

Trabalho remoto nas Universidades Federais da Região Centro-Oeste do Brasil: Um olhar sob a perspectiva da teoria da complexidade

Autores: Corrêa Alves Mendonca, Jane*; Siqueira dos Santos, Tatiane; Luci de Almeida, Vera

Contacto: *janemendonca@ufgd.edu.br

País: Brasil

Resumo

O trabalho remoto apresenta-se atualmente como importante alternativa às instituições federais de ensino superior (IFES), em busca do aumento da eficiência na prestação dos serviços públicos. Este relato técnico aborda a questão da implantação dessa modalidade de trabalho nas universidades federais da região Centro-Oeste brasileira, sob a perspectiva da Teoria da Complexidade. O objetivo geral é analisar o processo de implantação do trabalho remoto nas universidades federais da região Centro-Oeste brasileira. A partir do estudo bibliográfico e documental, foram realizados os seguintes levantamentos: (a) regulamentações que envolvem o teletrabalho na administração pública federal do Brasil, (b) regulamentações de implantação do trabalho remoto nas Universidades Federais Públicas do Centro-Oeste do Brasil (UNB, UFG, UFCAT, UFJ, UFMT, UFR, UFMS, UFGD) disponibilizados nos sites institucionais. Identificou-se que apenas três IFES aderiram ao teletrabalho, como é o caso da UNB, UFMT e da UFMS. Os resultados obtidos sugerem que instituições consolidadas e com maior abertura ao diálogo com a comunidade acadêmica e sociedade tiveram maior sucesso em seus quadros institucionais. Diante desse cenário, observa-se que algumas IFES apresentam resistências às mudanças advindas da implementação das tecnologias devido ao fator cultural e também às dificuldades técnicas e estruturais. A viabilidade de implantação do teletrabalho nas IFES pode ser vista como uma política pública que contribui para a modernização e ampliação do Governo Digital, pois o teletrabalho pode aprimorar a estrutura de flexibilização do trabalho e proporcionar a valorização de trabalhadores, como forma de modernização de gestão na instituição. Evidencia-se a partir dos resultados que metodologias de implantação do teletrabalho são necessárias para que as Universidades tenham uma base quanto ao ponto de partida do processo de adesão, visando a análise do ambiente organizacional interno, perspectiva da auto-organização, perspectiva do relacionamento humano-ambiente, auto adaptabilidade, interações com o ambiente externo e não-linearidade na tomada de decisões.

Palavras-chave: IFES; Programa de Gestão de Desempenho; teletrabalho.

1. Introdução

As tendências na gestão das organizações sempre foi tema de diversas pesquisas no âmbito das ciências aplicadas. O estudo de Yang et al. (2013) contribuiu neste sentido, na medida em que aborda a evolução das teorias organizacionais com destaque às perspectivas contemporâneas, cada vez mais voltadas aos aspectos da complexidade. Existem atualmente diversas discussões sobre o surgimento de organizações complexas e a necessidade de se revisar suas ideias e entender sua engenharia em prol de uma gestão bem-sucedida e eficaz nas teorias organizacionais e no conhecimento gerencial (Daryani & Amini, 2016).

Nota-se que a questão da complexidade tem ganhado espaço no âmbito das organizações modernas, uma vez que novas forças emergem num cenário em constante mudança. Prova disso, são as transformações organizacionais com o advento da pandemia de Coronavírus no início do ano de 2020. Neste

sentido, o trabalho remoto foi adotado em diferentes organizações como medida sanitária para conter o avanço da doença, como é o caso das instituições federais de ensino superior (IFES). Entretanto, tal medida representou uma alteração significativa no modo de trabalhar das pessoas, no qual o caráter repentino e o uso frequente de tecnologias de informação e comunicação (TICs) repercutiram nas condições gerais de trabalho.

Em face do cenário apresentado e das perspectivas que se apresentam em 2023 para as universidades públicas, este trabalho tem por objetivo analisar o processo de implantação do trabalho remoto nas universidades federais da região Centro-Oeste brasileira, a partir de dados coletados nos sites das instituições, como também propor a otimização da sua prática sob a perspectiva da teoria da complexidade.

Observada a relevância destas instituições para a sociedade e a necessidade de se entender como a referida teoria organizacional pode ser observada no caso concreto, o presente trabalho buscou responder ao seguinte questionamento: como, através da análise dos atributos da teoria da complexidade, as IFES pesquisadas podem obter um melhor aproveitamento dos benefícios provenientes da implantação do trabalho remoto?

Como metodologia foram trazidos conceitos relacionados à temática da complexidade, com o intuito de enriquecer a análise dos resultados da pesquisa. Foram também levantados os aspectos da adoção do trabalho remoto nas universidades, os desafios ao enfrentar e as possíveis alternativas através da proposição de uma metodologia para implantação do trabalho remoto nas instituições de ensino que ainda não tem demonstrado avanços quanto à implantação do trabalho remoto.

As discussões são oportunas, pois poderão fornecer uma visão geral sobre a evolução tecnológica e gerencial das referidas universidades, cujos problemas e dificuldades marcam muitas IFES brasileiras e fornecer uma reflexão para gestores de organizações públicas semelhantes sobre o alcance de sua atuação, de forma que os incentivem a traçar estratégias em busca da melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade como um todo.

2. Metodologia

Em função do objeto investigado, é necessário recorrer a uma abordagem qualitativa por possibilitar uma descrição detalhada, assim como, compreender, explicar e construir teorias para um levantamento de hipóteses no contexto de sua realização. Utilizou-se a pesquisa descritiva exploratória, a qual foi possível descrever e proporcionar melhor familiaridade das definições, das características e dos resultados com o tema voltados ao teletrabalho, possibilitada, especialmente, pela coleta de dados do processo investigativo (Gil, 2008).

O estudo classificado como bibliográfico e documental, fundamentado em leis, decretos, resoluções, portarias e demais normativas, livros e artigos, buscou identificar e selecionar produções relevantes sobre o teletrabalho (Marconi & Lakatos, 2003).

Os critérios de seleção bibliográfica e documental foram extraídos de fontes primárias e secundárias, contendo os seguintes levantamentos: (a) regulamentações que envolvem o teletrabalho na administração pública federal do Brasil, (b) regulamentações de implantação do trabalho remoto em Universidades Federais Públicas do Centro-Oeste do Brasil, a partir dos dados disponibilizados nos respectivos sites institucionais.

O primeiro passo foi fazer um levantamento das universidades federais públicas do Centro-Oeste do Brasil e realizar a coleta de dados a respeito da adesão do trabalho remoto. O segundo passo foi tabular as

informações na tabela comparativa dentre as instituições pesquisadas quanto à adesão do teletrabalho. Por fim, o terceiro passo foi a elaboração de uma proposta de metodologia para a implantação da referida modalidade laboral às organizações que ainda não a aderiram.

Posteriormente foram apresentadas as análises e os resultados, trazendo na sequência as conclusões e sugestões de futuras pesquisas.

3. Desenvolvimento

O teletrabalho foi regulamentado no Brasil em 2017, pela atualização do *Decreto-Lei nº 5.452 (1943)*, que versou sobre a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, a partir do art. 75-B da *Lei nº 13.467 (2017)*, a qual considera o teletrabalho como “a 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” (*Lei nº 13.467, 2017, art. 75-B*).

No âmbito da administração pública federal, a regulação da modalidade de trabalho ocorreu pela publicação do *Decreto nº 11.072 (2022)* da Presidência da República que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Este decreto está fundamentado na *Instrução Normativa nº 65 (2020)*, do Ministério da Economia, a qual institui “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” (*IN nº 65, 2020, caput*). Esta normativa considera o teletrabalho como uma modalidade laboral na qual o trabalhador pode cumprir sua jornada regular fora das dependências físicas do órgão, a escolher a execução em regime parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos. As atividades deverão ser controladas e possuírem metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência (*IN nº 65, 2020*).

Em obediência aos diversos normativos nacionais, os órgãos estatais tiveram que adequar suas rotinas e métodos de operação. Neste tópico são apresentados os regulamentos para o teletrabalho implantados nas universidades federais públicas do Centro-Oeste do Brasil, assim como sua evolução em cada uma delas:

- **Universidade de Brasília (UNB):** Localizada em Brasília, Distrito Federal, foi instituída por meio da Lei nº 3.998 (1961) e oficialmente inaugurada em 21 de abril de 1962. Atualmente possui 2.584 docentes e 2.956 técnicos administrativos ativos em seu quadro de pessoal (UNB, 2022, *Relatório de Gestão*, p. 14; 127).

Na UnB, a discussão sobre a adoção do teletrabalho teve início com a publicação da *IN nº 1 (2018)*, antes mesmo da pandemia da Covid-19. A regulamentação do Programa de Gestão da universidade ocorreu com a aprovação da *Resolução nº 25 (2021)*, pelo Conselho de Administração. Participam do programa todos os servidores técnico-administrativos, estagiários e terceirizados cujas atividades o permitam, excluindo-se aqueles que estiverem em unidades com jornada flexibilizada (UNB, s.d).

- **Universidade Federal de Goiás - UFG:** Uma das primeiras instituições de ensino da região Centro-Oeste, foi fundada por meio da *Lei nº 3.834-C (1960)* em Goiânia. Ao longo de sua história, desenvolveu-se em diferentes *campi* e passou por várias subdivisões que coincidiram com a divisão do estado de Goiás. Na década de 2010, duas novas instituições foram criadas a partir de seu desmembramento: a Universidade Federal de Catalão e a Universidade Federal de Jataí. Atualmente a UFG conta com 3.491 servidores técnico-administrativos e 1.992 professores efetivos (UFG, 2021, *Relatório Integrado de Gestão*, p. 19; 76; 90).

A implantação do trabalho remoto na instituição ocorreu com a publicação da *Portaria UFG nº 1.200 (2020)*, estabelecendo medidas de caráter temporário para reduzir a exposição pessoal entre os servidores e incluindo o novo planejamento de rotinas de trabalho. Em 17 de novembro de 2021, foi criada por meio

da Portaria nº 3667 a Comissão de Avaliação da Implantação do Teletrabalho, responsável por acompanhar o andamento das ações. Apesar dos avanços, quase a totalidade dos servidores tem trabalhado em regime presencial (UFG, s.d).

- **Universidade Federal de Catalão - UFCAT:** Sediada na cidade de Catalão, estado de Goiás, foi criada através da Lei nº 13.634 (2018), a partir do desmembramento da Universidade Federal de Goiás. O quadro de pessoal conta com 291 professores efetivos e 118 técnicos administrativos em educação (UFCAT, 2020, *Relatório de Gestão Integrado*, p. 4; 7). Por ainda não possuir estatuto publicado em meio oficial devido sua recente criação, a instituição segue atualmente os regulamentos da Universidade Federal de Goiás no que diz respeito ao trabalho remoto.

- **Universidade Federal de Jataí - UFJ:** Foi criada pela Lei nº 13.635 (2018), por desmembramento da Universidade Federal de Goiás. Com sede em Jataí, na região Sudoeste do estado de Goiás, possui 351 docentes efetivos e 131 técnicos administrativos (UFJ, 2021, *Relatório Integrado de Gestão*, p. 28; 88). Assim como a UFCAT, a UFJ tem seguido os mesmos regramentos publicados pela UFG com relação às práticas do teletrabalho, tendo em vista ser recente o processo de implantação da nova universidade.

- **Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT:** Instituída sob a forma de Fundação nos termos da Lei nº 5.647 (1970), a UFMT está sediada em Cuiabá. Possui 1515 docentes e 1326 técnicos administrativos ativos em seu quadro de pessoal (UFMT, 2021, *Relatório de Gestão e Prestação de Contas da Universidade Federal de Mato Grosso*, p. 15; 60). Desde o início da pandemia, a UFMT tem buscado ouvir a opinião da comunidade acadêmica a respeito da viabilidade da implantação do trabalho remoto na instituição. Em março de 2022, servidores puderam opinar sobre o assunto através do preenchimento de formulário disponibilizado pelo Grupo de Trabalho de que trata a IN nº 65 (2020). (UFMT, 2022).

Dessa forma, foi aprovada a Resolução CONSUNI nº 81 (2022) que dispõe sobre o Projeto Piloto para o Programa de Gestão, em caráter experimental, e apresenta a tabela de atividades em que os resultados poderão ser efetivamente mensurados e cuja execução possa ser realizada pelos participantes em modalidade de teletrabalho.

- **Universidade Federal de Rondonópolis - UFR:** Foi criada por meio da Lei Federal nº 13.637 (2018), a partir do desmembramento do campus da Universidade Federal de Mato Grosso. Conta com um quadro de pessoal ativo composto por 83 técnicos administrativos e 283 docentes (UFR, 2022). Tendo em vista sua criação há poucos anos, a instituição segue atualmente os regramentos da Universidade Federal de Mato Grosso no que diz respeito ao trabalho remoto.

- **Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS:** Sua criação foi concretizada por meio da Lei nº 6.674 (1979), com a federalização da instituição ocorrida em consequência da divisão do Estado de Mato Grosso dois anos antes. Sediada em Campo Grande, possui 1418 docentes ativos em seu quadro de pessoal e 1665 técnicos administrativos (UFMS, 2022, *Relatório de Gestão*, p. 10; 86). A modalidade de teletrabalho foi regulamentada na instituição com a publicação da Resolução nº 243 (2022) do Conselho Diretor, aprovando o Programa de Gestão na modalidade de teletrabalho, em regime de execução integral ou parcial, no âmbito da instituição.

A Resolução estabelece que cabe à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, entre outras atribuições, acompanhar e apoiar as unidades no processo de implementação do programa e à Agência de Tecnologia da Informação e Comunicação (Agetic), a responsabilidade por disponibilizar e manter o Sistema da Superintendência de Seguros Privados (Susep) - SISGP, a fim de acompanhar, monitorar e avaliar o cumprimento de metas e resultados mensais das atividades realizadas pelos servidores (UFMS, 2022, *Resolução nº 243*).

▪ **Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD:** Localizada no centro-sul do Estado de Mato Grosso do Sul, nasceu do desmembramento do Centro Universitário de Dourados (CEUD), antigo *campus* da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Foi instituída pela *Lei nº 11.153* (2005) e conta com 590 servidores docentes e 603 servidores técnico-administrativos efetivos (UFGD, 2022, *Relatório de Gestão*, p. 11; 20).

As medidas para implantação do teletrabalho, em caráter temporário, iniciaram na instituição com a publicação da *IN nº 4* (2020) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, estabelecendo orientações às unidades acadêmicas e administrativas. De lá para cá, com o abrandamento da pandemia, foi emitida a *IN nº 3* (2021) da Reitoria, determinando orientações e critérios para a retomada gradual e segura das atividades presenciais, bem como a execução de atividades funcionais em modalidade de trabalho remoto em caráter excepcional e complementar, atualizada pela *IN nº 5* (2021). (UFGD, s.d).

4. Resultados

A tabela comparativa entre as instituições pesquisadas (Tabela 1), evidencia suas características, semelhanças e diferenças, a fim de que se possa ter uma visão geral do processo e propor uma metodologia para a implantação do teletrabalho, atrelada aos conceitos da complexidade, àquelas IFES que ainda não tem demonstrado avanços mais significativos quanto à questão.

TABELA 1. Comparativo trabalho remoto nas IFES da região Centro-Oeste

	UNB	UFG	UFCat	UFJ	UFMT	UFR	UFMS	UFGD
Ano de criação	1961	1960	2018	2018	1970	2018	1979	2005
Nº de docentes	2584	1992	291	351	1515	283	1418	590
Nº de técnicos administrativos	2956	3491	118	131	1326	83	1665	603
Possui PGD?	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Principais Normas Reguladoras internas	Res. CAD nº 25/2021	Port. DAP nº 1200/2020 e Port. UFG nº 3667/2021	idem UFG	idem UFG	Res. CONS UNI nº 81/2022	idem UFM T	Res. CD nº 243/2022	IN Progesp nº 4/2020; INs RTR nº 3 e nº 5/2021
Principais Normas Reguladoras externas	Decreto PR nº 1.590/1995; IN MPDG nº 1/2018 (alterada pela IN nº 65/2020); Portaria MEC nº 267/2021; Decreto PR nº 11.072/2022; IN ME nº 19/2020 (alterada pela IN nº 21/2020).							

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de dados da pesquisa (2022).

Através da Tabela 1, foi possível observar que as instituições mais experientes estão à frente com relação à efetivação do teletrabalho, assim como apresentam maior quantitativo de funcionários. Estas IFES des-

envolveram em maior número a publicação de normativas em prol da implantação da modalidade, o que demonstra preocupação dos gestores com o aumento de benefícios tanto para a organização quanto para os servidores, como o incremento da produtividade e da motivação.

Como proposta de intervenção, foi sugerido uma metodologia que engloba conceitos da teoria da complexidade para implementação do teletrabalho nas instituições que ainda demonstram avanços tímidos neste íterim. A metodologia dirige-se principalmente aos gestores e unidades de planejamento e baseia-se nos diversos estudos e literatura aqui levantados, consistindo nas seguintes etapas básicas:

1. Levantamento histórico sobre a abordagem do teletrabalho na instituição, buscando traçar um panorama das ações já desenvolvidas pela IFES (análise do ambiente organizacional interno).
2. Designação de Comissão responsável por estudar o tema e avaliar a viabilidade de institucionalização do teletrabalho, assim como desenvolver um plano de ação para apresentar o tema e ouvir a comunidade dos técnicos administrativos (perspectiva da auto-organização).
3. Levantamento de outros atores e setores envolvidos para possível adesão ao PGD, como as Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas, Gestores das Unidades, Chefias imediatas e Participantes (perspectiva do relacionamento humano-ambiente).
4. Divulgação interna de informações sobre o que se trata o PGD, seus objetivos, normativas, premissas, condições, vedações e definição do público-alvo (auto adaptabilidade).
5. Promover contatos com especialistas de outras instituições federais que também passam pelo processo de formalização do PGD na modalidade teletrabalho (interações com o ambiente externo).
6. Pesquisa junto aos servidores sobre ações para a implementação do PGD, no intuito de ouvir a opinião dos interessados no tema (não-linearidade na tomada de decisões).
7. Coleta e análise de dados da pesquisa sobre o interesse.
8. Em sendo a maioria favorável à implantação, promover mapeamento dos processos para sua implantação, identificando-se as atividades e os diferentes atores responsáveis (auto-organização).

5. Discussão e análise

As universidades públicas federais apresentam elementos que caminham para o paradigma da complexidade. Estas organizações exprimem perfil dinâmico e não linear e caminham para o processo dialético evolutivo da complexidade organizacional. Portanto, é inegável que o impacto do teletrabalho nas IFES traga profundas mudanças institucionais e funcionais, pois as relações de trabalho estão interligadas entre os indivíduos e a organização (Silva, 2014).

Tendo como pano de fundo a pandemia da Covid-19, as IFES tiveram o desafio de se enquadrarem no novo formato de trabalho e empreenderam grandes esforços para implementar a modalidade de trabalho remoto, como também de ensino remoto. Foi preciso uma auto-organização da instituição que sinalizou a reconfiguração das relações de trabalho e indicou um processo irreversível, uma vez que esta modalidade de trabalho poderá contribuir com o desenvolvimento da prestação do serviço público.

Todavia, pode-se identificar que algumas instituições ainda apresentam uma cultura da dependência, pois encontram resistências às tecnologias e mudanças muitas vezes atrelados a fatores culturais e também devido a dificuldades técnicas e estruturais.

Foi realizada uma pesquisa nos sites das 8 (oito) universidades públicas federais da região Centro-Oeste do Brasil a respeito da implantação do trabalho remoto. Os dados obtidos constataram que as universidades que possuem o trabalho remoto regulamentado através de seus Programas de Gestão foram apenas a UNB,

a UFMT e a UFMS, todas com mais de 40 anos de criação e que demonstram ter maior diálogo com a comunidade acadêmica e sociedade, como exemplos de organizações maduras e abertas para a modernização.

A viabilidade de implantação do teletrabalho nas IFES pode ser vista como uma política pública que contribui para a modernização e ampliação do Governo Digital, uma vez que a estrutura de flexibilização do trabalho poderá ser aprimorada pelo teletrabalho, assim proporcionado maior valorização de servidores. Esta modalidade de trabalho trará uma modernização de gestão na instituição, de forma a contribuir para maior autonomia e independência do servido, como também na garantia da qualidade do trabalho (Freitas, 2008).

No entanto, precisa-se de planejamento e análise do cenário em que será aplicada esta modalidade de trabalho a fim de verificar as possibilidades de implantação, ou seja, as organizações devem estabelecer quais os pressupostos necessários para delinear o processo do teletrabalho. Também no planejamento, é importante pensar em método para se avaliar e determinar o sucesso ou insucesso na implantação do teletrabalho nas IFES (Baccili & Cruz, 2021).

Nota-se que as universidades que aderiram à nova modalidade de trabalho possuem maior número de servidores, o que pode influenciar na prática do teletrabalho. As percepções de vantagens e desvantagens também advêm de diversas situações perpassadas no cotidiano de trabalho. Dessa forma, a implantação do teletrabalho dependerá, segundo Heringer (2017), da estrutura e expansão da organização e da sua aptidão em programar, mobilizar e armazenar os aparatos digitais.

6. Conclusões

Com o objetivo de analisar o processo de implantação do trabalho remoto nas universidades federais da região Centro-Oeste brasileira, os resultados desta pesquisa mostram que apenas três IFES aderiram ao teletrabalho, evidenciando que universidades maiores e mais consolidadas demonstram maior abertura ao diálogo com a comunidade acadêmica e sociedade, resultando maior sucesso em seus quadros institucionais, sendo mais favoráveis ao processo de mudanças, como é o caso da UNB, da UFMT e da UFMS. Portanto, constatou-se que o trabalho remoto ainda não abrange todas as universidades, ficando restrita a modernização proposta pelo Programa de Gestão Digital.

Evidencia-se a partir dos resultados, que metodologias de implantação do teletrabalho são necessárias para que as universidades tenham uma base quanto ao ponto de partida do processo de adesão, visando a análise do ambiente organizacional interno, perspectiva da auto-organização, perspectiva do relacionamento humano-ambiente, auto adaptabilidade, interações com o ambiente externo e não-linearidade na tomada de decisões.

Além disso, o modelo de metodologia de implantação de trabalho remoto é importante que seja estruturado levando em consideração as circunstâncias internas e externas. Como resposta a esta situação, foi apresentada uma proposta de metodologia para a implantação do teletrabalho às organizações que ainda se mostraram atrasadas ou mesmo relutantes quanto à questão.

Para refletir e identificar sobre o quão preparadas estão as IFES para atrair e reter os talentos das novas gerações de trabalhadores, sugere-se que pesquisas futuras investiguem os processos, métodos e modelos implantados em todas as universidades federais públicas brasileiras, para que possam criar um modelo e virem a adequar-se à realidade de cada uma delas, a fim de que se organizem e consigam obter melhores resultados com a prática dessa modalidade de trabalho que tem se apresentado como tendência mundial.

Referências bibliográficas

- Baccili, S., & Cruz, N. J. T. da. (2021). Virtualização do trabalho durante a pandemia do COVID-19: avaliação da experiência dos servidores de uma instituição federal de ensino Superior. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 11, 1–15. <https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-15.1475>
- Daryani, S. M., & Amini, A. (2016). Management and organizational complexity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 359–366. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.045>
- Decreto nº 11.071, de 17 de maio de 2022 (2022, 17 de maio). *Dispõe sobre o programa de gestão e desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional*. Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11072.htm
- Freitas, S. R. de. (2008). *Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI*. [Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas]. FGV Repositório Digital. <http://bibliotecadigital.fgv.br:80/dspace/handle/10438/3522>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª Ed). Atlas.
- Heringer, V. S. (2017). *Proposta de roteiro estratégico para implantação de teletrabalho em organizações públicas: um estudo de caso no Ministério Público do Trabalho*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Espírito Santo]. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. <https://repositorio.ufes.br/handle/10/10153>
- Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (2020, 30 de julho). 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. Presidência da República. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>
- Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017 (2017, 13 de julho). Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas. <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1239>
- Silva, G. D. F. F. da. (2014). *Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira: um anteprojeto*. [Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas]. FGV Repositório Digital. <http://bibliotecadigital.fgv.br:80/dspace/handle/10438/12928>
- Universidade de Brasília (2022). *Relatório de Gestão 2022*. https://www.dpo.unb.br/images/dpl/2022/RC_UnB_2022_Atualizado_170423.pdf
- Universidade de Brasília (s.d). *Programa de Gestão*. <https://dgp.unb.br/programa-de-gestao>
- Universidade Federal da Grande Dourados (2022). *Relatório de Gestão 2022*. <https://portal.ufgd.edu.br/secao/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao>
- Universidade Federal da Grande Dourados (s.d). *Portarias, instruções normativas e resoluções*. <https://portal.ufgd.edu.br/secao/coronavirus/portarias-instrucoes-normativas>
- Universidade Federal de Catalão (2020). *Relatório de Gestão Integrado 2020*. https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/519/o/Relat%C3%B3rio_de_Gest%C3%A3o_2020.pdf
- Universidade Federal de Goiás. (2021). *Relatório Integrado de Gestão 2021*. https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/349/o/Relato_Integrado_Gest%C3%A3o_2021versao_atualizada_.pdf

- Universidade Federal de Goiás (s.d). *Comissão de Avaliação da Implantação do Teletrabalho*. <https://propessoas.ufg.br/p/42672-comissao-de-avaliacao-da-implantacao-do-teletrabalho>
- Universidade Federal de Jataí (2021). *Relatório Integrado de Gestão 2021*. https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1293/o/Relato_Integrado_de_Gest%C3%A3o_UFJ_2021.pdf
- Universidade Federal de Mato Grosso (2021). *Relatório de Gestão e Prestação de Contas da Universidade Federal de Mato Grosso*. https://cms.ufmt.br/files/galleries/20/Relatorio_de_Gestao_e_Prestacao_de_Contas/Prestacao_de_Contas_Exercicio_2021.pdf
- Universidade Federal de Mato Grosso (2022, 17 de março). *Comunidade acadêmica pode opinar sobre trabalho remoto*. <https://ufmt.br/noticias/comunidade-academica-pode-opinar-sobre-trabalho-remoto-1647001718>
- Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2022). *Relatório de Gestão 2022*. <https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2023/03/relatorio-gestao-2022.pdf>
- Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2022). Resolução nº 243-CD/UFMS, de 9 de fevereiro de 2022. <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=447287>
- Universidade Federal de Rondonópolis (2022). *Quadro de referência dos servidores da UFR*. <https://ufr.edu.br/portal/wp-content/uploads/2021/01/Quadro-de-Referencia-Sevidores-UFR-Pagina1.pdf>
- Yang, C.-X., Liu, H.-M., & Wang, X.-X (2013). Organization theories: from classical to modern. *Journal of Applied Sciences*, 13, 4470–4476. <https://doi.org/10.3923/jas.2013.4470.4476>