



XXIII

COLOQUIO INTERNACIONAL  
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA  
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



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

**CLAUDEIR DE ALMEIDA GUILHERMINO**

[claudeirguilhermino@ufgd.edu.br](mailto:claudeirguilhermino@ufgd.edu.br)

Universidade Federal de Grande Dourados – UFGD

**ODEMIR VIEIRA BAETA**

[odemirbaeta@ufv.br](mailto:odemirbaeta@ufv.br)

Universidade Federal de Viçosa – UFV

### RESUMO

O desenvolvimento e inovação de tecnologias de informação e comunicação, tem propiciado uma nova forma de relação de trabalho, o chamado teletrabalho. O advento da pandemia essa nova tendência se intensificou e está sendo objeto de várias pesquisas. Estes estudos servem para trazer à luz aspectos encontrados nessa nova relação. Sendo assim, este teve como objetivo: caracterizar os fatores intervenientes no teletrabalho nos setores administrativos e acadêmicos da Universidade Federal da Grande Dourados e identificar os principais fatores restritivos e promotores quanto à possibilidade de teletrabalho. Para tanto, a pesquisa desenvolvida foi do tipo qualitativa, por meio de um estudo de caso e utilizando-se de entrevista semiestruturada, seguindo um roteiro de entrevista. Para a análise dos dados qualitativos foi utilizada a Análise de Conteúdo. Os resultados mostram que 85% dos entrevistados consideram a possibilidade de teletrabalho de forma parcial. Os resultados encontrados, sejam promotores e restritivos, corroboram estudos encontrados em outras literaturas. Dois pontos de destaque se referem à importância da estruturação tecnológica apontada pelos pesquisados como insuficiência e defasagem de equipamentos juntamente com investimento nas tecnologias de redes de informação e a necessidade de ferramentas de avaliação e controle de metas e desempenho.

**Palavras-chave:** Teletrabalho; Fatores promotores; Fatores restritivos

## 1. INTRODUÇÃO

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

Em se tratando do setor público, o Governo Federal publicou a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, em que estabeleceu orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão (Brasil, 2020a), o Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022, em que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da APF direta, autárquica e fundacional, em especial, nos Artigos 9º a 12º, que tratam das regras do teletrabalho e controle de produtividade no Executivo Federal (Brasil, 2022b) e mais recentemente a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipeç) e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg), relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), em especial nos Artigos 10º a 12º (Brasil, 2023).

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

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

De acordo com Pandini; Pereira (2020), com o advento do Covid-19 a rotina do servidor sofreu diversas transformações, tanto na organização quanto nos tradicionais moldes de trabalho, causando impactos profissionais e pessoais a estes servidores públicos.

## 2. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

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

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

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

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

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

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

## 2.1. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

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

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

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

O teletrabalho pode oportunizar e proporcionar satisfação aos servidores que possuem habilidade e perfil para esse novo modelo de trabalho, bem como trazer vantagens competitivas às organizações. Segundo Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) para as organizações o teletrabalho pode oportunizar e possibilitar flexibilização no seu dia a dia. Precisam reconsiderar e adaptar a essas novas mudanças no âmbito do crescimento tecnológico, redução de custos e maior autonomia. Por fim, para Rocha e Amador (2018) a experiência do teletrabalho foi bem aceita mundialmente, bem como sua grande expansão.

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

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

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

Pandini e Pereira (2020) transcrevem dois depoimentos de servidores públicos em sua pesquisa intitulada: O teletrabalho no contexto de pandemia de Covid-19: a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU. “As representações sociais acerca destes aspectos revelam mudanças sociais como isolamento dos colegas de trabalho, dificuldade de delimitar espaços laboral/familiar, estresses gerados por cobrança por produtividade e sobrecarga de trabalho doméstico.” (Pandini e Pereira, 2020, p.68) “A cobrança por produtividade é tão grande que não permite um estreitamento nas relações e gera competitividade” (Pandini e Pereira, 2020, p. 72). O termo “cobrança por produtividade” é destaque nos dois depoimentos.

Para Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) não existe consenso na dinâmica do teletrabalho. Os valores e configurações organizacionais e variáveis pessoais podem ajudar no entendimento e discussão deste modelo de trabalho. Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) reforçam, também, que o estudo das variantes envolvendo pessoas e organizações deve ser discutido e compreendido para que se possa entender o comportamento e consequências do teletrabalho. O fenômeno teletrabalho é uma mão de duas vias onde vantagens e desafios devem ser compreendidos, assimilados e adaptados a esse contexto em parceria com suas instituições e grupos de trabalho.

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

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida neste trabalho foi do tipo qualitativa, por meio de um estudo de caso. A amostra foi por adesão e não probabilística. Para a coleta de dados, utilizou-se de entrevista do tipo semiestruturada. Os dados foram coletados por meio de entrevistas presenciais em salas dentro das dependências da UFGD e via Google Meet, gravadas no período de 10/2023 a 11/2023 e transcritas posteriormente recorrendo-se a questionário aberto/roteiro de entrevista (Apêndice A), previamente elaborado e de acordo com os objetivos e o tema da pesquisa. Para a análise dos dados qualitativos foi utilizada a Análise de Conteúdo Categrorial com base nos estudos da autora Laurence Bardin (1977). O *locus* da pesquisa foram as Pró-Reitorias de Ensino, Pesquisa e Extensão e as Coordenadorias de Cursos da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados/MS – UFGD tendo como objeto de pesquisa os chefes de divisão das Pró-Reitorias de Ensino, Pesquisa e Extensão (setores administrativos) e Coordenadores de Cursos de Faculdades (setores acadêmicos) acerca dos principais fatores restritivos e promotores do teletrabalho no âmbito dos setores administrativos e acadêmicos da UFGD. As codificações dos entrevistados seguiram a seguinte forma: Ch1 a Ch13 para as chefias de divisão e Co1 a Co8 para os coordenadores de cursos, preservando assim suas identidades. Esses setores foram escolhidos porque

contemplam o tripé/tríade de uma instituição de ensino superior: ensino, pesquisa e extensão, possibilitando, assim, uma avaliação da viabilidade do teletrabalho nesses setores.

#### 4. ANÁLISE SITUACIONAL (RESULTADOS E DISCUSSÕES)

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

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

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

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

Fonte: elaborado pelo autor

Neste tópico será apresentada a análise do conjunto de perguntas 1, 4, 5, 9, 10 e 11 do roteiro de entrevista em que tratam do tema em questão. De acordo com o resultado da pesquisa, 11 chefes de divisão apontaram que, em suas divisões, o teletrabalho se encaixaria de forma parcial, 01 total e 01 em nenhuma delas. Já 07 coordenadores de cursos responderam que o teletrabalho possa ser realizado de forma parcial e 01 total. O principal argumento apresentado pelos entrevistados é a necessidade de atendimento presencial. Embora alguns argumentem que as tecnologias e recursos de comunicação permitam que o atendimento ocorra de forma remota, outros acreditam que ainda seja necessário o atendimento presencial, sobretudo no atendimento ao público externo. É interessante observar o que diz Mendes, Oliveira e Veiga (2020) que corrobora os argumentos onde, na Administração Pública, o teletrabalho não se encaixa em certos setores que carecem de atendimento ao público ou necessitam do convívio prático para sua execução.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Os participantes da pesquisa argumentam, ainda, que o setor administrativo estaria mais propenso do que o setor de ensino ao teletrabalho, dado que boa parte dos cursos são da modalidade presencial. Em relação ao ensino à distância, são mencionadas tanto vantagens,

relacionadas à praticidade e experiências bem-sucedidas no período da pandemia, como também dificuldades relacionadas à tecnologia; a resistência de alguns professores em relação ao ensino à distância; e também a existência de aulas práticas em determinados cursos que não poderiam ser realizadas de forma remota.

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

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

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

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

Considerando que o uso das TICs são imprescindíveis e fundamentais para a execução do teletrabalho, os relatos dos entrevistados, acima, quanto à disponibilidade das tecnologias pela Instituição, não são nada animadores. Para Rosenfield; Alves (2011) o teletrabalho, além de ser realizado à distância, deve ser amparado pelas TICs. Portanto, a Universidade, baseado nos resultados da pesquisa e uma possível implantação do teletrabalho, deverá se estruturar tecnologicamente para que seus servidores possam realizar suas tarefas com qualidade e ganho de produtividade.

#### 4.2 - Fatores promotores do teletrabalho na UFGD

Quadro 4 – Fatores Promotores

Fatores Promotores		
Categorias	Chefias de Divisão	Coordenadores de Cursos
Fatores Promotores	Não precisar se deslocar até o trabalho.	Não precisar se deslocar facilitaria o teletrabalho.  Não precisar se deslocar.  O não deslocamento proporcionaria produtividade e ganhos com a não utilização de transporte.
	O teletrabalho propicia qualidade de vida.	O teletrabalho proporcionaria qualidade de vida ao servidor.
	O teletrabalho proporciona	O teletrabalho proporciona conforto,

	satisfação ao servidor.	comodidade, bem estar e não ter de pegar trânsito.  O teletrabalho proporcionaria bem estar, satisfação e flexibilidade.
	O teletrabalho traz economia de gastos para a Instituição.	O teletrabalho proporcionaria diminuição de gastos públicos.
	O teletrabalho facilitaria trabalhar por metas e instruções cá-las.	

Fonte: elaborado pelo autor

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

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

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

Rodrigues (2011) destaca que o teletrabalho traz benefícios como deixar de sujeitar-se aos ambientes externos como poluição do trânsito, congestionamentos, tempo desperdiçado nos deslocamentos o que ocasionará no aumento da produtividade, diminuição do estresse e de gastos. Segundo alguns entrevistados, chefias de divisão e coordenadores, a experiência da pandemia mostrou que o teletrabalho facilitou o acesso das pessoas no contato com setores da UFGD utilizando-se da ferramenta WhatsApp e ferramentas de comunicação e que esse contato se tornou um atendimento mais rápido e é padrão até os dias de hoje. Nisso, essa nova forma de comunicação e atendimento faz com que esse público não precise se deslocar e realizar o atendimento presencial. Que os processos são digitalizados e dariam suporte para realização do trabalho remoto. Dizem, também, que o teletrabalho na pandemia trouxe uma nova forma de participação em bancas pelos docentes em que à época utilizou-se das reuniões de forma on-line e que o modus operandi se tornou uma nova realidade, a partir de então. Com isso, proporciona desoneração dos gastos públicos com o não pagamento de passagens e diárias para esses docentes.

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

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

#### 4.3- Fatores restritivos do teletrabalho na UFGD

##### Quadro 5 – Fatores Restritivos

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

Fonte: elaborado pelo autor

Neste tópico, buscou-se identificar os fatores restritivos de mais destaque mencionados pelos entrevistados. Para chefias de setores e coordenadores de cursos alguns destaques são novamente a necessidade de atendimento presencial ao público, falta de ferramentas de tecnologia e necessidade de estudos para a implantação do teletrabalho e de mecanismos de avaliação.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 4.4 - Possíveis implicações da eventual implantação do teletrabalho na UFGD

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

Possíveis implicações da eventual implantação do teletrabalho na UFGD		
Categorias	Chefias de Divisão	Coordenadores de Cursos
Fatores promotores	Avaliação, aferição de metas, programa de desempenho podem aumentar a produtividade.	Estabelecimento de metas e não deslocamento podem facilitar o teletrabalho. Pode haver qualidade com instrumentos certos de acompanhamento, treinamento e designação das tarefas.
		Pessoas que não precisem se deslocar receberiam bem o teletrabalho.
	O teletrabalho proporcionaria aumento da produtividade e qualidade sendo um ponto positivo para a administração.	Teletrabalho melhoraria a qualidade. Teletrabalho proporcionaria conforto e qualidade. Aumento da produtividade.
	Aceitação do teletrabalho pelos mais jovens pela tecnologia e dificuldade dos mais velhos.	Alunos, público jovem utilizam tecnologia e receberiam bem o teletrabalho.

	Redução de despesas e economia para a Instituição.	Diminuição de gastos.
Fatores restritivos	Falta de acompanhamento afetaria a qualidade dos serviços. Necessidade de implantar metas, mapeamento de atividades. É necessário treinamento, ferramentas que meçam parâmetro da qualidade.	Necessidade de capacitação para atingir a qualidade. Necessidade de métodos de avaliação de ensino. Necessidade de acompanhamento dos trabalhos, controle de metas e ferramentas gerenciais.
	Má estrutura e ambiente de trabalho podem gerar estresse, ansiedade e podem afetar a qualidade dos serviços. Falta de ambiente adequado não permite ser produtivo. Má qualidade de vida pode afetar a produtividade do servidor.	Ambiente familiar afetaria a qualidade.

Fonte: elaborado pelo autor

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

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

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 15, Edição Especial, p. 511-533, set. 2017.

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. 6. ed. São Paulo, SP: Brasiliense, 2004. 103 p.

ALMEIDA, Carliana Porfíria Gonçalves Dias Agra. **Teletrabalho no serviço público federal**: um estudo sobre a viabilidade de implantação na Universidade Federal de Campina

Grande. Orientador: BATISTA, Fabiano Ferreira. 2021. 112f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, PB, 2021. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/22289>. Acesso em: 07 de jul. de 2023.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. 1. Ed. Lisboa, Portugal: Edições. 70, 1977. 225 p.

BRASIL. Decreto 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 160, n. 93, p. 5, 18 mai. 2022b.

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

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

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

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

CARRARA, Guilherme. Situação de estudantes indígenas se agrava sem acesso à internet. **R7**, [s. l.], 18 mai. 2020. R7 Educação. Disponível em: <https://noticias.r7.com/educacao/situacao-de-estudantes-indigenas-se-agrava-sem-acesso-a-internet-29062022>. Acesso em: 05 de fev. de 2024.

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

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

CUNHA, Laura Santos; BIANCHI, Isaías Scalabrin. Teletrabalho: Definição e Documentos Norteadores para Implementação em uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira.

*In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 21., Loja, Equador, 2023. Anais...*  
Florianópolis, SC: UFSC, 2023.

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

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

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P.; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 18, p. 28-46, jan-mar. 2020.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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