teleworking for technical-administrative servers in education. This is a case study, of a qualitative nature, whose collection of information comprised, at first, bibliographic and documental research, followed by semi-structured interviews with the Institution's strategic level managers. The analysis of the information collected was performed using the content analysis technique. In the view of the interviewed subjects, the experience with remote work was a process of fundamental importance so that UFSC could perceive the new possibilities and, in this perspective, study the feasibility of implementing telework for technical-administrative employees in education at the University. Regarding the Institutional Telework Policy, it was evident that most managers perceive the inexistence of this Policy, but understand its importance for the University. In order to materialize this Policy, studies must be carried out to implement actions that are in accordance with the institutional reality and that these are effectively disseminated, in order to collaborate with the consolidation of its strengthening. Regarding the Telework Public Policy, most of the interviewed managers know the guidelines of this Policy, and in this sense, they perceive the interaction of the Telework Public Policy with the Institutional Policy. However, a contradiction is constituted throughout this study, at the same time that in the managers' conception, teleworking is viable for the Institution, it is a challenge in the face of its materiality to the management process. The results show that Telework materializes as an option responsible for results of conscious work, with the execution of its activities. Being planned in advance and evaluated the result of this action. With a clear definition of the Institutional Policy guidelines, in the face of concrete conditions for its realization, the worker constitutes himself as a subject of his action, as it is an option, and not an imposition as experienced by remote work.

Keywords: Telework. Telework Public Policy. Institutional Telework Policy. UFSC.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFD	Assentamento Funcional Digital
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BU	Biblioteca Universitária
CA	Colégio Aplicação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CELEPAR	Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná
CEPSH	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
DAJOR	Divisão de Acompanhamento da Jornada de Trabalho
DAP	Departamento de Administração de Pessoal
DAS	Departamento de Atenção à Saúde
DBL	Divisão de Benefícios e Licenças
DDP	Departamento de Desenvolvimento Pessoas
DPGI	Departamento de Planejamento e Gestão da Informação
EUA	Estados Unidos da América
FORGEPE	Fórum Nacional de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
ME	Ministério da Economia
MEC	Ministério da Educação
NASA	Administração Nacional da Aeronáutica e Espaço
NDI	Núcleo de Desenvolvimento Infantil
NETI	Núcleo da Terceira Idade
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROCERGS	Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul

PRODEGESP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
PRODEMGE	Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais
PRODERJ	Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro
PRODESP	Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo
PRODEMGE	Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais
RJU	Regime Jurídico dos Servidores Públicos Federais
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEPLAN	Secretaria de Planejamento e Orçamento
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teletividade
STAE	Servidor Técnico-Administrativo em Educação
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TRF4	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Caminho Teórico Metodológico.....	25
Figura 02 – Desenvolvimento histórico do teletrabalho.....	30
Figura 03 – Relatório de Gestão: consumo de água (2018-2020).....	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Data de Ingresso na UFSC.....	65
Gráfico 02 – Tempo de Serviço na Instituição.....	65
Gráfico 03 – Ano de Ingresso no Cargo de Gestão.....	66
Gráfico 04 – Tempo de Serviço no Cargo de Gestão.....	66
Gráfico 05 – Tempo de Experiência no Cargo de Gestão.....	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Relatório de Gestão: material de consumo (2018-2020).....	33
Quadro 02 – UFSC: Estrutura da gestão.....	38
Quadro 03 – Etapas de materialização do Programa de Gestão.....	43
Quadro 04 – Trabalho Remoto e Teletrabalho.....	46
Quadro 05 – Comparativo da IN nº 01/2018 (BRASIL, 2018b) e IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020f).....	47
Quadro 06 – Comparativo da IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020f) e o Decreto nº 11.072/2022 (BRASIL, 2022d).....	49
Quadro 07 – Potenciais Participantes da Pesquisa.....	58
Quadro 08 – Participantes da Pesquisa.....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Categorias e Conteúdos Base.....	61
--	----

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	14
2 TELETRABALHO	27
3 POLÍTICA INSTITUCIONAL DO TELETRABALHO	36
4 POLÍTICA PÚBLICA DO TELETRABALHO	45
5 CAMINHO METODOLÓGICO	55
5.1 TIPO E NATUREZA DE ESTUDO	55
5.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	57
5.3 COLETA E ANÁLISES DAS INFORMAÇÕES	59
6 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS	64
6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS	64
6.2 TELETRABALHO	67
6.3 POLÍTICA INSTITUCIONAL DO TELETRABALHO	71
6.4 POLÍTICA PÚBLICA DO TELETRABALHO	73
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICES	96
APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES	97
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	98

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (OIT, 2020), o teletrabalho é definido como aquele que é realizado distante das instalações da entidade empregadora em que os trabalhadores se mantêm conectados por meio de tecnologias de informação e comunicação. Tal sistemática surge como uma possibilidade para que as organizações possam ampliar sua presença e integrar trabalhadores que estejam em regiões longínquas dos escritórios e fábricas, ou ainda, de trabalhadores cujas funções necessitem de deslocamento (OIT, 2020; RODRIGUES, 2011).

Portanto, o teletrabalho enquanto forma de relação de trabalho e regulamentado pela Reforma Trabalhista de 2017, por meio da Lei nº 13.467/2017 (BRASIL, 2017a), mesmo que esta seja válida somente para empregados e empregadores amparados pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) (BRASIL, 2011; 2017a), é, segundo Faria (2020), utilizada como modelo por diferentes órgãos da Administração Pública. No entanto, a Instrução Normativa (IN) nº 65/2020 (BRASIL, 2020f) possibilita a implementação do teletrabalho na Administração Pública a partir do Programa de Gestão, que fortalece e estabelece orientações para a sua realização. E, nesse sentido, o teletrabalho diverge do trabalho remoto, enquanto o primeiro está voltado para um regime fixo e firmado de relação de trabalho, mesmo que optativo, o outro, está voltado para atender a uma demanda específica por tempo determinado de forma obrigatória (BRASIL, 2020a, 2020b, 2020c, 2020d, 2020e).

O despertar para consecução do estudo acerca do fenômeno teletrabalho, no tocante aos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (STAE) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), vai ao encontro a dois pilares que, juntos, sustentam a base para a construção deste estudo. O primeiro pilar enseja a minha trajetória como servidor público federal da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 2018a) e, minha participação no Grupo de Trabalho (UFSC, 2021b) com o objetivo de estudar o Programa de Gestão do Governo com base na IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020f). Já o segundo pilar, vai ao encontro à implementação do teletrabalho a partir da experiência vivenciada com o trabalho remoto no período em que se estabeleceu, devido ao estado de emergência em decorrência do surto de importância internacional provocado pelo Corona Vírus (BRASIL, 2020a), a Pandemia.

Vale ressaltar que o estado de emergência foi encerrado recentemente vide publicação pelo Ministério da Saúde, mediante a Portaria Normativa nº 913 de 2022 (BRASIL, 2022b) bem como o encerramento do trabalho remoto, conforme a IN nº 36/2022 (BRASIL 2022b), publicada pelo Ministério da Economia, que revoga a IN nº 90/2022 (BRASIL, 2021) estabelecendo o retorno ao trabalho em modo presencial com a possibilidade de utilização do Programa de Gestão que permite a continuidade ou execução de atividades em regime não presencial.

Como servidor público federal, pertencente ao quadro de servidores da UFSC, exerço atualmente minhas atividades no Departamento de Gestão da Informação (DPGI) (UFSC, 2020c), unidade vinculada à Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN). No entanto, desenvolvi durante um período de aproximadamente três anos, minhas atividades laborativas na Divisão de Benefícios e Licenças (DBL) (UFSC, 2018a), unidade pertencente ao Departamento de Administração de Pessoal (DAP) da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP). Esse Departamento tem como uma de suas atribuições recepcionar, atender e gerenciar atividades que estão relacionadas diretamente com a jornada de trabalho, inclusive pelo estudo do desenvolvimento das ações laborativas praticadas à distância por meio do teletrabalho, como nova modalidade de jornada de trabalho dos servidores, seja de carreira técnico-administrativa, seja docente (UFSC, [202?]b; 2022).

Enquanto servidor lotado na DBL, tive a oportunidade de atuar em diversos momentos que versaram, direta ou indiretamente, sobre o fenômeno teletrabalho. Posso citar nesse sentido, minha participação na Comissão de Jornada de Trabalho Flexibilizada da PRODEGESP (UFSC, 2018b), na Comissão de Coordenação e Gestão do Processo de Instalação do Ponto Eletrônico na UFSC (UFSC, 2018c) e, participação no Grupo de Trabalho (UFSC, 2021b) com a finalidade de estudar o Programa de Gestão do Governo (BRASIL, 2020f). Como gestor na DBL (UFSC, 2020b), desenvolvia o gerenciamento das atividades nessa unidade e estava em contato constante com gestores de outras unidades, para discutir e compartilhar estratégias e ações que pudessem vir a corroborar com melhorias nas ações laborativas na área de Gestão de Pessoas da UFSC, seja na prestação de serviços ou no atendimento à comunidade.

Com o advento da pandemia, provocada pelo Corona Vírus (COVID-19) (BRASIL, 2020a), as universidades federais tiveram que repensar a forma pela qual ofertavam seus serviços, bem como na formatação pela qual estes serviços deveriam ser prestados para a manutenção do atendimento à comunidade. Neste contexto, a gestão universitária necessitou rever suas ações, repensar a forma pela qual possui sua essência constitutiva, de promover a prestação de seus serviços à sociedade em consonância à preservação de vidas, e as mantendo funcionalmente em prol da potencialização do trabalhador (BÚRIGO, 2020).

Esse cenário, inflamado pela pandemia, provocou algumas medidas e implicações legais que assolaram as políticas institucionais nas universidades públicas federais, como a exemplo da publicação da Lei nº 13.979/2020, que trata das medidas preventivas no enfrentamento ao combate do surto do Corona Vírus, discorrendo em seu texto em que à exceção dos trabalhadores que executam atividades relacionadas à saúde, segurança e atividades essenciais, os demais servidores devem se afastar do trabalho presencial e executarem suas atividades de casa, ou seja, por trabalho remoto (BRASIL, 2020a).

Mediante a publicação da referida lei, bem como as orientações à luz da Instrução Normativa nº 19/2020 (BRASIL, 2020c) e Instrução Normativa nº 21/2020 (BRASIL, 2020d), que estabelecem orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC) e, ainda, conforme a Portaria Normativa nº 356/2020 (BRASIL, 2020b), o Governo Federal instituiu, durante a Pandemia, o trabalho remoto, orientando as Universidades por meio dessas normativas o seu funcionamento durante a Pandemia e, que, após a situação pandêmica causada pela COVID-19, será possibilitado instituir o teletrabalho nessas Instituições, em consonância à Instrução Normativa nº 65 (BRASIL, 2020f).

Nesse interim, a UFSC viabilizou o trabalho remoto por meio da publicação da Portaria Normativa nº 353/2020 (UFSC, 2020a), para que pudesse se adaptar a uma nova realidade que, se tornaria basilar para a manutenção dos serviços prestados pela Universidade e a continuidade do atendimento à comunidade (UFSC, [202-?]b). Possibilitando dessa forma, uma vivência laborativa com a comunidade e com a sociedade, de implementação do teletrabalho na Universidade, em um futuro próximo, mesmo ciente da peculiaridade da especificidade de cada forma de trabalho.

O teletrabalho teve surgimento na década de 1970, com a publicação do estudo por meio de um *paper* produzido por um pesquisador da Administração Nacional da Aeronáutica e Espaço (NASA), vinculada à agência governamental dos Estados Unidos da América (EUA), Jack Nilles. Em seu estudo, Jack Nilles teve a preocupação em otimizar o desenvolvimento das atividades por um modelo à distância, onde fora utilizado a terminologia *telecommuting*¹, com o significado de mover parte ou a totalidade do trabalho para fora do escritório, para casa ou até mesmo um centro de teletrabalho. No entanto, o trabalho à distância teve seu surgimento datado em 1857, no estado da Pensilvânia – EUA, que por intermédio da preocupação em meio à crise do Petróleo, pelo proprietário de uma linha de ferro, John Edgar Thompson, por meio da utilização do telégrafo, administrava suas unidades remotamente exercendo a gestão e o controle dos recursos e mão de obras à distância (BARRETO JUNIOR e SILVA, 2015; RODRIGUES, 2011).

O teletrabalho se tornou possível devido ao desenvolvimento ocorrido nos setores de telecomunicações e informática, possibilitado pelo avanço tecnológico, principalmente, no setor de Tecnologia da Informação (TI). De acordo com Castells (2000), o surgimento e a popularização dos computadores na década de 80 deu início ao processo de informatização do local de trabalho. Na década seguinte, com o aperfeiçoamento dos computadores e o aparecimento de softwares como a plataforma Windows, permitiu à TI alcançar centenas de milhões de pessoas, criando a base tecnológica para viabilizar a popularização do teletrabalho.

A TI surge na Administração Pública, inicialmente, durante os anos de 1950 e 1960, com o aparecimento das ideias da reforma administrativa. Entretanto, é com a explosão do uso da *internet* em meados da década de 90 que ela se difunde. No Brasil, a Política de Governo Eletrônico ganha amparo institucional no ano de 2000, por meio do Decreto Presidencial nº 8.917/2000 (BRASIL, 2000; DIAS; SANO; MEDEIROS; 2019).

¹ A terminologia *telecommuting* teve força em 1974 por Jack Nilles, que influenciou significativamente o modelo de local de trabalho com a publicação do seu livro: *The Telecommunications-Transportation*. Nilles pesquisou e desenvolveu um caso que mostrou como o teletrabalho poderia compensar o congestionamento do tráfego e a conservação de recursos. Seu modelo foi utilizado em 1978, pelo governo dos Estados Unidos, em que na oportunidade aprovou uma política de arranjo flexível de trabalho aos funcionários federais (RODRIGUES, 2011).

Os avanços da TI, a partir dos anos de 1980 no mundo, e no Brasil a partir da década de 90, têm a potencialidade de ser meio de transformação e melhoria de um melhor nível de qualidade dos serviços públicos, visando a possibilidade de propiciar maior eficiência operacional, reduzir custos e aumentar a produtividade, aperfeiçoando a qualidade de serviços públicos prestados para sociedade (DIAS; SANO; MEDEIROS; 2019).

De acordo com os autores Dias, Sano e Medeiros (2019), o desenvolvimento do uso da TI no setor público pode ser dividida em quatro grandes períodos:

1º período – pioneirismo (dos anos 1950 até meados dos anos 1960);

2º período – centralização (de meados dos 1960 até o final dos 1970);

3º período – terceirização (anos 1980); e,

4º período – governo eletrônico propriamente dito (a partir dos anos 1990).

O primeiro período, conforme Dias, Sano e Medeiros (2019), ocorrido por volta da década de 60, foi demarcado com a modernização da máquina pública ao inserir e utilizar equipamentos tecnológicos como resposta à necessidade de lidar e tratar enormes volumes de dados públicos. Nessa etapa, segundo Reinhard e Dias (2005), emergem as primeiras organizações públicas de processamento de dados no Brasil tais como: Serpro (Serviço Federal de Processamento de Dados), Celepar (Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná), Prodesp (Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo), Prodemge (Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais), Proderj (Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro), Procergs (Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul).

Após este período, surge a etapa de constituição de um modelo centralizador, com o propósito principal de desenvolvimento de sistemas do Estado, mediante as organizações de processamento de dados, que organizaram historicamente as aplicações e seus banco de dados no setor público (DIAS; SANO; MEDEIROS; 2019).

No entanto, esse modelo fragilizou o relacionamento entre os usuários e os centros de processamentos de dados, a partir da década de 90 com a chegada e disseminação da *internet*, bem como com as reformas administrativas de cunho gerencial realizadas na Administração Pública (DIAS; SANO; MEDEIROS; 2019).

Conforme Dias, Sano e Medeiros (2019), no ano de 2000, com aprovação pelo Presidente da República, o Brasil sedimenta a proposta de política de governo

eletrônico para o Poder Executivo Federal, facilitando por meio do uso de tecnologias, o acesso ao serviço público, gerando facilidades e melhorias na entrega de serviços ofertados pela Administração Pública.

Para Castells (2000), vivemos uma sociedade em rede, da informação, da busca pelo conhecimento, que muda e dita comportamentos e o funcionamento da comunidade e, conseqüentemente, se alteraram as formas de comunicação, relacionamentos interpessoais, formas de trabalho, o consumo e a própria vida em família e sociedade. Com os avanços nas tecnologias, os desafios no trabalho da indústria tradicional de mesmo tempo e mesmo local, implica no surgimento da necessidade de mudanças relacionadas aos locais de trabalho e, para isso, requer flexibilização na forma de organizar o trabalho. O teletrabalho faz parte desses efeitos no desenvolvimento desse contexto em que nos inserimos e que se denomina sociedade da informação² (RODRIGUES, 2011).

O teletrabalho surge na esfera pública por meio do Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995) e IN nº 01/2018 (BRASIL, 2018b), anteriormente à publicação da Instrução Normativa nº 65 (BRASIL, 2020f), porém, é fortalecido por esta. Conforme o Ministério da Economia, à luz da referida Instrução Normativa (BRASIL, 2020f), conceitua o teletrabalho como uma modalidade de trabalho em que o cumprimento de sua jornada pode ser efetuado fora das dependências físicas do órgão, seja em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a consecução de atividades que sejam mensuráveis por meio de metas, prazos e entregas e, ainda, dispensado do controle de frequência.

Com a publicação da Instrução Normativa nº 65/2020 (BRASIL, 2020f) que, estabelece as orientações e as condições para a adoção do regime de teletrabalho nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), como por exemplo, as entregas dos servidores que devem atender ao planejamento de metas, controles e prazos, estabelecendo indicadores que possibilitem a mensuração dessas pelo gestor. Neste contexto, um novo caminho que poderá vir a contribuir para modernizar a forma de trabalho nas universidades públicas federais, bem como a área de gestão de pessoas e aumentar a eficiência na prestação

² A sociedade da informação faz referência aos avanços da tecnologia da informática e comunicação que possibilitam um grande volume na circulação de informações na sociedade (RODRIGUES, 2011).

dos serviços públicos, objetivando a ampliação e a adoção do teletrabalho, como nova modalidade de jornada de trabalho no setor público.

Entretanto, diante do caos pandêmico provocado pelo COVID-19, as universidades públicas federais tiveram que implementar sob um estado de emergência, seja como plano de ação para o enfrentamento ao combate da Pandemia, respeitando o isolamento social, seja como plano de ação para a continuação e manutenção dos serviços prestados, enquanto perdurasse a Pandemia, o trabalho remoto (BRASIL, 2020a, 2020b, 2020c, 2020d, 2020e).

Conforme a publicação da Lei nº 13.979/2020 (BRASIL, 2020a), a Portaria Normativa nº 356/2020 (BRASIL, 2020b), as Instruções Normativas nº 19/2020 (BRASIL, 2020c) e nº 21/2020 (BRASIL, 2020d), bem como a Medida Provisória nº 927/2020 (BRASIL, 2020e), o trabalho remoto surge como plano de ação no enfrentamento ao COVID-19, para que os serviços prestados presencialmente tenham sua continuidade, porém, de forma remota, respeitando o isolamento social para contenção do Corona Vírus.

A opção pelo estudo do fenômeno teletrabalho, que sucede o trabalho remoto no período pós Pandemia, está relacionado com a publicação da Instrução Normativa nº 65/2020 (BRASIL, 2020f) que possibilita às instituições integrantes aos órgãos e entidades do SIPEC, a introdução desta nova forma de trabalho, e, com a vivência de novos desafios e perspectivas da gestão universitária da UFSC, frente ao teletrabalho, pós Pandemia.

Ao efetuar pesquisas bibliográficas no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Nível Superior (CAPES) (CAPES, 2021) acerca do fenômeno de estudo teletrabalho, aparecem na literatura, diferentes abordagens que, proporciona teoricamente, a construção da concepção do fenômeno investigado, possibilitando a compreensão para o desenvolvimento deste estudo.

Sob a perspectiva da égide operacional, os autores como Pérez, Sánchez e Carnicer (2007) e Serra (2003), afirmam que o trabalho realizado à distância pode vir a proporcionar um aumento de produtividade e motivação dos trabalhadores, além de outros benefícios, como economia de espaço e energia, bem como a redução dos índices de absenteísmo e economia relativa à flexibilização das relações de trabalho.

Nesse ponto, vale ressaltar, que a flexibilização por ora citada, está relacionada à possibilidade do trabalhador em se colocar à disposição durante a sua jornada de

trabalho, independentemente do local em que esteja momentaneamente, desde que, faça as entregas esperadas com eficiência e no cumprimento dos níveis de qualidade almejados. Sendo assim, a relação de trabalho é proporcionada pela utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), fato este, que, segundo Costa (2013), conseqüentemente, implica no aumento do controle que a organização exerce sobre os trabalhadores ao realizarem suas atividades laborativas à distância. E, desta forma, o teletrabalhador precisa ser disciplinado, confiável e proativo, dentre outros aspectos que, configure em suma, uma postura ética-profissional que o assegure a exercer suas atividades de forma remota, à distância.

No entanto, Grisci e Cardoso (2014) afirmam que esses teletrabalhadores ao serem nomeados por suas competências e capacidades distintas em relação a outros trabalhadores da instituição, acabam sendo submetidos a esse controle, e por esta razão, estes são mais exigidos, o que de certa forma os tornam propensos a se dedicarem ainda mais ao trabalho para corresponder às competências que lhes foram confiadas.

Diante das diretrizes da Política Pública, sob a Lei nº 13.467/2017, que traz a concepção de teletrabalho e o normatiza, como forma de trabalho, na Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, tem em seu dispositivo legal a permissibilidade aos dirigentes máximos, de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), o de proporcionar o desenvolvimento das atividades de forma remota, ou seja, fora da sede da instituição desde que sejam assumidas as prerrogativas e requisitos necessários para sua implementação (BRASIL, 2017a).

Entretanto, ainda que haja previsão legal para o teletrabalho, a UFSC corrobora com a necessidade de um estudo prévio comprobatório com a comunidade universitária. A implementação deste processo é destinada aos servidores das Universidades, sejam estes docentes ou técnicos administrativos. Todavia, como sujeito de investigação, este estudo focará nos servidores técnico-administrativos em educação, devido à peculiaridade da carreira docente³, em atenção aos trâmites legais (BRASIL, 2011, 2017a).

Desta forma, com o intuito de subsidiar a minha pesquisa sobre o teletrabalho no processo de gestão por meio das ações laborativas à distância, efetuei a busca por

³ Ressalto que o teletrabalho é possível para a carreira docente, entretanto, devido à complexidade consonante às atividades acadêmicas, este estudo tem a proposta de desvelar o teletrabalho com foco nos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade.

dissertações e teses, pesquisas resultantes de investigação de trabalhos a nível de Mestrado e Doutorado, que versassem sobre o fenômeno de estudo teletrabalho. Na base de dados do Portal da Biblioteca Universitária (BU) (UFSC, [202?]c), utilizei para a realização de consulta, os seguintes termos chaves: teletrabalho e teletrabalho e universidade, entre aspas e sem corte temporal. Para o termo chave: teletrabalho, obtive como resultado 12 (doze) dissertações e 02 (duas) teses que guardam relações diretas ou indiretas com o fenômeno de estudo, teletrabalho em universidade. Já para a expressão: teletrabalho e universidade, obtive como resultado as mesmas dissertações e teses do termo chave pesquisado anteriormente.

Ao realizar a análise dos resultados encontrados, considerei 02 (dois) destes, como sendo de relevância para o estudo em questão, por guardarem relação direta ou indireta com fenômeno de investigação:

- Pinto (2003), estuda a possibilidade de implantação do teletrabalho como um processo que se efetiva por meio de uma avaliação prévia na empresa de Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO).

- Balsan (2001), realiza o levantamento do perfil do teletrabalhador abordando as competências e habilidades necessárias para a realização do teletrabalho.

Ao realizar a consulta sobre teletrabalho no Portal de Periódicos da CAPES, a partir do termo chave com aspas: teletrabalho, foram encontradas apenas 06 (seis) teses, que versavam sobre esta temática. Quando utilizada a expressão: teletrabalho e universidade, com a inserção de aspas, não foi encontrado nenhuma dissertação e nem tese que versasse sobre o tema (CAPES, 2021).

Porém destaco aqui, após análise dos resultados encontrados nas buscas realizadas no Portal de Periódicos da CAPES, 03 (três) teses que abordam direta ou indiretamente a respeito da temática de investigação deste estudo:

- Silva (1998), propõe um sistema de gestão de fluxos de trabalho por teletrabalho, como suporte às atividades que envolvem processamento e transferência de informações.

- Costa (2002), descreve a evolução das novas tecnologias de informação e comunicação e que proporcionam as condições de novas formas de organização social do trabalho, onde o teletrabalho surge como fenômeno cultural e organizacional e potenciando-se, cada vez mais, como uma opção atrativa nas organizações.

- Lírio (2007), seu estudo traz como proposta um modelo de sistema de informação por meio de um sítio virtual com o objetivo de dotar o relacionamento interno e externo sob a perspectiva de implementação do teletrabalho.

Com o propósito de fortalecer a minha pesquisa, realizei também, consulta no banco de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), utilizando os mesmos termos chaves: teletrabalho e, teletrabalho e universidade, com aspas e sem corte temporal. Obtive como resultado para o termo chave: teletrabalho, 109 (cento e nove) dissertações ou teses que, apresentaram relação direta ou indireta com fenômeno de investigação. Quanto ao termo chave: teletrabalho e universidade, obtive como resultado, 97 (noventa e sete) teses ou dissertações que convergem com este estudo (BDTD, 2021).

Após efetuar análise dos resultados encontrados na BDTD (BDTD, 2021), trago aqui 04 (quatro) destes que, expressaram significativa relevância ao estudo proposto em decorrência da relação direta ou indireta com fenômeno de investigação:

- Garcia (1998), efetua em sua pesquisa a investigação dos impactos relacionados à implantação do teletrabalho analisando seus elementos constituintes.

- Sakuda (2001), desenvolve um estudo sobre os desafios e perspectivas dos aspectos e atores envolvidos no teletrabalho para melhor compreensão desta tipificação na relação de trabalho.

- Flório (2005), investiga a percepção do teletrabalhador, no tocante a modalidade teletrabalho, por meio das variáveis: satisfação, produtividade, flexibilidade, organização, motivação, autonomia e controle, estresse, relação com vida familiar e social, e, o isolamento.

- Silva (2014), realiza seu estudo com base nos desafios da gestão no desenvolvimento das ações laborativas por meio do teletrabalho.

Com a determinação de compreender no contexto a gestão universitária da UFSC, com vistas ao fortalecimento das diretrizes da Política Institucional, desenvolvi como fenômeno de investigação, este estudo sobre o teletrabalho em Universidade no tocante aos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFSC, aspirando compreender o olhar dos gestores diante dos desafios e perspectivas no processo de gestão das atividades laborativas, a partir da experiência vivenciada com o trabalho remoto.

O desenvolvimento desta pesquisa encontra-se situado na linha de pesquisa Políticas Públicas e Sociedade do Mestrado Profissional em Administração Universitária, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, uma vez que a referida linha de pesquisa busca o desenvolvimento de soluções e práticas inovadoras aplicadas à gestão universitária, por meio das análises das políticas públicas voltadas às Instituições Federais de Ensino Superior (UFSC, [202-]a).

Sendo a UFSC, o local em que exerço minhas atividades laborais, como servidor público federal, e, possuo o interesse em compreender e corroborar com o fortalecimento da Política Institucional acerca do fenômeno teletrabalho, proponho a seguinte pergunta de pesquisa: Como o gestor, a partir da experiência do trabalho remoto, concebe a possibilidade do teletrabalho dos servidores técnico-administrativos em educação?

Para responder à pergunta de pesquisa, apresento como objetivo geral do presente estudo acadêmico: Compreender como o gestor, a partir da experiência do trabalho remoto, concebe a possibilidade do teletrabalho dos servidores técnico-administrativos em educação.

Para a contextualização do objetivo geral, delineei os seguintes objetivos específicos:

- a) Conhecer o processo de gestão do teletrabalho, considerando também a experiência vivenciada com o trabalho remoto;
- b) Apresentar as diretrizes da Política Institucional referente ao processo de teletrabalho;
- c) Contextualizar as diretrizes da Política Pública do teletrabalho; e,
- d) Propor ações para o fortalecimento da Política Institucional do teletrabalho como nova forma de trabalho a ser exercida pelos servidores técnico-administrativos em educação.

Para responder aos objetivos propostos, percorri um caminho teórico metodológico apresentado na Figura 01 – Caminho Teórico Metodológico. No desenvolvimento do caminho teórico metodológico, parto daquilo que, a partir das minhas vivências profissionais como servidor da UFSC, considero de mais concreto: a concepção do teletrabalho no contexto universitário. Posteriormente, desenvolvo os estudos de forma a descrever as diretrizes da Política Institucional do teletrabalho em

relação aos Servidores Técnico-Administrativos em Educação e, sequencialmente, apresento um olhar as diretrizes das Políticas Públicas sobre o fenômeno de investigação. Entretanto, o estudo do fenômeno teletrabalho faz parte de um contexto maior, que não pode ser analisado de forma isolada, e nesse sentido, busquei compreender as causas e os reflexos da realidade histórica e social onde o fenômeno está inserido (TRIVIÑOS, 2011).

Após, retorno ao meu ponto inicial, buscando, então, melhor compreender o processo de teletrabalho a partir de um novo olhar, desenvolvido no caminho percorrido, o qual me possibilitou novas reflexões sobre o fenômeno investigado.

Figura 01 – Caminho Teórico Metodológico



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

A opção em iniciar o caminho naquilo que possuo de mais próximo, justifica-se nos pressupostos teóricos, em que a concepção do exórdio da investigação deve ter como ponto inicial o concreto sensível, perceptível em sua camada mais próxima do que está sendo vivenciado (TRIVIÑOS, 2011). Tal afirmação advém da concepção em que “a prática cotidiana e as vivências dos problemas no desempenho profissional diário ajudam, de forma importantíssima, a alcançar a clareza necessária ao investigador na delimitação e resolução do problema” (TRIVIÑOS, 2011, p. 93).

O presente estudo está estruturado em 07 (sete) capítulos. No primeiro capítulo, trago as Considerações Iniciais, na qual exponho minha justificativa para realizar a investigação do fenômeno de estudo. Apresento, também, uma contextualização acerca dos assuntos que serão abordados no desenvolvimento desta pesquisa, bem como, a pergunta da pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a direção que irei seguir diante do caminho teórico-metodológico.

No segundo capítulo, parto daquilo que tenho de mais concreto, que é o teletrabalho na UFSC, dirimindo o processo de gestão por meio das ações laborativas realizadas com o trabalho remoto. Para tal, teço o processo histórico do teletrabalho, sua concepção, os desafios e perspectivas do mesmo para a gestão universitária, a concepção e contextualização da implementação do trabalho remoto, e, finalizo o capítulo, contextualizando o teletrabalho na Universidade.

Em seguida, no terceiro capítulo, apresento a Política Institucional do teletrabalho com o intuito de delinear as diretrizes, orientações e requisitos para o desenvolvimento das atividades por meio desta forma de trabalho. Para isso, abordo as concepções de universidade e gestão universitária, projetando contextualizar o fenômeno de investigação.

Apresento no quarto capítulo, as Políticas Públicas a despeito do teletrabalho nas Universidades Públicas Federais, com o intuito de percorrer o caminho teórico-metodológico em busca de melhor compreensão do fenômeno de estudo e, de compreender a interação da Política Institucional da Universidade com as Políticas Públicas do teletrabalho.

Sequencialmente, discorro sobre o caminho teórico metodológico proposto, percorrido no desenvolvimento da presente pesquisa, abordando a classificação do tipo e da natureza do estudo, os sujeitos de pesquisa, e a coleta e análise das informações.

No sexto capítulo, intitulado Análise das Informações coletadas, a partir das categorias pré-determinadas e seus respectivos conteúdos base, descrevo a análise das informações coletadas por meio da aplicação das entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa, relacionando as falas destes às reflexões teóricas deste Estudo.

Por fim, no sétimo capítulo, Considerações Finais, retorno ao ponto inicial desta pesquisa, respondendo ao objetivo inicialmente proposto, compreendendo como o gestor, a partir da experiência do trabalho remoto, concebe a possibilidade do teletrabalho dos servidores técnico-administrativos em educação.

2 TELETRABALHO

O teletrabalho surgiu na década de 70, por Jack Nilles, quando este teve participação em um projeto na Nasa a despeito das aplicações civis potenciais do espaço. Sua formação em física, seus conhecimentos em ciências humanas e em administração e, concomitantemente à sua experiência como cientista do governo norte americano, fez com Nilles (1997, p. 25) se interessasse pela utilização de tecnologias em benefício das vidas das pessoas, afirmando que: “É possível teletrabalhar devido à tecnologia ter evoluído ao ponto de a informação necessária chegar até nós, independentemente do momento ou local onde estivermos”.

Posteriormente, Jack Mathias Nilles influenciou significativamente o modelo de local de trabalho com a publicação do seu livro, intitulado como: *The Telecommunications-Transportation*. Em seu livro, ele apresenta uma pesquisa que mostrou como o teletrabalho poderia compensar o congestionamento do tráfego e a conservação de recursos. Seu modelo foi utilizado em 1978, pelo governo dos Estados Unidos, em que na oportunidade aprovou uma política de arranjo flexível de trabalho aos funcionários federais (RODRIGUES, 2011).

De acordo com Nilles (1997), em decorrência à preocupação com o impacto ambiental na década de 70, ocasionado pelos altos índices de poluição e congestionamento derivados dos transportes, várias companhias e órgãos públicos nos Estados Unidos e na Europa, promoveram a implantação do teletrabalho para substituir os transportes por telecomunicações. Alguns estudos acerca desta situação foram efetuados e constatou-se economia no fornecimento de energia de tal importância que, a ideia do teletrabalho se propagou pelo continente europeu e, conseqüentemente foram implantados vários projetos de teletrabalho em diversos países.

A partir da década de 80, com o desenvolvimento nos setores de telecomunicações e informática, tanto na popularização dos computadores pessoais como ao proveniente surgimento de interfaces gráficas e dos sistemas de informação, trouxeram um grande impulso para a culminação na implantação do teletrabalho (CASTELLS, 2000).

Porém, foi na década de 90 que o teletrabalho se consolidou, aparecendo os primeiros indicativos da sua aceitação na Europa Ocidental e nos Estados Unidos. A

consolidação do teletrabalho, segundo Costa (2002), se deve ao fato do aumento da relação de trabalho na mesma medida em que se beneficiaram com a expansão das tecnologias de informação e comunicação (FLÓRIO, 2005).

No Brasil, a partir da década de 90 com a intensificação da globalização e dos processos de reestruturação produtiva, o trabalho remoto passa a ser uma realidade e, assim como o trabalho flexível, passam a ser entendidos, ora como oportunidade para redução de custos e otimização dos processos laborais, ora como ameaça às cláusulas essenciais de proteção do trabalho. E, nesse sentido, foi aprovada em dezembro de 2011, a Lei nº 12.551/2011 (BRASIL, 2011), da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), lei que regulamenta os teletrabalhadores ou trabalhadores remotos igualando-os aos demais trabalhadores assalariados, apresentando em seu Art. 6º e Parágrafo Único, o texto:

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

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

Percebe-se na contextualização do caso brasileiro, que as termologias: teletrabalho, trabalho remoto e trabalho flexível, são equiparadas a um mesmo sentido. No entanto, vale ressaltar, que, assim como afirmam Nogueira e Patini (2012), de uma forma ou de outra, considera-se que o fundamento da tipificação de trabalho à distância está em consonância à concepção de trabalho flexível. E, este incorpora a flexibilidade de horário, de salário, de local de trabalho, de contrato, de qualificação e de processo e organização do trabalho. No entanto, como já fora explicado, o trabalho remoto e o teletrabalho são fenômenos distintos, porém ambos possuem de alguma forma algum tipo de flexibilidade.

Já em 2017, é publicada a Lei nº 13.467/2017 (BRASIL, 2017a) que adequa o teletrabalho às novas relações de trabalho, contendo em seu texto sua concepção, apresentado no Art. 75-B:

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

No ano de 2018, por meio do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria de Gestão de Pessoas, é publicada a Instrução Normativa nº 01/2018 (BRASIL, 2018b), fazendo referência à implementação do Programa de Gestão nos órgãos e entidades integrantes do SIPEC, trazendo em seu Art. 2º, a modalidade do teletrabalho como sendo:

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

De acordo com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria de Gestão de Pessoas, por meio da Instrução Normativa nº 01/2018 (BRASIL, 2018c, art. 2º, inciso IX) define, o Programa de Gestão como uma

ferramenta de gestão fundada em um plano de trabalho e autorizada em ato normativo de Ministro de Estado, que disciplina o exercício de atividades determinadas, em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, cuja execução possa ser realizada por servidores públicos com dispensa de controle de frequência.

Com o advento da Pandemia, em decorrência ao surto de importância internacional que se originou em 2019, é publicada a Lei nº 13.979/2020 (BRASIL, 2020a) que estabelece os critérios para o enfrentamento ao combate do COVID-19, surgindo como medida, por meio da Instrução Normativa nº 21/2020 (BRASIL, 2020d) em seu artigo 4º-B e incisos I e II, a implementação do trabalho remoto nos órgãos e entidades integrantes do SIPEC:

Art. 4º-B Deverão executar suas atividades remotamente enquanto perdurar o estado de emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19):

I - os servidores e empregados públicos:

- a) com sessenta anos ou mais;
- b) imunodeficientes ou com doenças preexistentes crônicas ou graves; e
- c) responsáveis pelo cuidado de uma ou mais pessoas com suspeita ou confirmação de diagnóstico de infecção por COVID-19, desde que haja coabitação; e

II - as servidoras e empregadas públicas gestantes ou lactantes.

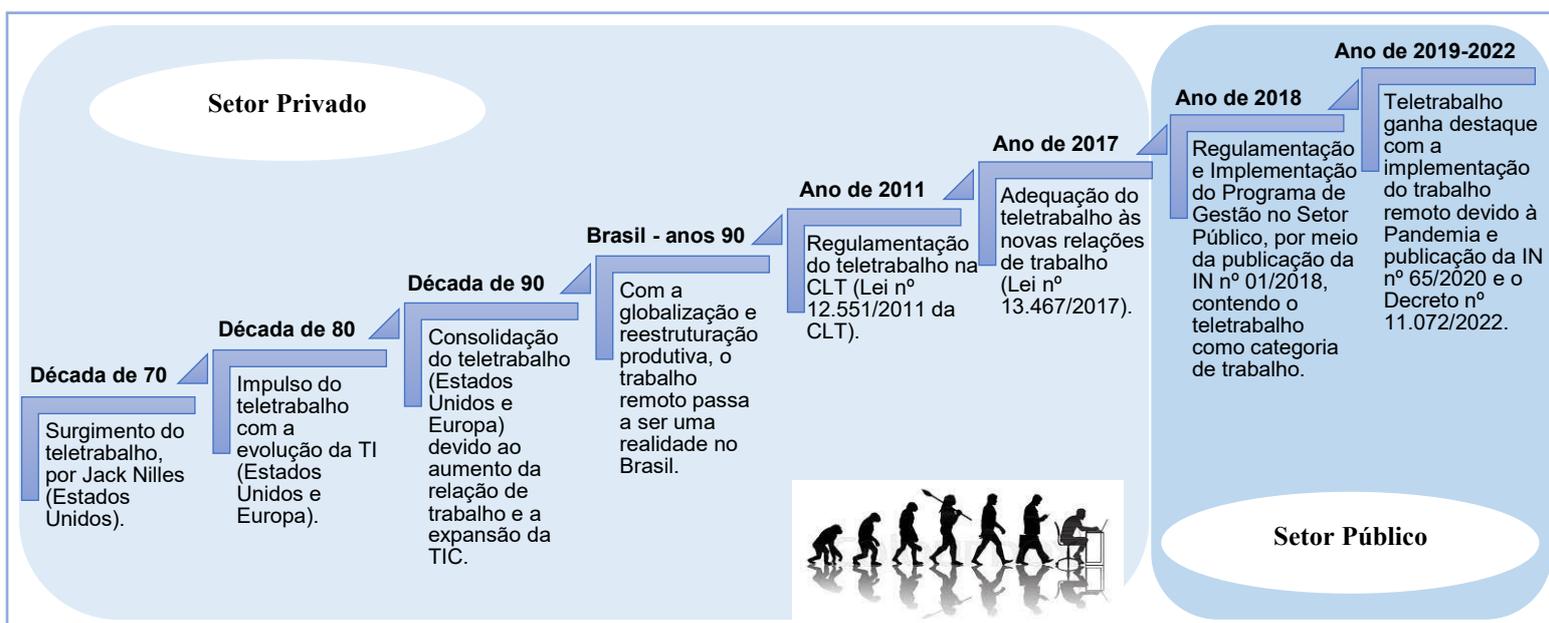
Ainda em 2020, é publicada a Instrução Normativa nº 65/2020 (BRASIL, 2020f) pelo Ministério da Economia (ME), estabelecendo orientações, critérios e procedimentos gerais para os órgãos e entidades integrantes do SIPEC quanto a implementação do programa de gestão que, legitima o teletrabalho como modalidade de trabalho.

Vale ressaltar que, o texto da IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020f) no que se refere ao Programa de Gestão, é similar ao texto da IN nº 01/2018 (BRASIL, 2018b), entretanto, a IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020f) estabelece os critérios de implementação do programa de gestão nos órgãos e entidades do SIPEC, conforme em seu texto no artigo 4º: “O programa de gestão abrangerá as atividades cujas características permitam a mensuração da produtividade e dos resultados das respectivas unidades e do desempenho do participante em suas entregas”.

Com a publicação do Decreto nº 11.072/2022 (BRASIL, 2022d) mantém a contextualização do Programa de Gestão conforme publicação da IN nº 01/2018 (BRASIL, 2018b) e IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020f). No entanto, o Decreto (BRASIL, 2022d) se diferencia dessas Instruções Normativas quando delibera autonomia ao Dirigente Máximo de cada órgão a autorizar a realização do Programa de Gestão, por ato discricionário, observando a oportunidade e conveniência, sem que haja a obrigatoriedade de previamente executar as etapas de materialização, que nessas Instruções Normativas eram obrigatórias. Podendo estas, serem realizadas após a autorização do Programa de Gestão pelo Dirigente Máximo do órgão.

Dessa forma, o processo histórico-evolutivo do teletrabalho pode ser representado cronologicamente, conforme Figura 02 – Desenvolvimento histórico do teletrabalho:

Figura 02 – Desenvolvimento histórico do teletrabalho



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Para a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade (SOBRATT) (SOBRATT, 2021, s/p.), a concepção de teletrabalho:

É toda modalidade de trabalho intelectual, realizado à distância e fora da sede da empresa, possibilitado por meio de tecnologias de informação e comunicação, regido por um contrato escrito, mediante controle, supervisão e subordinação.

A SOBRATT é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, fundada em 1999 com inúmeras fontes sobre os temas do teletrabalho e sobre as diversas formas flexíveis de realização do trabalho no Brasil. Possui como objetivo principal, disseminar o conhecimento do mundo do trabalho à distância, especialmente o teletrabalho, desenvolvendo pessoas e organizações, influenciando na melhoria da condição social, política e econômica do país, bem como no melhor nível de qualidade de vida dos trabalhadores (SOBRATT, 2021).

O teletrabalho surge então, como nova tipificação de modalidade de jornada de trabalho, em convergência com o constante desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, principalmente no campo profissional (COSTA, 2002). Entretanto, conforme Flório (2005), quando se fala em teletrabalho não são somente importantes os aspectos técnicos ou tecnológicos, devemos também refletir sobre seu impacto social, trabalhista e no meio ambiente, como também, tanto o ponto de vista do teletrabalhador, quanto o ponto de vista da organização ou instituição a que o mesmo faça parte.

É importante esclarecer que as regulamentações publicadas durante o período da Pandemia, tais como Lei nº 13.979/2020 (BRASIL, 2020a), Portaria Normativa nº 356/2020 (BRASIL, 2020b), IN nº 19 (BRASIL, 2020c), IN nº 21 (BRASIL, 2020d) e a Medida Provisória nº 927 (BRASIL, 2020e), por meio do Trabalho Remoto, fazem referência e destinam-se às atividades executadas de forma remota enquanto perdurasse o estado de emergência de saúde pública. No entanto, difere-se do Teletrabalho, preconizado pela IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020f), pois as medidas utilizadas para a realização das atividades durante a Pandemia, até o presente momento, por falta de amparo legal, não devem seguir as diretrizes do teletrabalho, conforme estabelecido na referida Instrução Normativa, visto que a adesão não foi facultativa e sim imposta como medida protetiva em decorrência do estado de emergência. Ou seja, o Governo Federal utiliza o Teletrabalho quando há adesão voluntária ao Programa de Gestão, com regras previamente definidas e instituídas nas

políticas públicas, e o Trabalho Remoto para a situação de trabalho diante de um estado situacional de necessidade. Recentemente foi declarado o encerramento do Estado de Emergência em decorrência do coronavírus (COVID-19) (BRASIL, 2022b), interrompendo a continuidade do trabalho remoto por meio da publicação da IN nº 36/2022 (BRASIL, 2022c) que, revoga a IN nº 90/2021 (BRASIL 2021).

O teletrabalho na UFSC vem sendo uma discussão recente devido a implementação do trabalho remoto por meio da Portaria Normativa nº 353/2020 (UFSC, 2020a), em decorrência do estado de Pandemia provocado pelo Corona Vírus, COVID-19 (UFSC, [202-?]b).

Com a implementação do trabalho remoto, a Universidade buscou manter o atendimento à comunidade e a prestação de seus serviços, possibilitados por ferramentas digitais advindas das tecnologias de informação e comunicação (UFSC, 2020a). Nesse contexto de implementação do trabalho remoto, os gestores universitários tiveram que lidar com diversos desafios que implicavam na consecução das atividades de forma remota, como por exemplo, a falta de conhecimento por parte de alguns servidores, no manuseio de ferramentas digitais, levando o setor responsável pela gestão de pessoas a promover cursos de capacitação contribuindo com o processo formativo dos servidores (UFSC, [202-?]b; [202-?]i).

Inegavelmente, muitos processos que, anteriormente eram realizados de forma cartorial passaram a ser realizados de forma digital ou fizeram sua migração para sistemas digitais utilizados antes da pandemia, como por exemplo o Sistema Eletrônico de Informações (SEI⁴) e o Sistema de Assentamento Funcional Digital (AFD⁵) (BRASIL, 2018e, 2020g). E, o contingente de servidores que executavam suas atividades presenciais no período que antecede à Pandemia, foi reduzido drasticamente devido ao combate no enfrentamento da COVID-19. Nesse sentido, surgem os primeiros reflexos positivos para a Instituição a partir do trabalho remoto, como por exemplo, a economicidade com os materiais de consumo. Isso pode ser percebido a partir dos dados que são coletados anualmente e informados no Relatório

⁴ O Sistema Eletrônico de Informações (SEI), desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), é uma ferramenta de gestão de documentos e processos eletrônicos, e tem como objetivo promover a eficiência administrativa (BRASIL, 2020g).

⁵ O Assentamento Funcional Digital abrange os órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, e objetiva agilizar o acesso à informação, subsidiar a tomada de decisão, resguardar os direitos e os deveres dos órgãos, entidades e de seus agentes (BRASIL, 2018e).

de Gestão⁶ da UFSC (UFSC, [202-?]d), vide Quadro 01 – Relatório de Gestão: material de consumo (2018-2020):

Quadro 01 – Relatório de Gestão: material de consumo (2018-2020)

Material de Consumo	2018	2019	2020
Combustíveis e lubrificantes automotivos	R\$ 688.662,89	R\$ 783.346,15	R\$ 240.904,77
Gás engarrafado	R\$ 315.843,50	R\$ 502.559,27	R\$ 184.319,90
Gêneros de alimentação	R\$ 6.716.673,32	R\$ 6.432.950,63	R\$ 564.454,71
Material de expediente	R\$ 312.975,61	R\$ 307.037,15	R\$ 149.355,08
Material para manutenção de veículos	R\$ 502.294,65	R\$ 537.088,44	R\$ 132.790,43
Demais despesas de material de consumo	R\$ 1.908.307,06	R\$ 2.384.320,88	R\$ 1.736.414,17
Total	R\$ 10.444.757,03	R\$ 10.947.302,52	R\$ 3.008.239,06

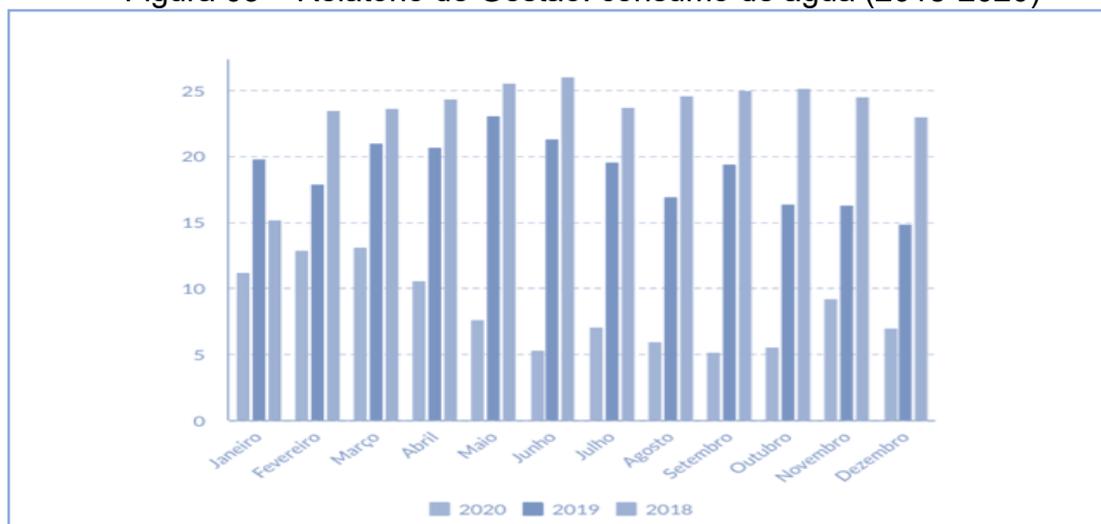
Fonte: Adaptado de UFSC ([202-?]d).

Desprende-se do Quadro nº 01 – Relatório de Gestão: material de consumo (2018-2020), a diferença na despesa com os materiais de consumo no ano de 2020, em que fora implementado o trabalho remoto, em comparação aos anos anteriores, o qual não eram desenvolvidas as atividades laborativas à distância, refletindo desta forma, no ganho em que a Instituição obteve em sua economia por meio da implementação dessa modalidade de trabalho, não traduzindo às despesas individuais dos servidores em trabalho remoto (UFSC, [202-?]d).

A economicidade pode ser percebida também em outros gastos ou despesas, devido à implementação do trabalho remoto, a exemplo da economia obtida no consumo de água na Universidade em comparação do período de 2018 a 2020, apresentado na Figura nº 03 – Relatório de Gestão: consumo de água (2018-2020):

⁶ O Relatório de Gestão é um documento que trata das atividades desenvolvidas pela Universidade Federal de Santa Catarina anualmente, e, tem como objetivo principal tornar as informações acessíveis à toda comunidade, destacando os resultados alcançados pelas diversas unidades da Universidade e apontar previsões para os próximos anos (UFSC, [202-?]d).

Figura 03 – Relatório de Gestão: consumo de água (2018-2020)



Fonte: Relatório de Gestão da UFSC ([202-?]d).

Porém, a economicidade faz parte de um rol de aspectos positivos que a implementação do trabalho remoto trouxe para Universidade durante o período de Pandemia e, sem traduzir os efeitos dessa economicidade para os servidores, pôde ser percebida mediante os resultados institucionais apresentados no Relatório de Gestão dos Exercícios de 2019 e 2020 (UFSC, [202-?]d). No entanto, o teletrabalho, se implementado, pode trazer, além de benefícios para Instituição, também para os servidores, (HAU; TODESCAT, 2018).

Os benefícios para os servidores, de acordo com Hau e Todescat (2018), podem ser traduzidos pela conciliação da vida profissional com a vida familiar e a autonomia resultante da flexibilidade que, possibilita aos trabalhadores moldarem os limites entre trabalho e família, permitindo desta forma, combinarem os dois com maior facilidade, implicando positivamente no nível de qualidade de vida do servidor.

A implementação do trabalho remoto na UFSC, trouxe um olhar diferente para Instituição e, essa nova tipificação de trabalho é um horizonte promissor que deve ser estudado e compreendido, para que em um futuro próximo, a implementação do teletrabalho se torne uma realidade (UFSC, [202-?]e). Essa afirmação é reforçada por Machado (2020), quando o mesmo explica que ocorrerão fortes avanços no uso dos recursos digitais disponíveis, que implicarão em uma mudança estrutural e conjuntural nas instituições de ensino, sejam públicas ou privadas, por meio da manutenção das condições anteriores à Pandemia.

No entanto, para que a validação da implementação do teletrabalho tenha sua materialidade na Universidade, este deve estar contido nas diretrizes da Política Institucional integrada às Políticas Públicas.

3 POLÍTICA INSTITUCIONAL DO TELETRABALHO

A Política Institucional da Universidade é apresentada por meio do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Para fins de compreensão, a UFSC (UFSC, s/p., [202-?]f) define o PDI como sendo:

[...] um documento e instrumento de planejamento, a ser considerado dentro da gestão estratégica, que caracteriza a identidade institucional, onde estão definidas sua missão e visão de futuro bem como as estratégias, diretrizes e políticas a serem seguidas para o alcance de seus objetivos e metas. É baseado na Lei n.º 10.861⁷, de 14 de abril de 2004, e possui um quinquênio como vigência.

Já para o Ministério da Educação (MEC), de acordo com a Portaria nº 21/2017 (BRASIL, 2017b), em seu Manual de Conceitos para as Bases de Dados, item 19.2, o PDI consiste em um:

[...] documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES [Instituição de Ensino Superior], observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI).

Desta forma, a Política Institucional da Universidade, por meio da publicação de suas diretrizes e regulamentos, visa promover o gerenciamento da Instituição, corroborando com a Gestão Universitária. E, assim, fomenta a articulação administrativa de diversas ações para a manutenção da organização institucional e contribuí para o seu desenvolvimento (UFSC, [202-?]f).

No tocante ao teletrabalho, a UFSC não possui, especificamente, diretrizes ou regulamentos que se apresentem em sua política institucional acerca desta forma de trabalho. Entretanto, devido a contextualização que trouxe a Pandemia, a Universidade publicou a Portaria Normativa nº 353/2020 (UFSC, 2020a) que versa, em consonância com as Políticas Públicas, a despeito da implementação do trabalho

⁷ A Lei nº 10.861/2004 faz alusão ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e, tem como finalidade, conforme §1º do seu artigo 1º, “a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional” (BRASIL, 2004).

remoto e seus procedimentos (UFSC, [202-?]f). Ademais, a Universidade, por meio da Escola de Gestores, vem realizando um trabalho de socialização com os gestores a respeito da concepção do teletrabalho mediante a contextualização da IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020f), e a sua diferença com o trabalho remoto, sob a perspectiva de iniciar um debate sobre o tema com a Comunidade Universitária (UFSC, [202-?]i). Outrossim, há também a Comissão de Estudo, instituída pelo Grupo de Trabalho (UFSC, 2021b) com representantes interinstitucional, realizando o estudo da possibilidade e viabilidade de implementação do teletrabalho na Universidade, para que, ao final do estudo, se validado por esta Comissão, seja encaminhado ao Reitor, uma proposta de Resolução do Teletrabalho, com fundamento da IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020f) e do Decreto n. 11.072/2022 (BRASIL, 2022d).

A UFSC, como as demais universidades públicas do País, necessitou se reinventar no período da Pandemia, para interagir com uma sociedade pandêmica. Foi necessário nos isolar para sobreviver e a forma de trabalho se modificou essencialmente. Isto mostra a importância da sua forte história, e a relevância do processo da gestão (BÚRIGO, 2020).

Desde sua criação, a UFSC, atua em todas as grandes áreas do conhecimento, inclusive na área cultural e artística, bem como, em todos os níveis de formação acadêmica. Possui sede na cidade de Florianópolis, Araranguá, Blumenau, Curitiba e Joinville. Reconhecida como uma das melhores instituições de ensino público do País, segue sua trajetória construindo sua história e afirmando-se no cenário nacional (UFSC, [202-?]f).

Detentora de personalidade jurídica e autonomia didática, administrativa, financeira e disciplinar, foi criada por meio da Lei nº 3.849/1960 (BRASIL, 1960) (NECKEL; KUCHLER, 2010). Sua estrutura é dividida em dois Órgãos Centrais (Órgãos Deliberativos e Órgãos Executivos), conforme Quadro de nº 02 – UFSC: Estrutura da gestão, que representam sua estrutura de gestão administrativa e acadêmica, sendo que, cada Órgão detém competências específicas conforme suas regulamentações (UFSC, [202-?]d).

Quadro 02 – UFSC: Estrutura da gestão

NATUREZA	UNIDADE
Órgãos Deliberativos Centrais	Conselho Universitário; Câmaras: Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e, dos Curadores.
Órgãos Executivos Centrais	Reitoria e Vice-Reitoria; Pró-Reitorias; Secretarias.

Fonte: Adaptado de UFSC (UFSC, [202-?]d).

Em sua concepção funcional institucional, a UFSC dispõe do Ensino Superior Presencial e à Distância, o ensino Pré-escolar, Fundamental e Médio, o Colégio de Aplicação (CA) e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI), como também, o Núcleo da Terceira Idade (NETI) (UFSC, [202-?]d).

A Universidade se configura por meio do princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, bem como, da importância da interdisciplinaridade e dos objetivos definidos, em consonância ao que afirmam Neckel e Kuchler (2010, p. 471):

A Universidade sempre reconheceu a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e a importância de fomentar a interdisciplinaridade em todos os níveis. Ela persegue os objetivos de divulgar e popularizar a ciência, estimular a reflexão crítica e colaborar com a promoção da qualidade de vida e da formação de recursos humanos, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento político, econômico, social, cultural, desportivo, científico e tecnológico do Estado e do país.

Assim como a UFSC, a universidade pública possui uma função social a cumprir diante da sociedade, devolvendo a ela, de uma forma ou de outra, todo conhecimento que fora produzido, seja ele no âmbito científico, tecnológico, filosófico, teológico, dentre outros (BIANCHETTI, 2013).

A função social da universidade se revela na sua interface com a sociedade. Chauí (2003) afirma que a universidade pública é uma instituição social, e como tal, deve revelar de forma determinada a estrutura e o funcionamento da sociedade em geral.

Para Chauí (2003, p. 5), a relação entre universidade e sociedade, se expressa no interior da instituição universitária e, demonstra a existência de divisões e contradições que implicam em conflitos, sendo que a universidade pública sempre foi uma instituição social:

[...] uma ação social, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e atribuições, num princípio de diferenciação que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais estruturadas por ordenamento, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela.

Nesse sentido, Chauí (2003) enfatiza que a natureza da universidade como uma instituição social está articulada às ideias de reconhecimento, legitimidade, de discutir ou questionar sua própria existência, sua função, seu lugar na luta de classe, culminando na sua diferença para uma organização social. Uma vez que, esta, está voltada para uma prática determinada, em que sua operacionalidade está definida como estratégia de eficácia e de sucesso para o alcance de um objetivo particular que a defina como organização social.

Freire (2011), também corrobora da essência da concepção de universidade como instituição social, afirmando que esta é um ingrediente importante para a inovação do conhecimento na sociedade, e como tal, deve atuar na educação do homem, como um ser inacabado que vive em sociedade, e ao transforma-se, transforma a sociedade. A educação não existe fora das sociedades humanas e nem os homens fora delas e, nesse sentido, quando a educação assume seu papel social, a universidade cumpre sua missão com a responsabilidade de transmitir esse conhecimento de forma sólida e segura, implicando na formação e transformação intelectual.

Entretanto, a universidade pública está inserida no cenário econômico sustentado por decisões políticas, onde figuras externas influenciam nas decisões internas, e nesse processo contínuo, precisam direcionar esforços para a sua manutenção e permanência (FREIRE, 2011; BIANCHETTI, 2013).

No contexto do cenário econômico, Amaral (2008), retratava já no início dos anos 2000, que o ensino superior público sofreu de forma significativa ao longo dos anos com a política macroeconômica. O autor salienta que as universidades federais tiveram seus orçamentos reduzidos, e, que estes, impactaram nos gastos com custeios e investimentos, além do aumento de outras despesas, como pagamentos com inativos, pensionistas, precatórios e as despesas com os hospitais universitários, justificando desta forma, um reajuste orçamentário.

Esta redução de recursos financeiros, para Amaral (2008), compromete o desenvolvimento dessas instituições, reduzindo sua capacidade de intervenção na

realidade do País, demonstrando, não somente uma despreocupação de governantes do Poder Executivo Federal, mas também, do Poder Legislativo.

Os desafios apontados por Amaral (2008), no custeio das Universidades Públicas Federais, ainda se revelam e se manifestaram fortemente neste período da Pandemia, onde tiveram drasticamente reduzido sua verba de custeio e de pessoal, fazendo com que as Universidades repensassem seu processo de gestão, incluindo essencialmente a limitação no desenvolvimento das pesquisas científicas (ANDIFES, 2021).

Segundo a Andifes⁸ (2021, s/p.), os cortes orçamentários levam a uma redução em recursos de ações orçamentárias

[...] que impactam diretamente na assistência estudantil, na manutenção e funcionamento das atividades essenciais de 69 universidades federais, além das seis recém-criadas, com mais de 320 campi em todos os estados brasileiros, para pagamento de despesas de manutenção, funcionamento, assistência estudantil, entre outras.

As constantes transformações ocorridas na sociedade têm afetado diretamente as bases da educação, e, a imprevisibilidade vinda dessas transformações, implicam em desafios para as universidades públicas. Para Bauman (2010, p.43) “o desafio aos pressupostos fundamentais da educação vem do caráter errático e substancialmente imprevisível das transformações contemporâneas”.

Todavia, essas instituições necessitam reagir para promoverem a continuidade no desempenho do seu papel de forma eficiente, eficaz e contributiva para a sociedade, realizando suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão. E, desta forma, proporcionar o desenvolvimento de políticas institucionais que reflitam de forma coerente, em convergência ao cenário em que estão inseridas, os objetivos institucionais.

Considera-se nesse contexto, a gestão na universidade como pressuposto principal no gerenciamento de suas atividades, ou, como afirma Ribeiro (2017), que a gestão universitária é o mecanismo responsável por promover as funções básicas da universidade em delinear a política universitária. Para Souza (2009), esta gestão possui duas dimensões: a administrativa, que por sua vez possui a capacidade de

⁸ A Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – Andifes, criada em 23 de maio de 1989, é a representante oficial das universidades federais na interlocução com o governo federal, com as associações de professores, de técnico-administrativos, de estudantes e com a sociedade em geral (ANDIFES, 2021, s/p.)

gestão, incluindo infraestrutura e, a dimensão acadêmica, que incorpora as atividades de ensino, pesquisa e extensão. A junção destas dimensões, constitui um campo complexo para os gestores universitários, uma vez que, para gerenciá-las são necessárias competências administrativas, técnicas e humanas.

Não obstante, as exigências, sejam estas de ordem legal, administrativa ou advindas de mudanças na sociedade, às universidades são similares, sendo assim, os desafios enfrentados pelos gestores se assemelham, mesmo que suas origens sejam decorrentes da estrutura organizacional, das modalidades de gestão ou das políticas de ensino superior adotadas (SAMPAIO; LANIADO, 2009).

A diferença que permeia uma instituição da outra, segundo Sampaio e Laniado (2009), é a ação dos sujeitos, que por sua vez, é influenciada pelo contexto em que vivem, fato este, que, além da autonomia, também contribui para o grau de consecução de iniciativas que venham ser transformadoras ou modernizadoras de gestão nessas instituições.

Neste contexto, fica a critério de cada instituição, o gerenciamento de suas práticas institucionais (MORHY, 2004). Para Medauar (2015), estas práticas institucionais devem estar contidas em registro formal com a elaboração dos Estatutos e Regimentos por essas instituições, que, instituem normas gerais acerca de sua organização e seu funcionamento.

A administração universitária, como um campo científico, trata-se de um processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros das organizações de educação superior, além de utilizar todos os seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos institucionais (SCHLICKMANN, 2013). E, assim, a universidade precisa se organizar, se planejar estrategicamente, firmar suas ações para manter o atendimento às demandas, evocando um diferencial que lhe garanta resultados satisfatórios (RIBEIRO, 2017).

Entretanto, para que a administração universitária tenha êxito, esta deve ser realizada no contexto da gestão universitária, que para Perardt e Burigo (2016) constitui um processo de interlocução social, dialógico e participativo, em que a legitimidade das decisões deve ter origem em processos de discussão, orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum. Desta forma, a gestão universitária contribui para constituir

pressupostos relevantes que fomentem uma cultura política efetivamente cidadã e democrática.

E nesse sentido, a importância de estudar e discutir o teletrabalho na Universidade perpassará pelo processo dialógico com a gestão universitária, competindo, neste contexto, a área de gestão de pessoas, abrir este processo dialógico com a Comunidade Universitária.

Na UFSC, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, como órgão executivo central (UFSC, [202-?]b), instituída pela Portaria nº 970/2016/GR (UFSC, 2016), é um dos setores responsáveis pelo contexto da gestão universitária e, possui como missão: implantar e fortalecer ações para o desenvolvimento e gestão de pessoas na Universidade, “almejando o fortalecimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como um melhor nível de qualidade de vida no trabalho aos servidores docentes e técnico-administrativos em educação” (UFSC, Art. 2º, 2022a).

A PRODEGESP é constituída por três departamentos: o Departamento de Administração de Pessoal (DAP), o Departamento de Atenção à Saúde (DAS) e o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) (UFSC, [202-?]b). Essas unidades exercem funções estratégicas da área de gestão de pessoas na Universidade, no entanto, é o DAP o departamento responsável pelo gerenciamento da jornada de trabalho dos servidores (UFSC, [202-?]g).

Das subunidades pertencentes ao DAP, a Divisão de Acompanhamento da Jornada de Trabalho (DAJOR) tem como objetivo:

[...] analisar, acompanhar e gerenciar a jornada de trabalho dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. A divisão atua no fortalecimento institucional das ações e práticas relacionadas à temática e no desenvolvimento e atuação direta nas alterações de jornada de trabalho, no teletrabalho e na flexibilização, assim como no acompanhamento da frequência e o cumprimento dessas jornadas de trabalho (UFSC, s/p., [202-?]h).

O DAP, além do acompanhamento da jornada de trabalho, tem como atribuições e competências o desenvolvimento e o gerenciamento de ações voltadas para a administração de pessoal dos servidores da Universidade, tais como aposentadoria, abono permanência, cadastros funcionais, benefícios, licenças e afastamentos e atividades inerentes à folha de pagamento (UFSC, [202-?]g).

Nesse sentido, preocupada com o movimento de futuro estudos do teletrabalho para as universidades, a PRODEGESP vem participando de encontros por meio do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas (FORGEPE)⁹ (FORGEPE, 2014), que buscam estudar e esclarecer as diretrizes do teletrabalho nas IFES, tendo por objetivo o mapeamento e análise de como as Instituições Federais de Ensino estão trabalhando a temática com base na IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020f).

Essa preocupação implica a compreensão da materialização das etapas de implementação do Programa de Gestão, em que o teletrabalho se faz presente como nova modalidade de jornada de trabalho possibilitada aos órgãos e instituições integrantes do SIPEC. Conforme a IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020f) as etapas de materialização que requerem previamente a elaboração de um plano de trabalho para realização do Programa de Gestão, são apresentadas a seguir pelo Quadro 03 – Etapas de materialização do Programa de Gestão.

Quadro 03 – Etapas de materialização do Programa de Gestão

ETAPA	OBJETIVO
I - autorização pelo Ministro de Estado.	1. compreender, cumulativa ou exclusivamente, o Ministério, as autarquias ou as fundações públicas supervisionadas, indistinta ou individualmente; 2. restringir ou excluir determinadas unidades da abrangência do programa de gestão; e 3. restringir os regimes de execução do programa de gestão.
II - elaboração e aprovação dos procedimentos gerais.	Editar ato normativo que estabeleça os procedimentos gerais de como será instituído o programa de gestão, que deverá conter: <ol style="list-style-type: none"> 1. tabela de atividades com as seguintes informações: <ol style="list-style-type: none"> a) atividade; b) faixa de complexidade da atividade; c) parâmetros adotados para definição da faixa de complexidade; d) tempo de execução da atividade em regime presencial; e) tempo de execução da atividade em teletrabalho; f) ganho percentual de produtividade estabelecido; e g) entregas esperadas. 2. regimes de execução passíveis de adoção no programa de gestão; 3. hipóteses de vedação à participação, quando houver; 4. resultados e benefícios esperados para a instituição; 5. percentual mínimo ou máximo de participantes em cada unidade, bem como a necessidade de fixação de tempo mínimo de desempenho das atividades na unidade, quando for o caso; 6. percentual mínimo e máximo de produtividade adicional dos participantes em teletrabalho em relação às atividades presenciais, caso a unidade opte por essa fixação;

⁹ De acordo com o FORGEPE (s/p., 2014), o “Fórum Nacional de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas (FORGEPE) foi criado em 5 de agosto de 2014, na Sede da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), em Brasília/DF, com caráter permanente. O FORGEPE é um órgão de assessoramento da ANDIFES nas questões relacionadas às políticas de gestão de pessoas das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)”.

(Continuação)

	<ol style="list-style-type: none">7. termo de ciência e responsabilidade que será assinado pelo participante do programa de gestão e pela chefia imediata; e8. prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal do participante à unidade, quando houver interesse fundamentado da Administração ou pendência que não possa ser solucionada por meios telemáticos ou informatizados.
III - execução do programa de gestão.	<p>Divulgação dos critérios técnicos necessários para adesão dos interessados em participar do programa de gestão, tais como:</p> <ol style="list-style-type: none">1. total de vagas;2. regimes de execução;3. vedações à participação;4. prazo de permanência no programa de gestão, quando aplicável;5. conhecimento técnico requerido para desenvolvimento da atividade; e6. infraestrutura mínima necessária ao interessado na participação.
IV - acompanhamento do programa de gestão.	<p>Elaboração de relatório, pelo dirigente da unidade, contendo:</p> <ol style="list-style-type: none">1. o grau de comprometimento dos participantes;2. a efetividade no alcance de metas e resultados;3. os benefícios e prejuízos para a unidade;4. as facilidades e dificuldades verificadas na implantação e utilização do sistema informatizado como ferramenta de apoio tecnológico para acompanhamento e controle do cumprimento de metas e alcance de resultados; e5. a conveniência e a oportunidade na manutenção do programa de gestão, fundamentada em critérios técnicos e considerando o interesse da Administração.

Fonte: Adaptado da Instrução Normativa nº 65/2020 (BRASIL, 2020f).

Contudo, a Política Institucional do teletrabalho, como nova tipificação de modalidade de jornada de trabalho, se adotada pela Universidade, deve estar em consonância com as diretrizes da Política Pública.

4 POLÍTICA PÚBLICA DO TELETRABALHO

O servidor técnico administrativo em educação, como um servidor público da União, é regido pela Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990), com o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Federais (RJU). A referida lei estabelece que “os servidores cumprirão jornada de trabalho fixada em razão das atribuições pertinentes aos respectivos cargos, respeitada a duração máxima do trabalho semanal de quarenta horas e observados os limites mínimo e máximo de seis horas e oito horas diárias, respectivamente” (BRASIL, 1990, art. 19).

Esse dispositivo legal respeita o já estabelecido na Constituição Federal (BRASIL, 1988, art. 7º, inciso XVIII), que “são direitos dos trabalhadores urbanos e rurais (...): duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho”.

O Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995), também dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores públicos federais. Esse mecanismo legal estabelece a jornada de oito horas diárias, quarenta horas semanais e regime de dedicação integral aos servidores ocupantes de cargos em comissão ou função de direção, chefia e assessoramento superiores, cargos de direção, função gratificada e gratificação de representação.

Porém, é a Instrução Normativa nº 01/2018 (BRASIL, 2018b) que, estabelece como modalidade de jornada de trabalho, o teletrabalho. Considerando em seu artigo 2º, inciso VII, que a modalidade de teletrabalho “é aquela em que o servidor público executa suas atividades laborativas fora das dependências da instituição, com a utilização de equipamentos e tecnologias que possibilitem a realização de suas atividades de forma remota”.

Já a Instrução Normativa nº 02/2018 (BRASIL, 2018c) legitima a jornada de trabalho de no mínimo seis e de no máximo oito horas diárias, até o limite de 40 (quarenta) horas semanais, estabelecendo orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos públicos federais, bem como a obrigatoriedade do controle eletrônico de frequência.

No entanto, há previsões legais que permitem jornadas de trabalho diferenciadas. Os cargos cuja jornada de trabalho é inferior a 40 horas semanais

(BRASIL, 2012a, 2012b), a duplicação de vínculo empregatício (BRASIL 2012b), a redução da jornada de trabalho (BRASIL, 2001; 2015), o horário especial por motivo de deficiências ou necessidades especiais (BRASIL, 1990), a flexibilização da jornada de trabalho (BRASIL, 1995) e, por fim, o teletrabalho (BRASIL, 2017a).

Em 2020, percebendo a amplitude gerada pela implementação do trabalho remoto a partir do cenário de enfrentamento ao combate do COVID-19, por meio da Lei nº 13.979/2020 (BRASIL, 2020a), IN nº 21/2020 (BRASIL, 2020b) e com base no texto da IN nº 01/2018 (BRASIL, 2018b), o ME publica a Instrução Normativa nº 65/2020 (BRASIL, 2020f), estabelecendo orientações, critérios e procedimentos gerais para os órgãos e entidades integrantes do SIPEC. Desta forma, legitima a participação do Programa de Gestão que, disciplina o conjunto de ações específicas a serem realizadas, visando entregas no âmbito de projetos e processos de trabalho institucionais definidas no planejamento e com data prevista de conclusão, desde que, possam ser efetivamente mensuradas, cuja execução possa ser realizada pelos participantes, ratificando assim, o teletrabalho como modalidade de trabalho.

É importante destacar que o trabalho remoto e o teletrabalho são fenômenos que possuem similaridades, porém suas concepções distinguem-se entre si, vide Quadro 04 – Trabalho Remoto e Teletrabalho.

Quadro 04 – Trabalho Remoto e Teletrabalho

Trabalho remoto	Teletrabalho
Modalidade de jornada de trabalho realizada por período determinado diante de situação de urgência ou emergência por imposição do Governo (BRASIL, 2020a).	Modalidade de jornada de trabalho pertencente ao Programa de Gestão do Governo, com possibilidade de realização por servidores que cumpram os requisitos legais e manifestem interesse de participação do Programa de Gestão, desde que autorizado e implementado na instituição (BRASIL, 2020f).

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O Teletrabalho foi mencionado em uma primeira oportunidade, voltado para o setor público, como uma categoria pertencente ao Programa de Gestão, por meio da IN nº 01/2018 (BRASIL, 2018b). Porém, é com a IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020f), que o teletrabalho passa a ter o entendimento de nova modalidade de jornada de trabalho no setor público, ainda que continue pertencendo ao Programa de Gestão

mencionado na IN nº 01/2018 (BRASIL, 2018b). Nesse sentido, para melhor compreensão do que foi alterado da IN nº 01/2018 (BRASIL, 2018b) para a IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020f), apresento o Quadro 05 – Comparativo da IN nº 01/2018 (BRASIL, 2018b) e IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020f):

Quadro 05 – Comparativo da IN nº 01/2018 (BRASIL, 2018b) e IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020f)

IN nº 01/2018	IN nº 65/2020
Categoria de implementação do programa de gestão em que o servidor público executa suas atribuições funcionais fora das dependências da unidade.	Modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão
Inflexível: execução de atribuições de forma integral.	Flexível: possibilidade de execução de atribuições de forma parcial ou integral.
Implementação do programa de gestão será possibilitada: a) a partir de autorização por ato normativo; b) por meio de estudo prévio e experiência piloto; c) desde que as atividades entregues sejam passíveis de controle e mensuração; d) com a elaboração de planejamento de metas, prazos e entregas; e) com a elaboração de processo de acompanhamento de metas e resultados e de plano de trabalho; e f) somente em situações especiais no interesse da Administração.	Implementação do programa de gestão será possibilitada: a) a partir de autorização por ato normativo; b) desde que as atividades entregues sejam passíveis de controle e mensuração; c) com a elaboração de planejamento de metas, prazos e entregas; e d) com a elaboração de processo de acompanhamento de metas e resultados e de plano de trabalho.
Área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais: órgão de Ministério, de autarquia ou de fundação pública que tenha competência relativa à gestão estratégica e à avaliação de resultados, distinto da unidade de implementação do programa de gestão.	Área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais: unidade administrativa integrante da estrutura organizacional de Ministério, de autarquia ou de fundação pública que tenha competência relativa à gestão estratégica e à avaliação de resultados.

<p>Não está habilitado a participar do programa de gestão, o servidor que:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) esteja em estágio probatório; b) desempenha há menos de seis meses a atividade submetida ao programa de gestão; c) esteja obrigado a permanecer no exercício das funções por período igual ao do afastamento concedido para estudo no exterior ou participação de programa de pós-graduação strictu sensu no País; d) ocupar cargo em comissão gratificada; e) ter sido desligado de programa de gestão pelo não atingimento de metas nos últimos 12 meses anteriores à data de manifestação de interesse em participar. 	<p>Está habilitado a participar do programa de gestão, o servidor que:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) manifeste interesse em participar; b) não realize suas atividades em unidade com atendimento ao público externo e interno, desde que não haja outros servidores na unidade que possam realizar o atendimento; c) execute atividades passíveis de mensuração e controle pelo dirigente da unidade; d) der ciência assinando o plano de trabalho, contendo as atividades a serem realizadas, o regime de execução indicando o cronograma; e e) assinar o termo de ciência e responsabilidade.
<p>O servidor participante do programa de gestão poderá ser desligado:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) de ofício, independentemente de instauração de processo administrativo; b) a pedido, mediante comunicação; c) por necessidade de serviço; d) pelo descumprimento das obrigações previstas no plano de trabalho e no termo de ciência e responsabilidade; e) pelo decurso de prazo de participação do programa de gestão, salvo se houver deferida prorrogação; f) em virtude de remoção, com alteração da lotação de exercício; g) em virtude de aprovação do servidor para execução de outra atividade não abrangida pelo programa de gestão; e h) pela superveniência quando da sua habilitação para participar do programa de gestão. 	<p>O servidor participante do programa de gestão poderá ser desligado:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) por solicitação do participante; b) no interesse da Administração; c) por necessidade de serviço; d) pelo descumprimento das metas e obrigações previstas no plano de trabalho; e) pelo decurso de prazo de participação do programa de gestão, salvo se houver deferida prorrogação; f) em virtude de remoção, com alteração da lotação de exercício; g) em virtude de aprovação do participante para a execução de outra atividade não abrangida pelo programa de gestão, salvo nas acumulações lícitas de cargos quando comprovada a compatibilidade de horários; h) pela superveniência das hipóteses de vedação previstas na norma de procedimentos gerais da unidade, quando houver; e i) pelo descumprimento das atribuições e responsabilidades.

Fonte: Adaptado (BRASIL, 2018b; 2020f).

Contudo, ainda que haja previsão legal para a implementação do Teletrabalho, a IN nº 01/2018 (BRASIL, 2018b) e a IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020f) não deliberam autonomia ao Dirigente Máximo de cada órgão a autorizar a sua implementação, sem que antes perpassa por algumas etapas de cunho obrigatório, tais como um estudo técnico previamente aplicado no órgão que comprove a viabilidade e a possibilidade de realização dessa nova modalidade de jornada de trabalho, com aprovação de

colegiado, para então, o Dirigente Máximo por meio da publicação de portaria, possa autorizar a implementação do Teletrabalho (BRASIL, 2020f).

Com a publicação do Decreto nº 11.072/2022 (BRASIL, 2022d), observando a oportunidade e conveniência, o Dirigente Máximo de cada órgão passa a ter autonomia para autorizar por meio de publicação de portaria, a implementação do Programa de Gestão, anteriormente consideradas obrigatórias pela IN nº 01/2018 (BRASIL, 2018 a) e IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020f).

Apresento a seguir, para melhor compreensão, o Quadro 06 – Comparativo da IN nº 65/2020 (BRASIL, 2022f) e o Decreto nº 11.072/2022 (BRASIL, 2022d):

Quadro 06 – Comparativo da IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020f) e o Decreto nº 11.072/2022 (BRASIL, 2022d)

IN nº 65/2020	Decreto nº 11.072/2022
<p>Autorização do programa de gestão: depende de ato autorizativo do Ministro de Estado, mediante provocação motivada que demonstre que os resultados dos participantes possam ser efetivamente mensuráveis.</p>	<p>Autorização do programa de gestão: por ato discricionário da autoridade máxima do órgão ou da entidade, observando os critérios de oportunidade e conveniência, para o exercício de atividades que serão avaliadas em função da efetividade e da qualidade das entregas.</p>
<p>Procedimentos gerais para Implementação do programa de gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) elaborar tabela de atividades com as informações da atividade a ser realizada, complexidade, faixa de complexidade, tempo de execução em regime presencial e em teletrabalho, percentual de produtividade estabelecido, e entregas esperadas. b) definir os regimes de execução passíveis de adoção no programa de gestão; c) informar as hipóteses de vedação à participação; d) apresentar os resultados e benefícios esperados para a instituição; e) delimitar o percentual de participantes em cada unidade e o tempo mínimo de desempenho das atividades na unidade, quando for o caso; f) fornecer o percentual mínimo e máximo de produtividade adicional dos participantes em teletrabalho em relação às atividades presenciais; g) emitir o termo de ciência e responsabilidade assinado pelo participante do programa de gestão e pela chefia imediata; e h) prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal 	<p>Procedimentos gerais para Implementação do programa de gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) relacionar os tipos de atividades que poderão ser incluídas no programa de gestão; b) informar o quantitativo de vagas; c) apresentar as vedações à participação, se houver; d) definir o nível de produtividade adicional exigido para o teletrabalho; e) indicar o conteúdo do termo de ciência e responsabilidade a ser firmado entre o participante e a sua chefia imediata; e f) delimitar a antecedência mínima nas convocações para o agente público comparecer à sua unidade.

<p>do participante à unidade, quando houver interesse fundamentado da Administração ou pendência que não possa ser solucionada por meios telemáticos ou informatizados.</p>	
<p>Formalização do plano de trabalho: elaborada pelo dirigente da unidade, devendo conter:</p> <p>a) as atividades a serem desenvolvidas com as respectivas metas a serem alcançadas expressas em horas equivalentes;</p> <p>b) o regime de execução em que participará do programa de gestão, indicando o cronograma em que cumprirá sua jornada em regime presencial, quando for o caso;</p> <p>c) o termo de ciência e responsabilidade contendo, no mínimo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. a declaração de que atende às condições para participação no programa de gestão; 2. o prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal do participante à unidade; 3. as atribuições e responsabilidades do participante; 4. o dever do participante de manter a infraestrutura necessária para o exercício de suas atribuições, inclusive aquelas relacionadas à segurança da informação, quando executar o programa de gestão na modalidade teletrabalho; 5. a declaração de que está ciente que sua participação no programa de gestão não constitui direito adquirido, podendo ser desligado; 6. a declaração de que está ciente quanto à vedação de pagamento de vantagens que são pagas somente para o exercício da modalidade presencial; 7. a declaração de que está ciente quanto à vedação de utilização de terceiros para a execução dos trabalhos acordados como parte das metas; e 8. a declaração de que está ciente quanto ao dever de observar as disposições constantes da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) (BRASIL, 2018a), no que couber e, as orientações constantes no Manual de Conduta do Agente Público Civil do Poder Executivo Federal. 	<p>Formalização do plano de trabalho: o agente público e a sua chefia imediata firmarão plano de trabalho em comum acordo, contendo no mínimo as seguintes informações:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) data de início e de término; b) atividades a serem executadas pelo participante; c) metas e prazos; e d) termo de ciência e responsabilidade.

Fonte: Adaptado da Instrução Normativa nº 65/2020 (BRASIL, 2020f) e o Decreto 11.072/2022 (BRASIL, 2022d).

Vale ressaltar, que nem todas as atividades e serviços ofertados pela Universidade, permeará a possibilidade de execução das atividades laborativas por meio do teletrabalho, como o caso àquelas que envolvam atendimento direto ao público. Contudo, o Programa de Gestão possui metas a serem cumpridas diante da sua realização, observando a elaboração de plano de trabalho, elaborado pelo gestor de cada setor, compreendendo de forma descrita as atividades a serem realizadas e entregues por meio de tabela de atividades e, mediante cronograma de execução (BRASIL, 2020f).

Por meio da Instrução Normativa nº 02/2018 (BRASIL, 2018c), foi contextualizada a concepção de atendimento ao público a ser utilizado pelos órgãos, com o objetivo de padronização. Para fins de entendimento, “considera-se atendimento ao público o serviço prestado diretamente ao cidadão que exijam atividades contínuas em regime de escalas ou turnos, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas” (BRASIL, 2018c, art. 18).

Igualmente, a IN nº 02/2018 (BRASIL, 2018c) é taxativa ao limitar e excluir do entendimento de atendimento ao público as atividades que tratem de planejamento e de orçamento; de administração financeira; de contabilidade; de controle interno do poder executivo federal; de informações organizacionais do governo federal; de gestão de documentos de arquivo; de pessoal civil da administração federal; de administração dos recursos de informação e informática; e, de serviços gerais.

Com a emissão da Nota Técnica nº 10.918/2019 (BRASIL, 2019b), o ME ratifica o entendimento da IN nº 02/2018 (BRASIL, 2018c) e, esclarece que, o atendimento ao público previsto no Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995, art. 3º), é aquele prestado “diretamente ao cidadão, ou seja, ao público externo ao órgão ou entidade”.

Não obstante, o ME ressalta que não há nenhum dispositivo legal orientando que a concepção de atendimento ao público do Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995) deva ser interpretado de maneira abrangente, pelo contrário, o Ministério determina que os órgãos o interpretem de forma restrita, uma vez que as funções e as atividades dos servidores públicos estão relacionadas com o atendimento ao cidadão e estão a serviço da sociedade (BRASIL, 2019b).

De acordo com Heidemann (2014) e Secchi (2013), a política pública, só será efetiva quando ocorrer duas situações conjuntas: a ação e a intenção. Por conseguinte, “pode até haver uma política sem uma intenção manifestada em termos

explícitos, mas não haverá, de modo algum, uma política efetiva se não houver ações que implementem ou materializem uma intenção ou propósito oficialmente deliberado” (HEIDEMANN, 2014, p. 33).

Isto posto, conforme dispositivos legais vigentes, a ação e a intenção da política pública do teletrabalho, somente se dará de forma efetiva, quando houver a intenção da ampliação e da melhoria desta nova modalidade de trabalho em um amplo e aberto debate com a comunidade universitária, assim como a ação por instrumentos e meios administrativos que possam legitimar essa intenção (BRASIL, 2018b, 2018c, 2020f).

Desta forma, as ações e as intenções acerca do Teletrabalho do STAE devem respeitar as previsões nos dispositivos legais, uma vez que o princípio da legalidade se refere à Administração Pública, sendo que todo e qualquer ato que emanar dela deve observar e ter prévia determinação legal (MEIRELLES, 2009).

Considerando que as políticas governamentais são parte de um sistema maior, devido ao fato de que existem outros atores envolvidos no processo e que o Estado moderno não é a única instituição a servir à sociedade, é significativo que as políticas governamentais se caracterizem como o subgrupo mais importante das políticas públicas (HEIDEMANN, 2014; SECCHI, 2013).

De encontro a essa forte influência provinda do Estado na formulação e elaboração de políticas públicas, Pires e Gomide (2016) consideram que o Poder Executivo Federal é o ente governamental mais apto e capaz de formular políticas públicas e entregar bens e serviços à sociedade.

A política pública, como um ramo da ciência política, infere no estudo para a compreensão de como e o motivo pela qual os governos optam por determinadas ações, seguidas por propostas de aplicação de métodos científicos, seja nas formulações, seja nas decisões, que refletem sobre os problemas públicos (SOUZA, 2006).

Souza (2006), reforça que as definições de políticas públicas, mesmo as minimalistas, levam nosso olhar para o ambiente onde se desenvolvem os confrontos de interesses, preferências ou ideais, ou seja, isto é o governo.

Em consonância à esfera do Poder Executivo Federal, os delineamentos da política pública de pessoal são de responsabilidade do Ministério do Planejamento,

Desenvolvimento e Gestão¹⁰, que desenvolve sua competência por meio da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), atual Secretaria de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, cuja estrutura e atribuições foram estabelecidas pelo Decreto nº 9.035/2017 (BRASIL, 2017c; 2019a).

O Decreto-Lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967), especificamente, definiu que os serviços incumbidos para o exercício das atividades de pessoal, no âmbito do Poder Executivo, estariam organizados sob a forma de sistema, vinculados a uma coordenação central. No entanto, com a sua edição foram instituídos na Administração Pública Brasileira, princípios de racionalidade administrativa, tais como: o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores, a reunião de competência e informação ao processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle (CAMÕES; MENESES, 2016).

Já o Decreto nº 67.326/1970 (BRASIL, 1970), alterado pelo Decreto nº 93.215/1986 (BRASIL, 1986) e pelo Decreto nº 9.473/2018 (BRASIL, 2018d), foi editado como instrumento normativo que regulamentou o artigo 30 do Decreto-Lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967), que dispõe sobre a organização e o funcionamento do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e, estabelece as funções básicas da Administração de Pessoal.

No tocante à Administração nas universidades, a gestão das IFES, se baseia em dois fatores preponderantes que interferem de forma permanente no processo decisório: as limitações de ordem legal que são impostas, atingindo todos os níveis hierárquicos, e os conflitos de interesses existentes, que atingem especificamente o nível estratégico (OLIVEIRA, 2012; RIZZATTI; DOBES, 2004). Para Rizzatti e Dobes (2003, p. 11) as decisões para o desenvolvimento das atividades nas universidades são cruciais, tornando-se categoricamente imprescindível que “os dirigentes se utilizem de mecanismos mais eficazes da moderna administração que facilitem o processo decisório nas universidades”.

Vale ressaltar, conforme Leitão (1993) que, toda organização ou instituição se sustenta em seu processo decisório, uma vez que em seu cotidiano se resume em buscar soluções de problemas e explorar oportunidades. E, nesse sentido, Maximiano

¹⁰ Com a publicação da Medida Provisória nº 870/2019 (BRASIL, 2019a, art. nº 57, inciso I) ficam transformados “o Ministério da Fazenda, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços e o Ministério do Trabalho no Ministério da Economia”.

(p. 111, 2004), reforça que o processo de tomar decisões ou o processo decisório, pode ser definido como a “sequência de etapas que vai desde a identificação da situação que oferece um problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática da ação ou solução” então, a partir do momento em que a decisão é colocada em prática, o “ciclo se fecha”.

Considerando ainda, o compromisso e a responsabilidade da universidade com o desenvolvimento social e econômico, com vistas ao contínuo progresso da sociedade, a universidade pública tem por vocação buscar sua identificação como uma instituição que visa a excelência em todas as suas áreas de atuação. E, desta forma, no que afirma Chauí (2003), a universidade como uma instituição social, deve realizar a adoção de estratégias de sobrevivência e modernização diante dos desafios, especialmente, no que se refere à tomada de decisões, colocando em prática as competências que, não sejam somente acadêmicas, como também, as administrativas, interpolando à gestão de pessoas, um forte aliado na conquista da excelência institucional.

E desta forma, os gestores de uma instituição ao efetuarem as tomadas de decisão, conservam como um dos principais desafios, o de compreender a natureza do problema que, em sua maioria, se apresentam de forma complexa e, para o levantamento de alternativas, inferir na busca de solucioná-lo da melhor maneira possível. Neste interim, por conseguinte, o ato de tomar decisões significa escolher entre uma ou mais opções dentro de um rol de possibilidades, a partir de um roteiro preestabelecido, que implique ou não na geração de solução do problema, como também, a oportunidade de adquirir vantagem com a experiência vivenciada pelo problema (MIGLIOLI, 2006).

Nesse contexto, o gestor que efetua a tomada de decisões deve buscar um resultado satisfatório ou suficientemente bom, não sendo este, necessariamente o melhor. Porém, a tomada de decisão deve estar em consonância aos preceitos da política institucional, e esta por sua vez, em consonância com as políticas públicas.

5 CAMINHO METODOLÓGICO

Neste capítulo, apresento o caminho metodológico percorrido no desenvolvimento do presente estudo, descrevendo o processo de investigação, o tipo e a natureza do estudo, os sujeitos de pesquisa, assim como o instrumento de coleta de informações e o método de análise das informações coletadas.

5.1 TIPO E NATUREZA DE ESTUDO

O presente estudo acadêmico caracterizou-se por ser uma abordagem qualitativa. Essa abordagem na concepção de Richardson (2008, p. 90) pode ser definida como “a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

A característica por essência da pesquisa qualitativa se traduz pelo ambiente natural como fonte direta das informações, onde o pesquisador preocupa-se com o processo e não apenas com os resultados, incluindo sua percepção e a subjetividade como parte do processo da pesquisa (FLICK, 2009; TRIVIÑOS, 2011).

A escolha pela abordagem qualitativa se justifica pelo objetivo geral desta pesquisa, a qual tem como finalidade compreender como o gestor, a partir da experiência do trabalho remoto, concebe a possibilidade do teletrabalho dos servidores técnico-administrativos em educação.

De acordo com Vergara (2013), há dois critérios básicos para classificar o tipo de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. No tocante aos fins, a pesquisa é caracterizada como descritiva, que por sua vez, evidencia as características do seu fenômeno de investigação, estabelecendo assim as relações entre as variáveis e definindo sua natureza.

Assim, a pesquisa possui natureza aplicada que, conforme Gil (2002), define-se desta forma por apresentar muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois esta, depende de suas descobertas e se enriquece com o seu processo de desenvolvimento, que por sua vez, tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos.

Em relação aos meios de investigação, a pesquisa caracterizou por ser bibliográfica e documental. Conforme Lakatos e Marconi (2007), a pesquisa bibliográfica se realiza a partir de materiais já disponíveis, provenientes de pesquisas anteriores em documentos impressos, tais como livros, artigos, teses, jornais e outros meios acessíveis ao público geral. Já a pesquisa documental, é aquela realizada em documentos de qualquer natureza, sejam físicos, ópticos, magnéticos ou eletrônicos e, que, estejam conservados nos arquivos institucionais ou não (VERGARA, 2013).

Quanto ao método de coleta de informações, para Vergara (2013), tem por objetivo obter os dados necessários para que a pergunta de pesquisa seja respondida. Em paralelo às pesquisas bibliográficas e documentais, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas com os gestores, participantes desta pesquisa.

Para Triviños (2011, p. 146), a entrevista semiestruturada se caracteriza por ser um dos principais meios para coleta de informações nas pesquisas qualitativas. Consoante ao autor, essa entrevista é “aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”.

Com o propósito de efetuar a formulação dos questionamentos realizados nas entrevistas, Triviños (2011) salienta que não são perguntas criadas por dedução pelo investigador, pelo contrário, são questionamentos resultantes de toda a fundamentação teórica e de todo o conhecimento e vivência experimentada pelo pesquisador sobre o fenômeno a ser investigado.

Outrossim, a entrevista semiestruturada, ao passo em que valoriza a presença do investigador, também possibilita ao informante liberdade e espontaneidade necessárias ao enriquecimento da investigação (TRIVIÑOS, 2011). E, desta forma, por meio do processo de coleta de informações com a aplicação desse tipo de entrevista, o diálogo entre as partes se torna uma valiosa fonte de conhecimento, o qual possibilita o enriquecimento e a construção do saber.

A aplicação das entrevistas semiestruturadas foi realizada aos participantes selecionados para a pesquisa, conforme Apêndice A – Instrumento de Coleta de Informações que, correspondem a gestores envolvidos diretamente no processo de tomada de decisão, acompanhamento e controle das atividades laborativas realizadas de seus respectivos setores.

5.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Após a caracterização do tipo e da natureza do presente estudo, prossegui com a definição e seleção dos meus participantes de pesquisa. Esses, conforme Vergara (2013), devem possuir as características necessárias para o fenômeno de estudo e, para a realização de uma pesquisa qualitativa, devem ser claramente delimitados (TRIVIÑOS, 2011).

Inicialmente, os participantes constituem-se em gestores da Universidade Federal de Santa Catarina de unidades administrativas, tendo em vista que meu objetivo geral é compreender como o gestor, a partir da experiência do trabalho remoto, concebe a possibilidade do teletrabalho dos servidores técnico-administrativos em educação.

A população dos sujeitos foi definida devido à convergência dos participantes ao campo de interesse da pesquisa, diante do fenômeno a ser observado (LAKATOS E MARCONI, 2007). Triviños (2011) reforça que, a população, na pesquisa qualitativa, é considerada como uma referência, a qual a informação quantitativa da população não é naturalmente desprezada, mas na pesquisa qualitativa não existe a preocupação, que é profunda na pesquisa quantitativa, pela delimitação exata da população.

De acordo com Minayo (2009, p. 63), os sujeitos da pesquisa:

[...] são construídos enquanto componentes do objeto de estudo. No campo, eles fazem parte de uma relação de intersubjetividade, de interação social com o pesquisador, daí resultando num produto compreensivo que não é a realidade concreta e sim uma descoberta construída com todas as disposições em mãos do investigador, suas hipóteses e pressupostos teóricos, seu quadro conceitual e metodológico, suas interações, suas entrevistas e observações, suas inter-relações com os colegas de trabalho.

Para tanto, foi proposta como população dos sujeitos a serem investigados, os gestores ocupantes de cargos estratégicos da Universidade, pois estes possuem a responsabilidade na elaboração e condução de estratégias para além dos seus setores. São gestores consultivos do Reitor, para a tomada de decisão, que auxiliam no processo de desenvolvimento das diretrizes da Política Institucional.

Assim, os participantes investigados estão instituídos em cargos como:

- a) Reitor(a) ou Vice-Reitor(a);
- b) Pró-Reitores (as);

- c) Secretários (as); e
- d) Diretores de Unidades Acadêmicas¹¹, incluídos os fora da sede.

Conforme Quadro 07 – Potenciais Participantes da Pesquisa, o quantitativo dos potenciais participantes da pesquisa, instituídos em cargos de gestão da UFSC, são (UFSC, [202-?]):

Quadro 07 – Potenciais Participantes da Pesquisa

CARGO DE GESTÃO	POTENCIAIS SUJEITOS
Reitor(a) ou Vice-Reitor(a)	01
Pró-Reitores (as)	07
Secretários (as)	10
Diretores (as) de Unidades Acadêmicas	11
Diretores (as) de Unidades Acadêmicas fora de Sede ¹²	04
TOTAL:	33

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para a delimitação dos participantes da pesquisa, busquei entrevistar os sujeitos constituídos no cargo de gestão (CD1, CD2, CD3 e CD4)¹³, levando em consideração a responsabilidade que estes gestores possuem no desenvolvimento e gerenciamento de ações para realização das atividades laborais, e diante desse cenário, identifiquei 10 (dez) gestores, que se constituem os participantes de pesquisa deste Estudo e, se encontravam instituídos nos seguintes cargos:

- a) Reitor ou Vice-Reitora;
- b) 02 (dois) Pró-Reitores;
- c) 03 (três) Secretários;
- d) 02 (dois) Diretores de Unidades Acadêmicas; e,
- e) 01 (um) Diretor de Unidade Acadêmica fora de Sede.

¹¹ Unidade Acadêmica, assim como Unidade Universitária, são os Centros de Ensino em que são realizadas as atividades fins da Universidade como o Ensino, a Pesquisa e Extensão. Enquanto Unidade Administrativa, são as unidades em que são realizadas as atividades meio da Universidade, que dão suporte às suas atividades fins (UFSC, [202-?]).

¹² A Universidade Federal de Santa Catarina é constituída pelos seguintes Campi fora de Sede: Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville (UFSC, [202-?]).

¹³ A nomenclatura CD corresponde a Cargos de Direção das Instituições Federais de Ensino (BRASIL, 2016a).

A delimitação da população, que por conseguinte, me possibilitou a definir os participantes em potencial para a aplicação desta pesquisa, vai de encontro ao que afirma Triviños (2011, p. 83):

O tamanho da amostra é fixado, de certo modo, arbitrariamente. Em geral, depende de o pesquisador determinar o número de sujeitos que participará na amostra, ainda que se recomende que a quantidade de sujeitos não seja inferior a cinco por grupos diferentes de pessoas que participam na pesquisa.

Para a Coleta e Análise das Informações junto aos participantes da pesquisa, utilizei a entrevista semiestruturada por meio da análise de conteúdos base, subdivididos em categorias que possibilitassem a convergência com o fenômeno de estudo e pudesse melhor contextualizar a compreensão do tema.

5.3 COLETA E ANÁLISES DAS INFORMAÇÕES

Para Yin (2005), a entrevista é uma das mais importantes fontes de informações segundo a qual, as pessoas são conduzidas de forma espontânea, pois é a forma em que o entrevistador tem a possibilidade de interrogar o respondente, além de poder pedir a opinião dele sobre determinados eventos.

Já para Triviños (2001), numa perspectiva qualitativa, a entrevista semiestruturada configura um dos principais meios que dispõe o investigador para realização da coleta de informações, pois preserva a figuração consciente e atuante do pesquisador ao passo em que possibilita a importância na situação do ator, fortalecendo não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também a narrativa e a compreensão de sua totalidade. E assim, os instrumentos de coleta de informações se traduzem na teoria e na prática, a qual se sustenta o pesquisador.

No tocante à análise das informações coletadas, propus a técnica de análise de conteúdo, que, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, tem o propósito de descrever o conteúdo, obter indicadores necessários para compreensão das mensagens, ou ainda, evidenciar o que está em segundo plano, permitindo outros significados (BARDIN, 1979; OLIVEIRA, 2011). Triviños (2011) reforça que, a coleta de informações, provoca a análise de conteúdo permitindo ao investigador se adaptar e constatar quais as tendências e ideologias se fazem presentes na fala do entrevistado.

Para Vergara (2013), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de informações com o objetivo de identificar o que está sendo falado a despeito de um tema em específico.

Não obstante, para Gomes (2015), a referida análise de conteúdo depende do amplo campo de clareza teórica do pesquisador mediante ao fenômeno de investigação. Ou seja, “não será possível a inferência se não dominarmos os conceitos básicos das teorias que, segundo nossas hipóteses, estariam alimentando o conteúdo das mensagens (TRIVIÑOS, 2011, p. 160).

Para Bardin (1979) e Richardson (2008), existem inúmeras técnicas de análise de conteúdo, entretanto, a análise por categoria preconiza a investigação que cada elemento a ser classificado em categorias tenha algo em comum, sendo que o que vai permitir o agrupamento por categorias, são as características comuns existentes entre esses elementos.

Outrossim, para Oliveira (2011), a definição das categorias é imprescindível na formulação das perguntas a serem utilizadas no processo de coleta de informações, pois são essas categorias que permitem ao investigador uma maior aproximação ao sentido que permeia o conteúdo da mensagem. Nesse sentido, pode se dizer que é a categorização que possibilita ao investigador a coleta de mensagens que permitem sanar os questionamentos que se originaram dos objetivos estabelecidos na pesquisa, e, a ausência de definição das categorias pode afetar o processo.

Para Búrigo (2003), a principal diferença de uma categoria a outra, está no desenvolvimento dos seus respectivos conteúdos bases. Assim, os conteúdos bases são inacabados e incompletos, podendo outro pesquisador, considerando o mesmo fenômeno de estudo a ser investigado, adotar outras categorias ou conteúdos bases (CHEPTULIN, 1982).

No desenvolvimento do roteiro da entrevista semiestruturada (vide, Apêndice A – Instrumento de Coleta de Informações), considerei inicialmente, os objetivos propostos fundamentados no caminho teórico-metodológico percorrido. Para isso, delimiti preliminarmente algumas categorias com seus respectivos conteúdos bases que possibilitassem convergência com fenômeno de estudo e conferisse autenticidade com o tema proposto, constantes na Tabela 01 – Categorias e Conteúdos Base.

Tabela 01 – Categorias e Conteúdos Base

CATEGORIAS	CONTEÚDOS BASE
Teletrabalho	1. Concepção 2. Processo de Gestão
Política Institucional do Teletrabalho	1. Concepção 2. Desenvolvimento Institucional
Política Pública do Teletrabalho	1. Concepção 2. Interação com a Política Institucional do Teletrabalho

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Antes de iniciar a coleta de informações, o projeto com o roteiro de entrevista foi enviado para o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da UFSC (UFSC, [202-?]k), e aprovado, conforme Parecer nº 5.259.805 (BRASIL, 2022a).

Após o envio e anexados os documentos obrigatórios, respeitando as Resoluções CNS nº 466/12 (BRASIL, 2012c) e nº 510/16 (BRASIL, 2016) o projeto foi adaptado em sua versão final. Sendo assim, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi elaborado em consonância com o Comitê de Ética da Universidade (UFSC, [202-?]k) e, para aplicação das entrevistas, foi disponibilizado aos entrevistados, um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, vide Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Posto isto, após a definição dos participantes da pesquisa (Quadro 05 – Potenciais Participantes da Pesquisa), do roteiro da entrevista semiestrutura (Apêndice A – Instrumento de Coleta de Informações) e da aprovação do Comitê (UFSC, [202-?]k), iniciei o processo de coleta de informações. Enviei o convite aos gestores para participar da minha pesquisa por meio eletrônico, e, obtive retorno de 10 (dez) gestores, conforme Quadro 08 – Participantes da Pesquisa. Esses se disponibilizaram em participar e colaborar com a pesquisa, demonstrando interesse pelo fenômeno investigado.

Quadro 08 – Participantes da Pesquisa

CARGO DE GESTÃO	POTENCIAIS SUJEITOS
Reitor(a) ou Vice-Reitor(a)	01
Pró-Reitores (as)	02
Secretários (as)	03
Diretores (as) de Unidades Acadêmicas	03
Diretores (as) de Unidades Acadêmicas fora de Sede	01
TOTAL:	10

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O período de coleta das informações iniciou no mês de fevereiro de 2022 e teve duração de aproximadamente dois meses. No total, foram realizadas 10 (dez) entrevistas, com média de tempo de 45 minutos. Devido ao fato que estávamos, no período da realização das entrevistas, com restrições sanitárias na Instituição (UFSC, 2021a), em decorrência do Coronavírus (BRASIL, 2020b), as entrevistas foram realizadas por videoconferência ou chamadas de áudio por meio de programas, interfaces e aplicativos disponibilizadas na *internet*.

Com o intuito de possibilitar que os gestores compreendessem como seria realizada a coleta das informações, disponibilizei antes da aplicação da entrevista, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), para que fosse lido pelo gestor de modo a esclarecer eventuais dúvidas ou questionamentos sobre sua participação na pesquisa.

Os gestores entrevistados demonstraram interesse no fenômeno de estudo proposto nesta Pesquisa e expressaram curiosidades quanto aos possíveis resultados, além de consideraram o estudo de fundamental relevância para fortalecimento de uma Política Institucional do Teletrabalho.

Importante destacar que todas as entrevistas foram gravadas, mediante autorização prévia do entrevistado (Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) e foram transcritas integralmente pelo pesquisador, de modo a obter segurança nas informações, preservando a fala dos participantes e assegurando que nenhuma informação fosse perdida nesse processo.

Para facilitar o processo de análise de conteúdo, atribuí para cada entrevistado um código de identificação, o qual seguiu a ordem da realização das entrevistas. Nesse contexto, os gestores foram assim identificados:

- a) G01 – Gestor entrevistado 01;

- b) G02 – Gestor entrevistado 02;
- c) G03 – Gestor entrevistado 03;
- d) G04 – Gestor entrevistado 04;
- e) G05 – Gestor entrevistado 05;
- f) G06 – Gestor entrevistado 06;
- g) G07 – Gestor entrevistado 07;
- h) G08 – Gestor entrevistado 08;
- i) G09 – Gestor entrevistado 09; e,
- j) G10 – Gestor entrevistado 10.

Após concluir o período de coleta das informações, dei início ao processo de análise dos conteúdos. Ao realizar as transcrições, escutei cada áudio, cuidadosamente, com a finalidade de preservar todas as falas em sua íntegra. Sequencialmente, organizei as falas fragmentando-as de acordo com cada categoria previamente definida conforme a Tabela 01 – Categorias e Conteúdos Base.

Posteriormente à conclusão da coleta e a análise das informações, efetuei a correlação das informações e confrontei os resultados alcançados com os objetivos propostos inicialmente, identificando as relações existentes entre os resultados da pesquisa e a fundamentação teórica como alicerce fundamental que a respaldam.

6 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

No presente capítulo, apresento a interpretação e a análise das informações coletadas durante a aplicação das entrevistas, considerando o caminho teórico metodológico percorrido nesta Pesquisa. Nesse sentido, destaquei as falas que considerei mais significativas dos entrevistados, com a finalidade de proporcionar melhor compreensão do fenômeno estudado, ou seja, compreender como o gestor, a partir da experiência do trabalho remoto, concebe a possibilidade do teletrabalho dos servidores técnico-administrativos em educação, a partir do olhar desses sujeitos.

Diante disso, antes de iniciar a apresentação das análises das informações, apresento de forma breve a caracterização dos sujeitos e, após, com a sustentação nas categorias predefinidas e nos seus respectivos conteúdos base, apresentados na Tabela 01 – Categorias e Conteúdos Base, prossigo com a análise das falas dos gestores, em convergência ao referencial teórico que orienta este estudo.

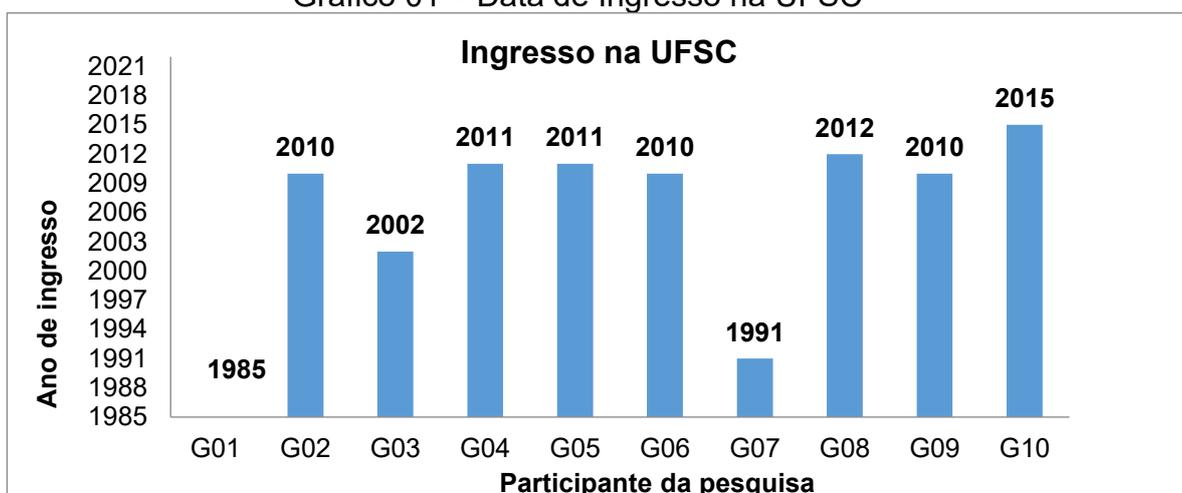
6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

Conforme descrevo no Caminho Teórico Metodológico (Vide Figura 01 – Caminho Teórico Metodológico), as entrevistas semiestruturadas ocorreram no período de fevereiro a março/2022, cujo roteiro apresentou 05 (cinco) blocos de questões, Apêndice A – Instrumento de Coleta de Informações. O primeiro bloco de perguntas foi pertinente à caracterização do sujeito da pesquisa para que se pudesse conhecer o participante, preservando seu anonimato e seguindo as normativas do Comitê de Ética de Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da UFSC (UFSC, [202-?]k).

Os dez sujeitos entrevistados correspondem aos ocupantes de cargo de gestão (CD2, CD3 e CD4) que possuem a atribuição de gerenciar as atividades nas unidades em que atuam.

Nesse sentido, as primeiras informações obtidas em relação às características dos sujeitos foram com relação à data de ingresso na UFSC e o tempo de serviço na Instituição, conforme apresentado no Gráfico 01 – Data de Ingresso na UFSC e, Gráfico 02 – Tempo de Serviço na Instituição.

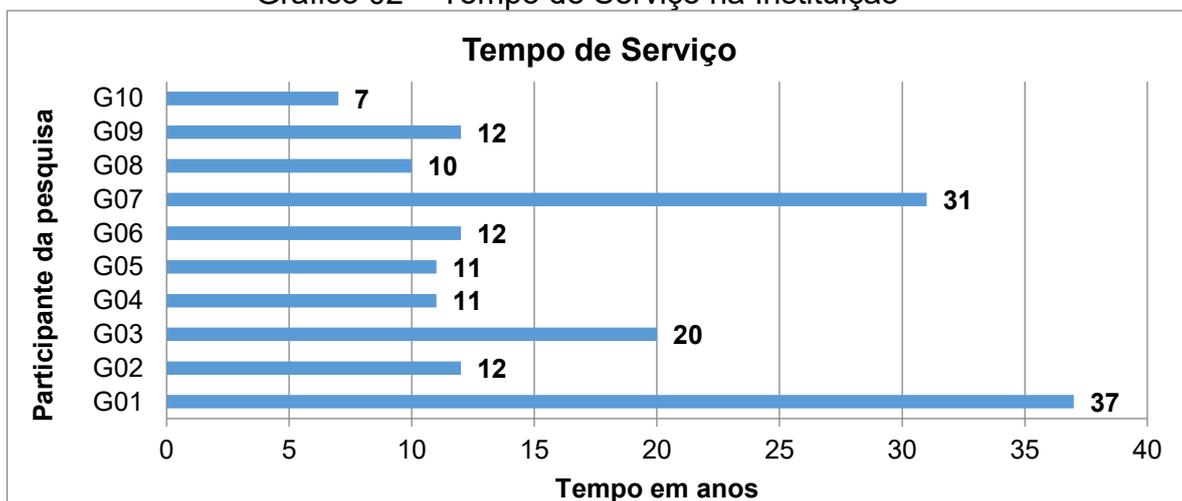
Gráfico 01 – Data de Ingresso na UFSC



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Desprende-se do Gráfico 01 – Data de Ingresso na UFSC, que dos 10 (dez) participantes da pesquisa, os sujeitos G01 e G07, entraram em exercício antes do ano de 2000, já os demais sujeitos entraram após essa data, sendo o mais recente o G10, que ingressou na Universidade em 2015. Em consonância à data de ingresso dos participantes da pesquisa, vide Gráfico 02 – Tempo de Serviço na Instituição.

Gráfico 02 – Tempo de Serviço na Instituição

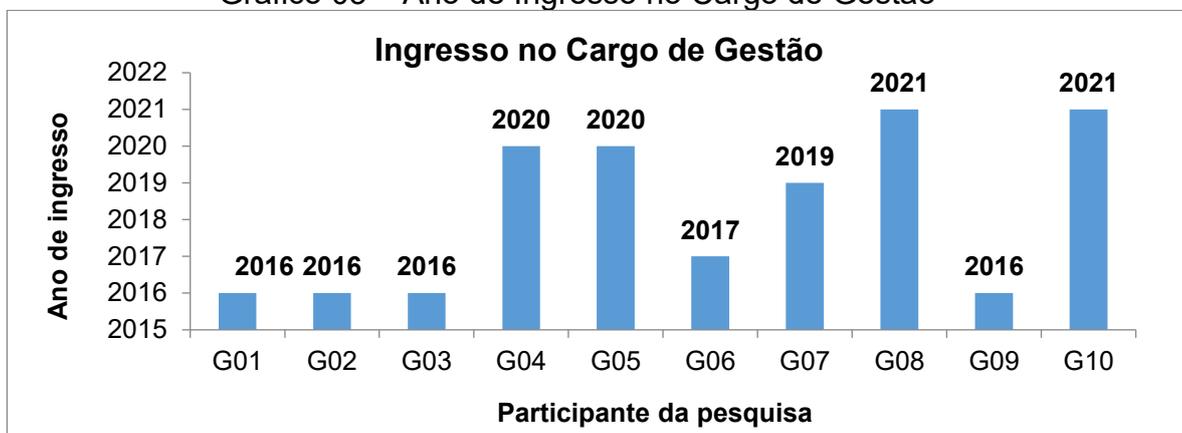


Fonte: elaborado pelo autor (2022).

É possível observar no Gráfico 02 – Tempo de Serviço na Instituição, que a maioria dos entrevistados, ou seja, precisamente 09 (nove) dos 10 (dez) sujeitos exercem suas atividades na UFSC há mais 10 (dez) anos. O ingressante mais recente dos gestores entrevistados trabalha na UFSC há 07 (sete) anos e o mais antigo trabalha há 37 (trinta e sete) anos na Instituição. Outra informação coletada foi em

relação ao ano de ingresso no cargo ocupado, a qual pode ser visualizado no Gráfico 03 – Ano de Ingresso no Cargo de Gestão.

Gráfico 03 – Ano de Ingresso no Cargo de Gestão



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Quanto ao Gráfico 03 – Ano de Ingresso no Cargo de Gestão, considerando o ano de ingresso no cargo ocupado, pode ser observado que no ano de 2016 tivemos 04 (quatro) designações para o cargo de gestão, no ano de 2017 e 2019, representados respectivamente pelos participantes G06 e G07, tivemos apenas uma designação, e por fim, nos anos de 2020 e 2021, tivemos duas designações em cada ano, representados respectivamente pelos sujeitos G04 e G05, bem como G08 e G10. O tempo de permanência no cargo de gestão desses sujeitos pode ser observado no Gráfico 04 – Tempo de Serviço no Cargo de Gestão.

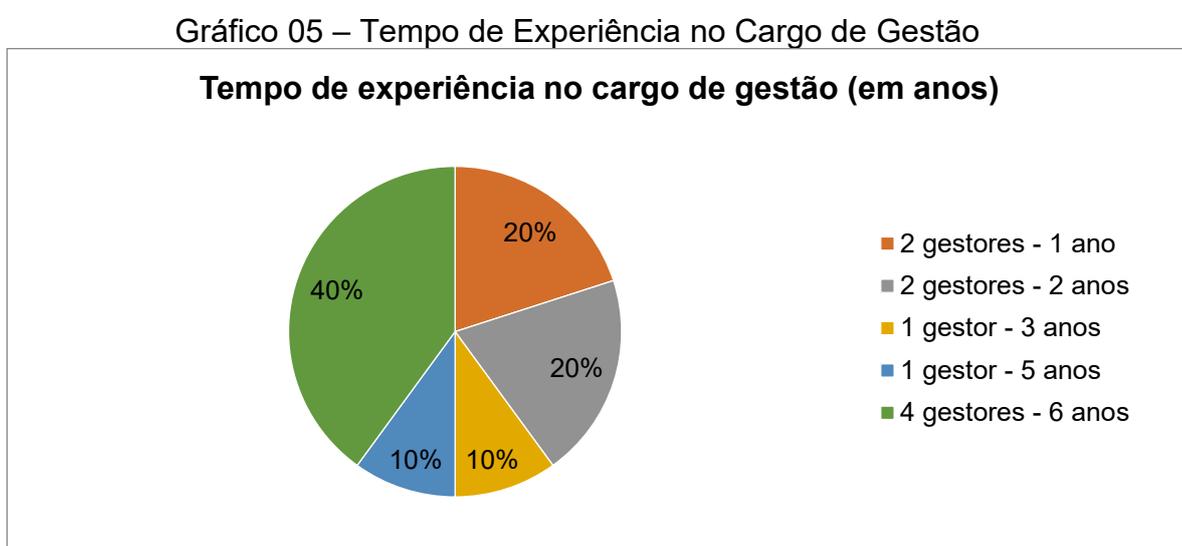
Gráfico 04 – Tempo de Serviço no Cargo de Gestão



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Em relação ao tempo de serviço no cargo de gestão, de acordo com o Gráfico 04 – Tempo de Serviço no Cargo de Gestão, fica evidente que metade dos entrevistados possui 05 (cinco) anos ou mais investidos no respectivo cargo de gestão na UFSC, enquanto que os demais possuem de 01 (um) a 03 (três) anos de permanência no cargo.

Diante disso, pode ser constatado que o tempo de experiência no cargo de gestão dos sujeitos entrevistados, varia de 01 (um) a 06 (seis) anos, conforme Gráfico 05 – Tempo de Experiência no Cargo de Gestão.



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Ademais, após a realização da apresentação da caracterização dos sujeitos entrevistados, prossigo com as análises acerca das informações coletadas, a partir das três categorias de análise previamente definidas: Teletrabalho, Política Institucional do Teletrabalho e Política Pública do Teletrabalho.

6.2 TELETRABALHO

No presente estudo, estabeleci como categoria inicial de análise, seguindo o percurso teórico-metodológico onde parto daquilo que possuo de mais sensível, de mais próximo, o Teletrabalho, com os seguintes conteúdos base: (1) Concepção e (2) Processo de Gestão.

Primeiramente, busquei compreender a concepção que os gestores possuem a respeito do teletrabalho para que eu pudesse traçar o embasamento teórico com a experiência vivenciada com o trabalho remoto, considerando a concepção do teletrabalho trazida nas referências bibliográficas neste estudo, tal como a Lei nº 13.467/2017 (BRASIL, 2017a) que considera o teletrabalho como a prestação de serviços realizados fora das dependências do empregador com a utilização de tecnologias de informação e comunicação. Em seguida, procurei desvelar como estes gestores compreendem o desenvolvimento do processo de gestão, no tocante à realização das atividades laborais exercidas pelos servidores técnico-administrativos em educação.

De acordo com as falas dos sujeitos entrevistados, pude compreender que a grande parte dos gestores entrevistados concebe o teletrabalho como um advento importante para Instituição, e que esse, deve ser fomentado na UFSC como nova modalidade de jornada de trabalho. No entanto, o processo de desenvolvimento da gestão do teletrabalho, após a experiência vivenciada pelos gestores com o trabalho remoto, constatou-se que esse pode ser aperfeiçoado, considerando a realidade institucional, para que essa nova jornada de trabalho, mesmo que entendam que não seja passível de realização para todos os servidores, traga benefícios a esses, bem como para a própria Instituição. Isso pode ser observado nas falas dos participantes da pesquisa G08 e G10:

A vivência do modelo remoto, do modo remoto, nos possibilitou ver que é possível esse tipo de trabalho, apesar de que são dois tipos de trabalhos diferentes. O teletrabalho é um trabalho mais por demanda, então as pessoas têm uma demanda e um prazo para desenvolver essa demanda. Mas no fundo, o plano de fundo dessa contextualização é que é feito da sua casa, do seu espaço, que é o que mais ou menos o remoto permitia. Eu acho que ele dá uma melhoria, o teletrabalho dá uma qualidade na melhoria de vida dos nossos STAE, principalmente, porque, apesar dos nossos professores também poder, mas é mais difícil em função do atendimento do aluno que é mais presencial, implicará numa melhora na qualidade de vida. Porque a pessoa tem uma demanda e um tempo pra efetuar, e ainda assim eu vejo o teletrabalho com uma melhor qualidade de vida que o remoto. O remoto nos obriga a responder, a estar na frente do computador, o tempo da gente é mais disponibilizado para o trabalho remoto. O teletrabalho a gente se organiza melhor a meu ver porque que a gente tem uma demanda, um trabalho demandado que deve ser apresentado num determinado período (G08).

Bem, eu acho que teletrabalho é um fluxo, um caminho natural de desenvolvimento das atividades laborais de inúmeras empresas, principalmente os setores ligados a serviços, principalmente né. E como a educação, tirando sua parte finalística, que é a sala de aula e a pesquisa e a extensão, todas as partes intermediárias, meio, podem ser consideradas como serviço também. É natural que numa espécie de fluxo contínuo, de adaptação continuada, a gente viesse a chegar a formas de trabalho remoto

como o teletrabalho. No entanto, a pandemia veio e foi um momento muito triste pra história da humanidade, mas ela trouxe um choque disruptivo na gestão de empresas e de setores de Governo, também, que prestam atividades mais indiretas, atividades não de linha de frente, não finalísticas diretamente, atividades-meio que permitam que as atividades finalísticas aconteçam. Então, as atividades administrativas de uma universidade, basicamente se encaixam numa condição que eu creio que é facilmente adaptável ao teletrabalho. Como eu disse, aquele fluxo natural que a gente levaria talvez uma década pra entender, processar e se ambientar, aconteceu de forma disruptiva, muito rápida, e a gente teve que se adaptar. E o resultado no final das contas, não foi um resultado ruim, ele foi um resultado muito interessante porque a gente viu que muitas coisas podiam ser conduzidas de maneira remota (G10).

No entanto, é interessante ressaltar, que alguns gestores demonstraram conhecimento da possibilidade ou não da realização do teletrabalho para os servidores técnico-administrativos em educação, conforme apresentado nas falas, dos participantes G03 e G04:

Acho que a primeira ressalva que devemos ter é que o teletrabalho não é pra todos, isso é um pouco óbvio. Isso logo tem que ser dito, pois as pessoas às vezes acham que podem e não pode. Em relação aquilo tudo que diz respeito à Secretaria e mesmo à Direção, é perfeitamente factível. Na verdade, eu diria assim, vou ser bem sincera, é desejável no serviço público. Claro que a gente tem o senso comum que as pessoas estão em casa, mas eu vejo assim, a gente aumentou a produtividade, aumentou o bem-estar das pessoas, é claro que isso depende também, porque tivemos servidores que não se ajustaram, não se acertaram, depende do jeito da pessoa. Ao que diz respeito aos trâmites processuais, ajudou muito as pessoas a entenderem o trâmite dos processos, como fez recentemente a PRODEGESP em detalhar os processos, roteirizar os processos, então isso foi muito bom, porque permitiu as pessoas pensarem o que é preciso fazer em determinada atividade (G03).

Eu entendo o seguinte: esse trabalho, ele na unidade aqui, ele vai ser possível somente pra técnicos-administrativos, não há a menor condição de executar isso pra docente. É eu entendo que dentre os técnicos-administrativos alguns vão conseguir, outros não, e assim, como aqui é um campus fora de sede, a gente tem muito forte o que a gente chama então, de atividade meio e atividade fim. A atividade fim então é a parte do ensino e a atividade meio, na parte realmente bem administrativa. Eu entendo que setores como Compras, Contratos e Licitações, são setores que poderiam vir a aderir ao teletrabalho. Entretanto, como a atividade meio, por exemplo, uma secretaria de curso de graduação, secretaria de departamento, uma secretaria de pós-graduação, eu não vejo condição de apresentar a teletrabalho (G04).

Diante desse contexto, com base na categoria Teletrabalho e seus respectivos conteúdos base (Concepção e Processo de Gestão), percebo, que tais conteúdos se interlaçam e se inter-relacionam, convergindo na medida em que ocorre a manifestação na fala dos gestores. E, a partir de suas falas, é possível afirmar que os participantes entrevistados concebem o teletrabalho como algo importante para os servidores e a Universidade. Não obstante, afirmam que na prática, a vivência com o

trabalho remoto durante a Pandemia foi uma experiência positiva, mesmo que os desafios diários de trabalho se mostrassem muitas vezes peculiares, mas que foram solucionados e realizados de forma que a Universidade precisou se reinventar para que mantivesse a continuação das suas atividades como instituição social (CHAUÍ, 2003).

A natureza da universidade como uma instituição social (CHAUÍ, 2003) está articulada às ideias de reconhecimento e legitimidade, que vão de encontro à discussão ou questionamento da sua própria existência, onde sua função e seu lugar na luta de classe, culmina na sua diferença para uma organização social.

A universidade como instituição social (CHUAÍ, 2003), é um elemento constitutivo importante para a inovação do conhecimento na sociedade, e como tal, deve atuar na educação do homem, como um ser social em desenvolvimento que, ao transforma-se, transforma a sociedade (FREIRE, 2011). A concepção de educação, neste contexto, não existe fora das sociedades humanas e nem os homens fora delas, e essa, quando assume seu papel social, a universidade cumpre sua missão com a responsabilidade de transmitir esse conhecimento de forma sólida e segura, implicando na formação e transformação intelectual da sociedade.

Diante do exposto, fica evidenciado, por parte dos gestores entrevistados, que a materialização do Teletrabalho na Universidade constitui um avanço fundamental no desenvolvimento das atividades laborativas dos servidores técnico-administrativos em educação e, acreditam na validação da sua implementação. Ainda afirmam que, o Teletrabalho, pode vir a contribuir em possibilidades reais na melhoria do nível de qualidade de vida dos servidores, no aumento da produtividade, no melhor aproveitamento dos servidores para o alcance dos objetivos institucionais, na condução eficiente do gerenciamento das atividades, na contribuição da economia de gastos e despesas, bem como, no aumento da motivação dos servidores.

Entretanto, essa implementação deve perpassar por estudos e planejamentos para que se consiga subsidiar a realização do teletrabalho, a fim de proporcionar melhorias para a Universidade, como instituição social (CHAUÍ, 2003) e para a relação de trabalho aos servidores, como nova modalidade de jornada de trabalho. Para isso, é preciso olhar o impacto do desenvolvimento do teletrabalho em seu contexto histórico e compreendê-lo como uma Política Institucional.

6.3 POLÍTICA INSTITUCIONAL DO TELETRABALHO

A categoria Política Institucional do Teletrabalho visou compreender a concepção dos gestores a respeito de tal Política. Também procurou compreender, sob o olhar do gestor, o impacto do teletrabalho no processo de desenvolvimento institucional. Ou seja, quais ações podem ser realizadas e potencializadas junto à Política Institucional, ou seja, às práticas institucionais formalmente registradas que contemplam a organização e seu funcionamento (MEDAUAR, 2015), com vistas ao desenvolvimento do Teletrabalho.

Inicialmente, nesta categoria procurei compreender como os participantes entrevistados concebem a Política Institucional do Teletrabalho. Diante deste questionamento, alguns dos entrevistados expressaram não ter clareza sobre esta Política, como pode ser observado nas seguintes falas:

Eu acho que a gente tem que aperfeiçoar um pouco isso e acho que ela já deveria ser parte nesse novo normal, que já resolveria muitos problemas aí, porque todo mundo fala em 30 horas, da Flexibilização, e com essa Política já resolveria grande parte desses problemas, na minha concepção, pelo menos com a equipe que eu tenho. A partir do momento que a gente bater o martelo e passar isso a fazer parte da Política Institucional, porque na realidade ela não é, porque ela tá dentro da Pandemia – ela foi utilizada dentro da Pandemia –, mas ela ainda não foi, não se bateu o martelo em relação à volta do presencial pra gente poder trabalhar com isso (G09).

A Política Institucional eu acredito que está sendo conduzida, ela já foi apresentada aos gestores da UFSC, a lei e quais são as características do teletrabalho que foram estabelecidas pros servidores públicos federais. E agora, o processo natural é que isso seja levado ao Conselho Universitário, e partir daí pra que possa ser institucionalizado e implementado, basicamente acompanhando a legislação pertinente. Essa é a forma como a Universidade conduz esse tipo de ação (G10).

Ainda que, tenha sido instituída na UFSC uma Comissão de Estudo (UFSC, 2021b) para contextualização do Programa de Gestão com base na IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020f), a ausência de uma Política Institucional que contemple as diretrizes acerca da instituição do Teletrabalho, colabora com inobservância dos gestores quanto à sua clareza. É importante ressaltar que o texto contemplado pelo Decreto 11.072/2022 (BRASIL, 2022d), dá autonomia ao Dirigente Máximo do órgão, de autorização à adesão ao Programa de Gestão (BRASIL, 2020f; 2022d), e que, a modalidade de Teletrabalho somente será passível de realização se o dirigente da unidade em comum acordo com o agente público, elabore um plano de execução das atividades. Sendo assim, o Decreto nº 11.072/2022 (BRASIL, 2022d), além de dar

autonomia de autorização à adesão do Programa de Gestão ao Reitor da Universidade, também reflete na co-responsabilidade dos gestores das unidades, para a implementação do Teletrabalho.

Outros afirmaram desconhecimento da Política Institucional na UFSC, como apresentado nas seguintes falas dos entrevistados:

Até onde eu sei não temos na UFSC, ainda, a Política Institucional do Teletrabalho. No momento, eu sei que está sendo discutida através da PRODEGESP, a emissão de uma portaria ou resolução, que tratará sobre o tema. Mas não sei se tem alguma coisa do teletrabalho (G01).

[...] não conheço a Política Institucional do teletrabalho, então não saberia dizer (G05).

E, ainda nesse contexto, alguns participantes demonstraram preocupações com a Política Institucional, sugerindo ações que colaborassem com o processo de desenvolvimento do teletrabalho na UFSC. Isso pode ser observado nas seguintes falas:

Acho que tem que fazer o seguinte: é preciso detalhar os processos. Não é possível cada vez que a gente tenha que fazer alguma coisa a gente tem que perguntar pra alguém como que faz. Acho que deve ter manuais. Eu tive uma experiência de capacitação uma vez nos Estados Unidos em que eu cheguei lá, a pessoa disse “oi” e falou o seguinte: “aqui tá o manual, tudo que você precisar vai tá aqui nesse manual, até logo, foi um prazer”. Então é isso, a gente precisa padronizar isso, é uma questão de transparência, a gente precisa padronizar os procedimentos. Precisa ter isso, precisa ter o detalhamento do processo (G03).

A Política na verdade precisa de uma Comissão né, pra pensar, hoje já está acontecendo isso na nossa instituição, então nós participamos adicionalmente dela, das discussões. Então agora o que foi feito, propor, apresentar a IN nº 65 para todos os Centros e todos que possam ser envolvidos, e aí levar uma minuta da proposta do Programa de Gestão para o Conselho Universitário. Então eu acho que tem que ser uma decisão realmente do Conselho Universitário, claro que é um Programa de Gestão e é importante que os gestores estejam de acordo, o Reitor continuando ou não na gestão, quem estiver na Reitoria estando de acordo, eu acho que o próximo passo é levar uma minuta para que o Conselho Universitário então assuma o teletrabalho na nossa Instituição (G08).

Diante das falas apresentadas pelos entrevistados há uma clara concepção da necessidade de definição de Política Institucional, mas por outro lado não existe na UFSC uma Política Institucional de Teletrabalho, consolidada, e publicamente divulgada, que proponha ações de realização do teletrabalho. Há a adesão recente da instituição ao Programa de Gestão, por meio da Publicação da Portaria Normativa nº 448/2022 (UFSC, 2022b), que ainda carece de normatização interna para o seu funcionamento, incluindo as diretrizes de operacionalidade do teletrabalho.

Contudo, durante a coleta de informações o Decreto nº 11.072/2022 (BRASIL, 2022d) ainda estava em processo de absorção e compreensão pela comunidade, uma vez que o mesmo delibera autonomia ao Reitor para autorização à adesão ao Programa de Gestão, sem a necessidade prévia de elaboração de documento para a tomada de decisão do Conselho Universitário. Entretanto, após a publicação da Portaria Normativa nº 448/2022 (UFSC, 2022b) em que o Reitor autoriza a adesão ao Programa de Gestão, fica constituído que a área de Gestão de Pessoas da Universidade será responsável por elaborar as diretrizes para institucionalização da Política Institucional do Programa de Gestão. Possibilitando desta forma, a implementação do Teletrabalho, se pertinente à Instituição.

Por fim, após a compreensão das questões relacionadas à Política Institucional do Teletrabalho, para que eu pudesse alcançar o percurso metodológico proposto neste estudo, se fez necessário compreender as diretrizes da Política Pública que serão apresentadas na próxima categoria.

6.4 POLÍTICA PÚBLICA DO TELETRABALHO

A terceira categoria, Política Pública do Teletrabalho, é fundamentada em dois conteúdos base: compreender a concepção dos gestores sobre a Política Pública, que de acordo com Meirelles (2009) são as previsões contempladas nos dispositivos legais no tocante ao princípio da legalidade na Administração Pública. Bem como, investigar se os gestores percebem a interação da Política Pública do Teletrabalho com a Política Institucional do Teletrabalho.

Na perspectiva da concepção dos gestores em relação à Política Pública do Teletrabalho, a maioria dos participantes da pesquisa demonstrou conhecimento a respeito da Política, manifestando por meio de suas falas, que conhecem um pouco das diretrizes da Política Pública. No entanto, esse conhecimento se traduziu em alguns questionamentos, conforme ilustrado por meio das seguintes falas:

Na verdade, eu tenho algumas críticas pelo fato de que está restrita a natureza da atividade, como por exemplo, os setores que trabalham com atendimento ao público não poderão fazer uso do teletrabalho. Aqui na nossa unidade está desde o primeiro dia de suspensão das atividades presenciais em função da pandemia, a realização do trabalho remoto. Nesse ano de 2022, já realizamos mais de 3 mil atendimentos, apontando pra um aumento de produtividade e é perceptível a satisfação dos servidores. Ou seja, em momento algum isso prejudicou o trabalho.

Penso que deveria ter algo voltado ao fato de que o servidor em teletrabalho não precise arcar com todos os insumos e infraestrutura para realização da atividade. Digo isso, pois no momento em que vivemos né, muitos servidores estão desanimados com a perspectiva atual de trabalho na UFSC, e até com as dificuldades de mobilidade na Grande Florianópolis. Isso prejudica a Universidade na retenção de muitos talentos querendo sair da UFSC (G02).

Então eu acho assim, as diretrizes têm coisas interessantes, mas que precisam ser ajustadas, não é simplesmente descarregar em cima do servidor toda a responsabilidade, seja de infraestrutura, o controle do tempo né, do horário de trabalho. Ou descarregar em cima da chefia esse controle, isso aí é uma coisa muito complicada. Mas acho que com planejamento a gente tem condições de, como vou te dizer, de chegar em algum lugar que seja bom para a instituição e que seja bom para os técnicos e para os docentes. Acho que isso que tem que ser resolvido com a IN. A IN também deixa na carga dos servidores providenciar os meios para o teletrabalho, isso não é justo. Então me dê um aumento de salário para que eu possa fazer frente a isso. Acho que os servidores deveriam ganhar ao menos um computador. A IN tem uma coisa de sobrecarregar o servidor, no sentido de fornecimento do trabalho, aí também não né (G03).

Ainda diante dessa perspectiva, 01 (um) Gestor (G06), em sua fala, afirmou que a Política Pública do Teletrabalho foi apresentada pela Universidade, por meio da Escola de Gestores da PRODEGESP, porém, não quis adentrar na temática, como pode ser observado em sua resposta:

Tomei conhecimento por meio da Escola de Gestores da PRODEGESP em que apresentaram a IN 65 (G06).

Um dos participantes (G07) da pesquisa demonstrou dúvidas em sua concepção da Política Pública do Teletrabalho, bem como suas diretrizes, não ficando claro se o mesmo possui entendimento da Política, conforme apresentado em sua fala:

Elas se faziam necessárias para o momento, as condições e o contexto. A UFSC não perdeu o controle da situação baixando as diretrizes corretas (G07).

Já um dos participantes (G08), além de ter demonstrado conhecimento, manifestou de forma interessante a sua compreensão da Política Pública do Teletrabalho, quando o mesmo fez a relação da Política a um processo de Gestão, e analisando a Política como uma oportunidade de melhoria tanto para o Governo quanto para a Universidade. Isso pode ser constatado na seguinte fala:

Eu penso que é na mesma linha, eu acho que é importante como Política Pública é uma maneira da gente pensar como se organizar como um país, de ver que hoje em dia isso foi muito oportunizado não só pelo Judiciário que já tem, mas pelo nosso remoto que o país teve que entrar na modalidade remota. Então como Política Pública eu acho que ele oportuniza isso,

oportuniza além de gastos que o Governo sempre tem preocupação, de espaços, de melhoria de qualidade de vida, então eu acho que é uma Política Pública importante do ponto de vista de gestão. A gente pode dar um salto no entendimento de que àquela presença física em determinado setor, aquele jeito da gente trabalhar, ela pode ser modernizada. Então como Política Pública eu acho que é uma inovação, uma visão de futuro (G08).

A iniciativa do processo de gestão de pessoas na UFSC é de responsabilidade da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), que tem papel importante no fortalecimento do desenvolvimento e na capacitação dos gestores da Instituição (UFSC, 2022). Nesse sentido, a Universidade, por meio da PRODEGESP, tem o papel de formação, capacitação e desenvolvimento dos gestores, possibilitando caminhos para a formação, com vistas a interlocução das Políticas Institucionais e Políticas Públicas (UFSC, [202-?]i).

Na sequência, ao serem questionados quanto à interação da Política Pública do Teletrabalho com a Política Institucional do Teletrabalho, boa parte dos gestores demonstraram suas percepções quanto à interação dessas Políticas, e a importância dessa interação para que a Política Institucional tenha validação, conforme manifestado nas seguintes falas:

Penso que as duas se completam, até porque a Política da UFSC, quer dizer, a Política Institucional, é feita com base na Política Pública. E como eu falei antes, a UFSC vem desenvolvendo estudos para sua implementação e acredito que devem estar levando em consideração a Política Pública, se não acaba não sendo validada (G01).

Na verdade, eu entendo que a Política Institucional é feita com base na Política Pública e aí na UFSC poderia adequar a Política Institucional com a realidade da Universidade (G02).

A interação entre a Política Pública e Institucional é fundamental, se você não consegue fazer essa interação, então você nem deveria executar a Política Institucional. Se você institucionalmente não consegue colocar a Política Pública do Teletrabalho, então você não consegue executar a Institucional. Volto a dizer, acho que é extremamente válida a Política, tanto a Pública quanto a Institucional. Entretanto vejo que particularmente, dentro da Instituição, dentro da UFSC, nós não temos muitos setores que vão ou que conseguirão aderir a essa Política (G04).

Ainda em relação à interação da Política Pública do Teletrabalho com a Política Institucional do Teletrabalho, um dos participantes (G10) respondeu de forma eloquente, demonstrando que vem acompanhando o assunto e situou o Teletrabalho como um processo de desenvolvimento natural, conforme sua fala:

Bem acho que, eu vejo como efeito de um processo que eu já tinha falado lá no começo, é um processo de evolução natural das atividades de trabalho no mundo inteiro já mostravam essa direção, uma direção que se estava

alcançando pouco a pouco, mas que é muito visualizada em setores muito pontuais, como setores como tecnologias de informação e comunicação, áreas de marketing, e tudo aquilo que envolvia tiques diretamente era visto como o lugar natural em que se exerce o teletrabalho. Mas depois da pandemia a gente descobriu que muitas outras atividades também podiam caber dentro dessa Política. Ainda ontem, foram publicadas no Diário Oficial as definições específicas da legislação de teletrabalho dos trabalhadores em empresas, no setor privado. Então eu acredito que esse é um processo que está colocado. Nós fomos, enfim, lançados nele, todos de uma forma traumática e dramática, mas é um caminho que, uma vez que a gente viu que ele existe, não tem mais volta. O ambiente de trabalho, aquele escritório tradicional cheio de pessoas das 8 horas da manhã às 18 da tarde, é uma imagem de um mundo pré-pandemia. Acho que o mundo atual vai se pautar muito por essa nova forma de possibilidades, dessas novas realidades, sempre que os setores puderem desenvolver as atividades dessa forma. São muitas possibilidades, a Universidade tem várias especificidades e várias atividades, cuja natureza permite tranquilamente que elas sejam desenvolvidas por teletrabalho e, visando que, as atividades que demandando presencialidade como a sala de aula, o laboratório, o ambiente de pesquisa, e a atividade de extensão, sejam também realizadas tendo suporte necessário. Então pra nós, o que aconteceu, foi um processo, como eu disse, traumático, dramático, no sentido que a gente vivenciou a pandemia com milhares de pessoas morrendo – infelizmente, não deixa de ser um trauma e uma dor atravessar tudo isso – mas a realidade tá colocada e a gente agora se adequa a essas novas possibilidades. A gente enxergava elas como hipóteses distantes, mas elas chegaram muito rápido para todos nós (G10).

Ficou evidenciada nessa categoria a preocupação dos gestores com a efetividade da Política Pública e o reflexo desta na Política Institucional. A Política Pública, só será efetiva quando ocorrer simultaneamente às situações da ação e da intenção. Ou ainda, só haverá uma política efetiva se houver ações que implementem ou materializem uma intenção ou propósito oficialmente deliberado (HEIDEMANN, 2014; SECCHI, 2013).

Diante do cenário apresentado, compreendo que são muitos os desafios a serem suscetíveis de sucesso para que a implementação do Teletrabalho possa ser validada na Instituição. No entanto, embora haja alguma deficiência na interação entre as Políticas Públicas e Institucional do Teletrabalho, que conotem a realidade institucional, a experiência vivenciada com o trabalho remoto não pode ser esquecida, uma vez que tal experiência demonstrou pela maioria das falas dos sujeitos entrevistados, que o Teletrabalho é viável na UFSC.

Por fim acredito, a partir da visão das falas dos gestores, que este estudo, poderá auxiliar no processo de reflexão da Política Institucional, se implementado o Teletrabalho, de modo que venha a contribuir com a elaboração síncrona de ações entre as diretrizes da Política Pública e Institucional do Teletrabalho.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após percorrer o Caminho Teórico Metodológico proposto conforme Figura 01 – Caminho Teórico Metodológico, retorno ao objetivo geral deste Estudo: compreender como o gestor, a partir da experiência do trabalho remoto, concebe a possibilidade do teletrabalho dos servidores técnico-administrativos em educação.

A pesquisa aponta, que na visão dos sujeitos entrevistados, a experiência vivenciada com o trabalho remoto foi um processo de fundamental importância para que a UFSC pudesse perceber as novas possibilidades e, nessa perspectiva estudar a viabilidade da implementação do teletrabalho dos servidores técnico-administrativos em educação na Universidade. Diante disso, elenco os principais apontamentos constatados na percepção e olhar dos gestores, em relação as categorias previamente definidas: Teletrabalho, Política Institucional do Teletrabalho e Política Pública do Teletrabalho:

- a) a inexistência de uma Política Institucional do Teletrabalho;
- b) ampliação de ações que aprofundem a ampla divulgação e disseminação na Instituição a despeito do Teletrabalho, suas Políticas Pública e Institucional, que visem dar amplitude da temática e alcance a compreensão dessa temática, principalmente dos gestores;
- c) a necessidade do desenvolvimento de estudos voltados para implementação do teletrabalho e sua realização, se for de interesse institucional a sua implementação; e,
- d) fundamentar a metodologia de realização do teletrabalho para os servidores técnico-administrativos em educação, no tocante à realidade da UFSC, considerando as diretrizes das Políticas Pública e Institucional.

Embora tenha sido publicada recentemente a Portaria Normativa nº 448/2022 (UFSC, 2022b) autorizando a adesão ao Programa de Gestão, a Universidade dá um passo importante concernente ao processo constitutivo das diretrizes da Política Institucional do Teletrabalho.

O teletrabalho dos servidores técnico-administrativos em educação, no olhar da maioria dos gestores entrevistados, representa um avanço de fundamental importância para Universidade, com possibilidades reais, tais como:

- a) melhoria do nível de qualidade de vida dos servidores;

- b) aumento da produtividade no exercício de suas funções;
- c) aproveitamento eficiente dos servidores para o alcance dos objetivos institucionais;
- d) melhor gerenciamento das atividades a serem executadas;
- e) economia de gastos e despesas, tanto para os servidores técnico-administrativos em educação quanto para Universidade; e,
- f) maior motivação para que os servidores possam atingir os resultados institucionais.

No tocante à Política Pública do Teletrabalho, a maior parte dos gestores entrevistados conhecem as diretrizes dessa Política. Nesse sentido, percebem a interação da Política Pública do Teletrabalho com a Política Institucional. Entretanto, alguns gestores demonstraram pouco conhecimento ou quase nenhum, promovendo certa confusão no discernimento acerca dessa temática.

A respeito da Política Institucional do Teletrabalho, ficou evidente que a maioria dos gestores percebe a inexistência dessa Política, mas entendem a sua importância para a Universidade. Os participantes da pesquisa compreendem que para materialização dessa Política é necessário que sejam realizados estudos para implementar ações que sejam em conformidade com a realidade institucional e, que estas, sejam efetivamente divulgadas, para colaborarem com a consolidação do seu fortalecimento.

Compreendo que o Teletrabalho, como nova modalidade de jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação, vai além da realização das atividades laborais à distância, pois perpassa pelo conhecimento e manuseio das tecnologias de informação e comunicação, pelo compromisso político-institucional, pelas condições de trabalho para execução das atividades, pelas vivências práticas e sociais experimentadas pela implantação do trabalho remoto durante a Pandemia e pelo fortalecimento da Política Institucional.

Vale ressaltar que o Teletrabalho é uma das modalidades instituídas pelo Programa de Gestão que, traz em sua forma, uma nova concepção de desenvolvimento das atividades laborativas do servidor, por meio da realização de entregas. E essas entregas, também podem ser realizadas de forma presencial. Assim, o Teletrabalho é uma possibilidade que se encontra inserida dentro do Programa de Gestão (BRASIL, 2018b; 2020f; 2020d).

A UFSC experimentou o trabalho remoto durante a Pandemia com a sua implementação por meio da publicação da Portaria Normativa nº 353/2020 (UFSC, 2020a) e, conforme relato dos gestores entrevistados, a Universidade conseguiu manter a continuidade na prestação dos serviços e na manutenção destes para o atendimento da sociedade. Dessa forma, não há o que se falar de um cenário desconhecido, pelo contrário, um cenário vivenciado por praticamente 24 meses em que a Instituição se adaptou rapidamente e conseguiu desvelar a realização das atividades laborativas à distância com êxito, embora os desafios tenham sido enormes.

A possibilidade de implementação do teletrabalho na concepção dos gestores investigados, é passível de realização. Entretanto, a UFSC por mais que venha fazendo um papel de socialização com a comunidade do Programa de Gestão, traduzido na IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020f) e no Decreto nº 11.072/2022 (BRASIL, 2022d), instituindo grupo de trabalho, em que tive a oportunidade de participar direta e ativamente, (UFSC, 2021b) para estudar a implementação do teletrabalho, à adesão ao Programa de Gestão (UFSC, 2022b), foi um passo fundamental para a delineação de ações para a institucionalização das diretrizes do Teletrabalho.

Contudo uma contradição se constitui ao longo deste estudo, ao mesmo tempo que na concepção dos gestores o teletrabalho é viável para a Instituição, ele é um desafio diante da sua materialidade ao processo de gestão.

Esta materialidade vai de encontro ao desafio no processo formativo dos gestores, perpassando pela definição das diretrizes da Política Institucional, das condições de trabalho, no que tange equipamentos e custos para a sua utilização, bem como conhecimentos básicos, necessários para a operacionalização desta modalidade de trabalho. Outro desafio, quanto ao processo de gestão, é a consciência formativa da comunidade de que nem todos os trabalhadores poderão usufruir desta nova concepção de trabalho, devido a sua peculiaridade de execução e os requisitos legais obrigatórios, apresentados na IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020f) e no Decreto 11.072/2022 (BRASIL, 2022d).

Nesse sentido, com vistas ao atendimento do quarto objetivo específico deste Estudo, no que tange a promoção de ações que visem o fortalecimento da Política Institucional do Teletrabalho dos servidores técnico-administrativos em educação, proponho:

- a) Estabelecer diretrizes de uma Política Institucional do Teletrabalho em convergência com a realidade institucional, devido sua complexidade estrutural;
- b) Potencializar estudos, a fim de promover a socialização e o aprofundamento dos conhecimentos institucionais, por meio da integração da área de gestão de pessoas responsável pela jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação, gestores e os próprios STAE;
- c) Realizar estudos com os gestores, alinhadas a uma metodologia da possibilidade de realização, controle e acompanhamento do processo de execução das atividades laborais à distância, a fim de questioná-los sobre quais suas perspectivas, maiores desafios e necessidades setoriais para implementação do teletrabalho;
- d) Fomentar e socializar ações que visem a criação e o fortalecimento de uma Política Institucional do Teletrabalho, atrelada às diretrizes da Política Pública Teletrabalho;
- e) Potencializar uma cultura formativa sobre o Programa de Gestão, de modo a dar clareza a comunidade, servidores, gestores e usuários sobre as ações da materialidade do Teletrabalho; e,
- f) Participar de fóruns de discussão por meio, por exemplo do FORGEPE, para refletir e aprofundar sobre as condições materiais, diante do impacto das condições de vida e de trabalho do servidor, no que tange a realização do Teletrabalho.

Vale destacar que o Programa de Gestão vai além da modalidade de teletrabalho, ele tem por base a substituição do controle de frequência dos agentes públicos por uma gestão de pessoas baseada em resultados, bem como a inovação nos arranjos de trabalho, sejam em relação aos locais que podem ser tanto na forma presencial, teletrabalho ou híbrido, quanto aos horários de execução das atividades laborais que podem ser síncronos ou assíncronos (BRASIL, 2020f).

No entanto, não poderão participar do Programa de Gestão realizando teletrabalho, os trabalhadores onde a houver atividades cuja natureza exija a presença física do participante na unidade ou que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo. E ainda, que implique na redução da capacidade de atendimento de setores que atendam ao público interno e externo.

Por fim, almejo que este Estudo inspire e estimule a consecução de outras pesquisas relacionadas ao processo de gestão do teletrabalho, em especial à gestão do teletrabalho dos servidores públicos vinculados às instituições universitárias, incluindo neste contexto os servidores docentes.

Considero, a partir dos resultados deste estudo, que o Teletrabalho, se materializa por ser uma opção responsável por resultados de trabalho consciente, com a execução de suas atividades. Sendo planejado previamente e avaliado o resultado desta ação. Com definição clara das diretrizes da Política Institucional, diante de condições concretas para a sua realização, o trabalhador se constitui como um sujeito da sua ação, pois é uma opção, e não uma imposição como vivenciado pelo trabalho remoto.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Nelson Cardoso. Autonomia e financiamento das IFES: desafios e ações. **Revista da Avaliação da Educação Superior**. Campinas, v. 13, n. 3, p. 647–680, nov. 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/aval/a/D3p9tqXDxNvnJmVPFBTr4Bg/?lang=pt&format=pdf/>>. Acesso em: 26 ago. 2021.

ANDIFES. **Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior**. Disponível em: <<https://www.andifes.org.br/>>. Acesso em: 15 out. 2021.

BAUMAN, Zygmunt. **Capitalismo Parasitário**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

BALSAN, Jorge. **Perfil do teletrabalhador**. Florianópolis, 2001. xi, 77 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PEPS2082-D.pdf/>>. Acesso em: 14 jul. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 225 p.

BARRETO JUNIOR, Irineu Francisco; SILVA, Josiane Machado da. Novas Tecnologias e Relações de Trabalho na Sociedade da Informação: O Teletrabalho. **Revista Direito e Justiça: Reflexões Sociojurídicas**, [S.l.], v. 15, n. 24, p. 21-50, jul. 2015. ISSN 21782466. Disponível em: <http://srvapp2s.santoangelo.uri.br/seer/index.php/direito_e_justica/article/view/1616/>. Acesso em: 04 jun. 2021.

BDTD. **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações**, 2021. Disponível em: <<http://bdtb.ibict.br/vufind/>>. Acesso em 05 jul. 2021.

BIANCHETTI, Lucídio; SILVEIRA, Zuleide. Universidade moderna: dos interesses do estado-nação às imposições do mercado – Ou: das consequências de imolar a educação no altar do mercado. 36ª Reunião Nacional da ANPEd. Goiânia, 2013. **Revista Brasileira de Educação** [online]. 2016, v. 21, n. 64, pp. 79-99. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-24782016216405/>>. Acesso em: 23 ago. 2021.

BRASIL. **Lei nº 3.849**, de 18 de dezembro de 1960. Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1950-1969/L3849.htm/>. Acesso em 25 ago. 2021.

_____. **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://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=2956/>>. Acesso em 01 set. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 67.326**, de 05 de outubro de 1970. Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras Providências. Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=1056&tipoUrl=voltar/>>. Acesso em 01 set. 2021.

_____. **Decreto nº 93.215**, de 03 de setembro de 1986. Dispõe sobre o controle e a fiscalização das atividades a cargo das unidades organizacionais integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/D93215.htm/>. Acesso em 01 set. 2021.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm/>. Acesso em: 30 ago. 2021.

_____. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm/>. Acesso em: 29 ago. 2021.

_____. **Decreto nº 1.590**, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm/>. Acesso em: 30 ago. 2021.

_____. **Decreto nº 8.917**, de 03 de abril de 2000. Institui Grupo de Trabalho Interministerial para examinar e propor políticas, diretrizes e normas relacionadas com as novas formas eletrônicas de interação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/DNN/2000/Dnn8917.htm/>. Acesso em: 23 maio 2022.

_____. **Medida Provisória nº 2.174-28**, de 24 de agosto de 2001. Institui, no âmbito do Poder Executivo da União, o Programa de Desligamento Voluntário - PDV, a jornada de trabalho reduzida com remuneração proporcional e a licença sem remuneração com pagamento de incentivo em pecúnia, destinados ao servidor da administração pública direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/2174-28.htm>. Acesso em: 30 ago. 2021.

_____. Presidência da República. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm/>. Acesso em: 28 ago. 2021.

_____. Presidência da República. **Lei nº 12.551**, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e

diretos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm/>. Acesso em: 26 maio 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Portaria nº 97**, de 17 de fevereiro de 2012. 2012a. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/8889>. Acesso em: 29 ago. 2021.

_____. **Lei nº 12.702**, de 07 de agosto de 2012. 2012b. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos cargos de médico, médico veterinário e médico-área e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/L12702.htm. Acesso em: 06 jan. 2022.

_____. Ministério da Saúde. **Resolução nº 466**, de 12 de dezembro de 2012c. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html. Acesso em: 27 fev. 2021.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Nota Técnica nº 40**, de 30 de julho de 2015. Redução de Jornada de Trabalho - MP nº 2.174-28/2011 - Cargo Submetido ao Regime de Dedicção Exclusiva. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/servidor/carreiras/eppgg/sobre-a-carreira/reducao-de-jornada/nota_tecnica_segpe_40_2015.pdf/>. Acesso em: 10 out. 2021.

_____. Presidência da República. **Lei nº 13.328**, de 29 de julho de 2016. 2016a. Cria, transforma e extingue cargos e funções; reestrutura cargos e carreiras; altera a remuneração de servidores; altera a remuneração de militares de ex-Territórios Federais; altera disposições sobre gratificações de desempenho; dispõe sobre a incidência de contribuição previdenciária facultativa sobre parcelas remuneratórias; e modifica regras sobre requisição e cessão de servidores. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13328.htm/>. Acesso em: 15 out. 2021.

_____. Ministério da Saúde. **Resolução nº 510**, de 07 de abril de 2016. 2016b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22917581/>. Acesso em: 04 jan. 2022.

_____. Presidência da República. **Lei nº 13.467**, de 13 de julho de 2017. 2017a. 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm/>. Acesso em: 28 maio 2021.

_____. Presidência da República. **Portaria nº 21**, de 21 de dezembro de 2017. 2017b. Resolve. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/materia/>>

/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/1284644/do1-2017-12-22-portaria-n-21-de-21-de-dezembro-de-2017-1284640-1284640/>. Acesso em: 23 ago. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.035**, de 20 de abril de 2017. 2017c. Estabelece a Estrutura Regimental e o Quadro demonstrativo dos Cargos em Comissão e Funções de Confiança do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e dá outras providências. Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=13370&tipoUrl=voltar/>>. Acesso em: 01 set. 2021.

_____. Presidência da República. **Lei nº 13.709**, de 14 de agosto de 2018. 2018a. Dispõe sobre a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm/>. Acesso em: 14 maio 2022.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria de Gestão de Pessoas. **Instrução Normativa nº 01**, de 31 de agosto de 2018. 2018b. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704/>. Acesso em: 30 de ago. 2021.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria de Gestão de Pessoas. **Instrução Normativa nº 02**, de 12 de setembro de 2018. 2018c. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec, quanto à jornada de trabalho de que trata o art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, regulamentado pelo Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 e pelo Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996, que dispõem sobre o controle de frequência, a compatibilidade de horários na acumulação remunerada de cargos, empregos e funções, aplicáveis aos servidores públicos, em exercício nos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/40731752/do1-2018-09-13-instrucao-normativa-n-2-de-12-de-setembro-de-2018-40731584/>. Acesso em: 30 de ago. 2021

_____. **Decreto nº 9.473**, de 16 de agosto de 2018. 2018d. Altera o Decreto nº 67.326, de 5 de outubro de 1970, que dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, e o Decreto nº 93.215, de 3 de setembro de 1986, que dispõe sobre o controle e a fiscalização das atividades a cargo das unidades organizacionais integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=515&pagina=1&data=17/08/2018&totalArquivos=136/>>. Acesso em: 01 set. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Portaria Normativa nº 9**, de 01 de agosto de 2018. 2018e. Cria o Sistema de Assentamento Funcional – AFD. Disponível em: < <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/assentamento-funcional-digital/PortariaNormativaN09DE01DEAGOSTODE2018.pdf/>>. Acesso em: 12 fev. 2022.

_____. Presidência da República. **Medida Provisória nº 870**, de 1º de janeiro de 2019. 2019a. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm/>. Acesso em: 02 set. 2021.

_____. Ministério da Economia. **Nota Técnica nº 10.918**, de 08 de maio de 2019. 2019b. Disponível em: <<https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/16379/>>. Acesso em: 02 set. 2021.

_____. Presidência da República. **Lei nº 13.979**, de 6 de fevereiro de 2020. 2020a. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm/>. Acesso em: 28 maio 2021.

_____. Ministério da Saúde. **Portaria Normativa nº 356**, de 11 de março de 2020. 2020b. Dispõe sobre a regulamentação e operacionalização do disposto na Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que estabelece as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-356-de-11-de-marco-de-2020-247538346/>>. Acesso em: 03 de jul. 2021.

_____. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa nº 19**, de 16 de março de 2020. 2020c. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-19-de-12-de-marco-de-2020-247802008/>>. Acesso em: 29 maio 2021.

_____. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa nº 21**, de 21 de março de 2020. 2020d. Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-21-de-16-de-marco-de-2020-248328867/>>. Acesso em: 04 jul. 2021.

BRASIL. Presidência da República. **Medida Provisória nº 927**, de 22 de março de 2020. 2020e. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm/>. Acesso em: 09 jul. 2021.

_____. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa nº 65**, de 30 de julho de 2020. 2020f. 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: 04 jul. 2021.

_____. Ministério da Economia. **Portaria Normativa nº 294**, de 04 de agosto de 2020. 2020g. Institui o Sistema Eletrônico de Informações - SEI no âmbito do Ministério da Economia. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-294-de-4-de-agosto-de-2020-270708788/>>. Acesso em: 12 fev. 2022.

_____. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 90**, de 28 de setembro de 2021. 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. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp/sedgg/me-n-90-de-28-de-setembro-de-2021-349566093/>>. Acesso em: 23 maio 2022.

_____. Plataforma Brasil. **Parecer nº 5.259.805**, de 23 de fevereiro de 2022. 2022a. Disponível em: <<https://plataformabrasil.saude.gov.br/>>. Acesso em: 23 fev. 2022.

_____. Ministério da Saúde. **Portaria nº 913**, de 22 de abril de 2022. 2022b. Declara o encerramento da Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) em decorrência da infecção humana pelo novo coronavírus (2019-nCoV) e revoga a Portaria GM/MS nº 188, de 3 de fevereiro de 2020. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-gm/ms-n-913-de-22-de-abril-de-2022-394545491/>>. Acesso em: 16 abr. 2022.

_____. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 36**, de 05 de maio de 2022. 2022c. Estabelece o retorno ao trabalho em modo presencial dos servidores e empregados públicos dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp/sedgg/me-n-36-de-5-de-maio-de-2022-398070016/>>. Acesso em: 03 maio 2022.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade**

Federal do Rio Grande do Sul. 2003. 347 p. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/UFRGS0319.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2021.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. Gestão com as pessoas: o enfrentamento dos desafios da Pandemia. **Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU)**. UFSC, 2020. Disponível em: <<https://portal.inpeau.ufsc.br/gestao-com-as-pessoas-o-enfrentamento-dos-desafios-da-pandemia/>>. Acesso em: 03 jul. 2021.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. 104 p., Brasília: **Enap**, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2560>>. Acesso em: 01 set. 2021.

CAPES. **Banco de Teses & Dissertações**. 2021. Disponível em: <<https://www.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em: 30 maio 2021.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva, **Revista Brasileira de Educação**. Poço de Caldas, n.24, p.5-15, set-dez, 2003. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/n5nc4mHY9N9vQpn4tM5hXzj/?format=pdf&lang=pt/>>. Acesso em: 23 ago. 2021.

CHEPTULIN, Alexandre. **A dialética materialista**: categorias e leis da dialética. São Paulo: Alfa-Omega, 1982.

COSTA, Júlio Manuel Rodrigues. **Teletrabalho e bibliotecas**: contexto organizacional, tecnologias e atitudes. Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2002. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10216/59786>>. Acesso em 03 jun. 2021.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. Controle em novas formas de trabalho: o teletrabalho e o discurso do empreendedorismo de si. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 3, p. 463-474, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000100009>>. Acesso em: 14 jul. 2021.

DICIONÁRIO ETIMOLÓGICO. **Etimologia e origem das palavras**. 7Graus, 2008. Disponível em: <<https://www.dicionarioetimologico.com.br/conceber/>>. Acesso em: 10 fev. 2022.

DIAS, Thiago Ferreira; SANO, Hironobu; MEDEIROS, Marcos Fernando Machado de. **Inovação e tecnologias da comunicação e informação na administração pública**. Parceria: Enap (Escola Nacional de Administração Pública) e SBAP (Sociedade Brasileira de Administração Pública). Coleção Gestão Pública, v. 08. 2019. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4284>>. Acesso em 16 dez. 2021.

FARIA, Juliana Legentil Ferreira. **Desenho do teletrabalho: percepções e práticas**. 2020. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/38454>>. Acesso em: 07 out. 2021.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLÓRIO, Alice Flora Madeira Ribeiro. **Teletrabalho: um estudo das percepções do teletrabalhador**. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, 2005. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/NOVE_4219addc2559e4ee147f4a60f587ae5a>. Acesso em 13 jul. 2021.

FORGEPE. **Fórum Nacional de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas**. 2014. Disponível em: <<http://www.forgepe.andifes.org.br/>>. Acesso em: 21 ago. 2021.

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

GARCIA, Claudio Costa. **A problemática de implantação do teletrabalho**. Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações, 1998. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFMG_5ca0e35d79e55645a80d1f9c93e2f43b>. Acesso em: 14 jul. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, p. 61, 2002.

GOMES, Romeu. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 34 ed. Petrópolis: Editora Vozes, p. 79-108. 2015.

GRISCI, Carmem Ligia lochins; CARDOSO, Jonas. Experimentação do tempo e estilo de vida em contexto de trabalho imaterial. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 4, p. 851-865, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395114752>>. Acesso em: 13 jul. 2021.

HAU, Franciele; TODESCAT, Marilda. O Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores e seus Gestores: Vantagens e Desvantagens em um Estudo de Caso. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/50036/o-teletrabalho-na-percepcao-dos-teletrabalhadores-e-seus-gestores--vantagens-e-desvantagens-em-um-estudo-de-caso-ii/pt-br>>. Acesso em: 07 de out. 2020.

HEIDEMANN, Francisco. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In: HEIDEMANN, Francisco; SALM, José Francisco. **Políticas públicas e desenvolvimento. Bases epistemológicas e modelo de análise**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

LEITÃO, Sergio Proença. A decisão na academia I. **Revista de Administração Pública**, v. 27, n 1, p. 69-86, jan - mar., 1993. Disponível em: < <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8701/>>. Acesso em: 02 set. 2021.

LÍRIO, Alberto Manuel Martins Conceição. **SIRA**: Sistema de relacionamento associativo. Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2007. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/10216/11172> />. Acesso em: 03 jun. 2021.

MACHADO, Nelson Santos. A Pandemia e a gestão universitária. **Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU)**. UFSC, 2020. Disponível em: < <http://portal.inpeau.ufsc.br/a-pandemia-e-a-gestao-universitaria/>>. Acesso em: 02 set. 2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6ª ed. rev. e ampl. – São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 19. ed. rev. e atual. – São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 35º ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MIGLIOLI, Afrânio Maia. **Tomada de decisão na pequena empresa**: estudo multicaso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão. 107 p. Dissertação (Mestrado)- Engenharia de Produção - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006. Disponível em: < https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-01062006-111443/publico/MIGLIOLI_A_M_Dissertacao_de_mestrado.pdf>. Acesso em: 02 set. 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 28. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

MORHY, Lauro. **BRASIL**: Universidade e Educação Superior. Editora Universidade de Brasília, 2004. Disponível em: < <http://repositorio.unb.br/handle/10482/9419>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

NECKEL, Roselane; KUCHLER, Alita Diana Corrêa (orgs.) **UFSC 50 anos**: trajetórias e desafios. Florianópolis: UFSC, 2010. Disponível em: <https://agecom.ufsc.br/files/2010/12/Livro_UFSC50Anos_2010_web.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2021.

NILLES, Jack Mathias. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**. Um guia para telegerentes e teletrabalhadores. São Paulo: Futura, 1997.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aine Campos. **Trabalho remoto e desafios dos gestores**. Innovation and Management Review, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9323/trabalho-remoto-e-desafios-dos-gestores/i/pt-br/>>. Acesso em: 17 jul. 2021.

OIT. ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19**. Bureau Internacional do Trabalho, Genebra, julho de 2020. Disponível em: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_772593.pdf/>. Acesso em: 04 jun. 2021.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011. 72 p. Disponível em: <https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf/>. Acesso em: 02 set. 2021.

OLIVEIRA, Maria Emília Pecktor de. **Gestão da informação para o processo de tomada de decisão na designação de funções em universidades públicas federais**: um estudo de caso. 125 p., Dissertação (Mestrado) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas - Programa do Mestrado Interdisciplinar de Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Universidade Federal Tecnológica do Paraná. 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1884/27409/>>. Acesso em 02 set. 2021.

PERARDT, Susany; BURIGO, Carla Cristina Dutra. **A concepção de universidade e a inter-relação com o processo da gestão universitária**. Revista FAE, Curitiba, v. 19, n. 1, p. 80-93, jan./jun. 2016. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/90/>>. Acesso em: 10 out. 2021.

PÉREZ, Manuela Perez; SÁNCHEZ, Angel Martinez.; CARNICER, Maria Pilar de Luis Telework, human resource flexibility and firm performance. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 208-223, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00195.x/>>. Acesso em: 14 ago. 2021.

PINTO, Joselma Oliveira. **Avaliação da viabilidade de implantação do teletrabalho no domicílio**: um estudo de caso no SERPRO. Florianópolis, 2003. xv, 119 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PEPS3500-D.pdf/>>. Acesso em 13 jul. 2021.

PIRES, Roberto Rocha Coelho; GOMIDE, Alexandre de Ávila. Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas federais. **Revista de Sociologia e Política**, [s.l.], v. 24, n. 58, p.121-143, jun. 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1678-987316245806/>>. Acesso em: 01 set. 2021.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. A Natureza da Gestão Universitária: Influência De Aspectos Políticos-Institucionais, Econômicos E Culturais. **Revista Internacional de Educação Superior**. Campinas, vol. 3, n. 2, p. 278-357, maio – agosto, 2017. Disponível em: < <https://doi.org/10.22348/riesup.v3i2.7787/>>. Acesso em: 27 ago. 2021.

REINHARD, Nicolau; DIAS, Isabel de Meiroz. Categorization of e-gov initiatives: a comparison of three perspectives. **Anais**. Caracas: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2005. Disponível em: < <https://clad.org/congresos-antteriores/x-chile-2005/>>. Acesso em: 19 maio 2022.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 334 p.

RIZZATTI, Gerson; DOBES, Cantalícia. Elaine. A complexidade do processo decisório em universidades. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). Cenários da gestão universitária na contemporaneidade. Florianópolis: Insular, 2004. p. 185-192. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/116559/>>. Acesso em: 02 set. 2021.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. 136 fl. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e Seguridade Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: < <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/pt-br.php/>>. Acesso em: 03 jun. 2021.

SAKUDA, Luiz Ojima. **Teletrabalho: desafios e perspectivas**. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, 2001. Disponível em: < http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FGV_9ceddf8e58fba979075aedd0c7d2fe51/>. Acesso em 13 jul. 2021.

SAMPAIO, Rosely Moraes; LANIADO, Ruthy Nádia. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **RAP**, v. 43, n. 1, p. 151-174, janeiro - fevereiro. 2009. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/rap/a/56kR3b5KN4hr4kqTpqrSBQj/?format=pdf&lang=pt/>>. Acesso em: 21 ago. 2021.

SCHLICKMANN, Rapahel. **Administração Universitária: desvendando o campo científico no Brasil**. Tese de Doutorado. (204 fls). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2013. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/103549/>>. Acesso em: 28 ago. 2021.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SERRA, Paulo. **O teletrabalho: conceito e implicações**. Universidade da Beira Interior. Portugal, 2003. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.6/518/>>. Acesso em: 06 jul. 2021.

SILVA, José Augusto Pinho. **Aplicação de modelos executáveis na coordenação de actividades por teletrabalho**. Repositório Aberto da Universidade do Porto, 1998. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10216/11797/>>. Acesso em 04 jun. 2021.

SILVA, Vitor Gustavo da. **A gestão do teletrabalho**. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, 2014. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/METO_d1e9095e0ab99ace4d73d97cb6c9746e/>. Acesso em 14 jul. 2021.

SOBRATT, Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade. **Cartilha do Teletrabalho**. 2015. Disponível em: < <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf/>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

_____. **Site institucional do SOBRATT**. Disponível em: < <https://www.sobratt.org.br/>>. Acesso em: 08 out. 2021.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**. n. 16, p. 20-45, dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222006000200003&script=sci_abstract&tlng=pt/>. Acesso em: 01 set. 2021.

SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras**: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação e Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: < <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/93410/>>. Acesso em: 26 ago. 2021.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011. 175 p.

_____. **Cadernos de Pesquisa Ritter dos Reis** - vol. IV. Bases Teórico- Metodológicas da Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais. 2ª ed. Porto Alegre: Ritter dos Reis, 2001. Disponível em: <<https://www.worldcat.org/title/bases-teorico-metodologicas-da-pesquisa-qualitativa-em-ciencias-sociais-ideias-gerais-para-a-elaboracao-de-um-projeto-de-pesquisa/oclc/53858888/>>. Acesso em: 02 set. 2021.

UFSC. **Portaria nº 970**, de 11 de maio de 2016. Criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. Disponível em: <<http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf/86f8060c3d460e4283257cc9005e1cf2?OpenForm&ParentUNID=3EA50316655BB36483257FB8006F844F/>>. Acesso em: 20 jun. 2021.

_____. **Portaria Normativa nº 427**, de 22 de fevereiro de 2018. 2018a. Nomear, em caráter efetivo, de acordo com o artigo 9º, inciso I da Lei nº 8.112/90, THIAGO DE OLIVEIRA RESSUREICAO, no cargo de ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, Nível de Classificação D, Nível de Capacitação I, Padrão de Vencimento 1.

_____. **Portaria Normativa nº 274**, de 17 de maio de 2018. 2018b. RETIFICAR a portaria 170/PRODEGESP/2016, designando os servidores abaixo relacionados para, sob a presidência do primeiro, constituírem a Comissão para acompanhar a jornada de trabalho flexibilizada na PRODEGESP.

_____. **Portaria Normativa nº 556**, de 15 de outubro de 2018. 2018c. Instituir comissão com o intuito de apresentar cronograma, a partir de estudo circunstanciado, quanto à coordenação e gestão do processo de instalação do ponto eletrônico na UFSC.

UFSC. **Portaria Normativa nº 353**, de 16 de março de 2020. 2020a. Estabelece procedimentos e rotinas nas atividades acadêmicas, técnicas e administrativas para

atendimento de medidas de contingência frente à emergência de saúde pública decorrente do coronavírus (COVID-19). Disponível em: <<https://noticias.ufsc.br/files/2020/03/PN-1603-Covid-19.pdf/>>. Acesso em: 03 jul. 2021.

UFSC. **Portaria Normativa nº 1222**, de 15 de setembro de 2020. 2020b. Designar THIAGO DE OLIVEIRA RESSUREICAO, ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, MASIS nº 212256, SIAPE nº 3030344, para exercer a função de Chefe da Divisão de Benefícios e Licenças - DBL/DAP/PRODEGESP.

_____. **Portaria Normativa nº 1885**, de 22 de dezembro de 2020. 2020c. Designar THIAGO DE OLIVEIRA RESSUREICAO, ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, MASIS nº 212256, SIAPE nº 3030344, para exercer a função de Coordenador de Gestão da Informação - CGI/DPGI/SEP.

_____. **Área de Concentração e Linhas de Pesquisa**. Florianópolis: UFSC, [202-?]a. Disponível em: <<http://ppgau.ufsc.br/area-de-concentracao-e-linhas-de-pesquisa/>>. Acesso em: 28 maio 2021.

_____. **Site Institucional da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas**. PRODEGESP. [202-?]b. Disponível em: <<http://prodegesp.ufsc.br/>>. Acesso em: 30 maio 2021.

_____. **Site Institucional da Biblioteca Universitária**. Florianópolis: UFSC, [202-?]c. Disponível em: <<http://portal.bu.ufsc.br/acervo/>>. Acesso em: 23 jul. 2021.

_____. **Relatório de Gestão 2020**. Florianópolis: UFSC, [202-?]d. Disponível em: <http://dpji.seplan.ufsc.br/files/2021/03/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2020-v_08-oficial.pdf/>. Acesso em: 27 ago. 2021.

_____. **Site Institucional do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU)**. Florianópolis: UFSC, [202-?]e. Disponível em: <<https://portal.inpeau.ufsc.br/>>. Acesso em: 01 set. 2021.

_____. **Site Institucional do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**. Florianópolis: UFSC, [202-?]f. Disponível em: <<https://pdi.ufsc.br/>>. Acesso em: 23 jul. 2021.

_____. **Site Institucional do Departamento de Administração de Pessoal**. PRODEGESP. Florianópolis: UFSC, [202-?]g. Disponível em: <<https://prodegesp.ufsc.br/dap/dajor/>>. Acesso em: 28 ago. 2021.

_____. **Site Institucional da Divisão de Acompanhamento da Jornada de Trabalho**. PRODEGESP, DAP. Florianópolis: UFSC, [202-?]h. Disponível em: <<https://prodegesp.ufsc.br/dap/dajor/>>. Acesso em: 28 ago. 2021.

_____. **Site Institucional da Escola de Gestores**. PRODEGESP. Florianópolis: UFSC, [202-?]i. Disponível em: <<https://escoladegestores.ufsc.br/palestra-in-65-2/>>. Acesso em: 07 out. 2021.

UFSC. **Site Institucional de Acesso à Informação**. UFSC. Florianópolis: UFSC, [202-?]j. Disponível em: <<https://acessoainformacao.ufsc.br/>>. Acesso em: 15 out. 2021.

_____. **Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC)**. Florianópolis: UFSC, [202-?]k. Disponível em: <<https://cep.ufsc.br/>>. Acesso em: 14 dez. 2021.

_____. **Portaria nº 405**, de 16 de agosto de 2021. 2021a. Estabelece prazos acerca da retomada gradual e parcial do funcionamento das atividades presenciais nas unidades administrativas e acadêmicas na Universidade Federal de Santa Catarina na Pré-Fase 2, em virtude da declaração, pela Organização Mundial de Saúde, em 11 de março de 2020, de pandemia da doença COVID-19, bem como revoga a Portaria Normativa nº 390/2021/GR, de 1º de abril de 2021. Disponível em: <https://prodegespcoronavirus.paginas.ufsc.br/files/2020/03/PN_405.2021.GR_Pre-Fase_2__assinado.pdf/>. Acesso em: 17 maio 2022.

_____. **Portaria nº 83**, de 10 de novembro de 2021. 2021b. PRODEGESP. Institui o Grupo de Trabalho com o objetivo de estudar e analisar a implementação do Programa de Gestão na UFSC, de acordo com a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, do Ministério da Economia. Disponível em: <https://boletimoficial.paginas.ufsc.br/files/2021/11/BOU-UFSC_11.11.2021.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2022.

_____. **Portaria Normativa nº 437**, de 13 de abril de 2022. 2022a. Dispõe sobre o Regimento Interno da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina (PRODEGESP). Disponível em: <https://prodegesp.paginas.ufsc.br/files/2022/04/PN_433_2022_GR-com-altera%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 14 maio 2022.

_____. **Portaria Normativa nº 448**, de 29 de junho de 2022. 2022b. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais relativos à implementação do Programa de Gestão na Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://boletimoficial.paginas.ufsc.br/files/2022/06/BOU-77-29.06.2022.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013. 91 p.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamentos e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

1. Caracterização do participante da pesquisa

Servidor: () Docente () Técnico-administrativo em Educação

a. Unidade de Lotação:

b. Cargo que ocupa:

c. Data de ingresso na UFSC:

d. Data de ingresso no Cargo de Gestão:

2. Teletrabalho

a. Diante da sua experiência vivenciada com o trabalho remoto, o que você concebe por Teletrabalho? Comente.

b. Como você concebe¹⁴ o processo de gestão do teletrabalho em sua Unidade, junto aos servidores técnico-administrativos em educação? Comente.

3. Política Institucional do Teletrabalho

a. Como você concebe a Política Institucional do teletrabalho? Comente.

b. Qual o impacto no processo de desenvolvimento Institucional? Comente.

4. Política Pública do Teletrabalho

a. Como você concebe as diretrizes da Política Pública do teletrabalho? Comente.

b. Como você concebe a interação da Política Pública do Teletrabalho e a Política Institucional do Teletrabalho? Comente.

5. Gostaria de acrescentar mais alguma informação?

¹⁴ A palavra conceber vem do latim *concupere*, podendo ter o sentido de compreender algo ou alguma coisa, seja a partir da vivência de uma prática ou ter um pensamento novo (DICIONÁRIO ETIMOLÓGICO, 2008).

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Thiago de Oliveira Ressureição, responsável pelo desenvolvimento da pesquisa **Teletrabalho: o olhar dos gestores universitários**, visando a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária, convido-o para participar como voluntário da pesquisa que, em conformidade com a Resolução nº 510/16, acarretará em contribuições atuais e potenciais para o ser humano, para a comunidade na qual está inserido e para a sociedade, possibilitando a promoção de qualidade digna de vida, a partir do respeito aos direitos civis, sociais, culturais e a um meio ambiente ecologicamente equilibrado.

Este projeto encontra-se em consonância com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos¹⁵ que, conforme art. 17, inciso IX, da Resolução 510/16¹⁶ (UFSC, 202-?j]k), é:

um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Por meio deste estudo, pretendo Compreender o Teletrabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (STAE) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a partir do olhar do gestor. Para tanto, objetivo, contextualizar o teletrabalho, conhecer as diretrizes da Política Institucional referente ao processo do teletrabalho, apresentar um olhar sobre as diretrizes da Política Pública sobre o assunto e, finalmente, propor ações para o fortalecimento da Política Institucional da do teletrabalho do STAE na UFSC.

Esta pesquisa consiste em um estudo descritivo, com abordagem qualitativa e de natureza aplicada com a utilização dos meios de investigação bibliográfico e documental, cujas informações para a análise de dados serão coletadas por meio de entrevista semiestruturada, aplicada à população de sujeitos delimitados aos participantes da pesquisa. O roteiro desta entrevista foi desenvolvido com base em

¹⁵ O Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos encontra-se localizado no Prédio Reitoria II, na rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701, do bairro Trindade, na cidade de Florianópolis/SC, sob o CEP 88.040-400, Contato: (48) 3721-6094, cep.propesq@contato.ufsc.br.

¹⁶ BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução nº 510**, de 07 de abril de 2016. 2016b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22917581/>. Acesso em: 04 jan. 2022.

três categorias de análise, previamente definidas: o Teletrabalho, a Política Institucional do Teletrabalho e a Política Pública do Teletrabalho.

As entrevistas serão gravadas e, posteriormente, transcritas para a realização da análise de conteúdo, por este pesquisador.

Quanto a análise de riscos vale ressaltar que esta pesquisa, ainda que remotamente, apresenta, mesmo que de forma involuntária e não intencional, a possibilidade de quebra de sigilo que podem impactar na vida pessoal e profissional dos participantes. Meramente, esclareço que, assim como preconiza a Resolução nº 510/16, caso haja algum desconforto ou constrangimento em responder quaisquer questionamentos, o participante da pesquisa estará resguardando a interromper a entrevista a qualquer instante.

Sua participação neste estudo é livre, podendo desistir em qualquer momento, sem que lhe seja imputado qualquer tipo de prejuízo, garantindo-lhe, conforme Resolução nº 510/16:

- a) o resguardo das informações dadas em confiança e a proteção contra a sua revelação não autorizada;
- b) caso seja necessário, a compensação material dos gastos decorrentes da participação na pesquisa, ou seja, despesas do participante e seus acompanhantes, tais como transporte e alimentação;
- c) de ser indenizado por eventual dano decorrente da pesquisa, nos termos da Lei; e
- d) plena liberdade para decidir sobre sua participação, podendo retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo algum.

Os resultados do estudo serão passíveis de publicação científica, sendo que o pesquisador assegura o total anonimato dos participantes e acesso do registro de consentimento aos mesmos que, em conformidade com Resolução nº 510/16, será registrado por meio do preenchimento e assinatura em carta de Consentimento Informado.

Declaro que, como pesquisador, cumprirei com os termos da Resolução nº 510/16, com a finalidade de estar em consonância com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, corroborando com a ética na pesquisa realizada com seres humanos.

Em caso de dúvida ou queira contatar a responsável pela pesquisa:

- Mestrando: Thiago de Oliveira Ressureição
- Endereço profissional: Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, 7º andar, Departamento de Gestão da Informação - DPGI, Universidade Federal de Santa Catarina, Bairro Trindade, Florianópolis/SC - Brasil, CEP 88040-400.
- Contato telefônico: (48) 99672-8722
- E-mail para contato: thiago.ressureicao@ufsc.br
- Orientadora: Prof^a. Dr^a. Carla Cristina Dutra Búrigo
- E-mail para contato: carla.burigo@ufsc.br

Após ter recebido as informações, caso seja de sua escolha participar deste Estudo, assine o Consentimento Informado a seguir.

As duas vias do documento devem ser assinadas, sendo uma cópia do participante e outra do pesquisador.

CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, _____, abaixo assinado, confirmo que li os termos constantes no presente documento e concordo em participar da pesquisa. Fui devidamente informado e esclarecido sobre o estudo, os procedimentos nele envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido a liberdade de retirar-me da pesquisa em qualquer hora ou momento, ficando assegurado que não serei penalizado por isso.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador

Florianópolis, ____ de ____ de ____.