

VIABILIDADE DE MANUTENÇÃO DO TELETRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR NO CONTEXTO PÓS- PANDEMIA DE COVID-19

FEASIBILITY OF MAINTAINING TELEWORKING IN A FEDERAL HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN THE POST-COVID-19 PANDEMIC CONTEXT

Ênio de Paula Fernandes
Mestrando em Administração Pública pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
enio_pf@hotmail.com

Filipe Quevedo-Silva
Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
filquevedo@gmail.com

Aprovado em 05/2022

Resumo

Este estudo buscou identificar, do ponto de vista dos gestores da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul-UFMS, a viabilidade de manutenção do teletrabalho. O teletrabalho foi implementado de forma emergencial em virtude de um cenário pandêmico decorrente da contaminação do coronavírus. Diante desse contexto, a UFMS definiu medidas de enfrentamento para a situação, desde a adaptação das rotinas administrativas até o ensino remoto. Considerando esse enorme desafio de implementação da modalidade de trabalho no contexto da educação, esta pesquisa foi desenvolvida com a análise documental e por meio de entrevistas com os gestores. Por meio da análise qualitativa, observou-se que os entrevistados compreendem que a manutenção do teletrabalho é viável, porém houve entendimentos diferentes quanto à viabilidade de manutenção por causa das especificidades que o ensino superior apresenta nas mais variadas áreas, e há ainda aqueles que acreditam que é possível um modelo híbrido de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Teletrabalho. Administração pública. UFMS. Instituição federal de ensino superior. Servidor público.

Abstract

This study sought to identify, from the point of view of managers of the Federal University of Mato Grosso do Sul-UFMS, the feasibility of maintaining telework at this University. Telework was implemented in an emergency way due to the scenario resulting from the contamination of the coronavirus. Given this context, UFMS defined coping measures for the situation, from adapting administrative routines to remote teaching. Considering this enormous challenge of implementing the work modality in the context of education, this research was developed with the documental analysis and by means of interviews with the managers. Through qualitative analysis, it was observed that the interviewees understand that the maintenance of telework is feasible, but there were different understandings as to the feasibility of maintenance because of the specificities that higher education presents in various areas, and there are still those who believe that a hybrid model of work is possible.

Keywords: *Telework. Public administration. UFMS. Federal institution of higher education. Public servant.*

1 INTRODUÇÃO

No ano de 2019, surgiu na China, um coronavírus denominado COVID-19, que se alastrou por todo o mundo, cuja situação é denominada de pandemia do COVID- 19, deixando os países em alerta. Em função disso, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou Estado de Emergência de Saúde Pública Mundial, e uma das principais recomendações dela foi o isolamento social para toda a população.

No Brasil, uma das principais orientações oriundas do Ministério da Educação, atendendo as recomendações do Ministério da Saúde, foi a suspensão das aulas presenciais e de todas as

atividades administrativas em todos os níveis das instituições de ensino no país, sendo realizadas por meio do teletrabalho pelos servidores administrativos, professores e alunos (BRASIL, 2020b, 2020c, 2020d).

O termo teletrabalho, originário do inglês telecommuting ou telework, é o processo de “levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de telesserviço” (NOGUEIRA FILHO et al., 2020, p. 278).

Nesse contexto, a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) adotou o teletrabalho como recurso para a manutenção de suas atividades. Conforme a Portaria nº 387, de 12 de março de 2020, do Reitor da Universidade, fundamentada na Portaria nº 329, de 11 de março de 2020, do Ministério da Educação (BRASIL, 2020b), e considerando o contido no Processo nº 23104.007986/2020-38, resolve: “Constituir Comitê Operativo de Emergência da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (COE/UFMS) com o objetivo de gerenciar questões inerentes a assuntos sensíveis na área da saúde, de repercussão nacional”. (UFMS, 2020f).

Com isso o referido Comitê elaborou o Plano de Biossegurança da UFMS, com o objetivo de preservar vidas, “visando conciliar as atividades presenciais (acadêmicas e administrativas) da UFMS e a prevenção à disseminação do novo coronavírus” (UFMS, 2020a, p. 4).

Ainda conforme o referido Plano da UFMS, algumas diretrizes e orientações foram elaboradas visando ao “distanciamento social, proteção individual e higiene”, organizados em diferentes etapas que podem ocorrer com a disseminação da COVID- 19, com aplicabilidade

em diferentes setores, observando os riscos e as atividades inerentes à atuação dos servidores, acatando as regras estabelecidas pelo Estado de Mato Grosso do Sul e seus municípios, além da análise realizada sobre os dados epidemiológicos da doença realizada pelo COE.

As medidas de enfrentamento realizadas pela UFMS (2020g), não se resumem somente àquelas adotadas inicialmente, elas continuam constantemente sendo atualizadas conforme a demanda. Um dos instrumentos que têm sido essencial no apoio ao teletrabalho nas instituições de ensino no país, no momento da pandemia, é o uso da tecnologia da informação e comunicação (TIC). Assim, também na UFMS, está sendo o suporte para auxiliar não só os servidores administrativos, como também professores que estão podendo dar continuidade aos estudos de forma remota para seus alunos. Nesse processo, as dificuldades foram muitas e, provavelmente, o reflexo dessa situação deverá surgir mais adiante, por exemplo: evasão dos estudantes em meio a várias dificuldades, como falta de acesso à internet, responsabilidades paralelas dentro de casa, falta de tempo, auxílio para a realização de atividades, ferramentas e recursos digitais e até as questões psicológicas em consequência do isolamento social (UFMS, 2020c, 2020e).

Ressalta-se ainda que houve, durante o período da pandemia, um retorno parcial das aulas práticas no final de 2020 e também das atividades administrativas de forma parcial e escalonada, levando-se em consideração o Plano de Biossegurança e o mapa epidemiológico dos campi, e considerando-se os critérios estabelecidos na Instrução Normativa nº 9-PROGEP/UFMS, de 12 de novembro de 2020 (UFMS, 2020d).

Dessa forma, a escolha do tema desta pesquisa se deu a partir da necessidade de implementação emergencial do teletrabalho em função da

pandemia de COVID- 19, bem como da necessidade de se realizar mais pesquisas relacionadas ao assunto no contexto da administração pública. Assim, esta pesquisa busca identificar a viabilidade da manutenção do teletrabalho na UFMS no contexto pós-pandemia, bem como analisar as suas vantagens e desvantagens para mitigar as objeções.

Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é analisar a viabilidade de manutenção do teletrabalho no pós-pandemia de COVID-19 na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Em termos específicos espera-se a) elencar as vantagens e desvantagens do teletrabalho no âmbito de uma instituição federal de ensino superior (IFES); b) levantar questões legais e técnicas na implementação e manutenção do teletrabalho; e c) verificar a viabilidade de manutenção do teletrabalho aos servidores técnico- administrativos no contexto pós-pandemia de COVID-19, na UFMS.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. TELETRABALHO

As tecnologias da informação e comunicação (TICs) trouxeram novos conceitos nas relações de trabalho para as organizações mundiais, dando origem às mais diversas formas de realização das atividades laborais, por exemplo, o teletrabalho. O termo tele vem do “grego e significa longe, distância, e trabalho significa uma atividade profissional” (RODRIGUES, 2011, p. 31).

Rodrigues (2011) relata que o norte-americano Jack Nilles, após ser questionado sobre uma melhor fluidez do trânsito, em 1973, teve a ideia de “trazer o trabalho até o trabalhador, pelo menos algumas vezes na semana, ao invés de levar o trabalhador ao local de trabalho na empresa” (NILLES apud RODRIGUES, 2011, p. 27),

visando, assim, uma maior fluidez do trânsito, sendo considerado, portanto, o “pai” do teletrabalho.

Ressalta-se que existem, nas literaturas especializadas, vários vocábulos como sinônimos de teletrabalho, por exemplo, “trabalho a distância, trabalho periférico, trabalho remoto, trabalho flexível, trabalho virtual, trabalho fora da empresa, trabalho não presencial” (GALLARDO MOYA, 1998 apud RODRIGUES, 2011, p. 31).

Com a evolução da tecnologia no processo produtivo da empresa, vem se consolidando, desde o século passado, a realização do trabalho em home office, denominando a nova sociedade de “sociedade da informação”, levando um expressivo número de trabalhadores a trabalharem dessa forma (RODRIGUES, 2011).

Pinho Pedreira (2000) relata que, para Paola Borgna (1996), o teletrabalho é realizado distante da empresa por meio do computador, esteja ligado ou não à empresa, mas ele discorda porque a “característica dessa forma de trabalho é o uso da telemática¹, de modo intenso e permanente, on line, com a sede central da empresa” (PINHO PEDREIRA, 2000, p. 583).

Kleverson (2020) também colabora na definição de teletrabalho quando diz que esse termo também é conhecido por teleworking, telecommuting e trabalho a distância, cujas atividades podem ser realizadas fora do ambiente organizacional, em geral, na residência do funcionário. Nessa situação, as empresas disponibilizam aos seus empregados computador, internet, e todo recurso possível para o desenvolvimento das atividades dele, o que traz uma nova forma de relação jurídica entre o empregador e o empregado.

O teletrabalho em órgão público brasileiro teve início no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) em 2006; em 2009, no Tribunal

de Contas da União (TCU); em 2010, na Receita Federal do Brasil (RFB) e, em 2011, na Advocacia-Geral da União. Em 2013, teve início no Judiciário Federal, pelo Tribunal da 4ª Região com a publicação da primeira resolução sobre o assunto - Resolução nº 92, de 28 de maio de 2013 (TRF4, 2013). Em 15 de junho de 2016, foi regulamentado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) por meio da Resolução CNJ nº 227 (CNJ, 2016) e, posteriormente, cada Tribunal emitiu normas complementares. Em 2018, pela Resolução nº 621, de 29 de outubro, é regulamentado o trabalho remoto no Supremo Tribunal Federal (STF, 2018).

Filardi, Castro e Zanini (2020) analisaram as experiências do SERPRO e da RFB com o teletrabalho, mostrando as vantagens e desvantagens dessa modalidade nesses órgãos da administração pública. No total foram entrevistados 98 teletrabalhadores e 28 gestores.

O Serviço Federal de Processamento de Dados, empresa pública, presta serviços de soluções de tecnologia, e iniciou a modalidade teletrabalho com um projeto-piloto em 2005, com 18 funcionários. Na pesquisa realizada pelas referidas autoras, em 2020, participaram 70 teletrabalhadores e 25 gestores. Em seguida, foram realizadas três entrevistas com gestores que responderam ao questionário, que colocaram e-mail e telefone em um dos itens do questionário (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Já a Receita Federal do Brasil é um órgão que realiza fiscalização externa à instituição, e iniciou a modalidade teletrabalho com um projeto-piloto em 2012, e conta com 120 teletrabalhadores, conforme dados da RFB de 2017 (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

De acordo com os dados obtidos, a maioria tem maturidade e experiência: 68% dos teletrabalhadores têm dez anos de serviço ou

mais, e isto pode ser, segundo as autoras, um fator positivo para essa modalidade, aliado ao da escolaridade: “apenas 17 teletrabalhadores (17,4%) têm Ensino Médio, sendo que 81 (82,6%) têm pelo menos o Ensino Superior, mostrando que a maior escolaridade parece ser requisito para atuar como teletrabalhador nos órgãos públicos estudados” (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020, p. 36).

Interessante o resultado sobre redução de custos sobre água e luz, pois 41,8% disseram que houve redução, mas esse percentual também foi resultado para aqueles que discordaram dessa informação. A redução de gasto com transporte foi o mais significativo para os teletrabalhadores: 91,9% concordaram com esse indicador (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Quanto à supervisão e avaliação, dados interessantes são apresentados: 71,4% dos gestores disseram que os teletrabalhadores são administrados por metas e 53,6% os consideram mais produtivos; 17,9% relatam que têm dificuldade de controlar e fazer a supervisão dos teletrabalhadores; 29,3% concordaram que muitas pessoas não se adaptaram à modalidade teletrabalho; 7,1% falaram que há alguns teletrabalhadores apresentaram problemas psicológicos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

O estudo identificou, ainda, que os gestores falaram que houve certa desconfiança pelos teletrabalhadores quando da implantação do teletrabalho em ambos os órgãos. Por isso, concluíram as autoras, a administração pública precisa superar alguns desafios para a plena aceitação do teletrabalho tanto por ela como pelos servidores (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Nogueira Filho et al. (2020) realizaram um estudo com o objetivo de verificar como foi o projeto-piloto do teletrabalho implantado pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) no período de 1º de setembro de 2016 a 31 de agosto de

2017, cujas avaliações foram feitas pelo Comitê Gestor do órgão. Os autores ressaltam que analisaram apenas dois pontos: o aumento da produtividade e a redução de custos, por causa da “otimização dos espaços físicos”.

Antes mesmo de iniciar o teletrabalho no MJSP, foi implantado o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), para garantir mais segurança da informação e redução dos gastos. Foram estabelecidos, pelos gestores, metas de desempenho com os respectivos prazos, fundamentados no histórico de produtividade e em “parâmetros de qualidade da entrega/produto final. Isto tudo teve a supervisão do Comitê Gestor do Teletrabalho (NOGUEIRA FILHO et al., 2020).

A Fundação Getúlio Vargas (OLIVEIRA NETO, 2020), em um estudo realizado, apresentou que 30% das empresas pretendem continuar com o teletrabalho depois que acabar a pandemia. Já a pesquisa da Fundação Dom Cabral (FDC) com a Grant Thornton, com 705 profissionais, identificou que 54% dos entrevistados pretendem trabalhar dessa forma. A Petrobrás passou a funcionar com 50% dos empregados presencialmente (OLIVEIRA NETO, 2020).

Com essa nova situação, o Judiciário Federal, em 2020, para dar continuidade às suas atividades, também passou a utilizar o teletrabalho de forma “integral e compulsória”, abrangendo os “magistrados, servidores e estagiários, porém com a adoção de diferentes metas e ações pelos tribunais” (ANTUNES; FISCHER, 2020, p. 1).

2.2 TELETRABALHO NA UFMS

Com a pandemia da COVID-19, o trabalho remoto nas instituições federais de ensino superior (IFESs), de maneira geral, é um grande desafio para os servidores. Aos técnicos administrativos coube a adaptação das rotinas de trabalho para

continuidade dos processos, bem como a adequação das atividades à nova configuração da rotina de casa. Já aos servidores docentes, mais diretamente ligados aos discentes, coube a maestria de transformar conteúdos e atividades práticas e com grande troca de informações para que pudessem ser apreendidas pelos alunos por meio da tecnologia.

Dada a especificidade do teletrabalho nas universidades federais, a UFMS ainda disponibilizou aos discentes selecionados por meio de editais emergenciais, 627 chromebooks e 121 notebooks, além de chips e vouchers de acesso à internet, como meio de receber o conteúdo das disciplinas, equipamentos tecnológicos estes que facilitaram o acesso aos discentes mais vulneráveis (UFMS, 2020b, 2020c).

Por intermédio do Conselho Universitário, a UFMS constituiu o Comitê Operativo de Emergência (COE), como já citado, com o objetivo de avaliar e tomar decisões em cada cenário da pandemia, de acordo com dados epidemiológicos, atendendo as especificidades de cada Campus no Estado de Mato Grosso do Sul. O COE/UFMS então elaborou o Plano de Biossegurança, pela Resolução nº 37, de 29 de abril de 2020, que balizaria a continuidade das atividades, de acordo com os dados disponíveis e o agravamento ou a diminuição do nível de contágio a cada 15 dias.

A partir desse cenário estão normatizados os procedimentos necessários para sua implementação nos diversos órgãos, o que demonstra, a princípio, uma tendência de utilização do teletrabalho pela UFMS mesmo após o fim da pandemia. Resta ainda a necessidade de se parametrizarem alguns aspectos do teletrabalho principalmente no que diz respeito à maneira que será realizada a avaliação de servidores durante o teletrabalho para fins de progressão na carreira.

3 METODOLOGIA

Os tipos de pesquisa podem ser definidos por dois critérios básicos, quanto aos fins e quanto aos meios, como explica Vergara (2007). Quanto aos fins, pode ser: exploratória - realizada em áreas de pouco conhecimento sistematizado, não contém hipóteses na fase inicial; descritiva - apresenta características claras e bem delineadas de determinada população ou fenômeno; explicativa - torna os dados de fácil compreensão, “justificando e explicando os seus principais motivos e o porquê das coisas”; metodológica - são os caminhos, formas, maneiras e procedimentos usados para atingir determinado fim; aplicada - precisa resolver problemas que já existem na prática; intervencionista - somente a explicação em si não é suficiente, do que se está sendo estudado, mas almeja intervir a realidade do objeto de pesquisa. (VERGARA, 2007). Assim, nesta pesquisa serão usadas, quanto aos fins, a exploratória e descritiva.

Referente aos meios, pode ser: de campo - fundamenta-se na experiência aplicada durante a pesquisa e é realizada no local dos fenômenos estudados; de laboratório - acontece no local determinado e limitado; documental - analisa documentos em órgãos públicos ou privados; bibliográfica - pesquisa material publicado em livros, jornais, revistas, sites na internet (VERGARA, 2007). Desta forma, neste estudo serão utilizadas a documental e a bibliográfica.

Nesta pesquisa, foram utilizados a técnica qualitativa e o estudo de caso, bibliográfico e documental fundamentado em leis, decretos, resoluções, portarias e pareceres, por se tratar de um fenômeno social, além de uma abordagem exploratória dos históricos da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Portanto, neste estudo, a pesquisa qualitativa

ajudou na análise do teletrabalho na UFMS durante o fenômeno da pandemia.

O estudo de caso, conforme Yin (2003, p. 19), é utilizado em uma pesquisa quando se “tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”, tais como: “ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores” (YIN, 2003, p. 21); em política, ciência política e pesquisa em administração pública; e outros. Ainda Yin (2003, p. 106), em uma pesquisa de estudo de caso é importante ter em mente três princípios gerais básicos: “1) Utilizar múltiplos tipos de fontes de evidência; 2) Criar um banco de dados de estudo; 3) Manter uma corrente de evidências”.

Foram realizadas entrevistas com os pró-reitores e diretores das unidades da administração central e com os diretores das unidades setoriais dos Câmpus da UFMS, a fim de levantar a percepção deles sobre a viabilidade de manutenção do teletrabalho no contexto pós-pandemia da COVID-19, com principal enfoque nos servidores técnicos-administrativos.

Os 17 entrevistados, visando a não identificação deles, são denominados aqui de Gestor 1 até Gestor 17. As entrevistas com eles seguiram um roteiro semiestruturado, baseado e adaptado da pesquisa de Fillardi (2020). Foram levantadas informações relativas à percepção em relação à Produtividade, Relações de trabalho, Avaliação de desempenho, Impactos do isolamento, Infraestrutura de comunicação, Força de trabalho e Adesão ao teletrabalho nas unidades. Para isso, a análise qualitativa engloba as seguintes categorias: Produtividade; Processo de Gestão do Teletrabalho; Infraestrutura; Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho; e as Perspectivas

para Adoção do Teletrabalho no Contexto Pós-Pandemia da COVID-19.

As entrevistas foram analisadas utilizando análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011, p. 31), a análise do conteúdo “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Assim, Santos (2011, p. 384), fundamentada em Bardin (2011), relata que “análise do conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás do significado das palavras”; e, ainda, “algumas técnicas e procedimentos da análise de conteúdo fazem menção à análise documental como forma de condensação das informações, para consulta e armazenamento” (SANTOS, 2011, p. 384).

Diante da impossibilidade de realização de algumas entrevistas, tendo em vista a indisponibilidade de agendamento por parte dos entrevistados, os questionamentos foram feitos por meio de formulário, com questões abertas, encaminhado via Google Forms, privilegiando o distanciamento social. Além disso, foi consultada a Procuradoria Jurídica da UFMS sobre o aspecto legal da implementação do teletrabalho na UFMS.

O estudo de caso aplica-se também nesta pesquisa porque o objeto de estudo é a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Além disso, considera-se que é uma pesquisa exploratória, pois ainda há pouca literatura a respeito do tema no âmbito serviço público brasileiro, em especial das instituições de ensino superior.

Ressalta-se que a escolha da UFMS como campo de pesquisa se deu em razão do pioneirismo e protagonismo no cenário da inovação e pela possibilidade de aplicação do resultado da pesquisa de maneira empírica. Esta pesquisa foi realizada no período de novembro de 2020 a outubro de 2021.

Tabela 1– Perfil dos gestores entrevistados

Sexo	Feminino	7
	Masculino	10
Idade	De 40 a 45	4
	46 a 50	5
	De 51 a 55	4
	56 a 65	4
Grau de escolaridade	Pós-doutorado	4
	Doutorado	12
	Pós-graduação:	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta pesquisa com os gestores, foi possível perceber vários aspectos importantes sobre o teletrabalho adotado na UFMS em função da pandemia, como produtividade; avaliação de desempenho dos servidores; flexibilidade de horário e local de trabalho, sob a perspectiva de valorização dos servidores; impactos do isolamento social e profissional, visando à manutenção do teletrabalho pós-pandemia da COVID-19; itens de infraestrutura e comunicação a serem aperfeiçoados para a continuidade do teletrabalho pós-pandemia; melhorias a serem implementadas especificamente na infraestrutura de pessoal; percepção dos gestores referente à possibilidade de adesão de servidores a um plano de gestão para realizar o teletrabalho.

Serão apresentados a seguir, a análise do Plano de Biossegurança, do Perfil dos Entrevistados e das percepções dos gestores pesquisados sobre o teletrabalho na UFMS, as quais foram agrupadas nas seguintes categorias: a) Produtividade; b) Processo de Gestão; e c) Infraestrutura.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Conforme já citado, para manter o sigilo dos entrevistados, estes serão identificados nesta pesquisa como Gestor 1 a Gestor 17.

De acordo com os dados obtidos nesta pesquisa, elaborou-se a Tabela 1 para apresentar o perfil dos entrevistados, sendo estes Diretores de Unidades Setoriais e de Campus (CD-3 e CD-4), bem como Pró-Reitores (CD-2). Detalha-se assim um perfil sociodemográfico, com as características de sexo, idade e grau de escolaridade dos entrevistados. Nesta pesquisa não foram descritos os cargos efetivos ocupados pelos entrevistados, pois seria possível a identificação deles.

Em relação ao tempo de trabalho na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 5 relataram que têm menos de 10 anos e 12, de 10 anos ou mais. Também visando a não identificação dos entrevistados, a análise dos dados foi assim delimitada, pois uma maior distribuição em faixas de tempo facilmente apontaria os gestores entrevistados. Tendo em vista o tempo de trabalho, nota-se que os gestores, em sua maioria, alcançam aos cargos de gestão tendo

uma experiência prévia na UFMS de no mínimo 10 anos.

Com relação ao tempo como gestor na Unidade, 8 estão nessa função até 4 anos e 9 gestores há mais de 4 anos. Esta informação é detalhada desta forma pois os cargos de Direção dos entrevistados das Unidades Setoriais e dos Campi são definidos por meio de mandatos, em eleições realizadas a cada quatro anos. Esses dados apontam para uma renovação do quadro de gestores da UFMS, tendo em vista que, aproximadamente, 50% dos entrevistados encontram-se com menos de quatro anos como gestores.

4.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O TELETRABALHO NA UFMS

4.2.1 PRODUTIVIDADE

Quando questionados sobre produtividade, a percepção dos gestores pesquisados, nota-se que houve em algumas Unidades a mesma produtividade do presencial e para outros, aumento dela. Observa-se nas seguintes falas:

Eu acho que assim. Dependendo do setor houve uma agilidade, uma melhora no rendimento do servidor, principalmente quando era um servidor que a sua atuação já dependia de coisas relacionadas às mídias, uso da internet [...] porque a pessoa faz de casa, de repente cumpre um horário até meio diferenciado a qualquer hora, faz no melhor momento. Então parece que o rendimento melhora nesse sentido, tudo bem, aqui dependendo do tipo de trabalho eu acho que melhorou. (GESTOR 1).

O que eu percebo é isso: quando ele já era produtivo, ele continua sendo porque é um funcionário responsável {...}. (GESTOR 4).

Olha é complicado porque você vê alguns servidores produtivos e outros não. Então, o que a gente observa é que o teletrabalho não serve para todo mundo. (GESTOR 13).

Para Nogueira Filho et al. (2020), apenas em um entre trinta servidores do Ministério da Justiça e

Segurança Pública de São Paulo não se observou diminuição da produtividade, lembrando que a pesquisa deles não foi realizada no período da pandemia, mas serve para mostrar que a produtividade desempenhada durante o período na UFMS também não diminuiu, conforme as falas dos gestores apresentadas anteriormente. Antunes e Fischer (2020) também confirmaram produtividade em suas pesquisas.

Todavia, neste estudo, percebe-se uma visão daqueles contrários de que houve aumento na produtividade no período da pandemia da COVID-19:

Não, não houve melhora, houve aumento de trabalho em todos os setores, com exceção da docência, porque a docência tem carga horária fechada, então, não há um aumento; mas, para a equipe administrativa, não houve melhoras e sim aumento de trabalho. (GESTOR 5).

Não, verificou-se certa acomodação no atendimento das demandas. Demandas atendidas dentro do prazo, fora do prazo e/ou não atendidas. (GESTOR 15).

Nesse aspecto, constata-se que há uma clara divergência entre os entrevistados na questão da percepção de produtividade, pois levam em conta a realidade da equipe que possuem. Para alguns, a produtividade se manteve, pois os servidores de sua equipe já eram bastante produtivos no modelo presencial, e logo se adaptaram ao teletrabalho, mantendo a qualidade na prestação dos serviços.

Já para boa parte dos gestores, observou-se uma acomodação e até mesmo falta de comprometimento por parte dos servidores, o que acarretou em sobrecarga para aqueles que já executavam um bom trabalho no presencial, de forma que fosse possível suprir os demais.

Existe uma percepção, por parte da minoria dos gestores, de que houve aumento da produtividade, e isso está muito relacionado ao aumento da carga de trabalho, principalmente

nos meses iniciais, pois houve a necessidade de adaptação à nova realidade, bem como a busca por informações para que a tomada de decisão da gestão central da UFMS pudesse ocorrer de forma mais assertiva possível diante do contexto em que a comunidade acadêmica se encontrava.

Especificamente, na UFMS, observa-se que não há ainda um plano de gestão para identificar como ela é realizada, segundo a fala dos gestores. Porém, a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, do Ministério da Economia (BRASIL, 2020) possui orientações, critérios e procedimentos relativos à implementação do Programa de Gestão, o qual, como já visto anteriormente, abrange a “mensuração da produtividade e dos resultados das respectivas unidades e do desempenho do participante em suas entregas” (BRASIL, 2020).

4.2.2 PROCESSO DE GESTÃO

Na questão sobre a possibilidade de realizar a gestão e o controle das tarefas e dos processos executados de maneira eficiente, sem gerar atrasos ou falhas, alguns entrevistados assim se expressaram:

A princípio, como todas as demandas, elas foram atendidas e praticamente com a mesma eficácia da do trabalho presencial. Então, nós não tivemos essa métrica de produtividade porque ela praticamente não se alterou, principalmente na parte administrativa. (GESTOR 10).

[...] a métrica, basicamente se manteve a mesma. A gente continua prestando os mesmos serviços [...]. O que vem acontecendo é que isso é feito de uma forma diferente, é feito a partir dessas tecnologias. Por exemplo, as atividades de ensino, a gente transferiu para o ensino remoto e aquilo que pode ser feito do ponto de vista administrativo, a gente tá fazendo de casa a partir de tecnologia; na verdade, a gente está usando uma plataforma diferente para fazer o que a gente já fazia presencialmente. Não

tem nenhuma mudança do ponto de vista de gestão. (GESTOR 9).

Filardi, Castro e Zanini (2020), em suas pesquisas, relatam que “Essa nova forma de gestão fez com que um novo ritmo se estabelecesse.” Deu a eles uma nova visão nos aspectos “estruturais, físicos, pessoais, profissionais e psicológicos de toda a organização, tanto interna como externamente”, e que as atividades podem ser realizadas por meio do teletrabalho com orientações entre as organizações e seus empregados. Estas foram também umas das colocações feitas pelos gestores deste estudo.

Nesse contexto percebe-se que há certo equilíbrio entre os gestores que citaram atrasos e falhas operacionais com aqueles que relataram não haver alteração em relação à execução das tarefas e dos processos.

Com a indisponibilidade de parâmetros para avaliação do tempo de execução dos processos, a percepção é de que quando finalizado o processo não se podia concluir que foi feito no prazo, com exceção daqueles cujo prazo era encaminhado pela unidade demandante ou constava do calendário acadêmico.

Alguns gestores atribuem ainda as falhas à falta de treinamento dos servidores para a utilização das ferramentas de TIC, mas afirmam que, na medida em que os servidores foram se adaptando, a gestão dessas tarefas foi ficando mais eficiente.

Se acreditavam que após o período de um ano, houve adequação das rotinas de execução das tarefas ao teletrabalho por parte dos servidores, os gestores assim disseram:

A maioria se adaptou bem e está gostando. [...] Não tem um chefe mediato ali. Ele tem o serviço dele ali que tem que cumprir; ele cumpre, mas pode fazer à noite, no domingo, numa segunda de manhã, que ele teoricamente teria que estar lá no trabalho, ele pode estar lá no parque, porque, de

alguma forma, flexibilizou muito, a jornada de trabalho do servidor (GESTOR 10).

[...] eu acho que, de forma geral, o teletrabalho não atrapalhou. A gente conseguiu executar tudo que a gente precisava. (GESTOR 1).

O resultado do estudo na UFMS mostrou que houve boa adaptação dos servidores ao teletrabalho, o que se pode observar também na pesquisa de Nascimento (2020) quando os pesquisados responderam que houve mais vantagens executando suas atividades em teletrabalho.

Com relação às avaliações de desempenho dos servidores, se foram afetadas ou não, alguns gestores assim explicaram:

Acredito que não, pois o desempenho é avaliado pelo cumprimento de metas. (GESTOR 17).

Então, quando avalio, eu me polio bastante porque eu trago minha história [...]. Acabei de fazer avaliação e senti que fui mais sensível às notas em função da dificuldade que eles (servidores) passaram. (GESTOR 2).

O Gestor 2 também se posiciona como o Gestor 5 e vai além, chamando a atenção para uma questão relevante aos itens constantes na avaliação de desempenho, porque nela não constam considerações sobre o teletrabalho. Embora não use a expressão “avaliação de desempenho”, é importante a colocação de Sólis (2017 apud LEITE; LEMOS, 2021) quando diz que se deveria avaliar antes as condições em que se encontra o servidor na modalidade teletrabalhador para se fazer um “balanço vida-trabalho”. Nessa expressão está intrínseca a avaliação de desempenho porque vida e trabalho “andam” juntos, como visto em algumas falas dos citados gestores.

Foi necessária uma adaptação e sensibilidade dos gestores para levar em consideração o momento em que toda a sociedade vivia, para que, durante a avaliação de desempenho, alguns fatores não

prejudicassem uma análise mais racional, visto que o local de trabalho se confundia com o local de convívio familiar. E essa adaptação foi bastante complexa para muitos servidores.

Quando questionados se a flexibilidade de horário e local de trabalho geraram perspectiva de valorização dos servidores na Unidade, os Gestores 16 e 17 responderam que sim. Outros gestores, assim se manifestaram:

Por ter sido implementado em razão da pandemia e não de forma planejada e organizada, eu não acredito. Penso que importantes lições podem ser tiradas deste momento e que podem resultar em melhorias nas relações de trabalho. (GESTOR 14).

Não, pelo contrário. Gerou sensação de falta de compromisso com a atividade, principalmente por pessoas externas à instituição. (GESTOR 15).

Essa questão de horário de trabalho também foi abordada por Rodrigues (2011), em sua pesquisa, que concluiu que o controle não é impossível, mas para isso é preciso que sejam elaboradas algumas normas.

Percebe-se pelas falas dos entrevistados uma diferença de percepção em relação à valorização do servidor quanto ao aspecto de flexibilidade de horário e local de trabalho. Alguns gestores entendem que não houve essa flexibilidade, pois o horário padrão na UFMS é o das 7 horas às 11 horas e das 13 horas às 17 horas, porém, diante das especificidades de cada unidade, este é um horário que pode variar, havendo inclusive o trabalho noturno em muitas delas.

O impacto do isolamento social e profissional e a manutenção do teletrabalho foram um dos itens também abordados nesta pesquisa. O Gestor 16 citou depressão. Vejam outros posicionamentos:

Creio que o isolamento acaba por dificultar o contato e a socialização entre os colegas, penso ser importante que existam momentos em que todos estejam fisicamente juntos para que possam interagir e manter o senso de

comunidade entre todos da Unidade. (GESTOR 14).

Trouxe uma sobrecarga para servidores responsáveis principalmente com as atividades de gestão da unidade, em detrimento à falta de compromisso de alguns outros servidores. Não sou a favor da continuidade do teletrabalho. (GESTOR 15).

Na pesquisa de Antunes e Fischer (2020), foram observados: fadiga e estresse, solidão, diminuição da solidariedade e da empatia, conflitos familiares, medo de avaliações negativas do trabalho, além de diminuição da comunicação com a equipe e de retorno das atividades solicitadas, os quais também foram identificados pelos gestores, conforme falas apresentadas anteriormente.

Os gestores apresentam em suas falas uma percepção de que há uma linha tênue entre o trabalho e a vida pessoal, tendo em vista que as duas situações passaram a ocorrer dentro do mesmo ambiente, o que para muitos foi um choque de realidade. O contexto de mudança para o teletrabalho foi muito conturbado, pois não houve um preparo psicológico para o que viria pela frente.

Para muitos tratou-se de uma mudança simples, tendo em vista o modo e o local em que desenvolviam suas atividades na UFMS, por exemplo, aqueles que lidavam diretamente com o público, seja em atendimento de secretarias ou laboratórios, podem ter sentido uma dificuldade maior no início. O afastamento do convívio diário, porém, não parece ter sido tão difícil para aqueles que realizavam atividades de cunho meramente burocráticos.

Dentre alguns fatores, os gestores citam a falta de interação social como responsável pela queda de rendimento de alguns servidores, ocasionando ainda graves consequências, como depressão, desânimo e fadiga aos servidores. Dessa forma, sugere-se ainda a construção de programas e

atividades voltadas a esses teletrabalhadores como medida de mitigação desses problemas enfrentados por aqueles que não se adaptaram tão bem ao isolamento social.

4.2.3 INFRAESTRUTURA

Algumas informações complementares relacionadas ao teletrabalho foram citadas pelos gestores, como barulho, infraestrutura para execução das tarefas.

Necessidade de readequação e releitura de todos os sistemas de informática porque houve uma grande demanda; porém depende de recursos financeiros e, por sua vez, depende do orçamento Público Federal, compra de equipamento por meio de licitação (GESTOR 2).

Também para Araújo (2020), o teletrabalho precisa ser mais bem-planejado, que se crie uma cultura para resultados, visando sempre às pessoas e à organização do trabalho, para que o servidor público atinja os objetivos institucionais e outros.

Infraestrutura e comunicação também foram abordadas nesta pesquisa no sentido de haver um aperfeiçoamento para a continuidade do teletrabalho na UFMS pós-pandemia da COVID-19. O item mais citado refere-se à internet. Algumas outras sugestões foram apresentadas pelos gestores.

O teletrabalho, ele não só exigiu um realinhamento mental e conceitual dos técnicos como também uma readequação e uma releitura de todos os sistemas de informática, porque houve agora uma grande demanda em todo o sistema operacional e o sistema de base de informática. (GESTOR 2). Auxílio para pagamento de internet e fornecimento de computadores pessoais aos servidores em teletrabalho. (GESTOR 15).

Sobre infraestrutura e comunicação, Losekan e Mourão (2020) mostram que as adaptações, embora não sejam em instituições de ensino e sim em empresas, cabem perfeitamente às IESs, como se vê a seguir: estabelecimento de políticas e normas internas para segurança da informação e investimentos em equipamentos e ferramentas de comunicação remota. Essas também constaram das sugestões dos gestores para a manutenção do teletrabalho na UFMS pós-pandemia.

Na questão sobre melhorias para a manutenção do teletrabalho na Unidade deles e qual infraestrutura de pessoal ou de dados para a implementação definitiva do teletrabalho, a maioria dos gestores colocaram a internet, computador para os servidores em teletrabalho, momentos presenciais, e qualificação como as principais melhorias para o servidor que está em teletrabalho. Vejamos algumas falas dos gestores:

[...]. Veja bem, aqui a gente está conversando, mas, algumas vezes, já falhou, congela um pouco a imagem; então, a gente não tem uma internet de qualidade, e essa internet não está acessível a toda a população. (GESTOR 4). Auxílio para pagamento e fornecimento de computadores pessoais aos servidores em teletrabalho. (GESTOR 15).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral verificar a viabilidade de manutenção do teletrabalho no pós-pandemia de COVID-19 na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), cujas entrevistas foram realizadas com 17 gestores responsáveis pelas unidades da Instituição.

Dentre as vantagens apresentadas pelos gestores, destacam-se: possibilidade de comunicação via telefone e Whatsapp; utilização do Sistema Eletrônico de Informações; possibilidade de trabalhar próximo da família; acompanhamento

pelos mães dos horários das atividades dos filhos; cuidado com a própria saúde; sensação de proteção em relação ao coronavírus (COVID-19); possibilita o servidor organizar seu horário para fazer uma pós-graduação; valorização dos servidores quanto à flexibilidade de horário e local de trabalho; meios alternativos de execução das atividades; aumento e/ou manutenção da produtividade; manutenção do comprometimento da equipe que já era motivada; cumprimento das tarefas sem falhas e sem atrasos; distribuição de tarefas quando necessário; valorização do servidor pelo gestor; demandas e compromissos atendidos dentro dos prazos estabelecidos; avaliações de desempenho dos servidores não afetadas; melhora nas relações interpessoais; maior atenção às questões subjetivas e emocionais dos servidores; diminuição dos conflitos interpessoais entre servidores e chefia; e implementação de melhoria nos processos de comunicação.

Quanto às desvantagens, os seguintes pontos foram destacados pelos gestores: dificuldade para realizar avaliação de desempenho por faltar considerações sobre o teletrabalho no instrumento de avaliação; falta de treinamento para o teletrabalho; falhas operacionais decorrentes do aumento da demanda; equipamentos e sistemas de informática não adequados à demanda; falta de internet de boa qualidade ou mesmo oferta de serviços de internet acessível a todos os servidores; falta de infraestrutura de informática; falta de instrumento para controle do tempo dos servidores na execução das atividades; servidores não contemplados com equipamentos de informática e itens mínimos de ergonomia; uso de equipamentos próprios para execução das atividades; e gastos com internet e infraestrutura de informática.

Conforme visto na pesquisa, pela percepção dos gestores, é possível a manutenção do teletrabalho para os servidores, desde que selecionados por meio de um programa de gestão. Foi possível identificar também que há preferência por um modelo híbrido de teletrabalho. Desta forma será proposta uma normativa para a implementação do programa de gestão na UFMS, visando à manutenção do teletrabalho.

As limitações deste estudo deram-se, principalmente, em função da pouca bibliografia a respeito do tema, tendo em vista que é uma modalidade de trabalho já utilizada há um bom tempo pela iniciativa privada, porém bastante incipiente no serviço público, visto que encontra grande resistência para sua utilização.

Outra dificuldade enfrentada foi na conciliação de agenda com os gestores entrevistados, uma vez que ocupam cargo de gestão e em sua maioria realizam outras atividades na universidade, como pesquisa, extensão e ensino. Mesmo com a utilização de TICs, não foi possível a realização das entrevistas com todos os gestores selecionados, sendo necessária a aplicação de um formulário eletrônico para coleta dos dados.

Deve-se considerar uma futura pesquisa a partir de uma possível manutenção do teletrabalho, em que fosse feita uma avaliação dos resultados alcançados por meio do teletrabalho com os servidores selecionados dentro do programa de gestão. Dessa forma, poderiam ser avaliadas também a satisfação dos servidores, produtividade, retenção e até mesmo características de saúde mental após um período mais prolongado de exposição a essa modalidade de trabalho.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Evelise Dias; FISCHER, Frida Marina. A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. *Rev. bras. saúde ocup.*, São Paulo: Epub, v. 45, 27 nov. 2020.

ARAÚJO, Thiego Santos de. Universidade em tempos de pandemia: um estudo sobre os impactos da adoção do teletrabalho na percepção de servidores públicos. 2020. 94 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011. 229 p. BEHAR, Patrícia Alejandra. O ensino remoto emergencial e a educação a distância.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, 31 jul. 2020a. Edição 146, seção 1, p. 21. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 15 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 329, de 11 de março de 2020. Institui o Comitê Operativo de Emergência do Ministério da Educação - COE/MEC, no âmbito do Ministério da Educação. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, MEC, 2020b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-329-de-11-de-marco-de-2020-247539570>. Acesso em: 20 set. 2020.

CNJ- Conselho Nacional de Justiça. Resolução CNJ 227, de 15 de junho de 2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá

outras providências. Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça, Brasília, DF, n. 102, p. 2-5, 17 jun. 2016. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf. Acesso em: 20 set. 2020.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisa em administração. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, RJ: FGV, v. 18, n. 1, p. 28-46, jan./mar. 2020.

KLEVERSON Glauber Figueiredo de Paula Júnior. O teletrabalho na reforma trabalhista: suas vantagens e desvantagens. 1. fev. 2020. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-do-trabalho/o-teletrabalho-na-reforma-trabalhista-suas-vantagens-e-desvantagens/>. Acesso em: 20 set. 2020.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da C. Projeto-piloto de teletrabalho para servidores técnicos da Universidade do Estado de Santa Catarina. Revista Expectativa, Toledo, PR, v. 20, n. 1, p. 73-96, jan./mar. 2021.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. Caderno de Administração, Maringá, v. 28, p. 71-75, jun./2020. Edição especial. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637/751375150139>. Acesso em: 10 jan. 2021.

NASCIMENTO, Talita Lacerda. Estratégias de decisão acerca da implantação do teletrabalho na Universidade de Brasília: uma análise a partir da Teoria dos jogos. 2020. 181 f. Dissertação

(Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

NOGUEIRA FILHO, José de Albuquerque; OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita; SÂMAY, Fabiano Pereira Corrêa; NUNES, André. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 71, n. 2, p. 274-296, abr./jun. 2020.

OLIVEIRA, Nelson. Teletrabalho ganha impulso na pandemia, mas regulação é objeto de controvérsia. Brasília: Agência Senado, 24 jul. 2020. Dados extraídos de IBGE/PNAD COVID-19, 2020.

RODRIGUES, Ana Cristina B. Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho. 2011. 142. Tese (Mestrado em Direito do Trabalho e Seguridade Social) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO_A_tecnologia_trasformando_as_relacoes_de_trabalho_Integral.pdf. Acesso em: 15 jan. 2021.

SANTOS, Fernanda Marsaro dos. Resenha: análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. Revista Eletrônica de Educação, v. 6, n. 1, p. 383-387, maio 2012. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291/156>. Acesso em: 2 fev. 2021.

STF-Supremo Tribunal Federal. Resolução nº 621, de 29 de outubro de 2018. Regulamenta o trabalho remoto no Supremo Tribunal Federal. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, n. 232, p. 1-3, 31 out. 2018. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/atoNormativo/verAtoNormativo.asp?documento=2732>. Acesso em: 15 jan. 2021.

TRF4-Tribunal Regional Federal 4ª Região. Resolução nº 53, de 9 de junho de 2015. ano 10, n. 115, 15 jun. 2015. Regulamenta o teletrabalho no âmbito da Justiça Federal de 1º e 2º Graus da 4ª Região e dá outras providências. Disponível em:

https://www2.trf4.jus.br/trf4/diario/visualiza_documento_adm.php?orgao=1&id_materia=25684&reload=false. Acesso em: 15 jan. 2021.

TRF4-Tribunal Regional Federal 4ª Região. Resolução nº 92, de 28 de maio de 2013. Regulamenta o teletrabalho no âmbito da Justiça Federal de 1º e 2º Graus da 4ª Região e dá outras providências. Diário Eletrônico da Justiça Federal da 4ª Região, Porto Alegre, ano 8, n. 130, 31 de maio de 2013. Disponível em: https://www2.trf4.jus.br/trf4/diario/visualiza_documento_adm.php?orgao=1&id_materia=15071&reload=false. Acesso em: 15 jan. 2021.

UFMS-Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Comitê Operativo de Emergência. Plano de biossegurança da UFMS. Campo Grande, MS, 2020a.

UFMS-Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Estudantes recebem equipamentos tecnológicos para auxiliar em atividades a distância. 2020b. Disponível em: <https://www.ufms.br/estudantes-recebem-equipamentos-tecnicos-para-auxiliar-em-atividades-a-distancia/>. Acesso em: 6 dez. 2020.

UFMS-Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Histórico: UFMS contra o coronavírus. Campo Grande, MS, 2020c. Disponível em: <https://www.ufms.br/coronavirus/>. Acesso em: 20 set. 2020.

UFMS-Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Instrução Normativa 9, de 12 de novembro de 2020. Estabelece os critérios de retorno às atividades presenciais dos servidores da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande, MS, 2020d.

UFMS-Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Plano de contingência da UFMS. 2020e. Disponível em: https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2020/03/Plano_Vs1-3.pdf. Acesso em: 15 jan. 2021.

UFMS-Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Portaria nº 387, de 12 de março de 2020. Campo Grande, MS, 2020f.

UFMS-Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Portaria nº 394, de 13 de março de 2020. Medidas de enfrentamento englobam toda a comunidade universitária. Campo Grande, MS, 2020g.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.