

() Graduação (X) Pós-Graduação

O TRABALHO REMOTO DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

Regiane Miranda Santos
UFG/PROFIAP
regimis@gmail.com

Samuel Amorim Oliveira
UFG/PROFIAP
amorimperito@gmail.com

Ednilson Alves da Silva
UFG/PROFIAP
edinilson@discente.ufg.br

RESUMO

A pandemia da COVID-19 e a adoção compulsória do trabalho remoto nas instituições acelerou a discussão acerca do teletrabalho. A economia gerada com essa modalidade de trabalho motivou o governo a regulamentar sua implantação no âmbito do executivo federal. Nas universidades federais os estudos para implantação desse novo regime de trabalho estão em ampla ascensão. Nesse contexto, o objetivo do presente artigo foi analisar a percepção dos trabalhadores da Universidade Federal de Goiás (UFG) sobre o trabalho remoto realizado durante a pandemia da Covid-19 e caracterizá-lo, a partir dos resultados obtidos por meio de um questionário aplicado pela *Comissão de Avaliação da Implantação do Teletrabalho*, com base na Instrução Normativa Nº 65, de 30 de julho de 2020, nomeada pela gestão da UFG em 2021. A partir da análise dos resultados obtidos foi possível identificar que grande parte dos servidores respondentes possuem: as condições estruturais necessárias, suas atividades laborais estão caracterizadas para o teletrabalho, quase a totalidade tem interesse em realizá-lo e eles tiveram uma experiência positiva com o trabalho remoto durante a pandemia. Portanto, infere-se que os servidores têm uma expectativa pela implantação do novo regime, e a comissão deve trabalhar no sentido de apresentar uma proposta para sua regulamentação.

Palavras-chave: Trabalho remoto, Teletrabalho, Administração Pública, Universidade, COVID-19.

1 INTRODUÇÃO

A pandemia da Covid 19 apresentou diversos desafios ao Brasil e ao mundo. A necessidade de isolamento social para frear a contaminação do vírus nos primeiros meses da pandemia fizeram com que empresas repensassem a forma como seus empregados iriam continuar desenvolvendo suas atividades fora do ambiente corporativo.

Nesse contexto, o trabalho remoto se apresentou como a saída para a necessidade de isolamento social. O uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) permitiu que rapidamente os serviços e as demandas migrassem de local. Elas saíram do escritório da empresa, da organização, para a casa dos trabalhadores. Essa migração já vinha ocorrendo paulatinamente para alguns setores, principalmente nas empresas da área de TI. Isso aconteceu tanto no setor privado como no setor público.

Com a pandemia decretada, o governo brasileiro emitiu diversas normativas para estabelecer protocolos de segurança sanitária. Dentre elas estão as Instruções Normativas (IN) 19 e 28/2020 que autorizaram, e criaram as diretrizes para que os servidores públicos federais realizassem suas atividades remotamente de suas residências, durante a crise emergencial.(Brasil, 2020b, 2020c)

A economia gerada com o trabalho remoto no setor público brasileiro foi de R\$ 1,419 bilhão de recursos de custeio entre março de 2020 e junho de 2021, segundo o Ministério da Economia (Máximo, 2021). Atento a esses números, o Ministério editou a Instrução Normativa 65 em agosto de 2020, com o intuito de regulamentar a implantação do *Programa de Gestão*, visando a implementação do teletrabalho de forma permanente nos órgãos do executivo federal. Em maio de 2022 o governo federal publicou o Decreto 11.072 ampliando as diretrizes da IN 65, regulamentando e alterando o *Programa de Gestão* para o PGD – *Programa de Gestão e Desempenho*. (Brasil, 2020d, 2022a)

Nas universidades federais esse processo está em amplo debate. Um levantamento feito nos sites das 69 instituições mostrou que, até o dia 21 de agosto de 2022, pelo menos 20 já regulamentaram o PGD, 18 estão com comissões discutindo a implantação, mas 28 ainda não tem debate sobre o assunto na pesquisa realizada.

No início da crise emergencial a Universidade Federal de Goiás (UFG), em março de 2020 , por meio de nota oficial da Reitoria, suspendeu as aulas, manteve o funcionamento das atividades administrativas de forma remota em sua grande maioria, e orientou sobre o atendimento ao público interno e externo, acatando as orientações sanitárias sobre a pandemia, publicadas por meio das IN (Universidade Federal de Goiás, 2020). As aulas foram

retomadas no formato online, no final de agosto do mesmo ano, após decisão do Conselho Universitário, e as atividades administrativas permaneceram remotas até a publicação da IN 90/2021, que orientou o retorno gradual ao trabalho presencial a partir de 15 de outubro de 2021 (Brasil, 2021e).

Neste contexto de discussão das normativas federais sobre a implantação do teletrabalho, a Reitoria da Universidade Federal de Goiás nomeou em novembro de 2021 a *Comissão de Avaliação da Implantação do Teletrabalho*, com base na Instrução Normativa Nº 65, de 30 de julho de 2020.

Logo no início dos trabalhos, a comissão elaborou uma enquete acerca da percepção dos servidores sobre a experiência das atividades laborais no regime de trabalho remoto durante a pandemia. A enquete tinha por objetivo amparar os estudos e trabalhos que a Comissão estava desenvolvendo para estabelecer critérios e uma proposta de regulamentação à Instituição, na perspectiva de se implementar o Programa de Gestão adaptado ao teletrabalho, de acordo com a Instrução Normativa Nº 65/2020.(Brasil, 2020d)

A partir do exposto, o objetivo do presente artigo foi analisar a percepção dos trabalhadores da UFG sobre o trabalho remoto realizado durante a pandemia da Covid-19 e caracterizá-lo, a partir dos resultados obtidos por meio desse questionário.

Essa análise se mostra importante, pois o processo de implantação do PGD está em amplo debate nas universidades, como demonstrado no levantamento realizado em 49 universidades estão ora viabilizando propostas ora ainda não iniciaram essa discussão. Essa pesquisa contribuirá com os estudos em curso acerca da implantação do teletrabalho por meio das normativas federais na administração pública.

2 O TELETRABALHO

Para discutir novos arranjos organizacionais nas relações de desenvolvimento e atuação dos colaboradores em uma organização, num cenário que está cada vez mais digital, é necessário refletir sobre flexibilização do trabalho. Isso inclui flexibilização de horários, de localização, de modo de execução do trabalho, entre outras questões. Nesse contexto o teletrabalho reaparece como uma modalidade que permite ao trabalhador realizar suas atividades a distância, fora do seu local de trabalho com o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs)(Leite & Lemos, 2020).

A necessidade de mudança nos formatos e modelos de gestão de pessoas já vem sendo discutidos há um tempo nas organizações, diante da evolução das TICs. O avanço da

revolução tecnológica, que temos vivenciado nos últimos tempos, e o desenvolvimento de ferramentas inovadoras, permitiram a consolidação do uso delas no mundo do trabalho, tornando-o cada vez mais digital. A possibilidade de se trabalhar de qualquer lugar do mundo já era uma realidade em muitas organizações (Baccili, 2021).

Segundo Rocha e Amador (2018) as primeiras notícias sobre teletrabalho datam da década de 50 do século 20, existem registros da produção de produtos têxteis, de embalagens e de materiais elétricos a partir de casa nas décadas de 60 e 70. Nesse sentido, esses autores trazem uma diferenciação entre trabalho em domicílio, mais vinculado a produção industrial e o trabalho remoto, esse vinculado diretamente ao uso de TIC, sendo que suas primeiras concepções começam a aparecer a partir da década de 70 com o surgimento do termo teletrabalho (*telecommuting* ou *telework*, em inglês). No transcorrer das décadas de 70 para 80, com o advento dos computadores e a revolução tecnológica que eles promovem no mundo do trabalho e nas organizações, aparecem as primeiras experiências de teletrabalho como forma de reduzir o tempo de deslocamento dos trabalhadores de casa para o trabalho.

A conceituação do teletrabalho já foi delimitada por diversos autores. Em um artigo publicado em 2019 Leite et al. apresentou uma revisão sistemática da literatura internacional sobre os diversos conceitos. O quadro que segue foi adaptado desse artigo e incluiu outras definições que foram encontradas na revisão bibliográfica:

Quadro 1 – Definições de teletrabalho

Autores	Conceituação
Nilles, 1988	Forma de trabalho que possibilite o trabalhador enviar seu trabalho, pelo uso de tecnologia da informação, evitando seu deslocamento para a organização.
OIT, 1996	Forma de trabalho realizado pelo trabalhador em sua residência, ou local de sua escolha, fora de sua organização, de forma remunerada, independente de quem fornece os equipamentos, materiais ou insumos utilizados.
Illegems e Verbeke, 2004	Trabalho realizado a partir de casa, ou de qualquer outro local ou estação de trabalho fora da organização, de forma remunerada, por pelo menos um dia.
Rosenfield e Alves, 2011	Trabalho à distância realizado de forma flexível com a utilização de TICs.
SOBRATT, 2020	Modalidade de trabalho intelectual, realizado à distância e fora do local da empresa, através de TIC, regido por um contrato escrito, mediante controle, supervisão e subordinação.
IN N° 65, 2020	Modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial

	ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência
CLT, 2022	Prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não se configure como trabalho externo.

Fonte: elaborado pelos autores 2022, adaptado de Leite et al., 2019

Em um artigo publicado em 2011 Rosenfield e Alves identificaram seis categorias de teletrabalho:

- a) **trabalho em domicílio:** trabalho realizado a partir da casa do trabalhador;
- b) **trabalho em escritórios satélites:** pequenas unidades de uma empresa central;
- c) **trabalho em telecentros:** estabelecimentos, normalmente próximos do domicílio dos trabalhadores ou regionais, que oferecem postos de trabalho a empregados de uma ou várias organizações ou serviços telemáticos para clientes remotos;
- d) **trabalho móvel:** fora da casa do trabalhador ou de seu centro principal de trabalho, em que ele realiza viagens de negócios para trabalho de campo ou nas instalações do cliente;
- e) **empresas remotas ou off-shore:** call centers por meio dos quais empresa instalam os seus escritórios-satélites ou subcontratam empresas de tele serviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata, pondo em prática o chamado teletrabalho off-shore;
- f) **trabalho informal ou teletrabalho misto:** acordo entre empregado e empregador para trabalhar algumas horas fora da empresa.

Como foi demonstrado o teletrabalho pode ser executado em diversos formatos. Além disso, ele pode apresentar muitos benefícios para as organizações, e para a qualidade de vida dos trabalhadores tais como: autonomia, aumento da produtividade, flexibilidade de horário, redução de custos com transporte e alimentação, maior integração com a família. Ainda é possível observar impactos positivos no meio ambiente, com a diminuição de deslocamento dos trabalhadores, melhorando a mobilidade nos centros urbanos, e gerando diminuição da poluição (Aderaldo et al., 2017; Baccili, 2021; Filardi et al., 2020; Leite & Lemos, 2020).

Entretanto, esse novo regime apresenta desafios e fragilidades como demonstrado também pela literatura: falta de infraestrutura e transferência de custos para o trabalhador; redução de interação profissional; perda de vínculo, interação e problemas de comunicação

com a equipe e organização; isolamento social; sobrecarga de trabalho; problemas psicológicos e cansaço excessivo; desequilíbrio entre atividades profissionais e domésticas (Aderaldo et al., 2017; Baccili, 2021; Brizante, 2021; Filardi et al., 2020; Leite, Lemos, et al., 2019; Leite & Lemos, 2020; Tremblay, 2002).

A partir do que foi exposto pela literatura e revisão de conceitos busca-se compreender no processo de análise dos dados obtidos com o questionário, quais desses elementos estarão presentes nas respostas.

2. O TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO

O teletrabalho já era uma realidade na esfera pública. Sua implantação na governança pública inicia-se no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) com um projeto piloto em 2006, seguido pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em 2009, Receita Federal do Brasil (RFB) em 2012 e Advocacia Geral da União (AGU) em 2011. Esses órgãos foram pioneiros em emitir normativas internas que permitissem a regulamentação dessa modalidade dentro de suas organizações. (Antunes & Fischer, 2020). Importante ressaltar que, até a pandemia, somente os órgãos do poder judiciário, e alguns poucos do executivo federal tinham o teletrabalho regulamentado tais como: Tribunal Superior do Trabalho (TST) em 2012, Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ) e Superior Tribunal Federal (STF) em 2016. A partir de 2016 o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) regulamentou para todo o poder judiciário o teletrabalho (Carneval, 2018; Filardi et al., 2020).

A pandemia e a necessidade de adoção do trabalho remoto aceleraram o debate sobre a regulamentação do teletrabalho no serviço público. Nesse contexto, o governo federal, por meio do Ministério da Economia, publicou a IN nº 65 em agosto de 2020, com o intuito de regulamentar sua implantação por meio do *Programa de Gestão* de forma permanente nos órgãos do executivo federal, para em maio de 2022 publicar o Decreto 11.072 ampliando suas diretrizes e alterando o *Programa de Gestão* para o PGD – *Programa de Gestão e Desempenho*. (Brasil, 2020d, 2022a)

O PGD, de acordo com o Decreto, “é instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade” (Brasil, 2022a) A partir da implantação do programa o controle de frequência é dispensado, e o trabalhador passa a ter um plano de trabalho no qual são definidas metas e prazo de entregas das atividades que desenvolve, para posterior avaliação dos resultados, visando produtividade e

eficiência. Vale ressaltar que as diretrizes do programa vão além da modalidade de teletrabalho, podendo ser aplicadas aos trabalhadores na modalidade presencial.

Uma das prerrogativas desse decreto é o que o PGD pode ser instituído por meio de portaria da autoridade máxima, no âmbito das autarquias, fundações públicas ou unidades da administração direta de nível não inferior ao de secretaria. Com a publicação dessas normativas foi desencadeado nos órgãos do executivo federal um acelerado debate pela implantação do PGD. Até o momento, segundo dados publicados no site do Ministério da Economia 72 órgãos já aprovaram normativas internas e implantaram o programa (Ministério da Economia, 2021).

A regulamentação do teletrabalho por meio do PGD no serviço público foi motivada pela redução de custos no orçamento público, no aumento da produtividade e na otimização de tempo gerada com o trabalho remoto, e encontra-se nesse momento em amplo debate e regulamentação nos órgãos do executivo federal.

3. METODOLOGIA

O contexto do presente estudo se passa em uma universidade federal de ensino superior no estado de Goiás, em que a gestão adotou durante a pandemia de COVID-19, atendendo as orientações sanitárias do governo federal, o regime de trabalho remoto na execução de suas atividades laborais, como medida para frear a contaminação do vírus.

Essa pesquisa classifica-se como descritiva, pois trata de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis (Gil, 2002; Lakatos & Marconi, 2003). Em relação à abordagem, trata-se de uma pesquisa mista por analisar dados quantitativos e qualitativos relacionados a caracterização do ambiente de trabalho remoto durante a pandemia, bem como da percepção dos trabalhadores sobre esse processo. Para análise dos dados quantitativos utilizamos de estatística descritiva. A fundamentação teórica foi realizada a partir da leitura de artigos relacionados ao tema, com pesquisa bibliográfica nos principais portais de periódicos, e documental a partir da análise das legislações.

O instrumento de coleta utilizado foi um questionário elaborado pela *Comissão de Avaliação da Implantação do Teletrabalho* da UFG. Portanto, os dados dessa pesquisa são secundários e foram obtidos por meio de autorização da referida comissão, que concedeu acesso a enquete e aos resultados. O questionário foi divulgado no site da instituição, enviado para o e-mail institucional de todos os servidores e ficou disponível para resposta no mês de

março de 2022.

A enquete foi intitulada pela comissão como: “Teletrabalho na UFG – IN 62/2020”. Trazia em sua introdução a seguinte descrição: “A Comissão de Avaliação da Implantação do Teletrabalho na UFG convida a todos os servidores para responder acerca das suas percepções sobre a experiência das atividades laborais no regime de trabalho remoto durante a pandemia. Essa enquete tem por objetivo amparar os estudos e trabalho que a Comissão vem desenvolvendo para estabelecer critérios e uma proposta de regulamentação à Instituição, na perspectiva de se implementar um Programa de Gestão adaptado ao teletrabalho, de acordo com a Instrução Normativa Nº 65/2020. A enquete estará disponível para respostas até o dia 31.03.2022.”

O questionário foi elaborado pela comissão na ferramenta Google Formulário contendo 14 questões, distribuídas da seguinte forma: 11 fechadas, dessas uma em escala Likert, três em escala linear, e as demais de múltipla escolha; e as duas últimas abertas. Importante ressaltar que a comissão não configurou como obrigatória as respostas, portanto, os resultados apresentam alguma variação entre uma questão e outra.

O público-alvo respondente foram o conjunto de servidores da instituição: professores e técnicos administrativos. Nesse sentido a amostra se classifica como não probabilística, pois apesar de abranger todo o universo de servidores da instituição, ela busca compreender o tema a partir do julgamento e da opinião de membros da população que tiveram a vivência sobre o trabalho remoto, portanto se classifica com uma amostra intencional (Marotti et al., 2008). Além disso, por afinidade ao tema em questão é possível que somente os servidores interessados no teletrabalho e que tenham realizado trabalho remoto durante a pandemia responderam ao questionário

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo dados da plataforma Analisa UFG, em consulta realizado no dia 21 de agosto de 2022, a instituição possui 4.225 servidores, sendo 2.235 técnicos administrativos em educação (TAE) e 1.990 docentes (Universidade Federal de Goiás, 2022) Esse foi o público-alvo do questionário aplicado pela *Comissão de Avaliação da Implantação do Teletrabalho da UFG*

A primeira pergunta do questionário tratava de identificar o perfil do servidor. O questionário foi respondido por 745 servidores, sendo majoritariamente de participação dos

técnico-administrativos (548) com 73,7% das respostas, e 26,3 % de participação de docentes (196). Esse número representa aproximadamente 17% de participação da totalidade de servidores, sendo 24,51 % em relação a TAE e 9,84% em relação a docentes. Isso denota maior interesse do corpo técnico administrativo em relação ao tema da pesquisa, visto que pela primeira vez eles puderam realizar suas atividades fora do local do trabalho, atividade que já era executada em certa medida pelos docentes, com planejamento de atividades, produções acadêmicas, entre outros (Leite & Lemos, 2020). Importante ressaltar que as questões não foram configuradas no formulário como obrigatórias, portanto, das 14, nem todas foram respondidas por todos os participantes, ocorrendo uma pequena variação do número de respostas entre uma e outra, o que ficará registrado nessa análise.

Na segunda pergunta a comissão buscou verificar se os servidores possuíam conhecimento sobre a IN nº 65/2020: “você conhece o teor da Instrução Normativa 65/2020 que estabelece o teletrabalho no executivo federal?”. O resultado apresentando demonstra que, apesar de uma parte considerável ter conhecimento da normativa, 72,8% (Sim), o fato de 27,2% (Não) não a conhecerem indica que o tema precisa ser mais bem esclarecido e debatido com os servidores. Esse percentual de desconhecimento se mostra maior entre docentes, dos 196 que responderam essa questão, 59,5% afirmam conhecer o teor, enquanto 40,5% desconhecem. Na estratificação dos TAE, dos 545 respondentes, os que afirmam conhecer são 77,6% (Sim) contra 22,4% (Não), índice maior, o que corrobora maior interesse do corpo técnico sobre o tema. Essa percepção se mostra importante para o corpo de servidores, pois o debate sobre a implantação do teletrabalho perpassa a compreensão de uma mudança no paradigma da forma como as atividades serão executadas.

O resultado da pergunta número dois dialoga com o da terceira, que tratou de verificar se na compreensão dos servidores o trabalho remoto exercido durante a pandemia é a mesma coisa que o teletrabalho regido pela IN nº65/2020. O resultado dessa pergunta demonstrou que 62,7 % consideraram que não, enquanto 37,3% sim.

Esse resultado quando estratificado para a resposta dada por servidores TAE (523), indica uma pequena contradição com os resultados da pergunta anterior, pois 59,8% responderam que não, enquanto 40,2% que sim. Essa mesma pergunta respondida por docentes (173) resultou em 72,1% afirmando que não, contra 27,9% sim. A partir desse resultado podemos perceber que a comunidade de servidores não compreendeu plenamente por si só, do que se trata a regulamentação do teletrabalho e necessitará de treinamento para entender os dispositivos, as diretrizes, as ferramentas e adaptações necessárias à sua

implementação.

A quarta pergunta tratou de caracterizar a realização das atividades em trabalho remoto durante a pandemia.: “você realizou suas atividades laborais em regime de trabalho remoto durante a pandemia?” e apresentou os seguintes resultados:

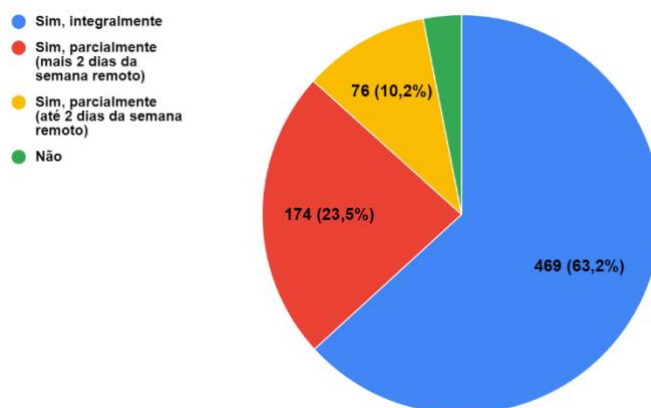


Gráfico 1 – Realização das atividades laborais em regime de trabalho remoto:

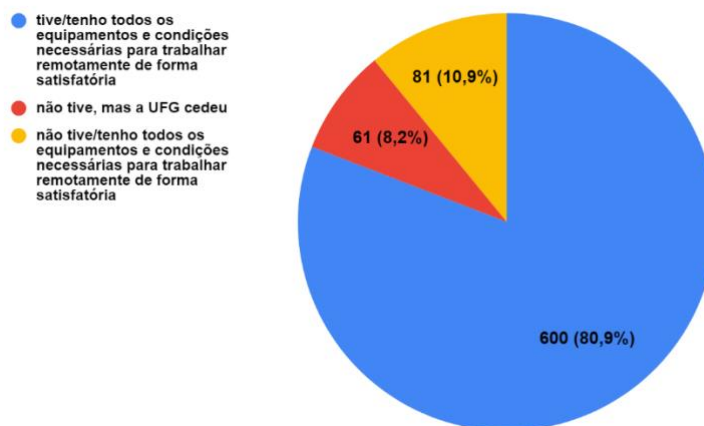
Fonte: elaborado pelos autores, 2022

Quando estratificamos os resultados entre as duas categorias esse percentual não se altera muito. Entre os servidores TAE, dos 547 respondentes, 60,4% (330) realizaram integralmente, 26,4% (144) realizaram parcialmente em até dois dias da semana, 11,2% (61) parcialmente com mais de dois dias em trabalho remoto, e apenas 2% (12) não fizeram trabalho remoto. Na categoria docente, 70,9% (139) fizeram integral, 7,7% (15) parcialmente em até dois dias, 15,3% (30) parcialmente com mais de dois na semana, contra 6,1% (12) que não realizaram o trabalho remoto. Tal resultado caracteriza que a adesão dos servidores ao regime de trabalho remoto foi majoritária, mesmo quando se segmenta as duas categorias.

Uma das regras definidas quanto às responsabilidades do servidor em teletrabalho, tanto na IN n° 65/2020 quanto no Decreto n°11.072/2022 é que o servidor providencie a estrutura física e tecnológica necessária para a realização das atividades nessa modalidade, assumindo todos os custos.(Brasil, 2020d, 2022a). Nesse sentido, a comissão perguntou quanto à infraestrutura utilizada pelos servidores em trabalho remoto durante a pandemia, tanto de equipamentos de TI como de mobiliário (questão 5), buscando entender como eles se organizaram nesse sentido, para perceber se haverá dificuldades na disponibilização exigida na implantação do teletrabalho. As respostas identificam que a maioria dos servidores tinham todos os equipamentos e condições necessárias para trabalhar remotamente de forma

satisfatória.

Gráfico 2 – Infraestrutura durante o regime de trabalho remoto (equipamentos de TI e mobiliário):



Fonte: elaborado pelos autores, 2022

Apesar do resultado indicar um percentual grande de servidores que possuem infraestrutura própria e satisfatória 80,9% (600), é importante observar que 10,9% (81) não tiveram essa infraestrutura. Esse dado pode indicar algumas dificuldades do trabalho remoto adotado de forma compulsória diante da pandemia, tais como dificuldades na realização das atividades, falta de condições materiais para adequação do espaço privado. Entretanto, o outro resultado demonstra que 8,2% (61) mesmo não tendo a infraestrutura necessária, obteve a cessão dessa infraestrutura por parte da instituição. Como o questionário não buscou verificar as razões dessa dificuldade, há uma lacuna na compreensão se esse percentual de servidores que não teve infraestrutura necessária e satisfatória ocorreu por desconhecimento ou dificuldades na possibilidade de empréstimo por parte da gestão do local em que trabalha, ou outras questões, que por limitação da enquete não conseguimos depreender.

Para a sexta pergunta a Comissão utilizou uma escala configurada como uma grade de múltipla escolha para graduar o grau de facilidade em relação aos seguintes itens: 1- organização pessoal ao trabalho remoto; 2 - familiaridade com tecnologias para comunicação à distância; 3- capacitação para a realização do trabalho de forma remota; 4 - relação com a chefia; 5 - relação com a equipe de trabalho; 6 - equilíbrio entre trabalho remoto e rotina familiar; 7 - ergonomia no trabalho remoto; e 8 - adaptação ao trabalho remoto. As opções colocadas para escolha eram: Muito fácil, Fácil, Pouco Fácil, Nada Fácil. O resultado está demonstrado na tabela abaixo:

Tabela 1 – Grau de facilidade dos itens relacionados:

Itens para Avaliação	Muito fácil	Fácil	Pouco fácil	Nada fácil
1-Organização pessoal ao trabalho remoto	49,1% (366)	36,9 % (274)	10,8% (80)	3,1 % (23)
2-Familiaridade com tecnologias para comunicação à distância	63,0% (469)	29,6 % (220)	6,6% (49)	0,8% (6)
3-Capacitação para a realização do trabalho de forma remota	56,2% (419)	30,9% (230)	9,4% (70)	3,5% (26)
4-Relação com a chefia	64,2% (477)	29,8% (221)	4,9% (36)	1,2% (9)
5-Relação com a equipe de trabalho	54,2% (404)	36,5% (271)	7,0% (52)	2,3% (17)
6-Equilíbrio entre trabalho remoto e rotina familiar	33,2% (248)	35,8% (266)	20,8% (153)	10,4% (77)
7-Ergonomia no trabalho remoto	36,6% (272)	34,1% (252)	19,9% (147)	9,5% (70)
8-Adaptação ao trabalho remoto	54,5% (406)	31,2% (232)	4,8% (70)	9,4% (36)

Fonte: elaborado pelos autores, 2022

Analisando os dados da tabela verifica-se que com exceção dos itens: **6-Equilíbrio entre trabalho remoto e rotina familiar** e **7-Ergonomia no trabalho remoto**, os demais foram percebidos pelos servidores com uma variação muito próxima entre as gradações de avaliação. Observa-se que mais de 80% dos respondentes tiveram muita facilidade/facilidade nos itens 1, 2, 3, 4, 5 e 8. O item 4 – Relação com a chefia se sobressaiu com maior percentual dentre todos, somando 94% com uma percepção positiva, o que indica que para maioria dos servidores participantes da e as atividades realizadas no trabalho remoto transcorreram de forma satisfatória.

Entretanto, é importante ressaltar que o resultado do item 6 aponta para uma fragilidade do regime de trabalho remoto, pois 31,2% (230) dos respondentes perceberam que o equilíbrio entre trabalho e rotina familiar se mostrou pouca fácil e nada fácil. Essa dificuldade já foi afirmada por alguns autores como sendo uma das desvantagens encontradas no teletrabalho, esse desequilíbrio é descrito como sendo gerado por distrações com a família, perda de concentração na realização de atividades domésticas, isolamento social entre outros (Aderaldo et al., 2017; Leite, da Cunha Lemos, et al., 2019; Filardi et al., 2020). Portanto, a dificuldade de equilibrar teletrabalho e rotina familiar demonstram que esse é um aspecto a ser agenciado e ser considerado por quem fizer a opção desse novo regime.

Outro dado importante refere-se ao item 7, que tratou de identificar as condições de ergonomia no trabalho remoto, e apresentou resultado semelhante ao item 6, sendo 29,4%

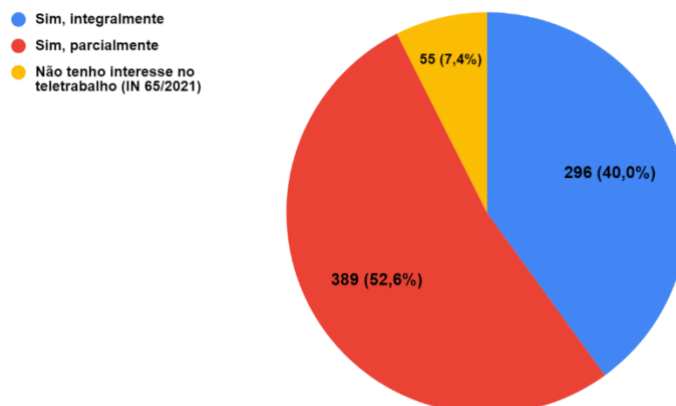
(217) percebendo ser pouco fácil ou nada fácil. Como esse aspecto se relaciona diretamente com a saúde funcional dos servidores, percebemos que as instituições deverão desenvolver políticas de conscientização sobre a necessidade de adaptação dos ambientes de trabalho privados ao teletrabalho, visto que segundo a regulamentação a responsabilidade de providenciar estrutura física adequada e ergonômica é total do servidor aderente ao regime.

A sétima pergunta do questionário tratou de perceber como foi o acesso/interação entre os colegas para o atendimento de demandas/serviços e obtenção de informações necessárias ao bom andamento das atividades durante o trabalho remoto. No total de 744 respostas, para 87,4% (650) dos servidores ocorreu de forma ágil, 7,8% (58) houve demora nas respostas, 4,4% (33) houve dificuldade de contato e 0,4% (3) não tem interação com colegas. Uma das desvantagens apontadas em alguns estudos sobre o teletrabalho é a falta de comunicação direta entre colegas, e como isso pode impactar no desenvolvimento e entrega das atividades em relação ao ambiente presencial (Aderaldo et al., 2017; Leite & Lemos, 2020). Apesar disso, o resultado demonstra que para grande parte dos servidores participantes da enquete, a percepção foi de que a comunicação ocorreu de forma ágil, possibilitando o bom andamento das demandas.

A percepção sobre a experiência com o trabalho remoto ter sido, de modo geral, positiva foi abordada na questão 8, e o resultado foi majoritariamente SIM, com 92% (683) e somente para 8% (59) NÃO. Importante destacar que houve uma variação de 11,6% quando segmentamos as categorias, enquanto para servidores TAE 95,1% (520) a resposta foi SIM, contra 4,9% (27) Não, na categoria docente 83,5% (162) responderam SIM, contra 16,5% (32) NÃO. Por se tratar de uma pergunta fechada podemos inferir que houve um grau de direcionamento, pois não havia possibilidade de responder com uma avaliação intermediária, ainda sim é possível apontar, pelo resultado, que a vivência foi favorável para a grande maioria.

Dando continuidade ao caminho discursivo das questões levantadas até esse momento, a nona questão tratou de compreender o interesse dos servidores em realizar o teletrabalho de acordo com a IN n° 65/2020 – principal objetivo da comissão. O resultado se expressa no gráfico abaixo:

Gráfico 3 - Você teria interesse em realizar o teletrabalho (IN 65/2020)?

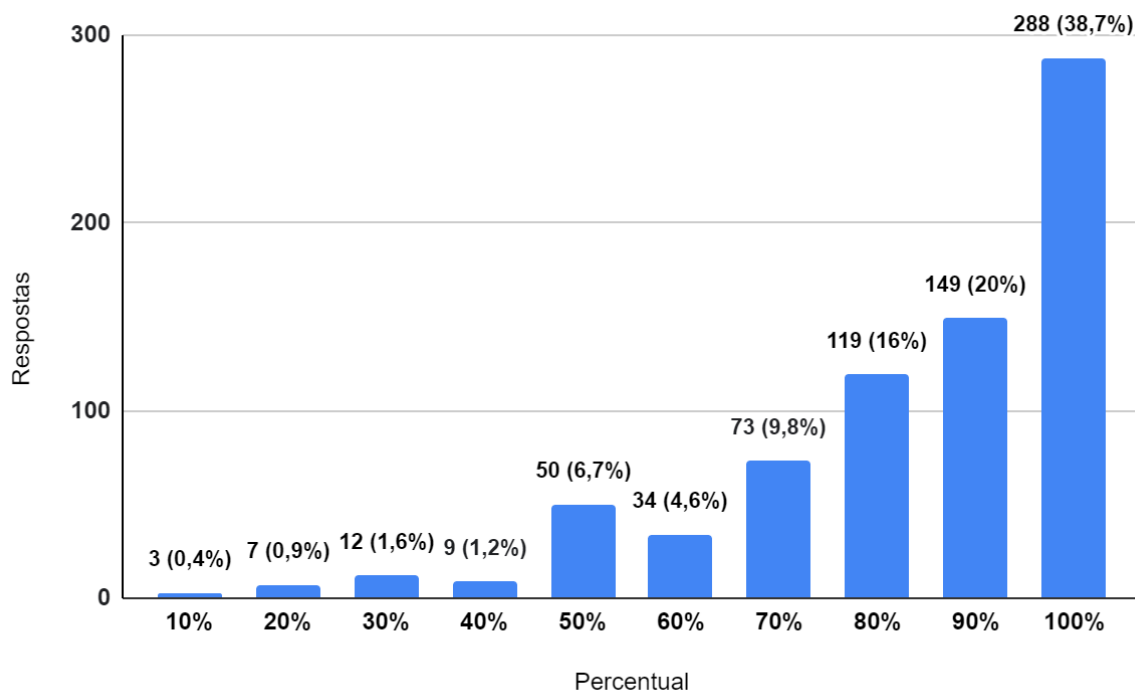


Fonte: elaborado pelos autores, 2022

O resultado dessa questão se alinha com o da anterior, visto que a experiência positiva manifestada pela grande maioria se converte no interesse, na mesma proporção, dos servidores em realizar o teletrabalho quando for regulamentado na instituição. Somando-se os valores das duas respostas: “sim, integralmente” e “sim, parcialmente” chegamos a 685 respondentes manifestando interesse em aderir ao novo regime, que é congruente com a resposta anterior. Esse dado indica para a comissão uma percepção e possível ambiente favorável a regulamentação do teletrabalho na instituição. Outro fato importante a se destacar é o equilíbrio entre o interesse manifestado pelos servidores quanto as modalidades previstas na legislação do teletrabalho, são elas a integral e parcial. Isso denota que apesar do interesse da grande maioria no teletrabalho, existem diferenças no perfil dos servidores que irão aderir-lo, o qual não coube nesse questionário investigar.

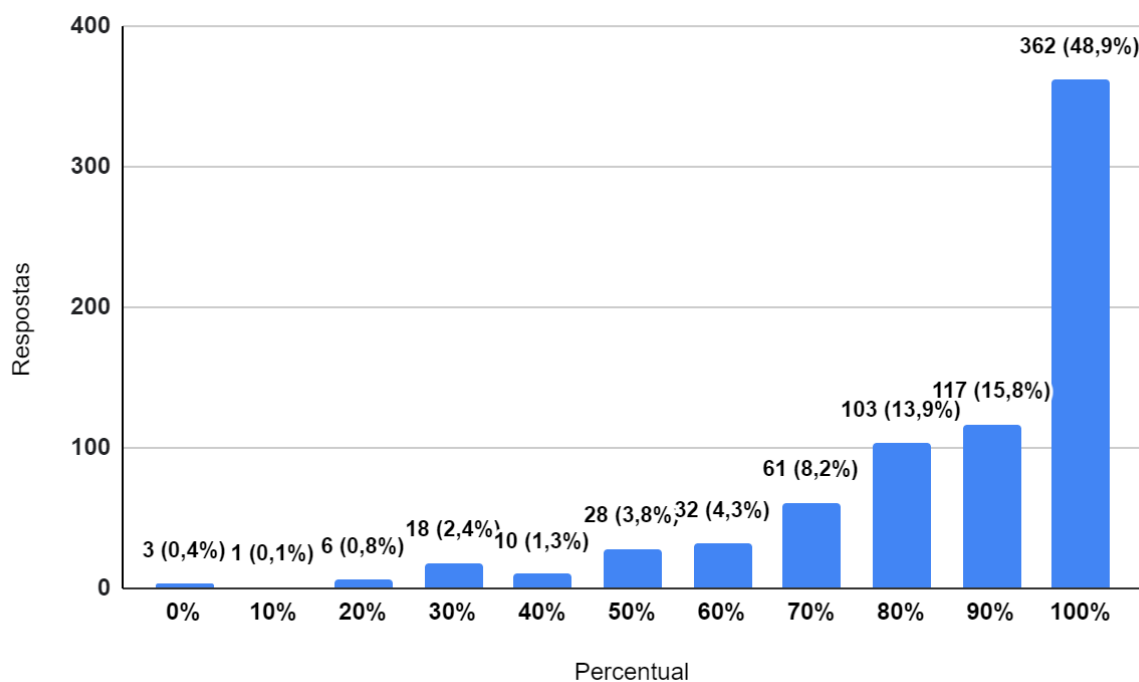
As próximas três perguntas (10, 11 e 12) trataram de investigar, em certa medida, as características dos serviços realizados pelos servidores, buscando compreender a viabilidade para o teletrabalho. A comissão utilizou uma escala linear nessas questões, cujos resultados estão representados nos gráficos abaixo:

Gráfico 4 - Percentual das atividades laborais desempenhadas via sistemas informatizados:



Fonte: elaborado pelos autores, 2022

Gráfico 5 - Percentual das atividades laborais passíveis de serem acompanhadas em termos de prazo, metas e aferição de resultado:



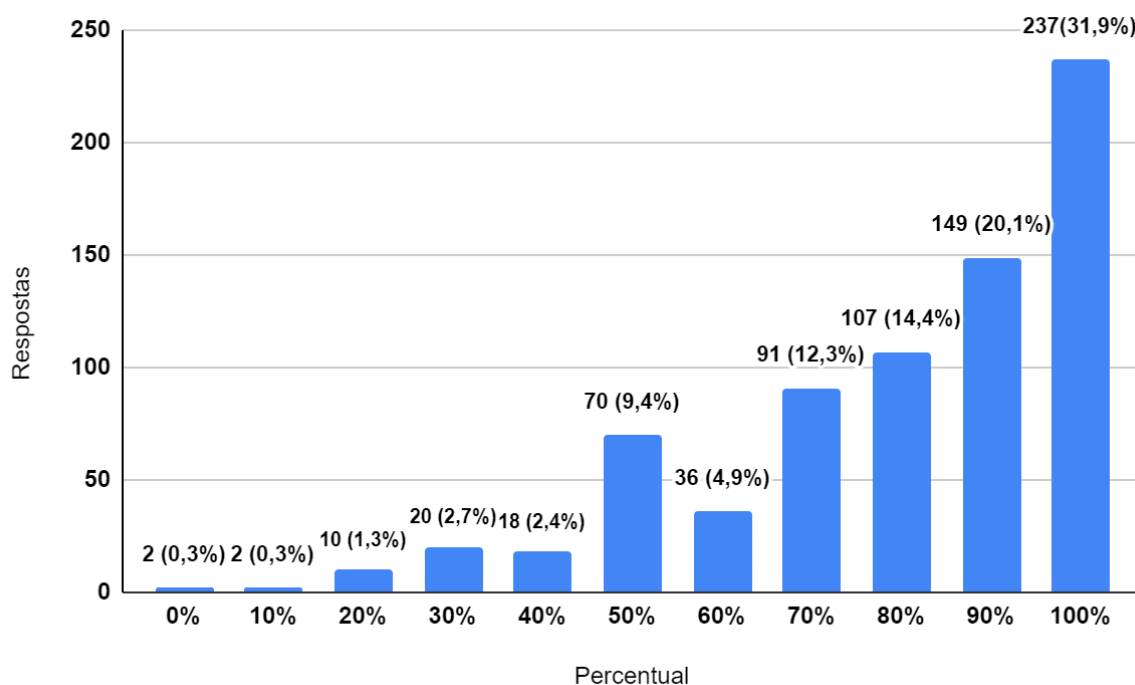
Fonte: elaborado pelos autores, 2022

A implantação do teletrabalho está baseada na implementação do Programa de Gestão, conforme IN n° 65/2020, que com o a publicação do Decreto 11.702/2022 veio a se chamar PGD, que requer a utilização de um sistema informatizado em que se possa realizar a mensuração da produtividade, dos resultados e das entregas dos servidores que aderirem ao regime. Esse sistema deverá permitir o acompanhamento, o controle das atividades e o cumprimento das metas, bem como medir resultados. Ao se analisar os resultados dos gráficos 4 e 5 percebe-se que a maior parte das atividades já são realizadas por sistemas informatizados, de acordo com os servidores que participaram da enquete. Portanto, demonstra-se com esses resultados que as atividades são passíveis de serem adaptadas ao sistema que for adotado pela instituição na modalidade do teletrabalho.

No gráfico 4 identifica-se que 95,8% (713) dos servidores tem pelos menos 50% das suas atividades realizadas em sistemas informatizados, o que permitiria a esses servidores aderirem a modalidade parcial de teletrabalho. Considerando somente o resultado de 100% do percentual das atividades em sistemas informatizados, 38,7 % (288) dos servidores poderiam aderir à modalidade integral, uma vez que seja regulamentada na instituição.

Quanto ao gráfico 5 o resultado aponta uma compreensão dos servidores sobre a definição de prazos, metas e entregas em relação as suas atividades, pois 48,9% (362) dos servidores responderam que suas atividades são totalmente passíveis de serem mensuradas. Ao considerar a somatória dos dados de até 50% de percentual de atividades a serem mensuradas chegamos a 94,9% (703) do total dos respondentes, reforçando a possibilidade de adesão de uma parte considerável dos servidores ao teletrabalho.

Gráfico 6 - Na sua opinião, independentemente das suas rotinas de trabalho, qual o percentual



das atividades do seu ambiente/equipe pode ser realizado em teletrabalho?

Fonte: elaborado pelos autores, 2022

O resultado apresentado no gráfico acima corrobora a discussão dos dados demonstrados nos gráficos anteriores (4 e 5) pois 93% (690) servidores compreendem que pelo 50% das suas atividades podem ser realizadas em teletrabalho. Esse dado também confirma os dados apresentados no gráfico 3, quanto à aderência dos servidores ao novo regime.

As duas últimas perguntas da enquête foram elaboradas no formato aberto para que os servidores pudessem relatar de forma livre os aspectos levantados. A questão 13 perguntou: “Seu Órgão/Unidade Acadêmica utilizou algum sistema de acompanhamento das atividades laborais no regime de trabalho remoto durante a pandemia, qual foi?”. Houve 647 respostas que apontaram diversas ferramentas utilizadas para acompanhamento. A tabela a seguir apresenta a frequência dos sistemas mais citados nas respostas:

Tabela 2 – Sistemas utilizados para acompanhar as atividades durante o trabalho remoto na pandemia:

SEI (relatórios)	TRELLO	Ferramentas Google (MEET, DRIVE, GSUIT)	Planilha	REDMINE	GLPI	ASANA	SLACK
238	30	29	28	25	19	2	2

Fonte: elaborado pelos autores, 2022

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) utilizado pela instituição para produção, edição, assinatura e tramitação de documentos/processos em ambiente eletrônico foi o mais citado, com a anexação de relatórios de atividades pelos servidores que estavam em trabalho remoto, conforme determinado pela Portaria UFG 1200 de 17 de abril de 2020 (Universidade Federal de Goiás, 2020), seguidos dos demais. Importante destacar que várias respostas de servidores disseram ter utilizado ao mesmo tempo pelo menos três dos sistemas citados na tabela acima. Portanto, entende-se que uma parte da gestão dos órgãos da universidade utilizou algum sistema para acompanhar as atividades laborais dos servidores em trabalho remoto.

Por outro lado, no processo de análise verificou-se que 117 servidores informaram não ter utilizado ou não ter conhecimento de que seu órgão adotou algum sistema ou ferramenta informatizada de acompanhamento. Isso indica que ou esses servidores não apresentaram os relatórios de atividades exigidos pela portaria citada, ou não compreendem que o SEI foi um sistema utilizado para acompanhamento das atividades laborais.

A última pergunta do questionário, também no formato aberto, solicitou a opinião dos participantes sobre a implantação do teletrabalho (IN65/2020) no ambiente de trabalho. Ela foi respondida por 621 servidores que manifestaram sua opinião de forma livre e ampla, em sua grande maioria, favorável à implantação. Os argumentos mais recorrentes nas respostas foram: flexibilidade de tempo; aumento e melhoria da produtividade; melhor gestão das tarefas e rotinas; redução de despesas para a instituição; redução de custos para o servidor com combustível e alimentação; ganho de tempo ao evitar o deslocamento do servidor para a instituição; aumento da qualidade de vida do servidor; autonomia do servidor, entre outros. Esses aspectos levantados pelos servidores corroboram com o que a literatura indica como vantagens na implementação do teletrabalho nas organizações (Antunes & Fischer, 2020; Baccili, 2021; Filardi et al., 2020; Leite, da Cunha Lemos, et al., 2019; Leite & Lemos, 2020).

Além das diversas opiniões favoráveis à implantação do teletrabalho, algumas preocupações também foram levantadas pelos servidores, as mais presentes foram: perda de vínculo/integração da equipe de trabalho; custos da adequação do espaço privado para o teletrabalho ser do servidor; sobrecarga de trabalho; dificuldade de equilibrar as atividades domésticas e laborais; a instituição ter um sistema informatizado que permita acompanhar e aferir resultados; dificuldade na relação das chefias com os servidores; perda de direitos trabalhistas; desrespeito com o jornada de trabalho; necessidade de conscientização e treinamento sobre os requisitos para a implantação; esvaziamento do espaço físico da universidade, entre outros. Isso denota que, apesar do desejo da implantação manifestado pela maioria das opiniões, os servidores estão refletindo sobre os impactos desse novo regime de trabalho.

Para melhor compreensão da diversidade de opiniões destacam-se duas respostas: de um servidor que se identificou lotado no Centro de Recursos Computacionais (CERCOMP), e de um outro que atua na Secretaria de Comunicação (SECOM).

Trabalho na equipe de Suporte no CERCOMP e, tendo em vista os ótimos resultados durante a pandemia, com atendimentos feitos normalmente sem atrasos e nenhum tipo de prejuízo quanto a qualidade e tempo de atendimento. Acredito que uma

jornada de teletrabalho híbrida, com um terço da equipe vindo presencialmente (como foi feito nos últimos dois anos) será suficiente para atender toda a demanda do campus, tendo em vista que ao ser aplicado a forma de teletrabalho nos demais departamentos, a maioria dos nossos atendimentos passa a ser realizado remotamente e os atendimentos presenciais devem ser agendados, não sendo possível realizá-los sem a presença do solicitante no local. Sendo assim, um regime de revezamento de um terço até metade da equipe vindo presencialmente será suficiente para atender todas as demandas com qualidade e dentro de todos os prazos. (servidor Cercomp)

A função de Designer Gráfico que desempenho na Secom a alguns anos, foi plenamente desempenhada em formato remoto durante toda o período pandêmico, pois a rotina de trabalho em casa adaptou plenamente a esse novo formato. Como na Secom todos os equipamentos são de meados de 2011 e estão defasados, os nossos equipamentos particulares são mais modernos e atualizados isso proporciona um melhor fluxo de trabalho que gera resultados mais satisfatórios. Já que a nossa realidade financeira está tão a quem da realidade vista na nossa sociedade os custos do dia-a-dia são reduzidos consideravelmente. (servidor Secom)

A partir dessas opiniões depreende-se que as realidades dos órgãos são diversas. Entre as várias respostas foi possível perceber que apesar de se mostrarem favoráveis a implantação do teletrabalho, os servidores destacam que os ambientes são diversos e que as áreas poderão se organizar para adoção da modalidade parcial dentro de um mesmo órgão, como é o caso do CERCOMP. Por outro lado, o servidor da SECOM evidencia que o uso da sua infraestrutura pessoal lhe permitiu desenvolver plenamente suas atividades laborais, bem como se adaptar ao trabalho remoto, em detrimento da parca infraestrutura do seu departamento na instituição, sendo esse um fator motivador para adesão ao novo regime.

As opiniões manifestadas nessa questão refletem os resultados já discutidos ao longo dessa sessão. Grande parte dos servidores participantes demonstraram terem tido uma boa experiência com o trabalho remoto e desejam a implantação na instituição do teletrabalho, observadas as diversas especificidades e requisitos das legislações que o regulamentam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia da COVID-19 e a adoção compulsória do trabalho remoto nas instituições acelerou a discussão acerca do teletrabalho. A economia gerada com essa modalidade de trabalho motivou o governo federal a regulamentar sua implantação no âmbito do executivo federal. O gradativo retorno ao trabalho presencial, que se iniciou a partir de outubro de 2021, e a publicação das normativas IN nº 65/2020 e posterior Decreto nº 11.702/2022 desencadeou a discussão sobre a implantação do PGD nas instituições.

Nas universidades federais as discussões e estudos para implantação desse novo regime de trabalho estão em ampla ascensão. Nesse contexto, a gestão da Universidade Federal de Goiás nomeou em novembro de 2021 uma Comissão de Avaliação da Implantação do Teletrabalho, com base na IN nº 65/2020. Para amparar as discussões, a comissão submeteu um questionário em março de 2022 aos servidores da instituição, acerca das suas percepções sobre a experiência das atividades laborais no regime de trabalho remoto realizado durante a pandemia. A partir dos resultados obtidos por meio desse questionário, este estudo analisou essa percepção e buscou caracterizar esse regime de trabalho realizado em uma instituição de ensino superior durante a pandemia.

Quanto ao trabalho remoto na pandemia ficou caracterizado que quase a totalidade dos servidores respondentes foram aderentes à modalidade, 96,9% do total, e a infraestrutura utilizada foi de 80,9% dos próprios servidores, que afirmaram ter as condições necessárias e satisfatórias para tal. Dessa forma, com a regulamentação do teletrabalho na instituição o atendimento do requisito de que o servidor é responsável pelos custos tecnológicos, mobiliários e de adequação do espaço não será uma dificuldade para uma parcela considerável dos trabalhadores. Entretanto, a ergonomia e adequação do espaço de trabalho será um desafio para os servidores, pois ficou evidente nos resultados da questão 6, a dificuldade de uma parte deles sobre esse aspecto. Entende-se que, por mais que a responsabilidade do ambiente laboral seja do servidor no teletrabalho, as instituições devem cumprir um papel orientativo, com treinamentos e políticas de conscientização, pois no longo prazo, a deficiência desse elemento tem consequências diretas na saúde ocupacional dos servidores.

Na análise pode se perceber também, dentre outros aspectos levantados na questão 6, que o equilíbrio entre as atividades laborais e rotina familiar será uma dificuldade a ser enfrentada por uma parte dos servidores que adotarem o teletrabalho. Cabe aqui também a

tarefa por parte da gestão das instituições de conscientizar, dar capacitação e treinamento sobre os requisitos necessários para a implantação do teletrabalho, visto que a adesão do servidor é voluntária.

Isso ficou evidente quando se analisou a percepção dos servidores sobre a legislação do teletrabalho, se o trabalho remoto na pandemia era o mesmo que o teletrabalho da IN n°65/2020 (questão 2 e 3), e as opiniões apresentadas na última questão. Apesar da quase totalidade dos servidores terem realizado o trabalho remoto, e desejarem a implantação do teletrabalho, outra parte considerável demonstrou não ter conhecimento das condições necessárias para sua regulamentação, das responsabilidades, dos processos e procedimentos envolvidos.

No contexto dessa análise foi possível compreender que grande parte dos servidores respondentes possuem: as condições estruturais necessárias, suas atividades laborais estão caracterizadas para o teletrabalho, quase a totalidade tem interesse em realizá-lo e eles tiveram uma experiência positiva com o trabalho remoto durante a pandemia. Portanto, infere-se que os servidores têm uma expectativa pela implantação do novo regime, e a comissão deve trabalhar no sentido de apresentar uma proposta para sua regulamentação.

Importante ressaltar que esse estudo se limitou à análise de dados secundários em um contexto específico das universidades e seus resultados não possibilitam fazer generalizações para outras organizações. Nesse sentido, cabe em estudos futuros identificar possíveis entraves no processo de formulação da regulamentação e implantação do teletrabalho nas universidades federais.

Porém, esse estudo contribuiu com a literatura sobre o tema, que ainda é limitada nas bases de periódicos, dado a inovação do debate, e permitirá que a UFG e outras universidades tenham uma dimensão das vantagens, das condições e das dificuldades encontradas pelos servidores durante o trabalho remoto em uma instituição de ensino superior, visando a implantação do teletrabalho no ambiente diverso e plural da academia.

REFERÊNCIAS

- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15, 511–533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Antunes, E. D., & Fischer, F. M. (2020). A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 45, 1–12. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000025920>
- Baccili, S. (2021). *Virtualização do trabalho durante a Pandemia do COVID-19: Avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior*. Serviço

Nacional de Aprendizagem Comercial.

Brasil. ([s.d.]). *DECRETO-LEI Nº 5.452, de 1 DE MAIO DE 1943. Consolidação da Leis de Trabalho*. Recuperado 4 de setembro de 2022, de

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm

Brasil. (2020b). *INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 19, DE 12 DE MARÇO DE 2020—DOU - Imprensa Nacional*. <https://www.in.gov.br/web/dou>

Brasil. (2020c). *INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 20, DE 13 DE MARÇO DE 2020—DOU - Imprensa Nacional*. <https://www.in.gov.br/web/dou>

Brasil. (2020d). *Instrução Normativa Nº 65, DE 30 DE julho DE 2020—DOU - Imprensa Nacional*. <https://www.in.gov.br/web/dou>

Brasil. (2022a). *DECRETO Nº 11.072, DE 17 DE MAIO DE 2022—DOU - Imprensa Nacional*. <https://www.in.gov.br/web/dou>

Brasil, I. (2021e). *INSTRUÇÃO NORMATIVA SGP/SEDGG/ME Nº 90, DE 28 DE SETEMBRO DE 2021—DOU - Imprensa Nacional*. <https://www.in.gov.br/web/dou>

Brizante, J. N. F. (2021). *Teletrabalho no serviço público: Estudo de caso em um campus do Instituto Federal de Educação de São Paulo* [Dissertação (mestrado), UFSCAR].

<https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/14930>

Carneval, P. P. de O. (2018). *Teletrabalho na administração pública: Desenvolvimento de método de identificação de tarefas teletrabalháveis*.

<https://doi.org/10.22409/TPP.2018.m.08323002762>

Filardi, F., Castro, R. M. P. D., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: Análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18, 28–46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Vol. 4). Atlas.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5. ed). Atlas. http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view

Leite, A. L., da Cunha Lemos, D., & Aldir Schneider, W. (2019). Teleworking: An Integrative Review of International Literature ; Teletrabajo: Una Revisión Integrativa De La Literatura Internacional ; Teletrabalho: Uma Revisão Integrativa Da Literatura Internacional. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*; v. 17 n. 3: set/dez 2019; 186-209, 17(12), 187–210.

Leite, A. L., & Lemos, D. da C. (2020). Teletrabalho durante a pandemia: Experiência do corpo técnico da universidade do estado de Santa Catarina – UDESC. *Pensamento & Realidade*, 35(3), 87–109. <https://doi.org/10.23925/2237-4418.2020v35i3p.87-109>

Leite, A. L., Lemos, D. da C., & Schneider, W. A. (2019). TELETRABALHO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA INTERNACIONAL. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(3), 186–209.

<https://doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42743>

Marotti, J., Mantelli, A., Furuyama, R., Pigozzo, M., Campos, T., & Laganá, D. C. (2008). Amostragem em pesquisa clínica: Tamanho da amostra. *Rev odontol Unicid*, 20, 186–194.

Máximo, W. (2021, agosto 3). *Trabalho remoto gerou economia de R\$ 1,4 bi no Executivo federal*. Agência Brasil. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-08/trabalho-remoto-gerou-economia-de-r-14-bi-no-executivo-federal>

Ministério da Economia. (2021). *Programa de Gestão: Implementação nos órgãos e entidades*. Portal do Servidor. <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/implementacao-nos-orgaos-e-entidades-3>

OIT. (1996). *Convention C177—Home Work Convention, 1996 (No. 177)*.

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

- Rocha, C. T. M. da, & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: Conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152–162. <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. de. (2011). Autonomia e trabalho informacional: O teletrabalho. *Dados*, 54, 207–233. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>
- Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. ([s.d.]). *Cartilha de Teletrabalho / SOBRATT*. Recuperado 4 de setembro de 2022, de <https://www.sobratt.org.br/cartilha-de-teletrabalho/>
- Tremblay, D.-G. (2002). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 42, 54–65. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000300006>
- Universidade Federal de Goiás. (2020). *Nota oficial*. UFG - Universidade Federal de Goiás. <https://www.ufg.br/n/124968-nota-oficial>
- Universidade Federal de Goiás. (2020). *SEI/UFG - 1282285—PORTARIA SISP*. https://www.sei.ufg.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=1381131&id_orgao_publicacao=0
- Universidade Federal de Goiás. (2022). *Plataforma Analisa UFG*. Analisa UFG. <https://analisa.ufg.br/p/25410-sobre>