

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS

MAYRA LIMA ARAÚJO

DECISÕES GERENCIAIS NA IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO:
estudo de caso em uma universidade pública federal

SÃO CARLOS -SP
2024

MAYRA LIMA ARAÚJO

DECISÕES GERENCIAIS NA IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO:
estudo de caso em uma universidade pública federal

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade, da Universidade Federal de São Carlos, para obtenção do título de Mestre em Administração e Sociedade.

Orientadora: Profa. Dra. Ângela Maria Carneiro de Carvalho

São Carlos-SP

2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade

Folha de Aprovação

Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Mayra Lima Araújo, realizada em 14/05/2024.

Comissão Julgadora:

Profa. Dra. Ângela Maria Carneiro de Carvalho (UFSCar)

Prof. Dr. Rodilon Teixeira (PUC-RJ)

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto (UFSCar)

Dedico este trabalho aos meus pais, Idelvan (*in memoriam*) e Marilene, e ao meu esposo Adilson, grande companheiro de realizações de sonhos que me inspira sempre a buscar minha melhor versão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, sempre presente em minha vida, por me inspirar, fortalecer e me guiar ao longo de mais uma jornada.

Aos meus pais, Idelvan (*in memoriam*) e Marilene, cujo amor incondicional e ensinamentos foram a base de tudo que sou.

Ao meu amado esposo, Adilson, por compreender minhas ausências e estar sempre ao meu lado. Agradeço por sempre me incentivar e oferecer apoio e compreensão nos momentos mais desafiadores.

À Universidade Federal de São Carlos por oportunizar a realização deste mestrado.

À minha orientadora Profa. Dra. Ângela Maria Carneiro de Carvalho, por toda dedicação e incentivo. Agradeço por compartilhar generosamente seu conhecimento e enriquecer minha formação acadêmica.

Ao Prof. Dr. Mário Sacomano Neto e ao Prof. Dr. Rodilon Teixeira, pelas valiosas contribuições nas bancas de qualificação e defesa.

A todos os colegas de trabalho da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSCar, em especial da DiDP, por todo apoio, compreensão e suporte no ambiente de trabalho.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade pelos conhecimentos compartilhados.

Aos colegas de mestrado, pela parceria, apoio mútuo e pelas experiências que juntos compartilhamos.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho. A cada um de vocês minha eterna gratidão!

*“Tudo o que pode fazer ou sonha que pode, comece.
A audácia contém gênio, poder e magia”.*

(W.H. Murray, *The Scottish Himalayan Expedition*, 1951)

RESUMO

Os avanços nas tecnologias de informação alavancaram a prestação de diversos serviços de forma digital, o que alterou as formas de trabalho, viabilizando o teletrabalho. Na Administração Pública Federal, o primeiro passo em direção a novas formas de trabalho e, consequentemente, à possibilidade de realização do teletrabalho, foi a publicação do Decreto 1.590 de 10 de agosto de 1995. Contudo, foi no período da pandemia de COVID-19 que a expansão se consolidou (Brasil, 2024). Durante o primeiro ano de pandemia, a Administração Pública Federal publicou a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 e, mais tarde, foi publicado o Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022. As normativas estabeleceram regras para a instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e apresentam orientações para a implementação do teletrabalho (Brasil, 2020e, 2022b). Na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), a implementação do teletrabalho ocorreu inicialmente de forma emergencial, em março de 2020, como medida para evitar a disseminação do vírus COVID-19. Posteriormente, em 03/06/2022, foi aprovada a Portaria GR N° 5684/2022, que dispõe sobre a regulamentação do Programa de Gestão na UFSCar. Conforme a normativa da universidade, cabe à chefia de cada unidade organizacional avaliar, em conjunto com sua equipe, a viabilidade de implementação do Programa de Gestão em sua unidade e quais as possíveis modalidades de trabalho. Considerando o papel das chefias nesse processo, o presente estudo tem como objetivo geral identificar os fatores que influenciam a tomada de decisão de gestores sobre a adoção ou não do teletrabalho para os servidores durante a implementação do Programa de Gestão na UFSCar. Para a realização deste estudo, foi empregada a abordagem de pesquisa qualitativa. A pesquisa é delineada como estudo de caso único, de natureza descritiva. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, observação participante e questionário. O questionário foi aplicado às chefias imediatas de unidades administrativas e acadêmicas da UFSCar, com servidores inscritos no Programa de Gestão. A pesquisa procura compreender o processo de tomada de decisão para adoção do teletrabalho, de forma que os resultados possam contribuir com melhores práticas de gestão do teletrabalho que favoreçam a sua continuidade e efetividade no âmbito da UFSCar.

Palavras-chave: Teletrabalho. Gestão de Pessoas. Processo decisório. Universidade Pública Federal.

ABSTRACT

Advancements in information technologies have leveraged the delivery of various digital services, which has transformed work practices and facilitated telework. In the Brazilian Federal Public Administration, the first step toward new work arrangements and, consequently, the possibility of telework, was the publication of Decree N° 1.590 of August 10, 1995. However, it was during the COVID-19 pandemic that this expansion solidified (Brazil, 2024). In the first year of the pandemic, the Federal Public Administration issued Normative Instruction N° 65 on July 30, 2020, and later, Decree N° 11,072 on May 17, 2022. These regulations established rules for the implementation of the Management and Performance Program (PGD) and provided guidance on telecommuting (Brazil, 2020e, 2022b). At the Federal University of São Carlos (UFSCar), telecommuting was initially implemented as an emergency measure in March 2020 to prevent the spread of the COVID-19 virus. Subsequently, on June 3, 2022, GR Ordinance N° 5.684/2022 was approved, regulating the Management Program at UFSCar. According to university norms, it is the responsibility of each organizational unit's leadership, in collaboration with their teams, to assess the feasibility of implementing the Management Program within their unit and determine the possible modes of work. Considering the role of leadership in this process, the overarching goal of this study is to identify the factors influencing managers' decision-making regarding the adoption or non-adoption of telework for employees during the implementation of the Management Program at UFSCar. To conduct this study, a qualitative research approach was employed. The research is designed as a single-case study with a descriptive nature. Data were collected through documentary research, participant observation, and questionnaires. The questionnaire was administered to immediate supervisors in administrative and academic units at UFSCar, where employees are enrolled in the Management Program. The research aims to understand the decision-making process related to telecommuting adoption, with the results contributing to best practices in telecommuting management that enhance its continuity and effectiveness within UFSCar.

Keywords: Telework. People management. Decision-making process. Federal Public University.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo conceitual proposto por Peters e Den Dulk (2003)

Figura 2 - Etapas do estudo de caso

Figura 3 - Etapas da análise de conteúdo

Figura 4 - Fluxo do processo de adesão ao PGD da UFSCar

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de termos relacionados ao teletrabalho encontradas na literatura

Quadro 2 - Papéis gerenciais segundo Mintzberg (1990)

Quadro 3 - Dimensões básicas de Hofstede

Quadro 4 - Relação dos Instrumentos de Coleta de Dados e Objetivos

Quadro 5 - Distribuição dos Centros Acadêmicos da UFSCar

Quadro 6 - Distribuição das unidades administrativas da UFSCar.

Quadro 7 - Evolução da legislação sobre o teletrabalho na Administração Pública Federal e na UFSCar a partir da pandemia de COVID-19

Quadro 8 - Principais informações da Portaria GR nº 5.684 de 03 de junho de 2022

Quadro 9 - Benefícios que foram observados na unidade pelas chefias após a adesão ao PGD

Quadro 10 - Perdas que foram observadas na unidade pelas chefias após a adesão ao PGD

Quadro 11 - Comentários das chefias sobre os desdobramentos do Programa de Gestão e Desempenho durante o Edital 001/22 e/ou a Portaria GR 5684/2022

Quadro 12 - Critérios que mais influenciaram a decisão de autorizar ou negar o teletrabalho

Quadro 13 - Classificação da incidência das categorias e temas

Quadro 14 - Detalhamento Categoria “Fatores que influenciaram o processo decisório”

Quadro 15 - Detalhamento Categoria “Facilitadores do processo decisório”

Quadro 16 - Detalhamento Categoria “Impacto do teletrabalho nas tarefas de supervisão e gestão”

Quadro 17 - Detalhamento Categoria “Desafios do processo decisório”

Quadro 18 - Diferença das respostas de servidores Técnico-Administrativos e Docentes na categoria “Fatores que influenciaram o processo decisório”

Quadro 19 - Diferença das respostas de servidores Técnico-Administrativos e Docentes na categoria “Facilitadores do processo decisório”

Quadro 20 - Diferença das respostas de servidores Técnico-Administrativos e Docentes na categoria “Impacto do teletrabalho nas tarefas de supervisão e gestão”

Quadro 21 - Diferença das respostas de servidores Técnico-Administrativos e Docentes na categoria “Impacto do teletrabalho nas tarefas de supervisão e gestão”

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo das unidades com FG que aderiram ao PGD da UFSCar

Tabela 2 - Caracterização dos participantes da pesquisa

Tabela 3 - Modalidade de trabalho implementada nas unidades

Tabela 4 - Disposição da chefia em relação ao teletrabalho

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Aciepes	Atividades Curriculares de Integração Ensino Pesquisa e Extensão
AIn	Agência de Inovação da UFSCar
AudIn	Unidade de Auditoria Interna
CCA	Centro de Centro de Ciências Agrárias
CCBS	Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
CCET	Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
CCGT	Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia
CCHB	Centro de Ciências Humanas e Biológicas
CCN	Centro de Ciências da Natureza
CCS	Coordenadoria de Comunicação Social
CCTS	Centro de Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade
CECH	Centro de Educação e Ciências Humanas
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CoGePe	Conselho de Gestão de Pessoas
ConsUni	Conselho Universitário
CPAD	Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares

CPDs	Centros de Processamento de Dados
CTPG	Câmara Técnica de implantação e acompanhamento
GR	Gabinete da Reitoria
HU	Hospital Universitário
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICG	Índice Geral de Cursos
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PG	Programa de Gestão na Universidade Federal de São Carlos
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio
ProACE	Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis
ProAd	Pró-Reitoria de Administração
ProEx	Pró-Reitoria de Extensão
ProGPe	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
ProGrad	Pró-Reitoria de Graduação
ProPG	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
ProPq	Pró-Reitoria de Pesquisa
PU	Prefeitura Universitária de São Carlos
PU-Ar	Prefeitura Universitária de Araras
PU-LS	Prefeitura Universitária de Lagoa do Sino
PU-So	Prefeitura Universitária de Sorocaba
SAADE	Secretaria Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Equidade
SEaD	Secretaria Geral de Educação a Distância
SeGEF	Secretaria Geral de Gestão do Espaço Físico
Serpro	Serviço Federal de Processamento de Dados
SGAS	Secretaria Geral de Gestão Ambiental e Sustentabilidade
SIBi	Sistema Integrado de Bibliotecas
SIn	Secretaria Geral de Informática

SinTUFSCar	Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos da UFSCar
SPDI	Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais
SRInter	Secretaria Geral de Relações Internacionais
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UVR	Unidade Vinculada à Reitoria

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1	TELETRABALHO	18
2.1.1	Teletrabalho no Brasil	21
2.1.2	Teletrabalho na administração pública.....	23
2.1.3	Gestão do teletrabalho	26
2.2	TOMADA DE DECISÃO.....	27
2.2.1	Intuição no processo decisório	31
2.2.2	A influência da cultura no processo decisório	32
2.2.3	Tomada de decisão para a adoção do teletrabalho	35
3	MATERIAIS E MÉTODOS.....	38
3.1	PERCURSO METODOLÓGICO.....	38
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	39
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	41
3.3.1	Pesquisa documental	41
3.3.2	Observação participante	41
3.3.3	Questionário	42
3.4	OBJETO DE ESTUDO: UFSCAR.....	43
3.4.1	Implementação do teletrabalho na UFSCar	45
3.5	ANÁLISE DOS DADOS.....	49
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	51
4.1.1	Pesquisa Documental	51
4.1.1.1	Implementação do Programa de Gestão na Universidade Federal de São Carlos ...	51
4.1.1.2	Avaliação dos gestores sobre o Programa de Gestão e Desempenho da UFSCar ...	55
4.1.2	Observação participante	59
4.1.3	Questionário	60
4.1.3.1	Categorização	65
4.1.3.1.1	Categoria “Fatores que influenciaram o processo decisório”	66
4.1.3.1.2	Categoria “Facilitadores do processo decisório”	70
4.1.3.1.3	Categoria “Impacto do teletrabalho nas tarefas de supervisão e gestão”	71
4.1.3.1.4	Categoria “Desafios do processo decisório”	74
4.1.3.2	Diferenças entre chefes Docentes e Técnico-Administrativos.....	77

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
5.1	ATRIBUIÇÕES E LIMITES DAS CHEFIAS.....	81
5.2	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	81
6	REFERÊNCIAS.....	83
	APÊNDICE A – Matriz do questionário	95
	APÊNDICE B – Questionário aplicado aos servidores	101

1 INTRODUÇÃO

Os avanços nas tecnologias de informação alavancaram a prestação de diversos serviços de forma digital, o que alterou as formas de trabalho, viabilizando o teletrabalho. Na Administração Pública Federal, o primeiro passo em direção a novas formas de trabalho e, conseqüentemente, a possibilidade de realização do teletrabalho, foi com a publicação do Decreto nº 1.590 de 10 de agosto de 1995. O Decreto apresentou inovações na definição de jornada de trabalho de servidores federais, com a possibilidade de dispensa de registro de ponto para as atividades que pudessem ser efetivamente mensuráveis, por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Anos depois, em 31 de agosto de 2018, houve a publicação da Instrução Normativa nº 1 da Secretaria de Gestão do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que regulamentou o programa de gestão criado em 1995 e inseriu conceitos como “modalidade de trabalho” e, dentre as modalidades, o teletrabalho (Brasil, 1995, 2024).

Contudo, foi no período da pandemia de COVID-19 que a expansão se consolidou (Brasil, 2024). Durante o primeiro ano de pandemia, a Administração Pública Federal publicou a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 e, mais tarde, o Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022. As normativas estabeleceram regras para a instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e apresentam orientações para a implementação do teletrabalho que, de acordo com o PGD, tem como foco o controle dos resultados alcançados pelos agentes públicos, independentemente do local de trabalho (Brasil, 2020e, 2022b).

Na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), a implementação do teletrabalho ocorreu inicialmente de forma emergencial, em março de 2020, como medida para evitar a disseminação do vírus COVID-19. A partir da publicação da Instrução Normativa nº 65, foi composta uma comissão formada por representantes da comunidade universitária e do Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos da UFSCar (SinTUFSCar). A comissão elaborou a minuta do documento, aprovado em 03/06/2022 como Portaria GR nº 5.684/2022, que dispõe sobre a regulamentação do Programa de Gestão na Universidade Federal de São Carlos (Brasil, 2020e; UFSCar, 2022c, 2022e).

Conforme a normativa da universidade, cabe à chefia de cada unidade organizacional avaliar, em conjunto com sua equipe, a viabilidade de implementação do Programa de Gestão e do regime de teletrabalho em sua unidade. No caso de implementação do Programa, as chefias

constroem junto com os servidores um plano de trabalho, que é acompanhado mensalmente e deve prever a aferição das entregas realizadas.

O papel das chefias nesse processo corrobora a afirmação de Peters e Den Dulk (2003), de que a prática do teletrabalho depende em grande parte do critério individual dos gestores. Os autores acrescentam que é o gerente direto que decide quem na organização poderá realizar o teletrabalho, pois, presume-se que ele possui a capacidade de julgar quais tarefas são possíveis de realizar por meio do teletrabalho e quais indivíduos são adequados para essa modalidade de trabalho. No entanto, cabe destacar que cada esfera de governo, ou cada órgão, estabelece critérios e procedimentos de acordo com as peculiaridades de cada instituição ou poder (Oliveira; Pantoja, 2020). Dessa forma, uma primeira decisão é do próprio órgão, que define quais atividades poderão ou não ser realizadas por meio do teletrabalho, cabendo à chefia imediata a decisão sobre autorizar ou não o teletrabalho para as pessoas de sua equipe dentro deste cenário pré-definido.

No estudo da tomada de decisão em organizações, as abordagens tradicionais dão ênfase à racionalidade e ao modelo racional de tomada de decisão, que presume que o processo decisório compreende em uma sequência de produção e análise de informações rigorosamente coletadas e analisadas. Por meio desse fluxo sequencial, seria identificado, de forma lógica, a alternativa que levasse ao resultado ideal para alcançar o objetivo organizacional de forma eficiente (Bazerman; Moore, 2014; Motta, 2004; Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Contudo, de acordo com Simon (1971), o modelo racional de tomada de decisão não reflete necessariamente como as pessoas tomam as decisões na realidade. O autor afirma que o comportamento real não ocorre de acordo com a forma ideal descrita nesses modelos, pois, os indivíduos atuam dentro de uma racionalidade limitada. Na racionalidade limitada, os tomadores de decisão identificam uma lista com as escolhas mais relevantes, revisam as escolhas e se contentam em encontrar uma solução suficiente e satisfatória naquelas circunstâncias, deixando de lado a busca por uma alternativa ótima (Robbins; Judge; Sobral, 2010; Simon, 1971).

Motta (1998) ainda ressalta a presença do ilógico e do intuitivo como recursos gerenciais que sempre estiveram presentes na teoria gerencial. Logo, de acordo com o autor, qualquer processo metódico do sistema racional também utiliza atalhos do sistema intuitivo (Bazerman E Moore, 2014). Dessa forma, o processo de tomada de decisão inclui, além de técnicas racionais, a incorporação de vieses nos julgamentos, intuição e experiência adquirida (Motta, 1988, 2004; Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Em relação à tomada de decisão sobre a implementação do teletrabalho, conforme demonstram alguns estudos (Beham; Baierl; Poelmans, 2014; Gao; Hitt, 2003; Kim; Mullins; Yoon, 2021; Mele *et al.*, 2021; Ortiz-Lozano; Martínez-Morán; Nicolás, 2022; Peters; Den Dulk, 2003), há ainda uma série de fatores que podem influenciar essa decisão da chefia sobre o deferimento ou não do pedido para realizar essa modalidade de trabalho.

Diante deste cenário, o presente estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: Quais fatores influenciam a tomada de decisão dos gestores da Universidade Federal de São Carlos sobre a adoção ou não do teletrabalho para os servidores de sua equipe?

Sendo assim, o objetivo geral do presente estudo é identificar os fatores que influenciam a tomada de decisão de gestores sobre a adoção ou não do teletrabalho para os servidores durante a implementação do Programa de Gestão na UFSCar.

A fim de atingir o objetivo principal, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever como se deu o processo de implementação do teletrabalho na UFSCar.
- Caracterizar as atribuições e limites das chefias de unidades administrativas e acadêmicas da UFSCar.
- Descrever como ocorre o processo decisório e os critérios adotados pelos gestores para a adoção ou não do teletrabalho
- Propor caminhos para uma melhor gestão do teletrabalho.

Para a realização deste estudo, foi empregada a abordagem de pesquisa qualitativa. A pesquisa é delineada como estudo de caso único, de natureza descritiva. A coleta de dados foi por meio de observação participante, pesquisa documental e aplicação de questionário às chefias imediatas de unidades administrativas e acadêmicas da UFSCar, com servidores inscritos no Programa de Gestão. Os gestores que constituem o corpus da presente pesquisa correspondem a servidores docentes ou técnicos-administrativos no exercício de Função gratificada (FG) ou Função de Coordenação de Curso (FCC), que decidiram sobre a adoção ou não do teletrabalho para os servidores das carreiras que permitem essa modalidade: servidores da carreira Técnico-Administrativo ou da carreira de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT).

A pesquisa procura compreender o processo de tomada de decisão para adoção do teletrabalho, a partir de uma análise das percepções e experiências dos gestores, alinhada com as ideias contemporâneas que reconhecem a presença da racionalidade limitada e da intuição

no processo decisório. Dessa forma, espera-se que os resultados possam contribuir com melhores práticas de gestão do teletrabalho que favoreçam a sua continuidade e efetividade no âmbito da UFSCar.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 TELETRABALHO

A palavra teletrabalho é originada do termo *telecommuting*, criado em 1973 pelo norte-americano Jack Nilles. *Commuting* se refere à viagem de ida e volta entre a residência e o local de trabalho. Dessa forma, *telecommuting* diz respeito à substituição dos meios de transporte que levam o profissional até o local de trabalho por meios de comunicação de dados, que levam o trabalho até o profissional (Allen; Golden; Shockley, 2015; Oliveira, 1996; Sakuda; Vasconcelos, 2005).

Na década de 1970, o interesse pelo teletrabalho nos Estados Unidos foi motivado pela crise do petróleo, e o propósito era transferir o trabalho para os trabalhadores a fim de reduzir os problemas de tráfego e diminuir o consumo de energia. Nas décadas seguintes, o desenvolvimento e a popularização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), contribuíram para a evolução e o crescimento do teletrabalho (Allen; Golden; Shockley, 2015; Rocha; Amador, 2018).

De acordo com Rocha e Amador (2018), o termo *telecommuting* é comumente utilizado nos EUA e ressalta a substituição do deslocamento até o local de trabalho por ferramentas telemáticas. Na Europa o termo *telework* é mais empregado e foca na utilização dos meios tecnológicos para a realização das atividades. Em ambos os casos há a obrigatoriedade de utilização das TICs e a realização do trabalho fora da organização.

A literatura apresenta uma diversidade de nomes como, por exemplo: *distributed work*, *flexible work*, *home office* e trabalho remoto (Allen; Golden; Shockley, 2015; Rocha; Amador, 2018; Sakuda; Vasconcelos, 2005). Contudo, conforme apresentado no Quadro 1, os diferentes termos apresentam características que os diferenciam do teletrabalho.

Quadro 1 - Definições de termos relacionados ao teletrabalho encontradas na literatura

Termo	Definição	Autores
<i>Distributed work</i> (Trabalho distribuído)	Pessoas que colaboram remotamente com seus colegas, além dos limites geográficos, seja durante uma viagem, de casa, de outro escritório, com comunicação mediada por computador (CMC)	Bosch-Sijtsema e Sivunen (2013)
<i>Flexible work arrangements</i> (Arranjos de trabalho flexíveis)	Abrange o teletrabalho, mas geralmente inclui uma ampla gama de programas de trabalho flexíveis, como horário flexível e semanas de trabalho compactadas. São opções alternativas de trabalho que permitem que o trabalho seja realizado fora dos limites temporais e/ou espaciais tradicionais de um dia de trabalho padrão	Allen, Golden e Shockley (2015); Rau (2003)
<i>Home office</i> (Escritório em casa)	Refere-se a um tipo específico de trabalho dentro do contexto de teletrabalho, onde o trabalho é realizado na casa do trabalhador	Rocha e Amador (2018)
Trabalho remoto	Arranjo de trabalho que permite que os funcionários desempenhem suas funções e tarefas fora do escritório. Geralmente considerados mais amplos do que teletrabalho e pode incluir trabalho em filiais e diferentes unidades de negócios.	Sandoval-Reyes, Idrovo-Carlier e Duque-Oliva (2021); Allen, Golden e Shockley (2015).

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2020), define o teletrabalho como a “prestação de trabalho, no âmbito de uma relação de trabalho, realizada fora das instalações do empregador de forma regular através do recurso às tecnologias de informação e comunicação”.

De acordo com Darcanchy (2006) o teletrabalho é uma forma de trabalho complexa, ainda não muito bem compreendida ou definida, visto que envolve diversos aspectos de relacionamento entre patrão e empregados, clientes e fornecedores, além de uma diversidade de atribuições para desempenhar o trabalho. Rosenfield e Alves (2011) afirmam que o teletrabalho é uma categoria difícil de definir, pois as variáveis e combinações abrem o leque de definições possíveis.

Huws *et al.* (1990) observam que o teletrabalho é uma modalidade que pode ser realizada em casa de forma integral ou parcial; durante deslocamentos ou em locais fora da sede principal, como em um escritório remoto, etc. Conforme Trope (1999, p. 88), “Teletrabalho é o fato de se trabalhar fora das instalações da organização e de com ela se comunicar por meio de computador pessoal equipado com modem e software de comunicação”.

Baruch (2001, p. 114) afirma que o teletrabalho não inclui o trabalho autônomo e a produção doméstica manual e apresenta a seguinte definição: “O teletrabalho ocorre quando os funcionários realizam todo ou parte substancial de seu trabalho fisicamente separados do local

de seu empregador, usando TI para operação e comunicação”. Antonio (2022) também ressalta que nem sempre o teletrabalho é realizado no domicílio pessoal do trabalhador e, necessariamente, implica o uso de tecnologias.

Segundo Darcanchy (2006), o teletrabalho é a possibilidade de realizar o trabalho a distância, por meio de equipamentos tecnológicos e de comunicação. Para Costa (2007) o teletrabalho viabilizado pelas tecnologias de informação e comunicação não se configura apenas em uma nova forma de organizar o trabalho, mas o transforma em uma atividade possível de ser realizada em qualquer hora e lugar.

Caillier (2013, p. 73) explica que o teletrabalho é um “trabalho virtual em que os funcionários podem trabalhar algumas horas por semana ou o período integral em um local diferente do escritório tradicional”.

Allen, Golden e Shockley (2015, p.44), descrevem o teletrabalho como:

uma prática de trabalho que envolve membros de uma organização substituindo uma parte de suas horas regulares de trabalho (variando de algumas horas por semana a quase tempo integral) para trabalhar fora de um local de trabalho central - normalmente principalmente de casa - usando tecnologia interagir com os outros, conforme necessário, para realizar tarefas de trabalho.

Além da variedade de definições, os estudos acerca do teletrabalho também demonstram uma variedade de perspectivas. De acordo com Durães *et al.* (2021), o teletrabalho se apresenta como um “fenômeno social em ebulição diante de uma realidade em mutação”.

Seguindo no contexto nacional, de acordo com o Tribunal Superior do Trabalho, o teletrabalho é um termo abrangente, que inclui o trabalho realizado fora da empresa, que pode ser em casa ou em outros locais, como espaços de *coworking* e cafeterias, por exemplo, com a utilização de recursos tecnológicos. Em contrapartida, o *home office* é específico para o trabalho realizado em casa, o que também inclui trabalhadores autônomos e *freelancers* (Brasil, 2020g). Dias e Oliveira (2023) corroboram a afirmação de que o teletrabalho é um conceito mais amplo, que inclui todo trabalho realizado fora das dependências da sede do empregador, utilizando TICs, mediante acesso à internet. Dessa forma, o teletrabalho inclui tanto o *home office* quanto o teletrabalho móvel ou nômade realizado em telecentros ou outro local que possibilite o uso do computador.

Rocha e Amador (2018) defendem que o teletrabalho não abrange o trabalho em domicílio, pois este último se aproxima de uma relação de produção industrial, onde as etapas de produção são distribuídas nas casas dos trabalhadores, flexibilizando a estrutura de produção.

O teletrabalho, por sua vez, é “menos vinculado à produção industrial e necessariamente ligado ao uso de TIC” (Rocha; Amador, 2018).

Alguns autores afirmam que a literatura ainda apresenta divergências sobre o conceito, podendo haver uma ambiguidade em relação a uma definição precisa. Com isso, há um grande desafio na revisão das descobertas sobre o tema, visto que, a ausência de uma única definição do teletrabalho dificulta a quantificação do fenômeno e a comparação dos resultados de diferentes fontes (Allen; Golden; Shockley, 2015; Baruch, 2001; Sakuda; Vasconcelos, 2005). Contudo, cabe ressaltar que no contexto do presente estudo, as discussões acerca da ambiguidade de definições não geram um impacto significativo, visto que há um conceito formal estabelecido que deve nortear a atuação da Administração Pública, conforme definição apresentada no Art. 3º da Instrução Normativa Nº 65 de 30 de julho de 2020 (Brasil, 2020e):

[...] teletrabalho: 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, nos termos desta Instrução Normativa.

Dessa forma, no presente estudo, será utilizado o termo teletrabalho para se referir a essa modalidade de trabalho à distância, com uso das TICs, uma vez que é a nomenclatura empregada pela Administração Pública Federal em seus normativos legais.

De todo modo, todos os conceitos, tanto os encontrados na literatura, quanto da Administração Pública Federal, são unânimes quanto a dois fatores: espaço de trabalho diferente da empresa e utilização de tecnologia da informação e comunicação (TICs).

2.1.1 Teletrabalho no Brasil

Para Goulart (2009) o teletrabalho no Brasil teve início em 1997, com a realização do “Seminário *Home Office/telecommuting* – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o 3º Milênio”. Contudo, Sakuda e Vasconcelos (2005) apontam que o trabalho acadêmico pioneiro foi publicado em 1995, realizado por Soares (1995), que analisou a questão da comunicação horizontal nos grandes Centros de Processamento de Dados (CPDs) e como a descentralização gerada pelo teletrabalho afeta essa forma de comunicação. De acordo com Dias e Oliveira (2023), o teletrabalho é discutido no Brasil desde o final da década de 1990. Os autores ressaltam ainda criação da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Sobratt), em

1999. A Sobratt tem como finalidade estudar, organizar e atender empresas com interesse em aderir a modalidade de teletrabalho (Tiago, 2021). Diante do exposto, é possível afirmar que o teletrabalho no Brasil não foi uma novidade que surgiu com a pandemia de Covid-19.

De acordo com estudo conduzido por Alves em 2008, até aquele momento não constavam dados estatísticos oficiais sobre o teletrabalho no Brasil (Alves, 2008). Segundo a autora, os dados da PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio), elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), não contemplavam o trabalho remoto. Somente com o advento da pandemia de Covid-19, em 2020, foi desenvolvida a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Covid-19 (PNAD Covid-19), que incluiu em seus registros o trabalho remoto no Brasil. De acordo com os dados divulgados, entre 20/09 e 26/09/2020, haviam 7,9 milhões de pessoas trabalhando remotamente (IBGE, 2020).

Conforme apontam Fincato e Wünsch (2020), no Brasil, embora já se pensasse no teletrabalho nas últimas décadas como um fato jurídico, pouco se escrevia sobre. Somente em 2011, com a Lei nº 12.551/2011 que alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o teletrabalhador passou a ter os mesmos direitos de um trabalhador tradicional. Depois, em 2017, quando foi promulgada a Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, houve a definição legal do que é o teletrabalho, atualizada posteriormente pela Lei nº 14.442, de 02 de setembro de 2022:

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto 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 configure trabalho externo.

Contudo a regulamentação jurídica vigente até o início da pandemia de COVID-19 não contemplava as organizações públicas brasileiras, visto que não há uma mesma regulamentação que possa ser utilizada por todas as esferas de governo (Oliveira; Pantoja, 2020)

Em 2020, com a pandemia de COVID-19, o teletrabalho no Brasil foi anunciado como uma medida para atender as orientações de distanciamento social, a fim de conter a disseminação do vírus e enfrentar o estado de calamidade pública, conforme o Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020 (Brasil, 2020a). O teletrabalho foi apresentado como uma das medidas trabalhistas para enfrentamento da emergência de saúde pública na Medida Provisória nº 927, de 27 de março de 2020 e Medida Provisória nº 1.046, de 27 de abril de 2021 (Brasil, 2020f, 2021a).

Conforme a Nota de Conjuntura publicada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) sobre o teletrabalho no Brasil, ainda existe uma diferença no país entre o

trabalho remoto potencial e efetivo. De acordo com o documento, um dos possíveis condicionantes que impedem os trabalhadores de adotarem o teletrabalho, nos casos das ocupações que podem ser realizadas de forma remota, seria a ausência de eletricidade contínua e de computadores com acesso à internet (IPEA, 2022).

2.1.2 Teletrabalho na administração pública

Para a Administração Pública brasileira, o teletrabalho também não foi uma novidade advinda com a pandemia. O tema começou a ser discutido dentro do programa de gestão por desempenho, regulamentado pelo Decreto nº 1.590 de 10 de agosto de 1995, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais. O Decreto apresentou inovações a respeito da definição de jornada de trabalho dos servidores federais e das formas de aferição, dispensando o registro de ponto quando fosse possível mensurar os resultados de outras formas (Brasil, 1995, 2024).

Contudo, o teletrabalho ainda não era contemplado no Decreto. Isso ocorreu somente após a regulação das relações de trabalho no Brasil que ocorreram a partir de 2011, com as alterações da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) que introduziram o conceito de teletrabalho no arcabouço legal brasileiro. Somente após esses acontecimentos o teletrabalho foi incluído no programa de gestão, com a publicação da Instrução Normativa nº 1 de 31 de agosto de 2018, da Secretaria de Gestão do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que regulamentou o programa de gestão criado em 1995 e inseriu conceitos como “modalidades de trabalho” e, dentre elas, o teletrabalho (Brasil, 1995, 2018, 2024).

Apesar disso, conforme Dias e Oliveira (2023), a experiência pioneira de implantação do teletrabalho na Administração Pública brasileira ocorreu em 2009, no Tribunal de Contas da União (TCU), com a publicação da Portaria nº 139/2009, que regulamentou a realização de trabalhos fora das dependências da Corte de Contas. Depois disso, a partir das alterações da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a Administração Pública também passou a aprovar atos normativos que autorizavam o teletrabalho para servidores públicos em instituições como Receita Federal do Brasil, Tribunal Superior do Trabalho, Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) (Dias; Oliveira, 2023). Portanto, antes da publicação da Instrução Normativa nº 1/2018, a gestão por desempenho e experiências pilotos de teletrabalho já existiam, mesmo que de forma pontual, em alguns órgãos da Administração Pública Federal (Brasil, 2024).

Apesar dos casos citados demonstrarem que o teletrabalho já era uma realidade na Administração Pública brasileira há anos, foi no período de pandemia de COVID-19 que houve a expansão e consolidação dessa modalidade de trabalho na Administração Pública Federal, quando houve a publicação de diversos normativos para garantir o funcionamento dos serviços públicos durante a pandemia (Brasil, 2024). Inicialmente foi publicada a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, alterada pela Instrução Normativa nº 27, de 25 de março de 2020 que trata sobre autorização para trabalho remoto do servidor ou empregado público na Administração Pública Federal (Brasil, 2020c, 2020d). Posteriormente foi publicada a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 e, mais tarde, o Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022, estabelecendo regras para a instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e orientações para a implementação do teletrabalho (Brasil, 2020e, 2022b). O Decreto nº 11.072/2022 definiu questões como: vínculos e situações funcionais de servidores que poderiam ou não participar, os tipos de atividades possíveis de realizar por meio dos planos de trabalho e a quantidade de vagas a serem observadas pelos órgãos e entidades (Brasil, 2022b, 2024).

Cabe ressaltar que o trabalho remoto realizado durante o período da pandemia difere do teletrabalho previsto na Instrução Normativa nº 1/2018 que regulamentou o programa de gestão criado em 1995, visto que:

Esta Instrução Normativa objetivou a transformação institucional do Estado, incentivando a adoção do controle de entregas e mecanismos inovadores de gestão, ao passo que o trabalho remoto da pandemia foi uma forma emergencial de lidar com uma contingência de saúde pública. Há, no entanto, uma similaridade entre os dois: o afastamento do controle de assiduidade. Pode-se considerar que essa brusca ruptura cultural levou órgãos e entidades a repensar o modelo convencional de gestão do trabalho no serviço público brasileiro (Brasil, 2024).

Essa diferenciação entre o teletrabalho realizado durante a pandemia e o teletrabalho regulamentado pelo Programa de Gestão e Desempenho revela que o teletrabalho no setor público é apresentado como uma inovação para resolver problemas relevantes dos locais de trabalho modernos, sendo também visto como uma política pública com o objetivo de modernizar o aparelho estatal e expandir o governo eletrônico (Mele et al, 2021; Freitas, 2008).

De acordo com Silva (2015), a introdução do teletrabalho na administração pública deve ter como objetivo a melhoria na oferta das atividades essenciais, a redução de custos e o aumento da produtividade e do nível de transparência da gestão pública. Além disso, o autor também aponta que, para adotar o teletrabalho na Administração Pública de forma ampla, é necessário que as atividades sejam priorizadas, selecionadas, distribuídas e acompanhadas.

Kim, Mullins e Yoon (2021) argumentam que, considerando que a maioria dos empregos do setor público possuem características de serviços focados no cliente, o teletrabalho torna o controle baseado no comportamento impraticável sob determinados aspectos (como, por exemplo, o tempo sentado em uma mesa). Assim, o controle baseado em produção e resultados poderia ser mais apropriado para gerenciar teletrabalhadores.

As experiências de implementação do teletrabalho em alguns órgãos públicos brasileiros, como o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), Tribunal Superior do Trabalho, Supremo Tribunal Federal, Tribunal de Contas da União, Receita Federal do Brasil e Conselho Nacional de Justiça revelam a maturidade do Estado brasileiro para discutir e aprovar normas para promover o teletrabalho na administração pública (Santos; Reis, 2021; Silva, 2015; SOBRATT, 2020). Segundo Hazan e Morato (2018) o que se observa em todos esses órgãos que já implementaram o teletrabalho é a existência de um regramento interno com normas e condições que devem ser observadas pelos trabalhadores.

De acordo com Oliveira e Pantoja (2020), cada esfera de governo, ou cada órgão, concede as autorizações por meio de normativos internos, com critérios e procedimentos definidos de acordo com as peculiaridades de cada instituição ou poder. Em todos os casos, há a importância do cumprimento de metas e tarefas, além da redução do custo para o empregador (Hazan; Morato, 2018). Outro ponto apresentado por Goulart (2009) para a implementação do teletrabalho na Administração Pública é de que também há a necessidade de uma mudança cultural para a compreensão de que o trabalho é a execução de atividades independente do local onde são realizadas.

Segundo Ruiz (2021), atualmente a Administração Pública é eletrônica e, considerando que o trabalho presencial não é sinônimo de eficácia e eficiência, o teletrabalho deixa de ser somente uma opção ou uma resposta para a crise sanitária e passa a ser uma oportunidade de modernização de toda a ação pública. Ortiz-Lozano, Martínez-Morán e Nicolás (2022) concluíram em seu estudo que a pandemia direcionou o setor público para o teletrabalho, e há uma percepção de que essa mudança é de longo prazo. Silva (2015) ainda aponta que o preconceito que poderia existir em relação ao teletrabalho está sendo vencido aos poucos. Dessa forma, essa nova modalidade de trabalho deve contribuir para uma melhor organização do emprego público, reconsiderando os elementos básicos da relação de trabalho: o lugar e o tempo (Ruiz, 2021).

2.1.3 Gestão do teletrabalho

O trabalho presencial, no mesmo local físico, permitia aos gerentes coordenar, motivar e controlar o trabalho dos funcionários de forma direta. Dessa forma, os padrões tradicionais de trabalho, definidos pelo espaço e tempo, indicavam as fronteiras dentro das quais havia o controle dos gerentes sob seus subordinados. Com o uso das TICs, e a adoção do teletrabalho, o trabalho se tornou cada vez mais independente do tempo e espaço, alterando essas relações de trabalho (Peters; Den Dulk, 2003).

Kim, Mullins e Yoon (2021) apontam que há uma falha na literatura em considerar todas as partes envolvidas no teletrabalho, em especial o supervisor imediato, que supervisiona e gerencia o desempenho dos teletrabalhadores. Gao e Hitt (2003) também afirmam que, embora existam estudos consideráveis que examinem o efeito do teletrabalho na produtividade do teletrabalhador e na qualidade de vida, menos análises discorrem sobre as questões gerenciais relacionadas à seleção, monitoramento e remuneração dos trabalhadores.

Conforme Lautsch *et al.* (2009), novas formas de trabalho, como o teletrabalho, serão eficientes somente se sua implementação for efetivamente apoiada por supervisores em toda a organização. Outros estudos (Beham; Baierl; Poelmans, 2014; Pearlson; Saunders, 2001) também enfatizam a importância do papel dos supervisores em relação à implementação do teletrabalho, ao considerar que eles têm a liberdade de aprovar ou não a solicitação de seus subordinados para essa modalidade de trabalho.

Kim, Mullins e Yoon (2021) identificam ainda a necessidade de se atentar para o gerenciamento da relação entre os teletrabalhadores e os não teletrabalhadores, a fim de manter o espírito de trabalho em equipe. Além disso, segundo os autores, a forma como o supervisor gerencia os acordos de teletrabalho interfere na percepção individual de justiça dos seus subordinados que podem ver o teletrabalho como uma recompensa, quando a concessão do teletrabalho é realizada de forma justa e equitativa de acordo com os critérios de elegibilidade. Por outro lado, o teletrabalho pode ser visto como um gerador de consequências negativas devido ao isolamento físico da organização. Powell e Mainiero (1999, p. 43) indicaram em seu estudo que os arranjos alternativos de trabalho, como o teletrabalho, “tornam o trabalho dos gerentes mais complexo e difícil, colocando sobre eles demandas que estão acima e além das demandas tradicionalmente associadas à supervisão dos subordinados”.

Como alternativa para o gerenciamento dos teletrabalhadores, Major *et al.* (2008) sugerem a gestão por resultados, tendo em vista que no teletrabalho não há como observar o

comportamento dos funcionários. Kim, Mullins e Yoon (2021) também apontam que ao considerar a impossibilidade de supervisão física, os supervisores precisam fazer uma transição do gerenciamento do tempo presencial, para o gerenciamento do desempenho.

Desse modo, é possível identificar a importância do papel dos gestores e supervisores no processo de implementação do teletrabalho, uma vez que essa nova modalidade de trabalho pode resultar em um novo modo de gestão, além de diferentes formas de liderança (Figueiredo *et al.*,2021).

2.2 TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão ocorre a partir de um problema, que exige uma interpretação e avaliação das informações e cursos de ação alternativos para solucioná-lo, atingindo o estado desejável (Robbins; Judge; Sobral, 2010). De acordo com Mintzberg (1990), o gerente exerce o papel fundamental no sistema de tomada de decisão, pois, somente ele dispõe de informações para tomar as decisões que determinam a estratégia da unidade. Segundo o autor, o gerente desempenha dez papéis principais, agrupados em três categorias: interpessoais, informacionais e decisórios, conforme apresenta o Quadro 2:

Quadro 2 - Papéis gerenciais segundo Mintzberg (1990)

Categorias	Papéis	Descrição
Interpessoais (relação dos gerentes com outras pessoas)	Representante da organização	desempenha funções cerimoniais, sendo o porta-voz da organização para o público externo
	Líder	sua responsabilidade sobre o trabalho das pessoas que atuam em sua unidade, o que pode incluir contratar e treinar sua equipe
	Contato	mantém uma rede de contatos fora da cadeia vertical de comando, com pessoas fora de suas unidades
Informacionais (processamento de informações, onde o gestor desenvolve um banco de dados de informações)	Monitor	coleta as informações relevantes para a organização de diferentes fontes.
	Disseminador	transmite algumas informações diretamente aos subordinados
	Porta-voz	o gerente comunica as informações ao público externo
Decisórios (utilização das informações pelo gerente para a resolução de problemas e a tomada de decisões)	Empreendedor	inicia a mudança voluntariamente com o objetivo de melhorar a unidade, de acordo com as mudanças do ambiente.
	Solucionador de desordens	lida com os problemas não previstos, responde involuntariamente às pressões; mudanças além do controle do gerente, como crises ou conflitos.
	Alocador de recursos	decide sobre quem receberá o quê; projeta a estrutura da unidade, determinando como o trabalho deverá ser dividido e coordenado.
	Negociador	participa de negociações com outras organizações ou indivíduos

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1990, tradução da autora)

No estudo da tomada de decisão em organizações, as abordagens tradicionais enfatizam a racionalidade e o modelo racional de tomada de decisão, que presume que o processo decisório, gerado unicamente pela detecção de um problema, seja constituído de um fluxo sequencial de produção e análise de informações criteriosamente coletadas e analisadas. O resultado desse processo seria a identificação lógica da alternativa que levasse ao resultado ideal para alcançar o objetivo organizacional de forma eficiente (Bazerman; Moore, 2014; Motta, 2004; Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Na racionalidade objetiva o indivíduo deve ajustar o seu comportamento no sistema integrado por meio de: visão panorâmica das alternativas de comportamento; ponderação das consequências que poderão surgir de cada escolha e, por fim, a escolha de uma alternativa com base em um sistema de valores, como o critério. Dessa forma, de acordo com o modelo racional, a decisão é tomada a partir da avaliação das consequências das alternativas conhecidas, onde verifica-se a qualidade e quantidade de benefícios que serão recebidos (Motta, 2004; Simon, 1971).

Bazerman e Moore (2014) apresentam as seis etapas que devem ser seguidas na aplicação do processo racional de tomada de decisão: definir o problema; identificar os critérios; ponderar os critérios; gerar alternativas; classificar cada alternativa segundo cada critério, e; identificar a solução ideal.

Entretanto, de acordo com Simon (1971), os modelos racionais de tomada de decisão não necessariamente refletem como as pessoas tomam decisões na realidade, pois, o comportamento real possui incongruências que nunca ocorrem como a forma ideal descrita nesses modelos. Segundo o autor, considerando que a mente humana não consegue formular e solucionar problemas complexos com a racionalidade plena, os indivíduos atuam dentro de uma racionalidade limitada.

Na racionalidade limitada, os tomadores de decisão identificam uma lista com as escolhas mais relevantes, revisam as escolhas e se contentam em encontrar uma solução suficiente e satisfatória naquelas circunstâncias, deixando de lado a busca por uma alternativa ótima. Logo, a alternativa escolhida não permite o atingimento perfeito dos objetivos pretendidos (Robbins; Judge; Sobral, 2010; Simon, 1971).

Simon (1971) apresenta os aspectos nos quais o comportamento real não alcança a racionalidade objetiva:

- a) a racionalidade exige um conhecimento completo das consequências de cada escolha, o que não ocorre na prática, pois o conhecimento é sempre fragmentário.
- b) o conhecimento das consequências futuras só pode ser antecipado de forma imperfeita, com a ajuda da imaginação.
- c) a racionalidade presume uma escolha entre todas as alternativas possíveis, porém, na realidade apenas uma fração de todas as possíveis opções é considerada.

Miller, Hickson e Wilson (2004) apontam que no processo de tomada de decisão, as informações sobre as alternativas podem não estar disponíveis, ser incompletas, ou ainda, distorcidas. Esses fatores demonstram que “a questão sobre a qual se decide provavelmente não é clara ou objeto de diversas interpretações” (Miller; Hickson; Wilson, 2004, p. 284). Atrelado a isso, de acordo com os autores, o tempo disponível para os tomadores de decisão realizarem a busca pelas melhores escolhas é escasso. Dessa forma, o resultado será a escolha de uma solução satisfatória, não ótima, demonstrando que o modelo totalmente racional está fora do alcance.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a forma como as decisões são tomadas, bem como a qualidade das escolhas, também dependem das percepções do indivíduo. A percepção é a forma como o indivíduo dá sentido ao seu meio ao organizar e interpretar suas impressões sensoriais. Segundo os autores, considerando que os dados para a tomada de decisão precisam ser selecionados, processados e interpretados, a percepção do indivíduo afeta a solução final encontrada, podendo impactar as análises e conclusões. Simon (1971) também explica que “a racionalidade humana opera dentro dos limites de um ambiente psicológico”, que impõe ao indivíduo um conjunto de aspectos sobre os quais deverá fundamentar suas decisões. Dessa forma, a avaliação tem a limitação da sua exatidão e consistência por conta do poder do indivíduo (Simon, 1971).

As decisões de um gestor também podem ser analisadas a partir da teoria do estilo gerencial proposta por Blake e Mouton (1978). O instrumento Grid Gerencial, considerado um marco na abordagem comportamental, é um sistema de classificação do estilo gerencial e demonstra a preocupação do líder para a produção ou para as pessoas (liderados e/ou colegas). Os autores apresentam cinco estilos de liderança, que são avaliados através de seis elementos: iniciativa, investigação, posicionamento, solução de conflitos, crítica e tomada de decisão (Blake; Mouton, 1978; Santos; Galindo; Souza, 2008; Versiani; Caeiro; Carvalho Neto, 2016).

De acordo com esse instrumento, as decisões de um líder podem ser orientadas para a preocupação com a produção e a obtenção de resultados que se baseiam na criatividade, procedimentos ou processos, exatidão do serviço, carga de trabalho, eficiência e volume da produção. As decisões orientadas para a preocupação com as pessoas - subordinados e colegas - se estabelecem na confiança ao invés da obediência, no valor pessoal, nas boas condições de trabalho, segurança no trabalho e relação social, por exemplo (Santos; Galindo; Souza, 2008; Versiani; Caeiro; Carvalho Neto, 2016).

Conforme Motta (2004), estudos de diversos autores concluíram que o processo decisório é também um sistema de negociação política, visto que compreende uma negociação contínua dos interesses de diversos grupos, internos e externos para chegar às decisões. Miller, Hickson e Wilson (2004) afirmam que as decisões organizacionais apresentam uma complexidade política, uma vez que a questão que será decidida molda os interesses dos envolvidos e a forma como o jogo é jogado, onde posições de poder são formadas e transformadas conforme o que está em discussão. Neste cenário, as decisões são tomadas por tentativa em saber como irá afetar os diferentes interesses e o processo decisório é visto como “um jogo em que uns ganham e outros perdem e, assim, uns apoiam e outros rejeitam.” (Motta, 2004, p. 61).

A partir da década de 50, com a velocidade das mudanças sociais, econômicas e políticas que caracterizavam o ambiente empresarial, surgiu a necessidade de estudar e aplicar o conceito de estratégia em administração. Conseqüentemente, a tomada de decisão passou a ser vista como estratégica. A visão contemporânea da teoria gerencial presume que a tomada de decisão estratégica é um processo contínuo e sistemático que compreende identificar e dominar os fatores críticos atuantes na forma de atuação da organização e estabelecer as direções de ação que vão levar ao alcance dos objetivos (Motta, 1998, 2004).

Segundo Motta (2004), o mundo organizacional contemporâneo é mais complexo e ambíguo do que se imaginava. A possibilidade de ocorrer um processo racional de decisão torna-se cada vez mais distante, abrindo espaço para a incorporação de métodos ilógicos e intuitivos. Bazerman e Moore (2014) apontam que, no processo decisório, as decisões são tomadas por meio de julgamentos que, por sua vez, são afetados por diversos fatores como humor, interpretação subjetiva, ambiente, prazos e outras características instáveis. Nesse sentido, a teoria contemporânea de decisão gerencial procura evidenciar o mérito do senso comum, da simplicidade e do juízo das pessoas, por meio da utilização de instintos e percepções individuais (Motta, 2004).

2.2.1 Intuição no processo decisório

Motta (1998) afirma que a ideia de um processo decisório racional, desenvolvido de forma sequencial, aparenta estar cada vez mais distante da realidade, pois, os dirigentes tomam suas decisões por meio de um processo intuitivo. O autor apresenta o ilógico e o intuitivo como recursos gerenciais que sempre estiveram presentes na teoria gerencial. De acordo com Fineman (2001), atividades de trabalho específicas, como tomar decisões, são mais do que respostas automáticas, pois são sentidas e formadas por sentimentos.

Robbins, Judge e Sobral (2011), explicam que a tomada de decisão intuitiva é “um processo cognitivo inconsciente gerado pelas experiências vividas”. Motta (2004) esclarece que o processo intuitivo incorpora mais variáveis, como aspectos emocionais, políticos, de oportunidade e de sensibilidade que estão presentes durante todo o processo decisório e reduzem as visões racionais-analíticas da decisão. O autor ainda complementa que o juízo intuitivo do dirigente pode resultar em melhores decisões do que as técnicas racionais.

Desse modo, em um universo de demandas diversas e necessidades de rápidas respostas, os dirigentes aprendem a tomar decisões dentro de um processo limitado e fragmentado, que difere da proposta racional e tem a intuição desempenhando um papel fundamental (Motta, 2004). Conforme Fineman (2001, p. 168), “o ator tem de fazer o que é possível, e, ao fazê-lo, as emoções mostrarão o caminho”.

Cabe ressaltar que aceitar o ilógico e o irracional como recursos gerenciais não extingue as dimensões da racionalidade. Na verdade, há uma busca pelo equilíbrio entre os recursos disponíveis (Robbins; Judge; Sobral, 2010; Motta, 2004). Bazerman e Moore (2014) afirmam que qualquer processo metódico do sistema racional utilizará alguns atalhos do sistema intuitivo. Ambos os sistemas atuam em sequência, onde a resposta rápida e inicial fornecida pela intuição pode ser modificada após a consideração mais profunda por meio da racionalidade.

Robbins, Judge e Sobral (2011) apontam que em determinadas situações os indivíduos seguirão o modelo racional de tomada de decisões, em outros casos, com decisões mais complexas, haverá a busca por soluções satisfatórias. Essas soluções serão encontradas a partir da incorporação de vieses nos julgamentos, intuição e experiência adquirida, tanto ao tratar de dados objetivos, quanto na percepção de oportunidades temporais e políticas (Motta, 1988, 2004; Robbins; Judge; Sobral, 2010).

2.2.2 A influência da cultura no processo decisório

Schein (2022) aponta que a forma mais eficaz de se aproximar de uma definição de algo tão abstrato quanto a cultura é adotar uma perspectiva em termos evolutivos dinâmicos, analisando a cultura como o resultado da aprendizagem de um grupo diante dos desafios para sobreviver, crescer, lidar com o ambiente e se organizar. Essa aprendizagem se torna um padrão ou sistema de crenças, valores e normas comportamentais que existe no inconsciente de um grupo, mas que exerce forte influência sobre sua conduta. Dessa forma, de acordo com Schein (2022, p. 5), a cultura de um grupo pode ser definida como:

[...] sua aprendizagem acumulada e compartilhada à medida que esse grupo soluciona problemas de adaptação externa e de integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerada válida e, conseqüentemente, ensinada aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar, sentir e se comportar em relação a esses problemas.

Sobre a cultura organizacional, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 501) afirmam que é um “sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais” (Robbins; Judge; Sobral, 2010, p. 501). Contudo, conforme estudo de Cavedon e Fachin (2002), no contexto organizacional há a homogeneidade e heterogeneidade cultural. De acordo com Teixeira e Cavedon (2016), estudos de abordagem antropológica acerca da cultura organizacional sustentam que a diversidade é intrínseca a esse contexto. Segundo Martin e Frost (2009), a cultura organizacional pode ser analisada em três perspectivas: integrada, diferenciada ou como fragmentada. Na cultura integrada, a organização possui uma mesma cultura. A diferenciação ocorre com as diferenças que existem nos diferentes grupos que compõem a organização. Por fim, a fragmentação compreende que a cultura organizacional são valores compartilhados temporariamente pelos indivíduos que fazem parte da organização.

Conforme Hofstede (2011), a cultura organizacional reside principalmente nas práticas (visíveis e conscientes), e é o modo como as pessoas percebem o que se passa em seu ambiente organizacional. Contudo, Barbosa (1996) sugere que cultura organizacional pode ser interpretada como regras de interpretação da realidade, as quais não necessariamente são entendidas de forma unívoca por todos. Essas regras estão intrinsecamente ligadas à homogeneidade ou consenso, mas também são passíveis de reinterpretação, negociação e adaptação com base na interação entre a estrutura organizacional, os eventos e a história.

Schein (2022) também apresenta o conceito de macroculturas, que são nações, grupos étnicos e profissões existentes há muito tempo e que adquiriram alguns elementos estáveis,

como linguagem, conceitos e valores. Segundo o autor, se as organizações estão inseridas em macroculturas, faz-se necessário estudar sistematicamente as culturas nacionais para identificar quais são as dimensões dessas culturas que podem ser mais relevantes para a compreensão das crenças, valores e normas da organização.

Um dos estudos mais conhecidos sobre as diferenças culturais entre países foi publicado em 1980 por Geert Hofstede. Em sua análise das respostas ao questionário de funcionários da IBM de diferentes nações onde a empresa tinha escritórios, o autor identificou que de um país para outro, as respostas eram semelhantes em diversos aspectos, exceto na nacionalidade. As diferenças nacionais se destacavam em suas respostas (Hofstede, 2011; Santana; Mendes; Mariano, 2014).

A partir da utilização de análise fatorial, Hofstede concluiu que as variâncias encontradas poderiam ser explicadas a partir de quatro dimensões básicas. Posteriormente o autor adicionou duas outras dimensões: Orientação a Longo Prazo *versus* Orientação a Curto Prazo e Indulgência *versus* Restrição (Azevedo, 2006; Hofstede, 2011; Santana; Mendes; Mariano, 2014; Schein, 2022). As seis dimensões são apresentadas no Quadro 3:

Quadro 3 – Dimensões básicas de Hofstede (2011)

Dimensão	Descrição
Distância do Poder	Status social e psicológico e a distância de autoridade entre as pessoas de maior e menor poder na sociedade
Aversão à Incerteza	Nível de estresse em uma sociedade diante de um futuro desconhecido; o quanto os membros da sociedade se sentem confortáveis em circunstâncias incertas e ambíguas.
Individualismo <i>versus</i> Coletivismo	Integração dos indivíduos em grupos primários. O grau em que a sociedade é concebida em torno dos direitos e deveres individuais contrastando com a atuação do grupo como unidade básica da sociedade à qual os indivíduos devem se subordinar.
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	Divisão de papéis de gênero entre mulheres e homens;
Orientação a Longo Prazo <i>versus</i> Orientação a Curto Prazo	Relacionada à escolha do foco de atuação das pessoas: futuro ou presente e passado. O grau com que membros da sociedade planejam e idealizam o futuro distante em oposição ao grau com que se preocupam apenas com o futuro próximo.
Indulgência <i>versus</i> Restrição	Indulgência representa uma sociedade que permite a gratificação relativamente livre dos desejos humanos básicos e naturais relacionados a aproveitar a vida e se divertir. Restrição representa uma sociedade que controla a gratificação das necessidades e a regula por meio de normas sociais estritas.

Fonte: Adaptado de Schein (2022) e Hofstede (2011, tradução da autora)

De acordo com Santana, Mendes e Mariano (2014), o processo decisório é afetado pelas dimensões de Hofstede, visto que os fatores culturais nacionais influenciam os processos de

decisão. Becker (2004) reforça que as decisões não existem de forma isolada, abstraídas de um contexto organizacional onde serão implementadas, porém, a quantidade de estudos sobre a influência da cultura no processo decisório é escassa.

Miller, Hickson e Wilson (2004) realizaram um levantamento das pesquisas empiricamente fundamentadas sobre os processos de tomada de decisão e constataram que a maioria dos pesquisadores são ocidentais, do hemisfério norte, quase todos da América do Norte e do norte da Europa. Os dados das pesquisas foram obtidos quase em sua totalidade dos mesmos locais, que possuem características predominantes da cultura ocidental, como individualismo, relativa frieza e impessoalidade. De acordo com os autores, é evidente que existem diferenças sociais e culturais dentre essas localidades no Ocidente, que apresentam diferentes ideias sobre a tomada de decisão. Contudo, ressaltam que a explicação para tudo o que acontece não deve ser atribuída somente à cultura de uma determinada sociedade e que as culturas de outras localidades podem aumentar o conhecimento sobre os processos decisórios.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), aparentemente a maioria das pesquisas negligenciam a importância da cultura para a tomada de decisões. Nesse sentido, afirmam que é necessário reconhecer que o histórico cultural pode exercer influência no processo decisório:

[...] o histórico cultural de um tomador de decisões pode ter uma influência significativa na seleção dos problemas, na profundidade da análise, na importância colocada na lógica e na racionalidade e no fato de as decisões organizacionais serem tomadas autocraticamente por um líder ou de maneira coletiva (Robbins; Judge; Sobral, 2010, p. 182).

Miller, Hickson e Wilson (2004) afirmam ainda que os pesquisadores devem tomar consciência da cultura de onde vivem e trabalham. Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), em algumas culturas é dado ênfase na resolução dos problemas, enquanto em outras, há a tendência em aceitar o cenário externo.

No Brasil, autores afirmam que o processo de tomada de decisão é influenciado pela centralização de poder, característica dos países latinos, que faz com que as decisões sejam tomadas nos níveis hierárquicos superiores, com pouca ou nenhuma participação dos subordinados (Miller; Hickson; Wilson, 2004; Robbins; Judge; Sobral, 2010).

De acordo com Miller, Hickson e Wilson (2004), o Brasil possui como característica o imediatismo de uma cultura do “Novo Mundo” que não tem tempo para esperar pelo futuro. Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que, devido a flexibilidade brasileira, há o costume de assumir uma posição de aceitação, adotando medidas defensivas para mitigar problemas. Além disso, apontam que as decisões dos gestores brasileiros dão ênfase ao presente e a realidade

enfrentada no momento atual, com o objetivo de se adaptar e sobreviver às pressões enfrentadas diariamente nas organizações.

Dentro do contexto brasileiro, as Instituições de Ensino Superior (IES) ainda possuem características específicas que as diferem das demais organizações, representando, dessa forma, uma cultura organizacional que também pode interferir no processo decisório. Zonatto *et al.* (2012) apresentam algumas características referentes à cultura organizacional de instituições de ensino superior. Os autores afirmam que a universidade apresenta liderança fracamente hierárquica, onde o líder tem a função de catalisador e negociador do processo decisório. Além disso, os autores ressaltam a presença de conflitos gerados por grupos internos e externos, que agem de acordo com seus próprios interesses. Tais conflitos, segundo os autores, são resultado da complexidade da estrutura social e acadêmica, como também dos objetivos e valores dos grupos divergentes.

Em um estudo conduzido por Vieira, Barboza e Ramalheiro (2019) sobre liderança em instituições públicas, cujo objeto de estudo foi a UFSCar, os autores observaram que os cargos de chefia não são atrativos devido à alta demanda dos servidores e à falta de atratividade financeira. Como resultado, ocorre um rodízio frequente de cargos de chefia, com os servidores alternando-se nessas posições, caracterizando uma transitoriedade na ocupação desses cargos.

Por fim, é possível concluir que a cultura pode exercer influência significativa sobre o processo decisório. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010) existem diferenças culturais importantes na tomada de decisões, contudo, não há na literatura atual muitas pesquisas para identificá-las.

2.2.3 Tomada de decisão para a adoção do teletrabalho

Mele *et al.* (2021) afirmam que o teletrabalho é operacionalizado a partir da elegibilidade formal e acessibilidade efetiva. Isso ocorre tendo em vista que, mesmo que os trabalhadores sejam classificados como elegíveis para o teletrabalho, ainda existem obstáculos que podem impedi-los de adotar essa modalidade de trabalho. Os obstáculos podem ser relacionados à natureza das tarefas, questões técnicas (como falta de equipamentos de TICs) ou obstáculos discricionários, como as decisões gerenciais.

Conforme os estudos de Peters e Den Dulk (2003) e Beham *et al.* (2014), na maioria das políticas de teletrabalho, é o gerente direto que decide quem na organização poderá realizar

o teletrabalho, pois, presume-se que ele possui a capacidade de julgar quais tarefas são possíveis de realizar por meio do teletrabalho e quais indivíduos são adequados para essa modalidade de trabalho. No entanto, cabe destacar que cada esfera de governo, ou cada órgão, estabelece critérios e procedimentos de acordo com as peculiaridades de cada instituição ou poder (Oliveira; Pantoja, 2020). Dessa forma, os gerentes desempenham um papel importante na implementação do teletrabalho devido ao fato de terem a aprovação final sobre os pedidos dos subordinados, porém, a decisão ocorre dentro deste contexto pré-definido (Peters; Den Dulk, 2003; Beham; Baierl; Poelmans, 2014; Oliveira; Pantoja, 2020).

Tremblay (2002) ressalta que o teletrabalho é sugerido de forma voluntária e cabe ao empregado decidir se gostaria ou não de adotar essa modalidade de trabalho. A autora ainda afirma que, na maioria dos casos, há uma seleção dos teletrabalhadores com base em critérios como, por exemplo, tempo de empresa, nível de performance e as atribuições. No entanto, a decisão final é do superior imediato, que pode recusar a solicitação do trabalhador que optar pelo teletrabalho, mesmo quando se declara que a decisão é conjunta.

Alguns estudos propõem hipóteses que influenciam a decisão dos gestores sobre a adoção do teletrabalho, baseadas em diferentes dimensões (Peters; Den Dulk, 2003; Beham; Baierl; Poelmans, 2014; Kaplan *et al.*, 2018). Beham, Baierl e Poelmans (2014) dividiram suas hipóteses entre fatores orientados para a pessoa, fatores orientados às tarefas e contexto organizacional. Já Kaplan *et al.* (2018) distribuíram suas hipóteses entre: coordenação e comunicação, equidade e desejo de acomodar os funcionários.

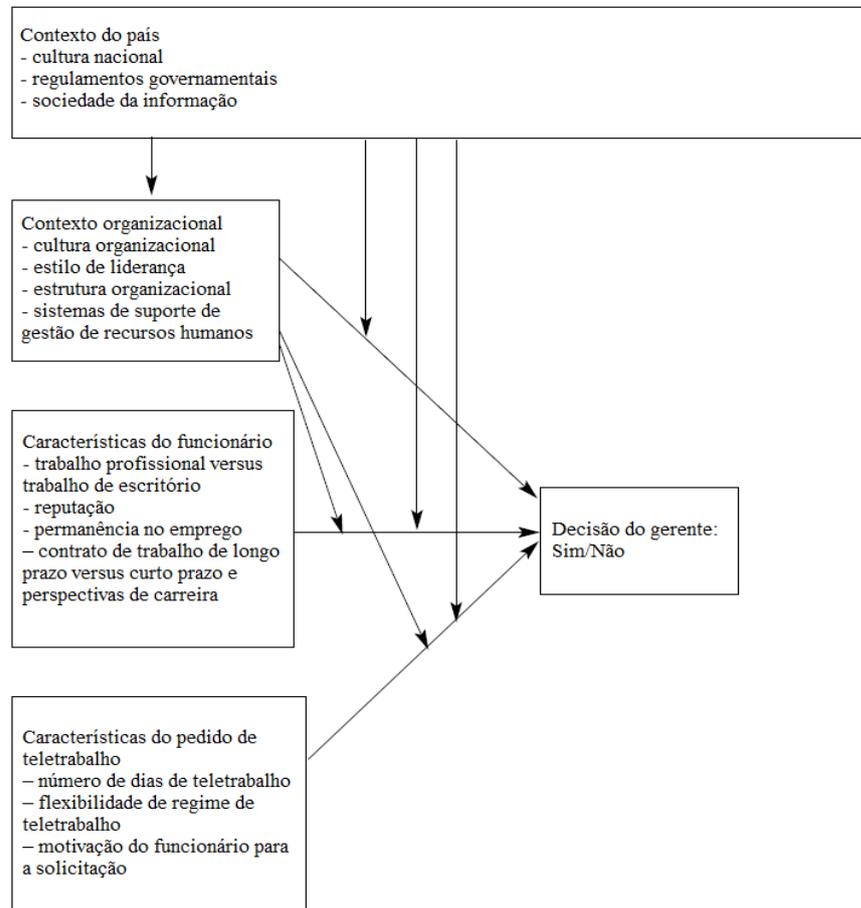
No estudo realizado por Gao e Hitt (2003), os autores concluíram que a diferença de produtividade entre a casa e o escritório ou entre tipos de trabalhador, por exemplo, estão associados à decisão do gerente sobre o teletrabalho.

Ortiz-Lozano, Martínez-Morán e Nicolás (2022) apresentam alguns fatores que favorecem ou dificultam o teletrabalho, influenciando a tomada de decisão sobre sua adesão. Os fatores seriam espaço de trabalho, recursos, ambientes domésticos, organizações de trabalho e isolamento social. No que tange à organização do trabalho, os autores apontam que uma barreira seria a falta de controle sobre o trabalho.

Conforme a Figura 1, no estudo de Peters e Den Dulk (2003), os autores agruparam suas hipóteses em três fatores: contexto organizacional, características dos empregados e conteúdo do pedido de teletrabalho. Além disso, os autores apresentam em seu estudo um modelo conceitual de fatores que afetam a tomada de decisão gerencial em relação aos pedidos de

teletrabalho, onde as setas representam os efeitos diretos dos fatores na tomada de decisão gerencial.

Figura 1 - Modelo conceitual proposto por Peters e Den Dulk (2003)



Fonte: Peters e Den Dulk (2003, tradução da autora)

Considerando os modelos conceituais, com diferentes hipóteses e dimensões encontradas na literatura, no presente estudo foi utilizado um modelo conceitual que se fundamentou nos estudos de Gao e Hitt (2003), Peters e Den Dulk (2003), Beham, Baierl e Poelmans (2014), bem como Kaplan *et al.* (2018).

De acordo com Gao e Hitt (2003), os gerentes estão mais propensos a conceder o teletrabalho aos trabalhadores que apresentam menor probabilidade de se esquivar do controle. Os autores indicam que a probabilidade de concessão do teletrabalho também é maior nos casos em que se observa que a produtividade entre casa e trabalho não apresenta grandes diferenças, e também aos trabalhadores mais comprometidos com a empresa.

Beham, Baierl e Poelmans (2014) apontam que se os gerentes tiverem a percepção de que o teletrabalho poderá tornar seu trabalho mais difícil, a aprovação dessa modalidade de trabalho poderá ser menor. Peters e Den Dulk (2003) afirmam que as características de cada

trabalhador e do conteúdo do seu pedido de teletrabalho também influenciam o deferimento do pedido de teletrabalho. Além disso, ressaltam que o peso dessas características também depende das condições de suporte nas organizações.

Segundo o estudo de Kim, Mullins e Yoon (2021), um dos critérios fundamentais para a implementação do teletrabalho é a existência de medidas de desempenho objetivas e fiáveis, além de supervisores eficazes na atenção à gestão e avaliação dos resultados de desempenho dos teletrabalhadores. No estudo empírico conduzido por Peters, Den Dulk e Ruijter (2010) os autores concluíram que as práticas de teletrabalho são mais propensas a serem adotadas quando a visão do gerente se adapta a essa nova prática de trabalho.

Para que a tomada de decisão descentralizada ocorra de forma eficiente, Powell e Maniero (1999) defendem que as organizações precisam instruir os gerentes sobre quais seriam os fatores legítimos para basear suas decisões, além de orientar sobre os benefícios a longo prazo de acordos de trabalho alternativos, como o teletrabalho, para que sejam implementados de forma consistente e equitativa.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 PERCURSO METODOLÓGICO

O tema teletrabalho despertou o interesse da pesquisadora no período de pandemia, quando a universidade, assim como diversas organizações, utilizou o teletrabalho para continuar realizando suas atividades. Ao participar de reuniões e conversas com colegas que estavam no teletrabalho emergencial, foi possível notar os diferentes pontos de vista sobre essa modalidade de trabalho. Diante desse contexto, inicialmente a pesquisa tinha como objetivo analisar as percepções dos servidores teletrabalhadores sobre essa modalidade de trabalho.

No decorrer do processo de pesquisa, houve a regulamentação do teletrabalho na universidade pesquisada, por meio do Programa de Gestão e Desempenho da UFSCar. Durante a implementação do programa, observou-se o papel que as chefias imediatas deveriam exercer naquele contexto. Considerando que caberia a elas decidir sobre as solicitações de teletrabalho dos servidores, e após conversas com algumas pessoas ocupantes do cargo de chefia, surgiu o interesse em compreender como ocorreu o processo decisório sobre a adoção ou não do teletrabalho para os servidores da sua unidade.

Paralelamente, foi realizada uma revisão de literatura para compreender o estado da arte sobre o teletrabalho. A busca das publicações sobre o tema foi realizada nas bases de dados *Scopus* e *Web Of Science*. Para refinar as buscas, foram utilizadas as seguintes *strings* de busca: ("teletrabalho" OR "*telework*" OR "*telecommuting*" OR "*home office*" OR "*remote work*") AND ("decisões gerenciais" OR "*managerial decision*" OR "gestão" OR "administração" OR "decisão gerencial" OR "*management*" OR "*public administration*" OR "*public management*"). A data de publicação não foi delimitada como critério de inclusão, visto que houve o interesse em identificar todo volume de publicações existentes sobre o tema ao longo dos anos. Como resultado, a revisão da literatura revelou uma escassez de estudos que focam no processo decisório das chefias na implementação do teletrabalho. Além disso, as pesquisas empíricas existentes sobre o tema se baseavam em cenários hipotéticos como base para a análise da tomada de decisão das chefias. Tal fato reforçou o interesse da pesquisadora em analisar esse processo em um contexto real, em especial, quais os fatores influenciam a decisão sobre a implementação do teletrabalho. Após a definição do tema a ser pesquisado, definiu-se o objetivo do presente estudo, a abordagem metodológica adequada, as técnicas de coletas de dados e a forma de análise pretendida, conforme serão descritos a seguir.

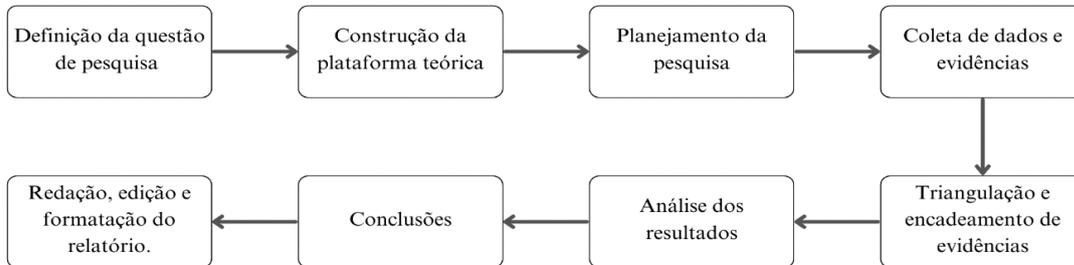
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A forma de abordagem de uma pesquisa compreende o tipo de análise e tratamento dos dados. Considerando o problema investigado e a forma de análise utilizada, no presente estudo foi empregada a abordagem de pesquisa qualitativa (Souza *et al.*, 2013). Diferente da abordagem quantitativa, que recorre à linguagem matemática, coleta e analisa dados numéricos aplicando testes estatísticos, a abordagem qualitativa enfatiza significados e experiências relacionados aos fenômenos e usa a subjetividade, que não pode ser traduzida em números. A abordagem qualitativa é mais subjetiva e busca examinar e refletir as percepções para adquirir entendimento de atividades sociais e humanas (Collis, Hussey; 2005; Gerhardt; Silveira, 2009; Souza *et al.*, 2013).

A pesquisa é delineada como estudo de caso único, de natureza descritiva. O estudo de caso examina acontecimentos contemporâneos, sem poder manipular os comportamentos relevantes. Envolve o estudo aprofundado com o objetivo de esgotar o assunto relativo a um grupo de pessoas ou um processo de implantação, por exemplo, de forma que seja possível um profundo e detalhado conhecimento. Além disso, um estudo de caso único possibilita um

aprofundamento maior na investigação (Gerhardt; Silveira, 2009; Miguel, 2007; Yin, 2001). O estudo de caso da presente pesquisa foi conduzido conforme as etapas apresentadas na Figura 2:

Figura 2 - Etapas do estudo de caso



Fonte: Adaptado de Martins e Theóphilo (2009)

Conforme Martins e Theóphilo (2009), o uso de múltiplas fontes de evidências pode garantir a confiabilidade a um Estudo de Caso. Sendo assim, o processo de triangulação assegura que os resultados de um Estudo de Caso sejam convincentes e precisos, favorecendo uma abordagem confirmatória de pesquisa. Em virtude disso, o presente estudo contou com a triangulação de dados, coletados por meio de pesquisa documental, observação participante e questionário. As técnicas de coleta de dados mencionadas permitiram o alcance dos objetivos propostos, conforme apresenta o Quadro 4:

Quadro 4 – Relação dos Instrumentos de Coleta de Dados e Objetivos

Objetivo	Descrição	Instrumento de Coleta de Dados
Geral	Identificar os fatores que influenciaram a tomada de decisão de gestores sobre a adoção ou não do teletrabalho para os servidores durante a implementação do Programa de Gestão na UFSCar.	Pesquisa documental
		Observação participante
		Questionário
Específicos	Descrever como se deu o processo de implementação do teletrabalho na UFSCar.	Pesquisa documental
		Observação participante
	Caracterizar as atribuições e limites das chefias de unidades administrativas e acadêmicas da UFSCar.	Pesquisa documental
		Questionário
	Descrever como ocorreu o processo decisório e os critérios adotados pelos gestores para a adoção ou não do teletrabalho	Questionário
Propor caminhos para uma melhor gestão do teletrabalho	Observação participante	
	Questionário	

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

3.3.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental utiliza documentos dos mais variados tipos como fonte de dados, informações e evidências. Em um estudo de caso, a pesquisa documental é necessária para aprofundar o conhecimento sobre o caso em análise e também validar as evidências obtidas por outros meios e fontes, possibilitando a confiabilidade dos achados por meio de triangulações de dados e de resultados (Martins, 2008; Martins; Theophilo, 2009).

A pesquisa documental foi realizada com o levantamento dos instrumentos normativos da UFSCar, relatórios e registros internos da instituição, e documentos gerados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, por meio do Conselho de Gestão de Pessoas da UFSCar (CoGePe) e da Câmara Técnica de Implantação e Acompanhamento do Programa de Gestão no âmbito da UFSCar (CTPG).

3.3.2 Observação participante

As observações contribuem para fornecer informações complementares sobre o tópico estudado e, ao mesmo tempo em que possibilitam a coleta de dados de situações, envolvem a percepção sensorial do pesquisador (Martins; Theóphilo, 2007; Yin, 2001). A observação participante consiste na participação do pesquisador com o grupo, podendo ser tanto formal como informal, oculto ou revelado, sendo o pesquisador parte integrante do grupo social ou ser periférico em relação a ele (Lakatos; Marconi, 2003; Martins; Theóphilo, 2007).

Dessa forma, o presente estudo adotou a observação participante como uma das técnicas de coleta de dados, onde a pesquisadora assumiu uma posição periférica em relação ao grupo estudado. Essa escolha se deve ao fato de que a pesquisadora não exerce função de chefia, porém, é servidora da universidade investigada.

Considerando que a pesquisadora atua na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da universidade pesquisada, foi possível realizar contato direto com membros da Câmara Técnica de Implantação e Acompanhamento do Programa de Gestão no âmbito da UFSCar. Além disso, foi possível participar das reuniões da câmara técnica, como ouvinte, e obter acesso a

informações relevantes sobre o processo de implementação do programa. No exercício das atividades de trabalho da pesquisadora também ocorrem interações com membros da população estudada, que geraram informações complementares para o estudo.

Cabe ressaltar que durante o processo de apreciação da Minuta de Resolução Programa de Gestão UFSCar pelo Conselho de Gestão de Pessoas da UFSCar (CoGePe), foi possível assistir às reuniões do conselho entre os meses de março a maio de 2022, que deliberou pela aprovação da normativa.

3.3.3 Questionário

O questionário, segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 90), “é um importante e popular instrumento de coleta de dados para uma pesquisa social”. Conforme Lakatos e Marconi (2003), o seu processo de elaboração é complexo e exige cuidado na seleção das questões, que devem estar de acordo com os objetivos da pesquisa, além de oferecerem condições para obter informações válidas.

A construção do questionário do presente estudo se baseou no referencial teórico, nos objetivos da pesquisa e na forma de análise pretendida. A partir dos resultados da revisão de literatura, foi possível construir a fundamentação teórica do presente estudo, que serviu como base para a elaboração do questionário, conforme matriz apresentada no Apêndice A.

Para atender ao critério de chefia imediata, foram considerados somente servidores no exercício de Função gratificada (FG) correspondente a diretores, coordenadores, chefes de departamentos acadêmicos e administrativos, chefes de seções e de secretarias, ou servidores no exercício de Função de Coordenação de Curso (FCC). Não foram considerados servidores no exercício de Cargos de Direção (CD), visto que esses cargos correspondem a unidades de nível superior, às quais se subordinam as outras unidades da universidade. Também não foram consideradas chefias de unidades que não possuem outros servidores e/ou unidades vinculados(as), que estão sob sua responsabilidade, tendo em vista que, nesses casos, não há decisão a ser tomada sobre a adoção do teletrabalho.

Por se tratar de pesquisa qualitativa, não foi calculada a amostra. Foi adotado o procedimento conforme preconizado por Deslandes (1998, p. 43), que enfatiza que “a pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade”. Dessa forma, a representatividade em uma pesquisa qualitativa é estabelecida pela diversidade no

perfil dos respondentes, considerados como aspectos relevantes para garantir a representatividade em pesquisas de natureza qualitativa.

Assim, para garantir a diversidade do perfil dos respondentes e com o intuito de analisar se existem diferenças nos fatores que influenciam as decisões das chefias de unidades acadêmicas e administrativas, optou-se por selecionar as chefias de ambas unidades. Desse modo, o público pesquisado correspondeu às 260 chefias no exercício de Função gratificada (FG) e de Função de Coordenação de Curso (FCC) de unidades que aderiram ao PGD da UFSCar, distribuídas entre unidades acadêmicas e administrativas, conforme apresenta a Tabela 1:

Tabela 1 - Quantitativo das unidades com FG que aderiram ao PGD da UFSCar

Tipo de Unidade	Quantidade
Acadêmica	134
Administrativa	126
Total	260

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Antes do envio dos questionários, foi realizado um pré-teste com duas chefias da instituição, com o objetivo de identificar possíveis falhas de interpretação, presença de ambiguidade ou complexidade das questões. Após o pré-teste, foram realizadas adequações a partir das sugestões apresentadas, para então ser realizada a aplicação dos questionários.

Considerando que se trata de uma coleta de dados envolvendo seres humanos, o projeto desta pesquisa, incluindo o questionário, foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisas em Seres Humanos (CEP) da UFSCar, e obteve aprovação conforme CAAE (Certificado de Apresentação para Apreciação Ética) número 74173123.6.0000.5504.

3.4 OBJETO DE ESTUDO: UFSCAR

A Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) - fundada em 1968 - possui quatro campi: São Carlos, Araras, Sorocaba e Lagoa do Sino, e foi a primeira instituição federal de ensino superior localizada no interior do Estado de São Paulo (UFSCar, 2018).

Com alto nível de qualificação do corpo docente, sendo 99,8% doutores ou mestres, com 95,8% dos professores desenvolvendo atividades de ensino, pesquisa e extensão em regime de dedicação exclusiva, a UFSCar se destaca em suas classificações. Em 2017, no Ranking Universitário Folha (RUF), a Universidade foi classificada na 10ª posição entre as melhores

universidades do Brasil. No mesmo ano, na avaliação do Ministério da Educação (MEC), a Universidade atingiu a nota máxima (5) no ICG (Índice Geral de Cursos), ficando entre as 10 melhores universidades do País. Entre as 81 instituições de Ensino Superior da América Latina, a UFSCar foi classificada na 18ª posição pelo Times Higher Education (THE) (UFSCar, 2018).

A Universidade possui 48 departamentos acadêmicos, distribuídos em oito centros, conforme apresentado no Quadro 5 (UFSCar, 2018).

Quadro 5 - Distribuição dos Centros Acadêmicos da UFSCar

Campus	Centro
São Carlos	Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS) Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia (CCET) Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH)
Araras	Centro de Ciências Agrárias (CCA)
Sorocaba	Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia (CCGT) Centro de Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade (CCTS) Centro de Ciências Humanas e Biológicas (CCHB)
Lagoa do Sino	Centro de Ciências da Natureza (CCN)

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

As unidades administrativas, por sua vez, são vinculadas diretamente à Reitoria, ou a Pró-reitorias, Secretarias e Prefeituras, conforme apresenta o Quadro 6.

Quadro 6 - Distribuição das unidades administrativas da UFSCar.

Macro unidade	Unidades vinculadas
Reitoria	Gabinete da Reitoria Ouvidoria Procuradoria Federal junto a UFSCar Unidade de Auditoria Interna - AudIn Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares - CPAD Coordenadoria de Comunicação Social - CCS Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBi Agência de Inovação da UFSCar - AIn Hospital Universitário - HU
Pró-Reitorias	Pró-Reitoria de Administração - ProAd Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - ProGPe Pró-Reitoria de Graduação - ProGrad Pró-Reitoria de Pós-Graduação - ProPG Pró-Reitoria de Pesquisa - ProPq Pró-Reitoria de Extensão - ProEx Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis - ProACE
Secretarias Gerais	Secretaria Geral de Informática - SIn Secretaria Geral de Relações Internacionais - SRInter

	Secretaria Geral de Educação a Distância - SEaD Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais - SPDI Secretaria Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Equidade - SAADE Secretaria Geral de Gestão Ambiental e Sustentabilidade - SGAS Secretaria Geral de Gestão do Espaço Físico - SeGEF
Prefeituras	Prefeitura Universitária de São Carlos Prefeitura Universitária de Araras Prefeitura Universitária de Sorocaba Prefeitura Universitária de Lagoa do Sino

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

No total, a universidade oferece 64 cursos de graduação presencial, totalizando 2.897 vagas, e 52 programas de pós-graduação, com 12 cursos de mestrado profissional, 44 de mestrado acadêmico, 31 de doutorado e 96 de especialização. Há também 1.242 atividades de extensão promovidas pela universidade, em 319 programas em diversas áreas como Cultura, Educação, Meio Ambiente e Saúde. Além disso, a UFSCar também oferece 92 Atividades Curriculares de Integração Ensino Pesquisa e Extensão (Aciepes) (UFSCar, 2018).

Quanto ao seu quadro de servidores, a UFSCar conta com 1.283 docentes, sendo 1.270 professores do magistério superior e 13 professores do ensino básico, técnico e tecnológico (Brasil, 2023). No âmbito administrativo, a universidade conta com 931 servidores técnicos-administrativos distribuídos em diversos cargos de vários níveis (UFSCar, 2024).

3.4.1 Implementação do teletrabalho na UFSCar

A prática do teletrabalho na UFSCar foi estabelecida inicialmente como uma medida emergencial de caráter temporário, após a publicação da Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, alterada pela Instrução Normativa nº 27, de 25 de março de 2020, que trata sobre autorização para trabalho remoto do servidor ou empregado público na Administração Pública Federal como ação para evitar a disseminação do vírus COVID-19 (Brasil, 2020). Dessa forma, a universidade adotou o teletrabalho de forma emergencial e foi se adaptando, de acordo com as normativas publicadas ao longo do período de pandemia, até a regulamentação do teletrabalho como uma modalidade de trabalho regular, conforme evolução da legislação apresentada no Quadro 7.

Quadro 7 - Evolução da legislação sobre o teletrabalho na Administração Pública Federal e na UFSCar a partir da pandemia de COVID-19

Ano	Origem	Norma	Ementa	Instrução sobre o Teletrabalho
2020	Governo Federal	Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020	Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19).	“Os servidores e empregados públicos que realizarem viagens internacionais e apresentarem sintomas associados ao coronavírus (COVID-19) deverão executar suas atividades remotamente até o décimo quarto dia contado da data do seu retorno ao País.”
	UFSCar	Portaria GR nº 4.370, de 14 de março de 2020	Suspensão de aulas e atividades curriculares a partir de 16/03/2020, e replanejamento de atividades administrativas, como medida de prevenção ao COVID-19	“Atividades dos servidores docentes, técnico-administrativos e funcionários terceirizados sejam replanejadas a partir de 16/03/2020, objetivando minimizar os riscos de contaminação do COVID-19.”
	UFSCar	Portaria GR nº 4.371, de 15 de março de 2020	Estabelece medidas de caráter temporário visando reduzir exposição pessoal e interações presenciais entre membros da comunidade UFSCar, incluindo o replanejamento de rotinas e procedimentos de trabalho, como forma de prevenção aos problemas causados pelo COVID-19.	Art. 21 Para fins desta portaria, define-se como trabalho remoto a execução de atividades funcionais, pertinentes às atribuições do servidor, em local externo aos campi da UFSCar, tipicamente no sistema de home-office. §1º O trabalho remoto consiste na execução de tarefas administrativas ou acadêmicas utilizando-se de microcomputador, acesso à Internet e aos sistemas de software adotados pela UFSCar. [...] Art. 23 Com o objetivo de reduzir o número de servidores e estagiários em um mesmo espaço físico, a chefia imediata poderá adotar, em caráter excepcional devido à natureza desta normativa, o regime de trabalho remoto para as atividades que claramente se adaptem a esta modalidade de trabalho.
	Governo Federal	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	Art. 5º As atividades que possam ser adequadamente executadas de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos serão realizadas preferencialmente na modalidade de teletrabalho parcial ou integral.

			implementação do Programa de Gestão.	
2021	Governo Federal	Instrução Normativa nº 90, de 28 de setembro de 2021	Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial.	Art. 2º Todos os servidores e empregados públicos, com exceção daqueles listados no art. 4º, ficam elegíveis para fins de retorno ao trabalho presencial, observados os requisitos do art. 3º.
2022	Governo Federal	Instrução Normativa nº 36, de 05 de maio de 2022	Estabelece o retorno ao trabalho em modo presencial dos servidores e empregados públicos dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC.	Art. 1º Fica estabelecido o retorno ao trabalho em modo presencial dos servidores e empregados públicos dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC. Art. 2º Os órgãos e entidades integrantes do SIPEC poderão utilizar o Programa de Gestão, nos termos da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, para permitir a continuidade ou execução de atividades em regime não presencial.
	UFSCar	Resolução ConsUni nº 74, de 13 de maio de 2022	Atualiza as disposições sobre orientações e diretrizes para o planejamento e a organização do Retorno seguro das Atividades Presenciais no contexto da pandemia da COVID-19, no âmbito da UFSCar.	Art. 2º - O retorno pleno das atividades presenciais dos cursos de graduação da UFSCar está previsto a partir de 30 de maio de 2022. [...] Art. 10 - [...] Nesse período, os servidores técnico administrativos que eventualmente necessitem poderão construir com as suas respectivas chefias imediatas um plano de trabalho com atuação híbrida (remota e presencial), de maneira a garantir o funcionamento dos serviços de atendimento à comunidade [...]
	Governo Federal	Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022	Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.	Art. 6º O PGD poderá ser adotado nas seguintes modalidades: I - presencial; ou II - teletrabalho.
	UFSCar	Portaria GR nº 5.684, de 03 de junho de 2022	Dispõe sobre a regulamentação do Programa de Gestão na Universidade Federal de São Carlos.	Art. 5º As atividades que possam ser adequadamente executadas de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos poderão ser realizadas na modalidade de teletrabalho parcial ou integral.
2023	UFSCar	Instrução	Dispõe sobre as instruções a	Art. 1º:

		Normativa ProGPe nº 1, de 14 de abril de 2023	serem seguidas pelas unidades e servidores que participam do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Universidade Federal de São Carlos.	<p>II - Caberá às unidades organizacionais da UFSCar fixar, em locais de boa visibilidade, os horários de atendimentos presenciais e remotos dos seus setores, com vista a uma ampla informação e melhor clareza para as pessoas que procuram a unidade;</p> <p>III - Cada unidade deve buscar o aperfeiçoamento dos seus mecanismos de comunicação, inclusive com utilização de tecnologias de informação e comunicação disponíveis, para viabilizar o contato permanente entre servidores em teletrabalho e suas chefias, bem como para um melhor e mais ágil atendimento ao público interno e externo;</p>
	Governo Federal	Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023	Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipecc e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD.	<p>Art. 10. Na modalidade de teletrabalho:</p> <p>I - em regime de execução parcial, parte da jornada de trabalho ocorre em locais a critério do participante e parte em local determinado pela Administração Pública Federal; e</p> <p>II - em regime de execução integral, a totalidade da jornada de trabalho ocorre em local a critério do participante.</p> <p>§ 1º A adesão à modalidade teletrabalho dependerá de pactuação entre o participante e a chefia da unidade de execução, ainda que o PGD seja instituído de forma obrigatória no ato de autorização previsto no art. 5º desta Instrução Normativa Conjunta.</p> <p>§ 2º Só poderão ingressar na modalidade teletrabalho aqueles que já tenham cumprido um ano de estágio probatório. [...]</p> <p>Art. 32. Cada órgão e entidade terá o prazo de doze meses para adequar o seu Programa de Gestão e Desempenho, contado a partir da publicação desta Instrução Normativa Conjunta.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A implantação emergencial do teletrabalho na universidade teve início com a publicação da Portaria GR nº 4.370, de 14 de março de 2020 que determinou, a partir de 16/03/2020, a suspensão das aulas e atividades curriculares presenciais, bem como a suspensão das atividades administrativas, indicando o replanejamento das rotinas e procedimentos de trabalho como medida de prevenção ao COVID-19 (UFSCar, 2020a, 2020b).

Em seguida, foi publicada a Portaria GR nº 4.371, de 15 de março de 2020, que em seu texto utilizou o termo trabalho remoto para se referir ao teletrabalho, apresentando-o como uma medida de caráter temporário, com o objetivo de reduzir a exposição e interação presencial dos membros da comunidade.

De acordo com a portaria, caberia à chefia imediata adotar o trabalho remoto para as atividades que pudessem se adequar a essa modalidade de trabalho (UFSCar, 2020b). Mais tarde, o Governo Federal publicou a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, que apresenta orientações e procedimentos para a implementação do Programa de Gestão que possibilita a realização das atividades por meio do teletrabalho (Brasil, 2020e).

Cabe ressaltar que, embora seja empregado o termo “trabalho remoto” em algumas normativas, a descrição dessa modalidade de trabalho é característica do teletrabalho. Como observado no art. 21 da Portaria GR nº 4.371/2020: “§1º O trabalho remoto consiste na execução de tarefas administrativas ou acadêmicas utilizando-se de microcomputador, acesso à Internet e aos sistemas de software adotados pela UFSCar.” (UFSCar, 2020b). Sendo assim, apesar da utilização de outras nomenclaturas, considerando as definições da literatura da Administração Pública Federal, pode-se afirmar que as normativas discorrem sobre a modalidade de teletrabalho.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

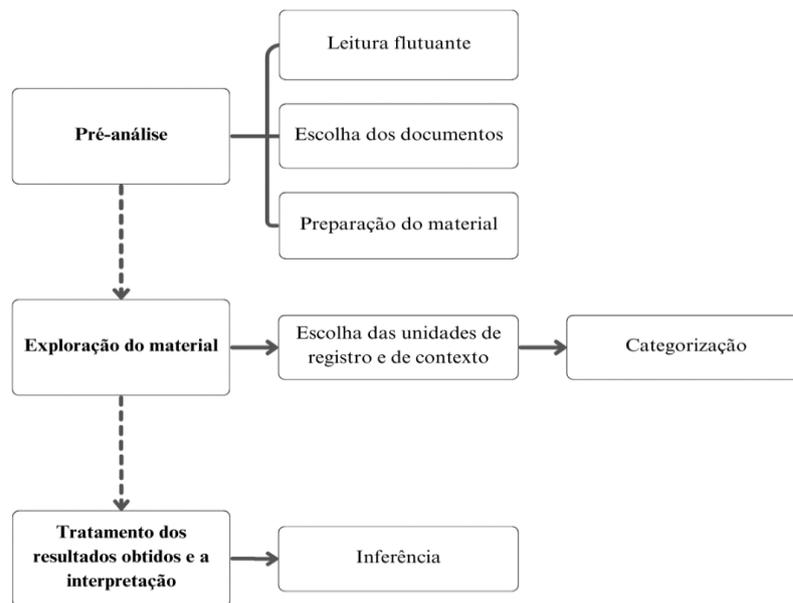
A forma de análise dos dados foi a análise de conteúdo, método formal para analisar dados qualitativos (Collis, Hussey; 2005). De acordo com Bardin (2016, p. 48), a análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Ainda segundo a autora, a análise de conteúdo pode ser aplicada a diversos documentos e domínios, como cartas, respostas a questionários, entre outros. Dessa forma, considerando

que os dados primários da presente pesquisa serão obtidos por meio de questionários com perguntas abertas e fechadas, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo, conforme as etapas indicadas por Bardin (2016): pré-análise, exploração do material e, por fim, o tratamento dos resultados e interpretação dos dados. A figura 3 representa as etapas da análise de conteúdo seguidas no presente estudo.

Figura 3 - Etapas da análise de conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (2016)

Na fase de pré-análise será realizada “leitura flutuante”, onde há o contato com os documentos que serão analisados, seguida da escolha dos documentos de análise, preparação e leitura do material. Em seguida, durante a exploração do material, pretende-se realizar a escolha das unidades de registro e de contexto e, na sequência, a categorização do material. Por fim, na fase de tratamento dos resultados e interpretação dos dados, será possível propor inferências em relação aos objetivos previstos.

No capítulo a seguir serão apresentados os resultados da pesquisa a partir dos dados obtidos com a pesquisa documental, observação participante e resposta dos questionários.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1.1 Pesquisa Documental

A pesquisa documental foi realizada com o levantamento dos instrumentos normativos da UFSCar, relatórios e registros internos da instituição, além de documentos gerados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, por meio do Conselho de Gestão de Pessoas da UFSCar (CoGePe) e da Câmara Técnica de Implantação e Acompanhamento do Programa de Gestão no âmbito da UFSCar (CTPG) no âmbito da UFSCar.

4.1.1.1 Implementação do Programa de Gestão na Universidade Federal de São Carlos

Em 05 de maio de 2022, após mais de 2 anos de teletrabalho emergencial, foi publicada a Instrução Normativa nº 36, que estabeleceu o retorno dos servidores e empregados públicos ao trabalho presencial (Brasil, 2022a). Mais tarde, em 17 de maio de 2022, foi publicado o Decreto nº 11.072, que estabeleceu regras para a instituição e o acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. O PGD regulamenta a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, que podem ser executadas de forma presencial ou por meio do teletrabalho (Brasil, 2022b).

Neste cenário, no âmbito da UFSCar, o Conselho Universitário (ConsUni) publicou a Resolução ConsUni nº 74, de 13 de maio de 2022, que apresentava orientações e diretrizes para o retorno seguro das atividades presenciais. Foi determinado o período de 25 de abril a 14 de julho de 2022 como intervalo de transição para retorno pleno das atividades administrativas ao formato presencial (UFSCar, 2022b). Posteriormente, em 03 de junho de 2022, a UFSCar publicou a Portaria GR nº 5.684, que regulamenta o Programa de Gestão na Universidade Federal de São Carlos (PG), elaborada por uma comissão composta por representantes da comunidade universitária e do Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos da UFSCar (SinTUFSCar) (UFSCar, 2022c, 2022e).

De acordo com a portaria, após a publicação do edital de chamamento, as unidades devem divulgar aos servidores os critérios técnicos necessários para adesão dos interessados ao programa de gestão. Os servidores então optam por aderir ou não ao PG e indicam a modalidade de trabalho de sua preferência. Cabe à chefia definir com a equipe a possibilidade de

implementação de cada modalidade de trabalho na sua unidade. O Quadro 8 apresenta o detalhamento da Portaria GR nº 5.684/2022, com suas principais informações (UFSCar, 2022c).

Quadro 8 - Principais informações da Portaria GR nº 5.684 de 03 de junho de 2022

Informação	Descrição	Artigo
Programa de Gestão	Ferramenta de gestão autorizada em ato normativo de Ministro de Estado e respaldada pela norma de procedimentos gerais que disciplina o exercício de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, cuja execução possa ser realizada pelos(as) participantes;	Art. 2º
Quem pode participar	I - servidores(as) públicos(as) técnico administrativos(as) e docentes da carreira EBTT, ocupantes de cargo efetivo; II - servidores(as) públicos(as) ocupantes de cargo em comissão, declarado em lei de livre nomeação e exoneração; III - empregados(as) públicos(as) regidos pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, em exercício na UFSCar; e IV - contratados(as) temporários(as) regidos pela Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993.	Art. 3º
Modalidades de Trabalho	Trabalho presencial; teletrabalho parcial; e teletrabalho integral	Art. 7º
Critérios técnicos necessários para adesão	I - total de vagas; II - regimes de execução; III - vedações à participação; IV - prazo de permanência no programa de gestão, quando aplicável; V - conhecimento técnico requerido para desenvolvimento da atividade; e VI - infraestrutura mínima necessária ao interessado na participação.	Art. 7º
Critérios de priorização de participantes no caso de excedente de solicitações	Serão priorizados os servidores: I - com horário especial, nos termos dos §§ 1º a 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; II - gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação; III - com mobilidade reduzida, nos termos da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000; V - com maior tempo de exercício na unidade, ainda que descontínuo; ou VI - com vínculo efetivo.	Art. 8
Atribuições dos dirigentes das unidades (administrativas e acadêmicas)	I - dar ampla divulgação das regras para participação no programa de gestão, nos termos do art. 7º desta norma de procedimentos gerais; II - divulgar nominalmente os(as) participantes do programa de gestão, mantendo a relação atualizada; III - controlar os resultados obtidos em face das metas fixadas para sua unidade; IV - analisar os resultados do programa de gestão em sua unidade; V - supervisionar a aplicação e a disseminação do processo de acompanhamento de metas e resultados; VI - manter contato permanente e colaborar com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe) e o Conselho de Gestão de Pessoas (CoGePe), a fim de assegurar o regular cumprimento das regras e viabilizar a melhor execução do programa de gestão; e VII - sugerir à autoridade competente, com base nos relatórios, a suspensão, alteração ou revogação da norma de procedimentos gerais e do programa de gestão.	Art. 18

Atribuições da chefia imediata (autoridade imediatamente superior ao participante)	I - acompanhar a qualidade e a adaptação dos(as) participantes do programa de gestão; II - manter contato permanente com os(as) participantes do programa de gestão para repassar instruções de serviço e manifestar considerações sobre sua atuação; III - aferir o cumprimento das metas estabelecidas bem como avaliar a qualidade das entregas; IV - dar ciência ao dirigente da unidade sobre a evolução do programa de gestão, dificuldades encontradas e quaisquer outras situações ocorridas, para fins de consolidação dos relatórios; e V - registrar a evolução das atividades do programa de gestão nos relatórios periodicamente	Art. 19
---	---	---------

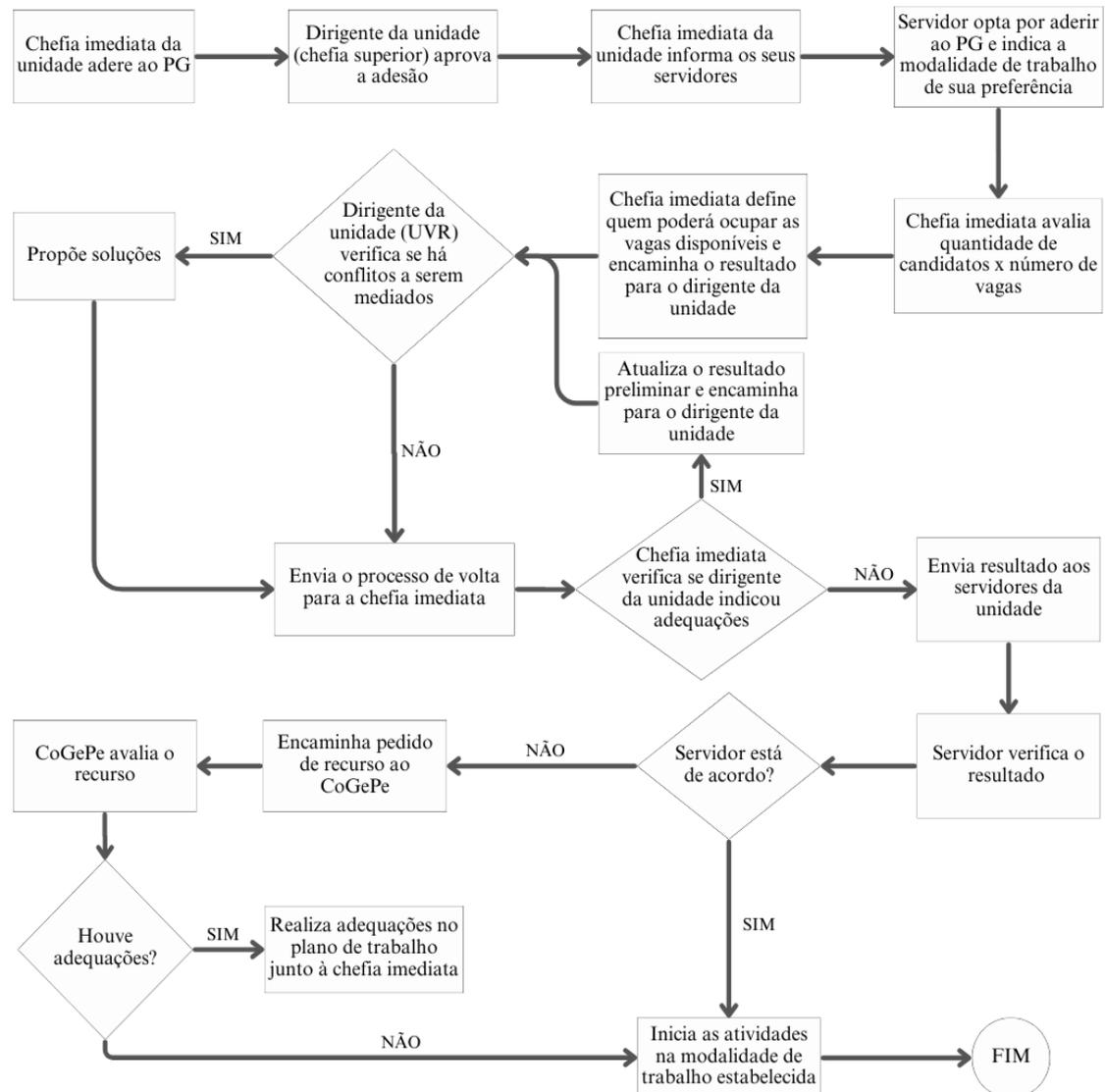
Fonte: Adaptado de UFSCar, 2022c.

O primeiro edital de chamamento para adesão ao Programa de Gestão da UFSCar foi publicado em 13 de julho de 2022. De acordo com o documento, as vagas elegíveis para adesão ao programa seriam acordadas entre a chefia imediata e os servidores interessados, considerando os interesses da instituição e os deveres ligados às atribuições dos servidores. O edital estabelece que a modalidade de trabalho presencial é a forma prioritária de gestão do trabalho. Contudo, a opção de teletrabalho poderia ser efetivada para as atribuições em que fosse possível mensurar objetivamente o desempenho e resultados a serem atingidos pelo servidor (UFSCar, 2022d, 2022f).

No caso de inconsistência entre as adesões dos servidores e as vagas previamente disponibilizadas, a chefia imediata seria a responsável por reunir a equipe e definir quem poderia ocupar as vagas disponíveis, conforme os critérios da Portaria GR nº 5.684/2022. Caso as divergências permanecessem, caberia à Unidade Vinculada à Reitoria (UVR) (chefia hierarquicamente superior) promover nova mediação. Em caso de discordância do resultado, o servidor poderia interpor recurso ao Conselho de Gestão de Pessoas (CoGePe), que seria enviado à Câmara Técnica do Programa de Gestão instituída pelo CoGePe (CTPG), para análise (UFSCar, 2022d).

De acordo com registros internos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, até março de 2024, nos quatro campi da UFSCar, do total de 944 servidores das classes técnico-administrativos e professores EBTT, 758 aderiram ao Programa de Gestão, representando 80% do total de servidores. Dos servidores que aderiram ao Programa, 70 (9,2%) estão trabalhando na modalidade de teletrabalho total, 495 (65%) em teletrabalho parcial e 193 (25%) servidores em trabalho presencial. A Figura 4 apresenta o fluxo simplificado do processo de adesão ao Programa de Gestão e Desempenho da UFSCar:

Figura 4 - Fluxo do processo de adesão ao PGD da UFSCar



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Em 22 de dezembro de 2023, considerando a publicação da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 julho de 2023 que estabelece orientações em relação à implementação do Programa de Gestão e Desempenho, a UFSCar publicou uma nova Portaria autorizando a instituição do PGD na universidade.

A Portaria GR Nº 6646/2023 apresenta algumas novas definições e orientações que estão em consonância com a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI. Considerando que a Portaria estabeleceu que a publicação do novo Edital de Adesão de Servidores(as) será no período de 27/05/2024 até 12/06/2024, o presente estudo manteve o foco na Portaria GR nº 5.684/2022, visto que foi essa normativa que serviu como base para as decisões dos gestores que compõem o público investigado.

4.1.1.2 Avaliação dos gestores sobre o Programa de Gestão e Desempenho da UFSCar

Decorridos 7 meses da implementação do PGD na UFSCar, em fevereiro de 2023, as chefias das unidades que aderiram ao PGD responderam a um questionário enviado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSCar (ProGPe), sobre o processo de implementação do programa na universidade¹. Do total de 285 unidades que aderiram ao PGD, 260 responderam ao questionário, o equivalente a 91% do total (ProGPe, 2023).

O questionário enviado continha as seguintes perguntas:

- Qual percentual de servidores (as) da unidade que estão em trabalho remoto (híbrido ou integral)?
- Foi observado benefícios na adoção do Programa de Gestão e Desempenho pela unidade?
- Informe os benefícios que foram observados na unidade depois da adesão ao Programa de Gestão e Desempenho.
- Foi observado perdas depois da adoção do Programa de Gestão e Desempenho pela unidade?
- Informe as perdas que foram observados na unidade depois da adesão ao Programa de Gestão e Desempenho.
- O método de adesão mensal (fluxo contínuo) ao Programa de Gestão e Desenvolvimento foi uma boa prática implantada neste primeiro edital?
- Gostaria de deixar algum apontamento para a Câmara Técnica de implantação e acompanhamento (CTPG) com relação aos desdobramentos do Programa de Gestão e Desempenho ao longo do edital 001/22 e/ou a portaria GR 5684/2022? (ProGPe, 2023)

De acordo com os dados disponibilizados pela ProGPe (2023), 78,5% das chefias indicaram que observaram benefícios na adoção do PGD. Os benefícios informados foram classificados em categorias, junto com a frequência com que apareceram nas respostas. Conforme apresentado no Quadro 9, o principal benefício apontado foi a flexibilidade, seguido

¹Durante o período de teletrabalho emergencial, por conta do Ofício-Circular Nº 17/2021/DAJ/COLEP/CGGP/SAA-MEC de 21 de setembro de 2021, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSCar realizou uma avaliação para obter a percepção dos gestores sobre os resultados das atividades que foram executadas por suas equipes durante o período de teletrabalho emergencial (UFSCAR, 2022g). Os resultados não estão detalhados no presente estudo, pois não se relacionam diretamente com o objetivo da pesquisa.

da melhor gestão do tempo, melhoria do desempenho, otimização dos processos, qualidade de vida, comprometimento com as tarefas e satisfação (do servidor). Também foi apontada a agilidade nas entregas, redução das interrupções do trabalho, diminuição de conflito e melhor acompanhamento pela chefia das atividades realizadas (ProGPe, 2023).

Quadro 9 - Benefícios que foram observados na unidade pelas chefias após a adesão ao PGD

Código	Categoria	Ocorrências	Detalhamento das ocorrências por ordem de frequência que apareceram
C1	Flexibilidade	104	Horário flexível, não haver o deslocamento casa - trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, gestão do tempo nos serviços oferecidos pela unidade
C2	Melhor gestão do tempo	70	Verificar as necessidades de atendimento de cada setor, flexibilizar horários, agendamento de atendimentos, adequar vida pessoal e profissional, ganho em desempenho, redução de interrupções.
C3	Melhoria do desempenho	58	Melhores entregas, capacidade de concentração, celeridade, flexibilidade no tipo de atendimento, qualidade de vida.
C4	Otimização dos processos	49	Diminuição de interrupções, gerenciamento das atividades remotas e presenciais, sinergia da equipe, verificar com o público atendido na unidade qual a melhor forma de atendimento.
C5	Qualidade de vida	48	Motivação, redução do stress, gerência do tempo entre vida pessoal e profissional, sentimento de recompensa.
C6	Comprometimento com as tarefas	47	Entregas bem feitas, disponibilidade, definição de metas, trabalho em horários alternativos (fora do pactuado), proatividade, empenho, pontualidade nas entregas, prontidão.
C7	Satisfação	40	Poder optar por teletrabalho, gerenciar o tempo entre vida pessoal e profissional, trabalhar no horário de melhor rendimento, flexibilizar atendimento, diminuição de stress, pactuar horário de trabalho.
C8	Agilidade nas entregas	37	Celeridade, maior produtividade, diminuição de interrupções, proatividade, uso de ferramentas digitais (Google workspace), entregas pactuadas.
C9	Redução das interrupções do trabalho	34	Aumento da produtividade, concentração em atividades complexas, evitar ambientes ruidosos, telefonemas desconcentram e cortam fluxos de processos, privacidade.
C10	Sem manifestação	27	
C11	diminuição de conflito	2	Melhora na saúde mental
C12	Melhor acompanhamento pela chefia das atividades realizadas	2	Definição de metas (atividades) pactuadas

Fonte: Adaptado de Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSCar (2023)

Em relação às perdas observadas após a implementação do PGD, a maioria das chefias respondentes (80,4%) indicaram que não observaram perdas após a implementação, enquanto 19,6% observaram perdas.

As perdas informadas foram classificadas em categorias, junto com a frequência com que apareceram nas respostas (ProGPe, 2023). De acordo com os resultados divulgados pela ProGPe (2023), a redução no período de atendimento presencial e a socialização entre a equipe foram as perdas que apresentaram maior ocorrência nas respostas. Na sequência foram mencionadas perdas relacionadas a sobrecarga de quem está trabalhando de forma presencial, dificuldade de conversar digitalmente e de definir qual a demanda estritamente presencial. Além disso, foi indicada a redução no período de atendimento, dificuldade inicial de adaptação e desinformação sobre o horário de trabalho. Os dados estão representados no Quadro 10 (ProGPe, 2023).

Quadro 10 - Perdas que foram observadas na unidade pelas chefias após a adesão ao PGD

Código	Categoria	Ocorrências	Detalhamento das ocorrências por ordem de frequência que apareceram
C1	Não houve manifestação	168	
C2	Redução no período de atendimento presencial	21	Salas fechadas muito tempo, dificuldade de comunicação, definição da carga horária remota, uso de equipamento comunitários dentro da sala do servidor em teletrabalho, revezamento irregular de teletrabalho, demandas urgentes tiveram dificuldade de solução.
C3	Socialização entre a equipe	14	Equipes não interagem pessoalmente, centralização de informação, diminuição da sinergia, perde soluções que surgem nas conversas paralelas.
C4	Sobrecarga a quem está no presencial	7	Dificuldade de resolução de demandas urgentes, má distribuição do revezamento do teletrabalho.
C5	Dificuldade de conversar digitalmente (mensagens)	6	Demora no retorno de informações enviados por e-mail ou mensagem de aplicativo, dificuldade para atendimento telefônico, dificuldade em resolução de demandas urgentes
C6	Dificuldade em definir qual a demanda estritamente presencial e tempo necessário	4	Atendimento de serviços externos como entregas e manutenção, definir quais atividades tem melhor desempenho remoto, momentos onde a equipe toda esteja reunida presencialmente, horários compatíveis entre servidores e chefias.
C7	Redução no período de atendimento	4	
C8	Dificuldade inicial de adaptação	3	Falta de esclarecimento nos horários de atendimento
C9	Desinformação	3	Falta de informação quanto ao horário de trabalho

Fonte: Adaptado de Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSCar (2023)

Por fim, sobre comentários relacionados aos desdobramentos do Programa de Gestão e Desempenho durante o Edital 001/22 e/ou a Portaria GR 5684/2022, a maioria dos respondentes não incluiu comentários. Dentre os que comentaram, a categoria com mais ocorrências foi a de que “o PGD deve continuar”, porém, foram apontadas necessidades de mais esclarecimento sobre o programa. As chefias indicaram que é necessário estabelecer critérios para a adesão ao teletrabalho, bem como ter orientações sobre como elaborar o plano de trabalho dos servidores e orientações quanto aos casos de mudanças nas pactuações entre servidores e chefia. Os resultados estão representados no Quadro 11 (ProGPe, 2023).

Quadro 11 - Comentários das chefias sobre os desdobramentos do Programa de Gestão e Desempenho durante o Edital 001/22 e/ou a Portaria GR 5684/2022

Código	Categoria	Ocorrências	Detalhamento das ocorrências por ordem de frequência que apareceram
C1	Não houve manifestação	97	
C2	o PGD deve continuar	49	Boa aceitação pela comunidade, importante, motivação, mais esclarecimentos quanto ao PGD, evitar jornadas 100% remotas, boa condução na implementação.
C3	Estabelecer critérios para horas em teletrabalho	25	Estabelecer critérios para adesão ao teletrabalho, maximizar atendimento presencial, rever a questão da diminuição da capacidade de atendimento
C4	Novo método de trabalhar	21	Nova tendência mundial de organizar a jornada de trabalho, flexibilidade, definição das atividades a serem executadas, procurar novas maneiras de atender a comunidade de maneira satisfatória, estabelecer relação de confiança no trabalho executado remotamente.
C5	Acompanhamento periódico das atividades - Sistema digital	21	Monitoramento das entregas e subsidiar o desempenho das entregas, transparência, diário de atividades, aprimorar a elaboração do plano de trabalho
C6	Melhor esclarecimento sobre o Programa - para compreender os objetivos e propostas	18	Mais orientações no edital quanto aos processos de mudanças nas pactuações, como elaborar o plano de trabalho, desinformação quanto ao objetivo do PGD, falta de informação do tipo de jornada de trabalho e o horário de atendimento, promover lives sobre a operacionalização do PGD nas unidades.
C7	Preferencialmente atendimento presencial	16	Secretarias não devem ficar fechadas, reduzir a capacidade de atendimento, salas desocupadas.
C8	Contato telefônico no teletrabalho	15	Atualizar ramais, informar número de contato
C9	Evitar fechar a unidade - todos no trabalho remoto no mesmo dia -	15	Salas fechadas, maximizar atendimento presencial, sobrecarga de atendimento para quem trabalha presencialmente.

C10	Divulgação do horário de trabalho (presencial e remoto)	13	Fixar na porta e no site da unidade informações de contato telefônico e e-mail, verificar se o atendimento da unidade está em consonância com o horário praticado nas unidades adjacentes
C11	Atendimento presencial prejudicado	10	As secretarias não deveriam fechar, rever a relação do atendimento presencial e remoto.
C12	Uorg discutiu o percentual de teletrabalho	5	Estabelecer uma porcentagem da jornada de trabalho que poderia ser teletrabalhada.

Fonte: Adaptado de Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSCar (2023)

Como é possível observar, a implementação do PGD na universidade foi bem avaliada pelas chefias, que, em sua maioria, apontaram mais benefícios do que perdas. Contudo, de acordo com as respostas apresentadas, há a necessidade de mais esclarecimentos que impactam diretamente no processo decisório das chefias como, por exemplo, a necessidade de a universidade estabelecer critérios para adesão ao teletrabalho. Nesse contexto, a instituição deve considerar a elaboração de diretrizes claras e transparentes, a fim de proporcionar uma base sólida para as decisões das chefias.

4.1.2 Observação participante

Além da observação participante da pesquisadora realizada por meio de sua atuação como servidora da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da universidade pesquisada, foi possível assistir às reuniões da Câmara Técnica de Implantação e Acompanhamento do Programa de Gestão no âmbito da UFSCar (CTPG).

A CTPG foi criada com o objetivo de auxiliar na implementação do PGD na UFSCar, bem como mediar conflitos que pudessem ocorrer entre chefia e servidor durante a implementação do programa.

Durante a vigência do primeiro edital do PGD, foram recebidos 02 processos de recurso com necessidade de mediação da CTPG sobre a modalidade de trabalho que seria adotada pelos servidores na adesão ao Programa de Gestão. Por questões de confidencialidade, não serão detalhadas as informações específicas sobre os servidores envolvidos.

Em ambos os casos, foram realizadas reuniões com as chefias e servidores, separadamente, para que fosse possível ouvir as demandas de cada parte, de forma a encontrar o melhor acordo, que atendesse aos interesses de todos. Essa dinâmica reforça a compreensão de que o processo decisório não é apenas técnico, mas também um sistema de negociação política, envolvendo o interesse de diversos grupos (Motta, 2004).

Em uma das reuniões internas da CTPG para analisar um dos casos, destacou-se que caberia à chefia da unidade definir quais atividades podem ser realizadas por meio do teletrabalho. Essa perspectiva está alinhada com a literatura que presume que a chefia possui a capacidade de julgar quais tarefas são possíveis de realizar por meio do teletrabalho e quais indivíduos são adequados para essa modalidade de trabalho (Peters; Den Dulk, 2003; Beham; Baierl; Poelmans, 2014).

A condução dos casos analisados revelou o zelo e a preocupação da CTPG com os servidores, sem desconsiderar as demandas e necessidades da unidade. Nas duas situações, tanto as chefias quanto os servidores foram orientados e, após as mediações, chegaram a decisões finais sem a necessidade de novos recursos por parte dos servidores.

Os demais recursos recebidos pela câmara técnica durante o primeiro edital foram de solicitações de ajustes em virtude de equívocos processuais. Esse cenário sugere que não houve conflitos significativos entre as chefias e os servidores durante o processo de implementação do PGD. Provavelmente, os conflitos existentes foram resolvidos internamente nas unidades (entre servidor e chefia imediata) ou com o auxílio das Unidades Vinculadas à Reitoria (UVR) (chefia hierarquicamente superior), sem a necessidade de encaminhamento à Câmara Técnica do Programa de Gestão (CTPG).

Diante do exposto, destaca-se a relevância da atuação da CTPG na implementação do PGD na UFSCar. Powell e Maniero (1999) ressaltam a importância de instruir os gestores sobre os fatores legítimos para basear suas decisões. No entanto, durante a implementação do PGD na UFSCar, foi possível observar que também há a necessidade do suporte de instâncias superiores, como a CTPG, para auxiliar os gestores durante o processo decisório na condução de casos conflituosos.

4.1.3 Questionário

O questionário, elaborado na plataforma *Google Forms*, foi enviado por e-mail em 05/01/2024, às chefias de unidades que aderiram ao Programa de Gestão e Desempenho, ficando disponível para ser respondido até 25/02/2024. Do total de 260 chefias que foram convidadas a participar da pesquisa, 92 responderam.

O questionário aplicado é composto por perguntas fechadas e abertas. As perguntas fechadas tiveram como objetivo caracterizar os participantes e suas percepções sobre o processo decisório, bem como caracterizar as suas unidades. As perguntas abertas apresentavam questões relacionadas ao processo decisório sobre a implementação ou não do teletrabalho nas unidades

que estavam sob sua responsabilidade.

A análise das respostas dos questionários foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, de acordo com o proposto por Bardin (2016), seguindo as três etapas: pré-análise, exploração do material, tratamento e interpretação dos dados. Durante a etapa de pré-análise, o material foi extraído da plataforma digital e as respostas foram organizadas. Nesta etapa, do total de 92 respostas, foi realizada a exclusão de: quatorze (14) respostas, por serem de chefias de unidades que não possuem outros servidores ou outras unidades sob sua responsabilidade, o que inviabiliza alguma tomada de decisão; uma (1) resposta por assinalar “prefiro não responder” na questão que pergunta se a unidade possui outros servidores ou outras unidades sob sua responsabilidade, devido as demais respostas indicarem que tratava-se de servidor(a) que responde por cargo de chefia, mas que atua sozinho(a) na unidade. A Tabela 2 apresenta a caracterização dos 77 participantes da pesquisa após a fase da pré-análise.

Tabela 2 - Caracterização dos participantes da pesquisa

	Variáveis	Nº	%
Cargo	Docente	36	46,8
	Técnico-Administrativo	41	53,2
Sexo	Feminino	41	53,2
	Masculino	36	46,8
Escolaridade	Ensino Médio	1	1,2
	Superior Incompleto	0	0
	Superior Completo	2	2,6
	Pós-Graduação	11	14,3
	Mestrado	18	23,4
	Doutorado	26	33,8
	Pós-Doutorado	19	24,7
A unidade em que exerce a função de chefia está vinculada a:	Área Administrativa/Pró-Reitoria/Reitoria	42	54,5
	Área Acadêmica/Centro	35	45,5

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Conforme apresentado na Tabela 2, foram consolidadas as respostas às questões 1 a 5. Constatou-se uma distribuição relativamente uniforme entre os respondentes em relação aos cargos ocupados e ao gênero. A maioria dos participantes possui titulação de Doutorado, seguida por Pós-doutorado e Mestrado. Pouco mais da metade exerce a função de chefia em unidades administrativas.

Em relação à modalidade de trabalho implementada na unidade, conforme os dados apresentados na Tabela 3, referente às questões 7 e 8, observou-se que a maioria das chefias (71,4%) optou por implementar a modalidade de trabalho que julgavam ser a mais adequada para sua unidade. No entanto, 28,6% das chefias implementaram outras modalidades. Uma

diferença significativa ocorreu nas unidades em que 21 chefias acreditavam que o trabalho presencial seria a opção mais apropriada, mas apenas 7 unidades implementaram totalmente essa modalidade de trabalho.

Tabela 3 - Modalidade de trabalho implementada nas unidades

Nº chefias	Modalidade que acredita ser mais adequada	Modalidade implementada	Nº chefias
3	Teletrabalho total	Teletrabalho total	2
		Teletrabalho total Teletrabalho parcial (híbrido)	1
49	Teletrabalho parcial (híbrido)	Teletrabalho parcial (híbrido)	43
		Trabalho presencial	2
		Trabalho presencial Teletrabalho parcial (híbrido)	3
		Trabalho presencial Teletrabalho parcial (híbrido)	1
		Teletrabalho total	
		Trabalho presencial	7
21	Trabalho presencial	Teletrabalho parcial (híbrido)	11
		Trabalho presencial Teletrabalho parcial (híbrido)	3
		Trabalho presencial Teletrabalho parcial (híbrido)	3
3	Trabalho presencial Teletrabalho parcial (híbrido)	Trabalho presencial	
		Teletrabalho parcial (híbrido)	3
1	Prefiro não informar	Trabalho presencial	
		Teletrabalho total	1

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

As respostas dos participantes revelam escolhas que se enquadram no conceito de racionalidade limitada. Embora o julgamento da chefia indicasse uma modalidade de trabalho ideal a ser realizada na sua unidade, nem todas as chefias conseguiram efetivamente implementá-la. Como alternativa, precisaram se adequar, implementando modalidades distintas daquelas consideradas ideais. Dessa forma, se contentaram em encontrar uma solução suficiente e satisfatória nas circunstâncias em que se encontravam (Robbins; Judge; Sobral, 2010; Simon, 1971).

Sobre à disposição das chefias em relação ao teletrabalho, questionado na pergunta 6, foi possível observar que nas unidades onde as chefias indicaram uma pré-disposição positiva em relação ao teletrabalho – que já se adaptaram a essa nova prática de trabalho ou que acreditam que com o tempo irão se adaptar – há a predominância da implementação do teletrabalho. Nas unidades onde as chefias não se adaptaram a essa prática de trabalho, também predominou a implementação do teletrabalho em suas unidades. Contudo, em ambos os casos houve predomínio do teletrabalho parcial (híbrido), ou seja, quando as atividades são realizadas

em determinados períodos de forma presencial e, em outros períodos de forma remota, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Disposição da chefia em relação ao teletrabalho

Disposição da chefia em relação ao teletrabalho	Nº	%	Modalidade(s) de trabalho implementada(s) na unidade	Nº	%
Me adaptei a essa nova prática de trabalho.	59	76,6	Teletrabalho parcial (híbrido)	45	76,3
			Trabalho presencial	4	6,8
			Teletrabalho total	3	5,1
			Trabalho presencial	6	10,2
			Teletrabalho parcial (híbrido)		
			Trabalho presencial		
Teletrabalho parcial (híbrido)	1	1,7			
Teletrabalho total					
Ainda não me adaptei a essa nova prática de trabalho, mas acredito que com o tempo vou me adaptar.	6	7,8	Teletrabalho parcial (híbrido)	3	50
			Trabalho presencial	2	33,3
			Trabalho presencial	1	16,7
			Teletrabalho total		
Não me adaptei a essa nova prática de trabalho.	7	9,1	Teletrabalho parcial (híbrido)	4	57,1
			Trabalho presencial	1	14,3
			Trabalho presencial	2	28,6
			Teletrabalho parcial (híbrido)		
Prefiro não informar	5	6,5	Teletrabalho parcial (híbrido)	2	40
			Trabalho presencial	2	40
			Trabalho presencial	1	20
			Teletrabalho parcial (híbrido)		

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Tal resultado não corresponde diretamente à literatura, tendo em vista que Peters, Den Dulk e Ruijter (2010) afirmaram em seu estudo que as práticas de teletrabalho têm mais probabilidade de serem adotadas quando a visão do gestor está adaptada a essa modalidade de trabalho. No caso da UFSCar, mesmo nas unidades onde os gestores indicaram que se adaptaram a essa modalidade foi adotado o teletrabalho total somente em 3 unidades (5,1%), enquanto o trabalho presencial foi a modalidade implementada em 4 unidades (6,8%). Em 1 unidade (1,7%) foi implementado o teletrabalho total junto com outras modalidades de trabalho: Trabalho presencial e teletrabalho parcial (híbrido), o que indica que nem todos os servidores da unidade trabalham em teletrabalho total. Na maioria das unidades (76,3%) optou-se pelo teletrabalho parcial (híbrido).

Em contrapartida, mesmo os gestores que não se adaptaram ao teletrabalho adotaram essa modalidade na maioria de suas unidades, sendo 57,1% das unidades somente com o teletrabalho parcial (híbrido), 28,6% das unidades com duas modalidades: teletrabalho parcial (híbrido) e trabalho presencial e somente 1 unidade (14,3%) com trabalho presencial. Dessa

forma, os resultados apontam que existem outros fatores que influenciam a decisão, além da visão adaptada do gestor em relação ao teletrabalho.

Sobre os critérios adotados para a decisão de autorizar ou não uma solicitação de teletrabalho, presentes nas questões 16 e 17, os principais fatores que influenciam a decisão de autorizar a implementação do teletrabalho, indicados pelas chefias estão relacionados às características dos servidores que solicitaram o teletrabalho, questões relacionadas às tarefas e o fato de existir uma política formal na instituição, conforme demonstra o Quadro 12.

Quadro 12 - Critérios que mais influenciaram a decisão de autorizar ou negar o teletrabalho

5 critérios que mais influenciaram a decisão de AUTORIZAR as solicitações de teletrabalho	5 critérios que mais influenciaram a decisão de NEGAR as solicitações de teletrabalho
Servidor(a) com grande autonomia no trabalho e bom nível de performance.	As tarefas do(a) servidor(a) não podem ser realizadas por meio do teletrabalho (ex: trabalho que envolve criação e/ou planejamento).
As tarefas do(a) servidor(a) podem ser realizadas por meio do teletrabalho (ex: tarefas baseadas em uma contribuição individual, trabalho técnico, tarefas administrativas rotineiras).	Produtividade do(a) servidor(a) é menor em teletrabalho.
Servidor(a) demonstra comprometimento com a organização.	Comunicação ruim com o(a) servidor.
O fato de existir uma política formal de teletrabalho na UFSCar.	Servidor(a) com pouca autonomia no trabalho e baixo nível de performance.
Nível de confiança que sinto em relação ao(a) servidor(a).	Servidor(a) não demonstra comprometimento com a organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Características individuais, como autonomia, comprometimento com a organização e confiabilidade desempenharam um papel significativo na avaliação das chefias sobre a viabilidade do teletrabalho. A natureza das tarefas também revelou ser um importante critério analisado durante a tomada de decisão. Tarefas burocráticas que podem ser realizadas de forma independente demonstraram ser mais propícias ao teletrabalho. A existência de uma política formal de teletrabalho na instituição também foi um fator determinante.

Sobre a decisão de não autorizar o teletrabalho, o principal fator apontado foi a natureza das tarefas desempenhadas pelos servidores. A impossibilidade de realizar atividades remotamente é o principal critério para a não autorização, seguido das características individuais dos servidores. Servidores que demonstram baixa produtividade em teletrabalho, dificuldade na comunicação, pouca autonomia no trabalho e que não demonstram comprometimento com a instituição são menos propensos a obter a autorização para realizar o teletrabalho.

Este cenário corrobora estudos anteriores, como o de Peters e Den Dulk (2003), que apresentaram hipóteses em que o contexto organizacional e as características do servidor são duas das quatro categorias que influenciam a tomada de decisão da chefia. Além disso, os resultados também estão alinhados com pesquisas que apresentam as características do servidor e o tipo das tarefas realizadas como fatores que influenciam na tomada de decisão do gestor (Kaplan *et al.*, 2018; Gao; Hitt, 2003; Peters; Den Dulk, 2003).

4.1.3.1 Categorização

A exploração do material proveniente das perguntas abertas (questões 10 a 15, 19 e 20) foi realizada com a codificação dos dados no software de análise qualitativa MAXQDA. Dentro do software, no processo de análise das respostas, foi realizada a seleção apenas das falas que se referiam ao processo decisório. Na sequência, foi realizado o agrupamento por categorias, que foram elaboradas considerando a revisão de literatura e os temas que foram evidenciados das respostas dos participantes. Dessa forma, em um movimento contínuo entre teoria e dados, as categorias tornaram-se cada vez mais definidas e alinhadas com os objetivos da pesquisa.

Cabe ressaltar que, por se tratar de questões abertas, em muitos casos os respondentes incluíam informações além do que foi questionado em cada pergunta, contudo, tratavam-se de informações relevantes sobre o processo decisório. Dessa forma, optou-se por realizar a análise das respostas como um todo, a fim de extrair todos os termos pertinentes para o estudo e evitar desprezar informações relevantes, mas que não fossem exclusivamente ligadas à pergunta. Assim, dentro das falas das chefias da UFSCar sobre o processo decisório, foram observadas as seguintes categorias e temas, conforme apresenta o Quadro 13:

Quadro 13 - Classificação da incidência das categorias e temas

Ranking	Categoria	Temas	Ranking	(%)
1°	Fatores que influenciaram o processo decisório	Intuição (experiência)	1°	21,8
		Negociação Política	2°	20,3
		Preocupação com a produção	3°	18
		Influência de chefia hierarquicamente superior	4°	12,3
		Decisão coletiva	5°	11,5
		Preocupação com as pessoas	6°	8
		Processo racional	7°	4,6
		Transitoriedade dos cargos	8°	3,4
2°	Facilitadores do processo decisório	Normativa existente na Instituição	1°	37,6
		Me senti apto(a) para julgar tarefas e indivíduos adequados para o teletrabalho	2°	34,6
		Autonomia para decidir	3°	27,8

3°	Impacto do teletrabalho nas tarefas de supervisão e gestão	Impactos positivos	1°	48,5
		Impactos negativos	2°	30,1
		Neutro	3°	21,4
4°	Desafios do processo decisório	Pressão do ambiente	1°	38,5
		Falta de suporte das instâncias superiores	2°	30,8
		Não me senti apto(a) para julgar quais tarefas e quais indivíduos adequados para o teletrabalho	3°	28,8
		Falta de servidores e de tempo para uma melhor gestão	4°	1,9

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

No total foram identificadas 4 categorias: fatores que influenciaram o processo decisório; facilitadores do processo decisório; impacto do teletrabalho nas tarefas de supervisão e gestão; e desafios do processo decisório. Os temas também aparecem ranqueados conforme a incidência nas respostas. Apesar de existirem categorias com maior ou menor número de temas, esse fato não revela hierarquia.

A seguir serão apresentadas as categorias identificadas e seus temas. Para ilustrar a origem dos temas, foram incluídos alguns trechos das falas dos respondentes, identificados com a letra R (respondente) seguida do número correspondente (por exemplo, R1, R2, etc).

4.1.3.1.1 Categoria “Fatores que influenciaram o processo decisório”

A categoria “Fatores que influenciaram o processo decisório”, conforme apresenta o Quadro 14, possui o maior número de temas, que representam os fatores que influenciaram o processo decisório sobre a implementação ou não do teletrabalho na UFSCar, ordenados conforme ranking de incidência: intuição (experiência); negociação política; preocupação com a produção; influência de chefia hierarquicamente superior; decisão coletiva; preocupação com as pessoas; processo racional; e transitoriedade dos cargos.

Quadro 14 - Detalhamento Categoria “Fatores que influenciaram o processo decisório”

Categoria: Fatores que influenciaram o processo decisório	
Temas	Exemplos de respostas dos participantes
Intuição (experiência)	<p>R73: “[...] estou na UFSCar, inclusive no mesmo setor há 32 anos e exercendo o mesmo cargo de chefia há 29 anos, então acredito que a adoção ao teletrabalho foi tomada de forma consciente com base na experiência vivenciada durante todos esses anos.”</p> <p>R17: “Acredito que especialmente a intuição foi importante no processo de tomada de decisão, já que era a primeira experiência de muitos com teletrabalho.”</p> <p>R78: “A experiência advinda do período da pandemia contribuiu com o entendimento, planejamento e decisão.”</p>
Negociação Política	<p>R17: “[...] é necessário negociar a carga horário de trabalho presencial e os dias desse trabalho presencial. Além disso, é constantemente negociado quais atividades entram no plano de trabalho e quais serão substituídas por demandas urgentes que surgem no dia a dia.”</p>

	<p>R37: "No início [...] houve uma resistência da chefia superior na negociação igualitária, para que todos os servidores da unidade tivessem a mesma possibilidade de desenvolver o trabalho remoto. Foi um período de negociação que ainda pode haver alterações [...]"</p> <p>R91: "As negociações ocorreram não somente no âmbito interno, mas também com nosso público alvo, as e os estudantes. [...] Em alguns momentos houve necessidades de ajustes, que perpassaram por negociações particulares."</p>
Preocupação com a produção	<p>R45: "[...] a decisão pelo teletrabalho se deu primeiramente pela necessidade de manter a produtividade alcançada durante a pandemia"</p> <p>R5: "decidimos adotar o teletrabalho híbrido como forma de otimização das tarefas a serem desempenhadas pela servidora."</p> <p>R64: "Tratando de um espaço público a decisão foi a que mais poderia contemplar o melhor atendimento ao público, seja interno (docentes, discentes, entre outros) como externo (comunidade em geral)."</p>
Influência de chefia hierarquicamente superior	<p>R17: "A decisão sobre a adesão ao teletrabalho parcial foi da chefia hierarquicamente superior"</p> <p>R52: "Como minha unidade é subordinada a outra unidade, houve a indicação da chefia hierarquicamente superior de que as modalidades possíveis seriam trabalho presencial ou o teletrabalho parcial"</p> <p>R79: "houve influência de chefias hierarquicamente superiores [...], mas de forma suave. As orientações e recomendações vindas de níveis superiores foram apresentadas de maneira construtiva."</p>
Decisão coletiva	<p>R9: "A decisão foi tomada e acordada de forma horizontal entre as chefias envolvidas no processo, juntamente com todas as demais partes envolvidas no processo, ou seja, foi uma decisão e um planejamento coletivo."</p> <p>R54: "Na verdade, essa decisão foi tomada em Conselho de Curso, com uma análise em relação às demandas específicas do nosso curso. Portanto, foi uma decisão coletiva."</p> <p>R78: "[...] foi uma decisão coletiva, o que me deu segurança."</p>
Preocupação com as pessoas	<p>R23: "a compreensão das necessidades individuais de cada integrante do departamento, que possui uma vida fora da UFSCar que deve ser levada em conta para a discussão das rotinas de trabalho, todos estes fatores contribuíram para a forma como me posicionei [...]"</p> <p>R44: "O processo decisório considerou muito a satisfação dos servidores e suas questões pessoais [...]"</p> <p>R54: "[...] é preciso exigir dos funcionários, mas também que tenham um ambiente agradável e condições de equilibrar a vida pessoal para produzirem melhor"</p>
Processo racional	<p>R34: "A decisão e a adoção do regime de teletrabalho híbrido em minha unidade tiveram como base aspectos técnicos"</p> <p>R45: "Os indicadores de desempenho criados durante o período de pandemia permitiram tomar a decisão embasada em dados."</p> <p>R35: "A decisão de se adotar ou não o teletrabalho não é uma decisão com base no feeling, mas sim, com base em dados concretos."</p>
Transitoriedade dos cargos	<p>R63: "[...] no sentido de tentar promover práticas que fossem mais difíceis de serem desfeitas por outro servidor que possa vir a ocupar a posição de chefia e que procure agregar questões de poder ao manejo do PGD"</p> <p>R40: "O fato de negar criaria conflito, isso seria um problema na relação entre servidores e chefia, sendo que a chefia é apenas por 2 anos"</p> <p>R79: "A consciência de que as nomeações podem sofrer alterações e a necessidade de adaptabilidade em relação às políticas administrativas levaram-me a considerar uma abordagem mais flexível e revisável. Portanto, optei por estruturar a adoção do teletrabalho de maneira anual."</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Considerando a presença de termos relacionados à "Intuição (experiência)", é possível afirmar que o processo intuitivo esteve muito presente no processo decisório das chefias, visto que foi o tema mais presente nas respostas dos participantes. Além de evidenciarem a

experiência adquirida de maneira geral, alguns participantes também relataram que houve influência da experiência adquirida no período da pandemia, quando todos realizaram o trabalho remoto emergencial. Esses aspectos demonstram que a literatura corrobora com os achados, onde os dirigentes tomam suas decisões por meio de um processo intuitivo, que é um processo gerado pelas experiências vividas (Motta, 1998; Robbins; Judge; Sobral, 2011)

Entretanto, a percepção que os próprios gestores possuem sobre a forma como conduziram o processo decisório mostra-se diferente. No questionário aplicado aos participantes, a pergunta fechada número 9 solicitou que as chefias indicassem a opção que melhor descrevesse como o processo de decisão ocorreu. Nas respostas, a maioria das chefias (51,9%) indicou que o processo decisório seguiu um fluxo sequencial de produção e análise de informações criteriosamente coletadas e analisadas até encontrar a alternativa ideal, correspondendo à visão de uma decisão racional. Por outro lado, 32,5% das chefias assinalaram que o tempo disponível para a tomada de decisão em busca da melhor escolha foi escasso, e que a tomada de decisão ocorreu dentro de um processo limitado, com base nas suas percepções individuais e na intuição. Dentro da mesma questão, 15,6% dos respondentes assinalaram “Prefiro não responder”.

Falas relacionadas a processos racionais, agrupadas no tema “Processo racional”, foram citadas pelos participantes em menor ocorrência. As respostas dos participantes em relação ao modo como informaram ter conduzido o processo decisório somado às ocorrências de falas que demonstram a forte presença do processo intuitivo, permite concluir a coexistência de aspectos racionais e intuitivos no processo decisório, onde o processo intuitivo não extingue as dimensões da racionalidade, havendo uma busca pelo equilíbrio entre a intuição e a racionalidade (Robbins; Judge; Sobral, 2010; Motta, 2004).

Outro fator apontado pelos respondentes foi a “Negociação política”. A negociação esteve presente não apenas no âmbito interno das unidades (entre chefia e servidores), mas também com a chefia hierarquicamente superior e com público atendido. Para Miller, Hickson e Wilson (2004) as decisões organizacionais apresentam uma complexidade política, visto que a questão que será decidida molda os interesses de todos os envolvidos. Motta (2004) ainda afirma que as decisões são tomadas por tentativa em saber como irá afetar os diferentes interesses.

Sobre o fator “Preocupação com a produção”, cabe ressaltar que a pergunta fechada número 18 questionou as chefias sobre qual caminho mais se aproximou do adotado para decidir sobre a implementação ou não do teletrabalho: preocupação com a produção ou preocupação

com as pessoas. De acordo com as respostas, 51,9% das chefias indicaram a opção “a preocupação com as pessoas, que se estabelece na confiança, no valor pessoal, nas boas condições de trabalho, segurança no trabalho e relação social”, enquanto 36,4% indicaram a opção “a preocupação com a produção e a obtenção de resultados na unidade sob minha responsabilidade, que se baseia nos procedimentos ou processos, exatidão do serviço, carga de trabalho, eficiência e volume da produção.”. Do total, 11,7% das chefias assinalaram a opção “Prefiro não responder”.

Contudo, a análise de conteúdo das respostas às questões abertas sugere que, na prática, as decisões estavam mais orientadas à produção e os resultados, segundo a teoria do estilo gerencial, devido à predominância de termos relacionados a essa preocupação (Blake; Mouton, 1978; Santos; Galindo; Souza, 2008; Versiani; Caeiro; Carvalho Neto, 2016).

As chefias também indicaram que houve influência de chefia hierarquicamente superior no processo decisório, seja orientando, delimitando as alternativas de decisão para as unidades sob sua supervisão ou até mesmo tomando a decisão diretamente. Essas situações estão alinhadas com estudos que afirmam que o processo decisório no Brasil é influenciado pela centralização de poder, onde as decisões são tomadas nos níveis hierárquicos superiores (Miller; Hickson; Wilson, 2004; Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Em contrapartida, um outro fator identificado nas falas das chefias foi a “Decisão coletiva”, que corresponde a forma como se chegou à decisão, seja em discussão realizada em conselhos de curso, ou discussões entre todos os envolvidos, sugerindo um processo decisório que envolveu o consenso e a participação conjunta. Esses resultados contrastam com a literatura que enfatiza a centralização de poder nas decisões e também revelam a heterogeneidade cultural existente na UFSCar, que apresenta uma variação entre processo decisório centralizado e coletivo, dependendo do contexto e das práticas da unidade (Cavedon; Fachin, 2002; Martin; Frost, 2009; Teixeira; Cavedon, 2016).

A “Transitoriedade dos cargos” também foi um fator identificado nas respostas, apontando uma outra característica específica da universidade, que é a rotatividade dos ocupantes de cargos de chefia (Vieira; Barboza; Ramalheiro, 2019). A transitoriedade foi apontada como um fator que influenciou a tomada de decisão, ao considerar que a decisão tomada hoje pode, ter impacto em sua carreira no futuro. Outro aspecto identificado é que a consciência da transitoriedade de cargos pode levar a uma abordagem mais cautelosa no momento de decidir, considerando o cenário futuro, no sentido de evitar gerar conflitos, visto

que em breve a responsabilidade do cargo será de outra pessoa. Por fim, também foi apontado que a transitoriedade influenciou a decisão de adotar uma abordagem mais flexível e revisável, que pode ser alterado em uma alteração de chefia.

4.1.3.1.2 Categoria “Facilitadores do processo decisório”

A categoria “Facilitadores do processo decisório” reúne falas dos respondentes que apresentam elementos que contribuíram positivamente para o processo de tomada de decisão. A categoria apresentou alguns subtemas em “Normativas existentes na Instituição”, conforme apresenta o Quadro 15:

Quadro 15 - Detalhamento Categoria “Facilitadores do processo decisório”

Categoria: Facilitadores do processo decisório	
Temas	Exemplos de respostas dos participantes
Normativas existentes na Instituição	<p>a) <u>Normativas auxiliaram no processo decisório</u> R56: "Auxiliou pois orientou a tomada de decisão." R54: "[...] especificou as possibilidades para a tomada de decisão da chefia." R56: "A regulamentação serviu como parâmetro."</p> <p>b) <u>Informações e regras claras sobre a implementação do programa de gestão</u> R73: "[...] a normativa contém disposições esclarecedoras sobre o programa de gestão." R91: "Creio que as normativas são robustas no que tange a nos dar a conhecer métodos e maneiras na implementação do teletrabalho." R92: "Definiu as regras e a possibilidade de implementação."</p> <p>c) <u>Respaldo legal</u> R24: "Garantiu segurança." R10: "[...] acredito que o processo de adoção e regulamentação do teletrabalho proposto e seguido pela UFSCar dá respaldo para um bom processo decisório trazendo segurança para os agentes envolvidos." R19: "[...] a portaria respalda juridicamente a unidade e a servidora quanto às questões trabalhistas."</p>
Me senti apto(a) para julgar tarefas e indivíduos adequados para o teletrabalho	<p>R26: "[...] me senti apta a indicar quais atividades e indivíduos estão adequados para o teletrabalho." R37: "[...] não houve dificuldades em avaliar a possibilidade de implementar o teletrabalho parcial." R44: "No momento de escolha me senti apta" R80: "Uma vez conhecendo bem nossos processo e produtos, foi fácil a decisão do trabalho presencial."</p>
Autonomia para decidir	<p>R77: "Não houve influência das chefias superiores, tivemos autonomia na escolha da modalidade de trabalho." R83: "Tivemos liberdade total." R5: "[...] a chefia imediata nos deixou livres para decidirmos sobre a adoção ou não do teletrabalho." R49: "Tomamos a decisão de forma autônoma."</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme apontado pelas chefias, a presença de normativas internas na instituição auxiliou no processo decisório ao orientar as decisões tomadas, seja por tornar claras as regras para implementação, como por fornecer amparo legal para as chefias durante o processo decisório. Dessa forma, é possível constatar que a presença de uma política formal de

teletrabalho na instituição pode estabelecer regras e limites para o comportamento gerencial (Beham; Baierl; Poelmans, 2014). Contudo, não foram identificadas nas respostas, indicativos de que a normativa auxiliou diretamente o processo de tomada de decisão em si. Ou seja, enquanto as normativas estabeleceram regras e limites, a dinâmica real da decisão ainda dependeu de outros fatores.

O tema “Aptidão da chefia para julgar tarefas e indivíduos adequados para o teletrabalho” demonstra que há uma capacidade das chefias em julgar quais tarefas são possíveis de realizar por meio do teletrabalho e quais indivíduos são adequados para atuar nessa modalidade, dentro do que foi estabelecido nas normativas da instituição. (Peters; Den Dulk, 2003; Beham; Baierl; Poelmans, 2014).

A “Autonomia para decidir” foi outro facilitador identificado nas respostas dos participantes, que indicaram a liberdade e independência que tiveram durante o processo decisório sobre aprovar ou não a solicitação de seus subordinados para o teletrabalho, permitindo que as decisões fossem pautadas em seu julgamento e conhecimento (Beham; Baierl; Poelmans, 2014; Pearson; Saunders, 2001; Peters; Den Dulk, 2003).

4.1.3.1.3 Categoria “Impacto do teletrabalho nas tarefas de supervisão e gestão”

A categoria “Impacto do teletrabalho nas tarefas de supervisão e gestão” explora como o teletrabalho afeta as atividades de supervisão e gestão. É a categoria que mais possui subtemas, que foram agrupados nos temas “Impactos positivos”, “Impactos negativos” e “Neutro”, conforme apresentado no Quadro 16:

Quadro 16 - Detalhamento Categoria “Impacto do teletrabalho nas tarefas de supervisão e gestão”

Categoria: Impacto do teletrabalho nas tarefas de supervisão e gestão	
Temas	Exemplos de respostas dos participantes
Impactos positivos	<p>a) <u>Melhor gestão do tempo e das atividades</u> R79: "Notadamente, houve um incremento na flexibilidade e na autonomia das equipes, o que resultou em uma melhora na gestão do tempo" R64: "[...] trabalho híbrido possibilitou melhor organização de tempo nas atividades, principalmente as internas." b) <u>Ferramentas de TIC disponíveis</u> R71: "Avalio como positivo, pois consigo acompanhar de perto se os atendimentos estão acontecendo, através sistemas disponibilizados pela instituição. Posso cobrar o que está pendente e dar os demais encaminhamentos via sistema, mantendo os registros eletronicamente e gerando relatórios."</p>

	<p>R18: "Na tarefa de gestão de atividades, é possível aferrir sua realização pelos mecanismos convencionais, como o SEI."</p> <p><u>c) Aumento da motivação e produtividade da equipe</u></p> <p>R30: "Temos tido maior produtividade, motivação e tarefas melhores executadas"</p> <p>R56: "Avalio de forma positiva. Não houve qualquer prejuízo no exercício das atividades, tendo sido observado até um aumento na produtividade do departamento"</p> <p><u>d) Melhora do clima organizacional</u></p> <p>R45: "Um ponto importante também não destacado durante a resposta é a diminuição de conflitos."</p> <p>R56: "[...] a diminuição das animosidades no local de trabalho."</p> <p><u>e) Boa comunicação com servidores em teletrabalho</u></p> <p>R54: "Na nossa experiência tem dado muito certo porque as funcionárias estão sempre atentas aos canais de comunicação estabelecidos pela chefia no horário de trabalho remoto."</p> <p><u>f) Maior controle das atividades</u></p> <p>R45: "O teletrabalho permitiu um controle maior das atividades realizadas dentro da unidade.</p> <p><u>g) Maior responsabilização do(a) servidor(a)</u></p> <p>R23: "[...] a atuação remota desafia o indivíduo a avaliar a resolução de um problema de forma mais cautelosa ao invés de buscar ajuda imediata de terceiros (maior responsabilização do executor)."</p>
Impactos negativos	<p><u>a) A supervisão das atividades é mais complexa</u></p> <p>R12: "É mais difícil o acompanhamento."</p> <p>R13: "A tarefa de supervisão fica um pouco mais complicada com o teletrabalho. Entendo que, com o teletrabalho o foco está mais em tarefas desenvolvidas do que em tempo de trabalho e, por esse motivo, a tarefa de supervisão é mais complexa."</p> <p><u>b) Dificuldade na gestão das tarefas</u></p> <p>R62: "A parte mais complicada é identificar e nomear todas as tarefas que devem ser feitas, quanto tempo cada uma delas leva para ser concluída por depender muito da interação com outro departamentos e setores[...]"</p> <p><u>c) Dificuldade na comunicação com os servidores em teletrabalho</u></p> <p>R91: "Na minha opinião uma das maiores dificuldades trazidas pelo teletrabalho é a dificuldade de comunicação com os servidores que trabalham a distância"</p> <p><u>d) Demora nas respostas às demandas</u></p> <p>R58: "[...] em tempos de teletrabalho, a maior parte das demandas ficam sendo processadas de forma extremamente lenta, pois ficam dependentes do contato via e-mail e de uma disponibilidade que não é a ideal."</p> <p><u>e) Perda de discussões e decisões rápidas</u></p> <p>R88: "[...] principalmente as atividades cotidianas que demandam decisões rápidas, sinto que foram prejudicadas."</p> <p><u>f) Sobrecarga de atividades para a chefia</u></p> <p>R3: "Impactou de forma negativa, pois o teletrabalho para técnico não funciona, sobrecarrega a coordenação."</p> <p><u>g) Ausência de ferramenta de suporte de gestão</u></p> <p>R52: "Está sendo difícil, pois fomos colocados nesta condição e nenhuma ferramenta ou modelo de gestão nos foi fornecido."</p> <p><u>h) Dificuldade para engajar a equipe</u></p> <p>R92: "Difícil inicialmente engajar a equipe."</p> <p><u>i) Dificuldade na realização de trabalhos colaborativos</u></p> <p>R23: "Na minha opinião, o grande desafio do teletrabalho para o gestor está [...] na execução de trabalhos colaborativos"</p> <p><u>j) Dificuldade no Treinamento de novos servidores</u></p> <p>R23: "Os dois servidores lotados no departamento ao qual respondo pela chefia atualmente ingressaram na UFSCar no período de teletrabalho integral durante a pandemia. Isso dificultou o treinamento dos mesmos, que não puderam, em seus primeiros meses de UFSCar, conviver no ambiente da unidade para conhecer pessoalmente seus colegas e a dinâmica não só de nosso setor, mas também da unidade ao qual nosso departamento responde."</p>
Neutro	<p><u>a) Sem impacto nas atividades de supervisão e gestão</u></p> <p>R1: "Não houveram problemas. Tudo foi bem articulado e planejado para que as atividades fossem supervisionadas ainda que em trabalho remoto."</p> <p>R33: Não há dificuldades, nem desafios adicionais, na tarefa de supervisão e gestão em regime de teletrabalho"</p>

R37: "A equipe se adaptou muito bem, considerando a responsabilidade e dedicação de cada um, assim **não houve dificuldades na gestão das atividades** que são bem distribuídas e fluem de acordo com a necessidade."

b) Formato Híbrido auxiliou nas atividades de supervisão

R28: "Como é um **modelo híbrido, é possível acompanhar as ações e serviços realizados.**"

R29: "[...] **presencialidade de forma híbrida auxilia no acompanhamento das atividades**"

c) Constante aprendizado

R17: "Tem sido um **constante aprendizado, [...].** Temos buscado **atualizar o plano de trabalho semestralmente** e feito **reuniões semanais para acompanhar o desenvolvimento das ações.**"

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Das falas sobre o impacto do teletrabalho nas tarefas de gestão e supervisão, os impactos positivos apresentam os efeitos benéficos do teletrabalho nas tarefas de supervisão e gestão. Dentre as respostas dos participantes, foram identificados temas que se referem à melhor gestão do tempo e das atividades. As ferramentas de TIC disponíveis foram apontadas como facilitadoras nas atividades dos gestores com servidores em teletrabalho. De acordo com as chefias, nota-se também um aumento na motivação e produtividade da equipe.

Conforme apontado nas respostas, o clima organizacional também melhorou, o que pode refletir em uma maior satisfação no trabalho. Outro impacto positivo apontado pelas chefias foi a boa comunicação com servidores em teletrabalho. Além disso, foi mencionado um maior controle das atividades e a responsabilização dos servidores, que ao atuarem de forma remota, tentam chegar a uma solução de forma independente, em vez de buscar ajuda imediata de outras pessoas.

No tema "Impactos negativos", foram elencados os aspectos desfavoráveis do teletrabalho em relação às tarefas de supervisão e gestão. Um ponto a ser observado é a complexidade aumentada na supervisão das atividades, indicando que as chefias estão enfrentando desafios para monitorar suas equipes à distância. Atrelado a isso, no tema que apresenta falas relacionadas ao impacto "Neutro", o teletrabalho híbrido emergiu nas respostas das chefias como um facilitador nas atividades de supervisão, tendo em vista que seria durante o período de trabalho presencial que os gestores conseguem efetivamente acompanhar o trabalho realizado pela equipe.

Essa dinâmica reflete os padrões tradicionais de trabalho, associados ao espaço físico do escritório e reforça a afirmação de Kim, Mullins e Yoon (2021), de que com a adoção do teletrabalho, onde a supervisão física torna-se difícil, é demandado dos supervisores uma transição do gerenciamento baseado no tempo presencial, para o gerenciamento do desempenho.

O impacto negativo relacionado a supervisão das atividades também reforça a afirmação de Kim, Mullins e Yoon (2021), de que é necessário existir medidas de desempenho objetivas

e fiáveis, além de supervisores eficazes na atenção à gestão e avaliação dos resultados de desempenho dos teletrabalhadores.

Outro impacto negativo relatado foi a dificuldade na gestão das tarefas e na comunicação com os servidores em teletrabalho, o que pode sugerir que as ferramentas e estratégias atuais podem não ser suficientes para uma gestão eficaz do teletrabalho. A demora nas respostas às demandas e a perda de discussões e decisões rápidas podem ressaltar um ambiente de trabalho menos dinâmico. Também foi citada a sobrecarga de atividades para a chefia e ausência de ferramentas de suporte de gestão. Dificuldades para engajar a equipe, para realizar trabalhos colaborativos e treinar novos servidores são barreiras adicionais presentes nas respostas.

O tema referente aos impactos Neutros, considerou relatos de chefias que apontam que o teletrabalho não apresenta mudanças significativas nas tarefas de supervisão e gestão. Além da neutralidade do impacto, alguns respondentes ressaltaram que trata-se de um constante aprendizado.

Todos os impactos negativos apontados pelas chefias corroboram a afirmação de Powell e Mainiero (1999, p. 43), de que o teletrabalho resulta em complexidade ao papel dos gestores. No entanto, a existência significativa de respostas indicando impactos positivos ou neutros, sugere que o teletrabalho não é uma modalidade inviável. Em vez disso, pode indicar ser necessário desenvolver novas abordagens e soluções para superar os desafios gerados pelo teletrabalho, visto que se trata de uma modalidade de trabalho que exige um novo modelo de gestão (Figueiredo *et al.*, 2021).

4.1.3.1.4 Categoria “Desafios do processo decisório”

A categoria “Desafios do processo decisório” apresenta os obstáculos e dificuldades enfrentadas pelas chefias durante o processo de tomada de decisão, divididas em quatro temas: pressão do ambiente; falta de suporte das instâncias superiores; chefia não se sentiu apta para julgar tarefas e indivíduos adequados para o teletrabalho; e falta de servidores e de tempo para uma melhor gestão, conforme apresenta o Quadro 17:

Quadro 17 - Detalhamento Categoria “Desafios do processo decisório”

Categoria: Desafios do processo decisório	
Temas	Exemplos de respostas dos participantes
Pressão do ambiente	a) <u>Instituição forçou a adoção do teletrabalho</u> R16: "Em minha opinião, a instituição forçou a adoção do teletrabalho ao disponibilizar esta

	<p>opção indiscriminadamente. Não acatar o teletrabalho poderia levar à perda de servidores, que já são em número parco."</p> <p>R21: "a implementação do trabalho híbrido na UFSCar foi motivada por interesses políticos da alta administração (reitoria). Desse modo, não há espaço para que chefias de instâncias inferiores (coordenações, chefias de departamentos etc) limitem a participação de seus subordinados, dado que a reitoria a apoia."</p> <p>R87: "[A regulamentação] Na verdade acabou "forçando" a decisão de adotarmos teletrabalho após pandemia"</p> <p><u>b) Pressão Servidores interessados</u></p> <p>R52: "Houve muita pressão por parte das pessoas que atuam no setor para que o teletrabalho fosse implementado e de acordo com as condições e necessidades pessoais de cada e não levando em consideração as necessidades do setor ou o interesse da administração."</p> <p>R88: "houve pressão dos interessados no teletrabalho sobre as chefias/coordenações para a sua implementação."</p> <p><u>c) Pressão de outras unidades</u></p> <p>R46: "Na unidade a qual estou vinculada sinto que não houve, de fato, um processo decisório, mas sim uma indução em relação à adoção ao teletrabalho parcial, sobretudo porque isso se tornou uma prática comum na maioria das unidades na universidade."</p> <p>R44: "[...] se fosse hoje faria diferente para evitar julgamentos de outras unidades e de chefias superiores, as quais questionam algumas decisões. Deixaria mais pessoas em trabalho presencial e diminuiria o horário de teletrabalho."</p> <p><u>d) Pressão do sindicato dos servidores técnico-administrativo</u></p> <p>R13: "No entanto, houve uma pequena 'pressão' (indireta, via servidores) de grupos externos (sindicato da categoria). Por esse motivo, o processo decisório ficou mais restrito a quantas horas seriam no formato de teletrabalho do que se haveria ou não teletrabalho."</p> <p>R21: "No conselho de gestão de pessoas, onde essa discussão ocorreu de forma mais aprofundada, a influência expressiva do sindicato dos servidores [técnico-administrativos] prevaleceu. Nenhum chefe ou docente tem coragem de contrariar os interesses do sindicato.</p>
Falta de suporte das instâncias superiores	<p><u>a) Falta de diretrizes para apoiar as decisões das chefias</u></p> <p>R47: "Pois gostaria de um posicionamento mais padronizado da instituição como um todo em que esteja colocado claramente para quais funções o teletrabalho é adequado e quais não. Para que isso não dependa de interpretações circunstanciais e subjetivas de cada chefia."</p> <p>R3: "[...] falta um fluxo para avaliação que não deixe somente para chefia imediata, que os casos em que não dão certo e são analisados por avaliação, a Progepe deveria dar suporte a chefia imediata na condução dos casos."</p> <p><u>b) Não estou familiarizado com a normativa</u></p> <p>R5: "Não estou familiarizado com a normativa citada."</p> <p>R55: "Infelizmente não estudeis os documentos, foi na confiança de a servidora, na época, estava seguindo o procedimento corretamente."</p> <p><u>c) Normativa auxiliou parcialmente</u></p> <p>R66: "Em parte, auxiliou"</p> <p>R64: "[Auxiliou] Em partes, pois acredito que haja especificidades em cada setor da universidade."</p>
Não me senti apto(a) para julgar tarefas e indivíduos adequados para o teletrabalho	<p>R16: "Não me senti e continuo não me sentindo apta."</p> <p>R74: "Não me senti apto."</p> <p>R78: "Considerando que se trata de uma situação nova, não me senti totalmente apta."</p>
Falta de servidores e de tempo para uma melhor gestão	<p>R91: "Cabe ressaltar que, por termos muito poucas pessoas atuando na unidade para a realização de inúmeras e imensas tarefas e atividades na instituição, até o fato de nos debruçarmos, enquanto gestão, no detalhamento para implementar todas as nuances da Portaria e o que as demais normativas nos apontam, foi prejudicado por falta de tempo e de outras pessoas que executassem as atividades fim da unidade, acabando por impactar o gestor na realização das atividades."</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A partir das respostas dos participantes, ficou evidente que uma das principais dificuldades sentidas pelas chefias durante o processo decisório foi pressão e influências

externas. De acordo com a percepção de algumas chefias, houve uma pressão da instituição para que o teletrabalho fosse implementado, inibindo, dessa forma, alguma posição contrária das chefias sobre a implementação. Também foi relatada a pressão por parte dos servidores interessados, bem como do sindicato da categoria dos servidores técnico-administrativos, para a adoção do teletrabalho. Chefias também indicaram que se sentiram pressionadas por outras unidades ou chefias para que a sua decisão estivesse de acordo com as demais.

Os desafios relacionados à pressão do ambiente corroboram a afirmação de Zonatto *et al.* (2012) sobre a cultura organizacional de Instituições de Ensino Superior, que apresentam uma estrutura social complexa. Com isso, há a presença de conflitos gerados por grupos internos e externos, que agem de acordo com seus próprios interesses. Nesse contexto, os gestores se tornam catalisadores e negociadores do processo decisório.

Outra dificuldade identificada nas respostas foi a falta de apoio das instâncias superiores, indicada pela falta de orientações mais específicas para auxiliar a tomada de decisão, de forma que não fique somente a critério da subjetividade de cada chefia. Foi indicado por algumas chefias o desconhecimento das normativas da instituição, o que pode prejudicar o processo de tomada de decisão ao desconhecer as regras estabelecidas, e também a existência de um suporte parcial nas normativas existentes na instituição, que não contemplava todas as especificidades das unidades existentes.

A falta de preparo para julgar as tarefas e servidores adequados para o teletrabalho foi outro desafio apontado pelas chefias, demonstrando que o sentimento da aptidão não é unânime. Dessa forma, é possível concluir que, diferente do que foi apontado na literatura, nem todas as chefias se sentem aptas para realizar esse tipo de julgamento (Peters; Den Dulk, 2003; Beham; Baierl; Poelmans, 2014).

A percepção de falta de apoio de instâncias superiores e de falta de preparo para a tomada de decisão reforçam o fato de que o sucesso da tomada de decisão descentralizada depende do suporte da instituição, que deve fornecer orientações aos gestores sobre os fatores legítimos para basear suas decisões, para que a implementação do teletrabalho ocorra de forma consistente e equitativa (Powell; Maniero, 1999).

A escassez de pessoal e o tempo limitado para gerenciar a implementação do teletrabalho também foi um desafio identificado durante a análise. Os gestores, que geralmente desempenham diversos papéis, percebem que há uma falta de tempo para se dedicar às questões da forma como gostariam (Mintzberg, 1990). Essa falta de recursos também pode afetar as decisões sobre a implementação e acompanhamento do teletrabalho.

4.1.3.2 Diferenças entre chefes Docentes e Técnico-Administrativos

Durante a análise, foi possível observar que havia diferenças na recorrência de temas entre os dois grupos de servidores: docentes e técnicos-administrativos. Todos os servidores técnico-administrativos que responderam ao questionário, respondem pela chefia de unidades administrativas. Dos servidores Docentes que responderam, somente um era responsável por uma unidade administrativa, enquanto os demais respondiam por unidades acadêmicas. Esse contexto sugere que as respostas dos diferentes cargos podem refletir as particularidades do processo decisório em cada tipo de unidade: administrativa e acadêmica.

Conforme apresentado no Quadro 18, de acordo com as respostas, na categoria “Fatores que influenciaram o processo decisório”, o fator Experiência (intuição) esteve mais presente no processo decisório dos servidores técnico-administrativos, enquanto para os servidores docentes, a negociação política foi o fator que mais influenciou o processo decisório. Conforme apontado pelos respondentes, as chefias de unidades administrativas receberam maior influência de chefia hierarquicamente superior. Nas unidades acadêmicas, a decisão coletiva é mais frequente. A existência de conselhos e colegiados contribui para essa dinâmica participativa, o que pode justificar a menor influência de chefia hierarquicamente superior no processo decisório das unidades acadêmicas.

Quadro 18 - Diferença das respostas de servidores Técnico-Administrativos e Docentes na categoria “Fatores que influenciaram o processo decisório”

Categoria: Fatores que influenciaram o processo decisório			
Técnico-Administrativo		Docente	
Temas	Ranking	Temas	Ranking
Experiência (intuição)	1°	Negociação Política	1°
Preocupação com a produção	2°	Experiência (intuição)	2°
Negociação Política	3°	Preocupação com a produção	3°
Influência de chefia hierarquicamente superior	4°	Decisão coletiva	4°
Decisão coletiva	5°	Preocupação com as pessoas	5°
Preocupação com as pessoas	6°	Influência de chefia hierarquicamente superior	6°
Racionalidade	7°	Transitoriedade dos cargos	7°
Transitoriedade dos cargos	8°	Racionalidade	8°

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em ambos os cargos, a preocupação com a produção apareceu com mais frequência do que a preocupação com as pessoas. Além disso, a racionalidade e transitoriedade dos cargos foram os fatores menos apontados nas respostas dos participantes.

Na categoria “Facilitadores do processo decisório”, as chefias ocupantes de cargos técnico-administrativos demonstraram que se sentiram mais aptas para julgar tarefas e

indivíduos adequados para o teletrabalho, porém, em contrapartida, os servidores docentes apontaram maior autonomia para decidir. Cabe ressaltar que para os servidores docentes, a autonomia para decidir e a normativa existente na Instituição ocuparam a mesma posição no ranking, pois foram temas que apareceram com a mesma frequência nas respostas, conforme apresenta o Quadro 19:

Quadro 19 - Diferença das respostas de servidores Técnico-Administrativos e Docentes na categoria “Facilitadores do processo decisório”

Categoria: Facilitadores do processo decisório			
Técnico-Administrativo		Docente	
Temas	Ranking	Temas	Ranking
Me senti apto(a) para julgar tarefas e indivíduos adequados para o teletrabalho	1°	Normativa existente na Instituição	1°
Normativa existente na Instituição	2°	Autonomia para decidir	1°
Autonomia para decidir	3°	Me senti apto(a) para julgar tarefas e indivíduos adequados para o teletrabalho	2°

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Sobre a categoria “Impacto do teletrabalho nas tarefas de supervisão e gestão” as chefias de unidades administrativas apontaram mais aspectos positivos e neutros. Para as chefias de unidades acadêmicas, os impactos positivos e negativos apareceram com a mesma frequência, ocupando, dessa forma, a mesma posição no ranking. As diferenças encontradas nas respostas da categoria indicam que os impactos negativos são mais sentidos pelas chefias que não podem realizar o teletrabalho, que é o caso dos servidores docentes, como demonstra o Quadro 20.

Quadro 20 - Diferença das respostas de servidores Técnico-Administrativos e Docentes na categoria “Impacto do teletrabalho nas tarefas de supervisão e gestão”

Categoria: Impacto do teletrabalho nas tarefas de supervisão e gestão			
Técnico-Administrativo		Docente	
Temas	Ranking	Temas	Ranking
Impactos positivos	1°	Impactos positivos	1°
Neutro	2°	Impactos negativos	1°
Impactos negativos	3°	Neutro	2°

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em relação aos impactos positivos, somente as chefias de unidades administrativas indicaram a melhora no clima organizacional, maior responsabilização do servidor e controle das atividades, enquanto somente chefias de unidades acadêmicas indicaram a boa comunicação com servidores em teletrabalho.

Sobre os impactos negativos, somente os servidores técnico-administrativos indicaram a dificuldade no treinamento de novos servidores e a ausência de sistema de suporte e gestão.

Os impactos negativos relatados somente pelos servidores docentes foram a dificuldade para engajar a equipe, perda de discussões e decisões rápidas e a sobrecarga de atividades para a chefia.

Na última categoria, “Desafios do processo decisório”, as unidades “Pressão do ambiente”, “Falta de suporte das instâncias superiores” e “Não me senti apto(a) para julgar quais tarefas e quais indivíduos adequados para o teletrabalho” apareceram com a mesma frequência para os servidores técnicos-administrativos. Em segundo lugar consta a “Falta de servidores e de tempo para uma melhor gestão”, apontada somente por servidores técnico-administrativos. conforme o Quadro 21.

Quadro 21 - Diferença das respostas de servidores Técnico-Administrativos e Docentes na categoria “Impacto do teletrabalho nas tarefas de supervisão e gestão”

Categoria: Desafios do processo decisório			
Técnico-Administrativo		Docente	
Temas	Ranking	Temas	Ranking
Pressão do ambiente	1°	Pressão do ambiente	1°
Falta de suporte das instâncias superiores	1°	Falta de suporte das instâncias superiores	2°
Não me senti apto(a) para julgar quais tarefas e quais indivíduos adequados para o teletrabalho	1°	Não me senti apto(a) para julgar quais tarefas e quais indivíduos adequados para o teletrabalho	3°
Falta de tempo para uma melhor gestão	2°		

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para os servidores docentes, a pressão do ambiente foi o tema que apareceu com mais frequência nas respostas, seguido da falta de suporte de instâncias superiores. Em último lugar consta que as chefias não se sentiram aptas para julgar quais tarefas e quais indivíduos adequados para o teletrabalho.

A pressão do ambiente foi relatada por servidores técnico-administrativos em relação a pressão de outras unidades e pressão dos servidores interessados. A pressão do sindicato e a percepção de que a instituição forçou a implementação do teletrabalho apareceram somente nas respostas dos servidores docentes.

Em relação à falta de suporte das instâncias superiores, a ausência de diretrizes para apoiar as decisões foi constatada nas respostas dos dois grupos. A não familiaridade com a normativa da instituição, foi mencionada apenas pelos servidores docentes.

As diferenças encontradas nas respostas das chefias evidenciam as perspectivas de cada grupo dentro da instituição. Essas diferenças podem ser atribuídas a diferentes papéis, responsabilidades e experiências. A diversidade de perspectivas também destaca a heterogeneidade cultural presente na universidade, com as diferenças que existem nos

diferentes grupos que compõem a instituição (Cavedon; Fachin, 2002). Compreender as diferenças existentes também é fundamental para uma implementação bem-sucedida do teletrabalho na UFSCar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal identificar os fatores que influenciam a tomada de decisão de gestores sobre a adoção ou não do teletrabalho para os servidores durante a implementação do Programa de Gestão na UFSCar.

Pode-se afirmar que o processo decisório é permeado de complexidade, dado os inúmeros fatores que podem exercer influência sobre os tomadores de decisão. Os resultados demonstram que a tomada de decisão, diferente do que enfatizam as abordagens tradicionais, não ocorre em um processo totalmente racional. No caso da UFSCar, o processo decisório ocorreu dentro de uma racionalidade limitada, com influência de um processo intuitivo, composto pelas experiências vividas pelos tomadores de decisão. A negociação política também influenciou o processo decisório, que envolveu negociações dos interesses de diferentes grupos (Motta, 1998, 2004; Robbins; Judge; Sobral, 2011).

Apesar das chefias apontarem que a tomada de decisão envolveu maior preocupação com as pessoas, constatou-se durante a análise de conteúdo que predominou a preocupação com a produção e os resultados. Foi constatada influência de chefias hierarquicamente superiores principalmente nas unidades administrativas. A decisão coletiva também se mostrou presente no processo decisório, especialmente em unidades acadêmicas, revelando que em muitos casos as decisões são compartilhadas. Por fim, a transitoriedade dos cargos também exerceu influência, embora em menor frequência.

A partir das respostas dos participantes também foi possível observar diferenças na recorrência de temas sobre os fatores que influenciam a tomada de decisão entre os dois grupos de servidores: docentes e técnicos-administrativos. Essas diferenças refletem as percepções de cada categoria sobre o processo decisório e compreendê-las mostra-se essencial para uma implementação bem-sucedida do teletrabalho na UFSCar.

Outro aspecto verificado neste estudo foram os critérios adotados pelos gestores para adotar ou não o teletrabalho. Dentre os critérios para aprovar as solicitações de teletrabalho, foram apontadas principalmente as características do servidor, as características do trabalho e

o fato de existir uma política formal de teletrabalho na instituição. Por outro lado, para negar solicitações de teletrabalho, os gestores consideraram principalmente as especificidades das atividades e as características dos próprios servidores.

5.1 ATRIBUIÇÕES E LIMITES DAS CHEFIAS

No processo de implementação do PGD na UFSCar, as chefias imediatas tinham, dentre outras atribuições, definir com a equipe a possibilidade de implementação de cada modalidade de trabalho na sua unidade; acompanhar a qualidade e adaptação dos participantes do programa de gestão; aferir o cumprimento das metas estabelecidas e avaliar a qualidade das entregas. No entanto, conforme indicado nas respostas, as chefias perceberam algumas limitações em relação a essas atribuições.

Contrariando o que alguns estudos apresentam, nem todas as chefias se sentiram aptas para julgar tarefas e indivíduos adequados para o teletrabalho (Peters; Den Dulk, 2003; Beham; Baierl; Poelmans, 2014). Isso reforça a necessidade de que a instituição instrua os gestores sobre os fatores que devem basear suas decisões (Powell; Maniero, 1999). A regulamentação do teletrabalho na UFSCar implica a necessidade de estabelecer os critérios que deverão ser levados em conta pelas chefias para selecionar aqueles que participarão dessa modalidade de trabalho.

Dentre as limitações que o teletrabalho gerou nas atividades de supervisão e gestão das chefias, cabe ressaltar a dificuldade de supervisão das atividades de servidores em teletrabalho. A partir das respostas, ficou evidente que é necessária uma capacitação dos gestores que gerenciam servidores em teletrabalho, além de uma mudança no modelo de gestão, que deve ser baseada no desempenho (Kim; Mullins; Yoon, 2021). Ressalta-se também a importância de um sistema de gestão que possibilite o efetivo acompanhamento e mensuração das atividades.

5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O presente estudo apresentou como limitação a impossibilidade de esgotar todos os fatores que influenciaram a tomada de decisão dos gestores, que podem envolver impulsos, motivações e outras questões subjetivas que não foram possíveis de analisar na presente pesquisa. Tal limitação reflete uma decisão consciente da pesquisadora, visto que optou-se por delinear o escopo da pesquisa de maneira a permitir uma análise mais aprofundada dentro das limitações de tempo e recursos disponíveis. Esta abordagem não diminui a relevância dos

fatores não abordados, mas destaca a importância de reconhecer que a pesquisa é um processo seletivo, onde as limitações são escolhas estratégicas que moldam a maneira como o tema é investigado e interpretado.

Para estudos futuros sobre o processo decisório em relação ao teletrabalho, sugere-se abranger a investigação de questões subjetivas que não foram abordadas nesta pesquisa. Também mostra-se interessante focar na perspectiva do teletrabalhador durante o processo decisório. Outro aspecto que pode ser abordado em estudos futuros é o impacto do contramovimento do teletrabalho, onde organizações que adotaram o teletrabalho passaram a intensificar esforços para trazer os trabalhadores de volta ao escritório físico.

É possível concluir que ainda há muito que discutir em torno do processo decisório sobre a adoção do teletrabalho. Essa modalidade de trabalho que ganhou força durante a pandemia, atualmente se mostra como uma oportunidade de modernização do serviço público (Ruiz, 2011). Contudo, ainda existem desafios a serem observados, como a necessidade de capacitação dos gestores cujos servidores atuam em teletrabalho, além de suporte - tecnológico e normativo - para subsidiar as decisões das chefias e auxiliá-las em suas tarefas de gestão, a fim de mitigar possíveis impactos negativos dessa modalidade de trabalho, que exige um novo modelo de gestão do trabalho no serviço público brasileiro.

6 REFERÊNCIAS

ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. **Psychological Science in the Public Interest**, 16(2), 40–68. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>. Acesso em 05 jan. 2023.

ALVES, D. A. de; **Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho**. 2008. Tese (Doutorado em Sociologia). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/13577>. Acesso em: 03 jan. 2023.

ANTÓNIO, I. "Teleworking in Portugal and the protection of workers' personal data: abusive forms of employer control and inspection", **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, vol. 12, n. 1, pp. 147-159, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5102/rbpp.v12i1.7914>. Acesso em: 03 jan. 2023.

AZEVEDO, JR de. Contribuições de Hofstede para o estudo da cultura organizacional. In: **Simpósio de Engenharia de Produção**. 2006. p. 1-7. Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/418.pdf. Acesso em: 10 jul. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARUCH, Y. The status of research on teleworking and an agenda for future research. **International Journal of Management Reviews**, Volume 3, n. 2, p. 113-129. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>. Acesso em: 16 ago. 2022.

BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. **Processo decisório**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014

BECKER, J. L. Nota técnica: a tomada de decisão nas organizações. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**, vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004. p. 311-312.

BEHAM, B.; BAIERL, A.; POELMANS, S. Managerial telework allowance decisions - A vignette study among German managers. **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 26, n. 11, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934894>. Acesso em: 23 jan. 2023

BLAKE, R.; MOUTON, J. S. **O grid gerencial**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

BRASIL. Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p.1, 13 jan. 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 29 ago. 2021

_____. Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas

federais, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 2, 11 ago. 1995. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 18 ago. 2022.

_____. Lei nº 13.467 de 13 de julho de 2017. 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. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF, ano 134, p. 1-7, 14 jul. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em 29 ago. 2021

_____. Lei nº 12.551 de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p.3, 16 dez. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2012.551%2C%20DE%2015,por%20meios%20pessoais%20e%20diretos. Acesso em 30 ago. 2021

_____. Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art., 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p.92, 31 ago. 2018. Disponível em: <https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/14993>. Acesso em: 10 ago. 2022.

_____. Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020. Reconhece, para os fins do art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p.1, 20 mar. 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-legislativo-249090982>. Acesso em: 12 ago. 2022.

_____. Governo Federal. **Teletrabalho ganha força nos órgãos da Administração Pública Federal**: pandemia mostrou que o trabalho remoto mantém a produtividade e novas regras garantem eficiência e controle das atividades. 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro/teletrabalho-ganha-forca-nos-orgaos-da-administracao-publica-federal>. Acesso em: 29 ago. 2021.

_____. Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p.13, 13 mar. 2020c. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-19-de-12-de-marco-de-2020-247802008>. Acesso em: 10 ago. 2022.

_____. Instrução Normativa nº 27, de 25 de março de 2020. Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, p.43, 26 mar. 2020d. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-27-de-25-de-marco-de-2020-249807664>. Acesso em: 10 ago. 2022.

_____. 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 União:** seção 1, Brasília, DF, p.21, 31 jul. 2020e. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 10 ago. 2022.

_____. Medida provisória nº 927, de 22 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, p.1, 22 mar. 2020f. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-927-de-22-de-marco-de-2020-249098775>. Acesso em: 29 ago. 2021

_____. Tribunal Superior do Trabalho. **Teletrabalho.** O trabalho de onde você estiver. Material Educativo. Brasília: 2020g. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/10157/2374827/Manual+Teletrabalho.pdf/e5486dfc-d39e-a7ea-5995-213e79e15947?t=1608041183815>. Acesso em: 15 dez. 2023.

_____. Medida provisória nº 1.046, de 27 de abril de 2021. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19). **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, p.5, 28 abr. 2021a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-1.046-de-27-de-abril-de-2021-316265470>. Acesso em: 29 ago. 2021

_____. Ministério da Educação. Ofício-circular nº 17/2021/DAJ/COLEP/CGGP/SAA-MEC. Brasília: Ministério da Educação, 21 set. 2021b. Disponível em: <https://progep.ufc.br/wp-content/uploads/2021/10/sei-mec-2886074-oficio-circular-17.2021-transparencia-de-resultados-do-trabalho-remoto-covid-19-orientacao-cgu.pdf>. Acesso em 15 jan. 2023.

_____. Instrução Normativa nº 36, de 05 de maio de 2022. Estabelece o retorno ao trabalho em modo presencial dos servidores e empregados públicos dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, p.14, 06 mai. 2022a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp/sedgg/me-n-36-de-5-de-maio-de-2022-398070016>. Acesso em 20 ago. 2022.

_____. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, p. 5, 18 mai. 2022b. Disponível em:

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 18 ago. 2022.

_____. Lei nº 14.442 de 02 de setembro de 2022. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 4, 05 set. 2022c. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/L14442.htm. Acesso em 30 mar. 2023.

_____. Controladoria-Geral da União. **Portal da Transparência**, Detalhamento dos Servidores e Pensionistas, 2023a. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/servidores/orgao?ordenarPor=orgaoSuperiorLotacaoSIAP E&direcao=asc>. Acesso em: 05 mar. 2023.

_____. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipece e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p.57, 31 jul. 2023b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 31 jul. 2023.

_____. Portal do Servidor. **Histórico do PGD**. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/historico-do-pgd-na-apf>. Acesso em: 08 mar. 2024.

BOSCH-SIJTSEMA P. M., SIVUNEN A. Professional virtual worlds supporting computer-mediated communication, collaboration, and learning in geographically distributed contexts. **IEEE Transactions on Professional Communication**, 56, 160–175. Crossref. ISI. 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/260694338_Professional_Virtual_Worlds_Supporting_Computer-Mediated_Communication_Collaboration_and_Learning_in_Geographically_Distributed_Contexts. Acesso em: 29 ago. 2021.

CAILLIER, J. G. Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States federal government than non-teleworkers are? **The American Review of Public Administration**, 4(1), 72–88. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0275074011425084>. Acesso em 03 jan. 2023.

CARILLO, K.; CACHAT-ROSSET, G.; MARSAN, J.; SABA, T.; KLARSFELD, A. Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. **European Journal of Information Systems**, 30(1), 69–88. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0960085x.2020.1829512>. Acesso em 22 set. 2022.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade Versus Heterogeneidade Cultural: Um Estudo em uma Universidade Pública. O&S. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 9, n.25, p. 61-76, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/5nWLqZznm87BMXmMMnC9QwC/>. Acesso em 07 set. 2023.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. trad. Lúcia Simonini. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.41, n.1, p. 105-124, jan./fev., 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100007>. Acesso em: 05 mai. 2022.

DARCANCHY, M. V. **Teletrabalho para pessoas portadoras de necessidades especiais**. São Paulo: LTr, 2006.

DESLANDES, S. F. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, Vozes, 1998.

DIAS, P. C.; OLIVEIRA, H. M. Novas perspectivas da administração pública em tempos de governo digital. **Revista do TCU**, v. 1, n. 151, p. 94-120, 2023. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1940>. Acesso em 12 dez. 2023.

DURÃES, B.; BRIDI, M. A. DA C.; DUTRA, R. Q. O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital?. **Sociedade e Estado**, v. 36, n. Soc. estado., 2021 36(3), set. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030005>. Acesso em: 01 fev. 2023.

FIGUEIREDO, E.; RIBEIRO, C.; PEREIRA, P. e PASSOS, C. Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 21, n. 2, p. 1427-1438, jun. 2021. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572021000200002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 28 set. 2022.

FINCATO, D.; WÜNSCH, G. Entre a incipiência da reforma trabalhista e o pandêmico "direito do trabalho de emergência": comentários sobre a (falta de) regulamentação do teletrabalho no Brasil. **VI Seminário Nacional Tutelas à Efetivação dos Direitos Indisponíveis : os Desafios das Novas Tecnologias** / organização Cristina Stringari Pasqual, José Tadeu Neves Xavier. – Belo Horizonte: Editora Dialética, 2020. Disponível em: http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/BibliotecaDigital/BibDigitalLivros/TodosOsLivros/VI_Seminario_Nacional_Tutelas-a-efetivacao-de-direitos-indisponiveis.pdf. Acesso em: 09 fev. 2023.

FINEMAN, S. A emoção e o processo de organizar. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções, vol. 2. São Paulo: Atlas, 2001. p. 157-189.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREITAS, S. R. **Teletrabalho na administração pública federal**: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI. 2008. 120f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/3522>. Acesso em 12 jan. 2023

GAO, G.; HITT, L.M. The Economics of Telecommuting: Theory And Evidence, In: ICIS 2003 Proceedings. Proceedings of the International Conference on Information Systems, **ICIS 2003**, pp. 654-666, 2003. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/icis2003/54/>. Acesso em: 05 fev. 2023.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOULART, Joselma Oliveira. **Teletrabalho** – alternativa de trabalho flexível. Brasília: SENAC, 2009.

HANASHIRO, D. M. e DIAS, W. F. O Sistema de teletrabalho: algumas implicações de um ambiente virtual. Encontro anual da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em administração, 26º, 2002, Salvador. **Anais [...]** Rio de Janeiro: Anpad, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-1147.pdf>. Acesso em: 08 set. 2022.

HAZAN, B.F.; MORATO, A.D.P. Teletrabalho no direito brasileiro: fundamentos, perspectivas e alterações promovidas pela reforma trabalhista. **Lex Humana**, v. 10 n. 1, p. 1–24, 2018. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1584>. Acesso em: 09 fev. 2023.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **Online Readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>. Acesso em 18 jul. 2023.

HUWS, U.; KORTE, W.B; ROBINSON, S. **Telework: Towards the Elusive Office**. Chichester: Wiley. 1990.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Resultados da Pesquisa PNAD Covid-19**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>. Acesso em 15 jan. 2023.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **O gap entre o trabalho remoto potencial e efetivo no Brasil: Possíveis condicionantes**. Carta de Conjuntura, número 54. Brasília: Ipea, 2022. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11172/27/CC_n54_nota_26_gap_trabalho_remoto.pdf. Acesso em: 15 jan. 2023.

KAPLAN, S.; ENGELSTED, L.; LEI, X.; LOCKWOOD, K. Unpackaging Manager Mistrust in Allowing Telework: Comparing and Integrating Theoretical Perspectives. **Journal of Business and Psychology**, n. 33, p. 365–382, 2018. DOI: 10.1007/s10869-017-9498-5. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-017-9498-5>. Acesso em 11 abr. 2023.

KIM, T.; MULLINS, L. B.; YOON, T. Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. **American Review of Public Administration**, 51(4), pp. 263-277, 2021. Disponível em: <https://doi-org.ez31.periodicos.capes.gov.br/10.1177/0275074021992058>. Acesso em: 18 jan. 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAUTSCH, B. A.; KOSSEK, E. E.; EATON, S. C. Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. **Human Relations**, 62(6), 795–827, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726709104543>. Acesso em: 25 jan. 2023.

MAJOR, D. A.; VERIVE, J. M.; JOICE, W. Telework as a Dependent Care Solution: Examining Current Practice to Improve Telework Management Strategies. **The Psychologist-Manager Journal**, Vol. 11, n. 1, 65–91, 2008. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1080%2F10887150801967134>. Acesso em: 20 dez. 2022.

MARTIN, J. FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 219-245.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas** – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 45-61, 2010.

MELE, V., BELLÉ, N. & CUCCINIELLO, M. "Thanks, but No Thanks: Preferences towards Teleworking Colleagues in Public Organizations", **Journal of Public Administration Research and Theory**, vol. 31, n. 4, p. 790-805, 2021. Disponível em: <https://doi-org.ez31.periodicos.capes.gov.br/10.1093/jopart/muab012>. Acesso em: 05 jan. 2023.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production**, vol. 17, n. 1, p. 216–229, jan. 2007. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000100015>. Acesso: em 10 set. 2022.

MILLER, S. J., HICKSON, D. J., WILSON, D. C. A tomada de decisão nas organizações. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**, vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004. p. 282-310.

MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. **Harvard Business Review**, vol. 68, n. 2, 169-176, 1990. Disponível em: <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>. Acesso em: 11 dez. 2022.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

MOTTA, P. R. Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 77 a 94, 1988. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9403>. Acesso em: 12 dez. 2022.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **INMR - Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292>. Acesso em: 01 out. 2022.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. da. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **INIZMR - Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>. Acesso em: 04 out. 2022.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, Vol. 26 n.3, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.9538>. Acesso em 17 ago. 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT) – **Telework** - Online training series International and EU Labour Standards Background paper, 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/genericdocument/wcms_753334.pdf. Acesso em 20 dez. 2022.

ORTIZ-LOZANO, J. M.; MARTÍNEZ-MORÁN, P. C.; NICOLÁS, V. L. Teleworking in the Public Administration: An Analysis Based on Spanish Civil Servants' Perspectives During the Pandemic. **SAGE Open**, 12(1), 2022. Disponível em: <https://doi-org.ez31.periodicos.capes.gov.br/10.1177/21582440221079843>. Acesso em 25 jan. 2023.

PEARLSON, K. E.; SAUNDERS, C. S. There's no place like home: Managing telecommuting paradoxes. **Academy of Management Perspectives**. Vol. 15, No. 2, 117-128, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4615008>. Acesso em: 23 fev. 2023.

PETERS, P. ; DEN DULK, L. Cross Cultural Differences in Managers' Support for Home-Based Telework: A Theoretical Elaboration. **International Journal of Cross Cultural Management**, 3(3), pp. 329-346, 2003. Disponível em: <https://doi-org.ez31.periodicos.capes.gov.br/10.1177/147059580300300300>. Acesso em: 20 jan. 2023.

PETERS, P. ; DEN DULK, L.; RUIJTER, J. May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financial-sector organizations, **Equality, Diversity and Inclusion**, Vol. 29 No. 5, pp. 517-531, 2010. Disponível em: <https://www-emerald.ez31.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/02610151011052799/full/html>. Acesso em: 04 mar. 2023.

POWELL, G. N.; MAINIERO, L. A. Managerial decision making regarding alternative work arrangements. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol. 72, Issue 1. 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1348/096317999166482>. Acesso em: 28 jan. 2023.

PROGPE, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSCar. **Resumo da avaliação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas Unidades Organizacionais (ORGs) da UFSCar**, São Carlos, 2023. Disponível em: <https://www.progpe.ufscar.br/cogepe/reunioes>. Acesso em 19 jan. 2023.

RAU, B. L. Flexible work arrangements. **Sloan Online Work and Family Encyclopedia**. 2003. Disponível em: http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=240&area=All. Acesso em 10 nov. 2022.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. trad. Rta de Cássia Gomes. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, C. T. M. da; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**. 2018, v. 16, n. 1, p. 152-162. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>. Acesso em: 10 set. 2021.

RUIZ, L.M.. The new regulation of teleworking in public administrations: Between urgency and “minimum” flexibility in times of pandemic. **Revista General de Derecho Administrativo**, Vol. 57, n. 1, 2021. Disponível em: "https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85110830097&partnerID=40&md5=c4dae4a3cccbe1a5b6026ee67d1dda38". Acesso em 15 jan. 2023.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. DE C.. Teletrabalho : desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. Organ. Soc., 2005 12(33), abr. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/qqdBLwZQH6xFkSzgkty4Yfs/?lang=pt#>. Acesso em 04 out. 2022.

SANDOVAL-REYES, J.; IDROVO-CARLIER, S.; DUQUE-OLIVA, E. J. "Remote Work, Work Stress, and Work–Life during Pandemic Times: A Latin America Situation." **International Journal of Environmental Research and Public Health** 18.13 (2021): 7069. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/13/7069>. Acesso em: 11 nov. 2022.

SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. **C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA**, n. 3, p. 1, 13, nov. 2014. Disponível em: http://www.uesc.br/revistas/calea/edicoes/rev3_artigo1.pdf. Acesso em 18 jul 2023.

SANTOS, A. L. T.; REIS, A. C. O Serviço Público e o Teletrabalho na Administração Pública Federal Brasileira em Tempos de Covid-19. **Revista FSA**, Teresina, v. 18, n. 03, art. 2, p. 29-48, mar. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12819/2021.18.03.2>. Acesso em: 10 jan. 2023.

SANTOS, J. C.; GALINDO, F. L. O. C; SOUZA, M. A. A Gestão no Sistema Educacional Público da cidade do Rio de Janeiro: Uma visão através do Grid Gerencial. In: **Encontro de Administração Pública e Governança**. Encontro de Administração Pública e Governança, 2008. Bahia, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnAPG25.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2023.

SCHEIN, E. H., **Cultura organizacional e liderança**. Tradução Paula Couto Rodrigues Saldanha, Daniel Vieira. 5. ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022.

SILVA, A. M. S. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE**, 3, 2015, Santa Maria - RS. Anais eletrônicos [...] Florianópolis: Federal de Santa Catarina –

UFSC. Disponível em:

http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/a_aplicacao_do_teletrabalho_no_servico_publico.pdf. Acesso em: 14 jan. 2023.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**; estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Trad. de Aluizio Loureiro Pinto. 2 ed. rev. Rio de Janeiro: Funadação Getúlio Vargas, 1971.

SOARES, A.. Teletrabalho e comunicação em grandes CPDs. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. Rev. adm. empres., 1995 35(2), mar. 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200009>. Acesso em: 23 nov. 2022

SOBRATT - SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. Orientação para implantação e prática do teletrabalho e home office. 2020. 20 p. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/cartilha-de-teletrabalho/>. Acesso em 05 jan. 2023.

SOUZA, D. I.; MÜLLER, D. M.; FRACASSI, M. A. T.; ROMEIRO, S. B. B. **Manual de orientações para projetos de pesquisa**. Novo Hamburgo: FESLSVC, 2013.

TEIXEIRA, R.; CAVEDON, N. Circularidade cultural e re-significações: o caso DNIT. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 2, p. 124-140, 2016. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11261>. Acesso em: 09 set. 2023.

TIAGO, E. C. de O. **O Teletrabalho e a Reforma Trabalhista**. 2021. Monografia Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Direito, UniEvangélica, Anápolis-GO, 2021. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/18453/1/Ellainy%20Cristyna.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2022.

TREMBLAY, D. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 54-65, 2002. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11342/organizacao-e-satisfacao-no-contexto-do-teletrabalho/i/pt-br>. Acesso em: 10 nov. 2022.

TROPE, Alberto. **Organização virtual: impactos do teletrabalho nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. A UFSCar - Apresentação, 2018. Disponível em: <https://www.ufscar.br/a-ufscar/apresentacao>. Acesso em 10 jan. 2023.

_____. Gabinete da Reitoria. **Portaria GR nº 4.370, de 14 de março de 2020**. Suspensão de aulas e atividades curriculares a partir de 16/03/2020, e replanejamento de atividades administrativas, como medida de prevenção ao COVID-19, 2020a. Disponível em: https://sei.ufscar.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=166923&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 04 out. 2022.

_____. Gabinete da Reitoria. **Portaria GR nº 4.371, de 15 de março de 2020**. Estabelece medidas de caráter temporário visando reduzir exposição pessoal e interações presenciais entre membros da comunidade UFSCar, incluindo o replanejamento de rotinas e procedimentos de trabalho, como forma de prevenção aos problemas causados pelo COVID-

19. São Carlos: Gabinete da Reitoria, 2020b. Disponível em:

https://sei.ufscar.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=166958&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 04 out. 2022.

_____. Conselho de Gestão de Pessoas. **Ato Administrativo CoGePe nº 12, de 09 de junho de 2022**. Dispõe sobre a criação da Câmara Técnica de Implantação e Acompanhamento do Programa de Gestão no âmbito da Universidade Federal de São Carlos. São Carlos: Conselho de Gestão de Pessoas, 2022a. Disponível em:

https://sei.ufscar.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=798458&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 05 out. 2022.

_____. Conselho Universitário da Universidade Federal de São Carlos. **Resolução ConsUni nº 74, de 13 de maio de 2022**. Atualiza as disposições sobre orientações e diretrizes para o planejamento e a organização do Retorno seguro das Atividades Presenciais no contexto da pandemia da COVID-19, no âmbito da UFSCar. 2022b. Disponível em: <https://www.vencendoacovid19.ufscar.br/arquivos/resolucao-consuni-74.pdf>. Acesso em: 07 out. 2022.

_____. Gabinete da Reitoria. **Portaria GR nº 5.684, de 03 de junho de 2022**. Dispõe sobre a regulamentação do Programa de Gestão na Universidade Federal de São Carlos. São Carlos: Gabinete da Reitoria, 2022c. Disponível em:

https://sei.ufscar.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=789042&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 05 out. 2022.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Editais de chamamento para adesão ao programa de gestão da UFSCar nº 001/2022**. São Carlos: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, 13 jul. 2022d. Disponível em: https://www.progpe.ufscar.br/arquivos/programa-de-gestao-ufscar/edital-no-001-2022-chamamento-para-adesoes-programa-de-gestao-ufscar/sei_fufscar-0753853-edital-programa-de-gestao.pdf/view. Acesso em 15 jan. 2023.

_____. Diário da Reitoria UFSCar. **UFSCar divulga balanço de adesão de servidores ao Programa de Gestão**, 10 ago. 2022e. Disponível em: <https://www.diariodareitoria.ufscar.br/category/gestao-de-pessoas-2/>. Acesso em 15 jan. 2023.

_____. **Informe ProGPe: Edital de chamamento adesões ao Programa de Gestão UFSCar**, 2022f. Disponível em: <https://www.progpe.ufscar.br/noticias/informe-progpe-edital-de-chamamento-adesao-programa-de-gestao>. Acesso em: 16 jan. 2023.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Relatório da Avaliação do Trabalho Remoto Emergencial - 2021**. São Carlos: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, 2022g. Disponível em: <https://www.progpe.ufscar.br/transparencia/dados-de-regime-de-trabalho-durante-a-pandemia-da-covid-19-ufscar>. Acesso em: 15 jan. 2023.

_____. **Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA)**, 2024. Disponível em: <https://www.progpe.ufscar.br/transparencia/indicadores-progpe>. Acesso em 22 mar. 2024.

VERSIANI, F.; CAEIRO, M.; CARVALHO NETO, A. Líder versus liderado? Percepções a partir do Grid gerencial. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 3, pp.88-104.

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194052716006>. Acesso em: 01 mai. 2023.

VIEIRA, R. I.; BARBOZA, R. A. B.; RAMALHEIRO, G. C. F. Liderança em instituições públicas: estudo de caso na Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR). **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 2, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/39025>. Acesso em: 09 fev. 2024.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZONATTO, V. C. S; MACHADO, D. D. P. N.; LOURENSI, A.; BOGONI, N. M. Cultura organizacional em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso sob as perspectivas propostas por Hofstede (1991). **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 1, n. 1, p. 1-24, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/AT/article/view/1110>. Acesso em: 14 dez. 2023.

APÊNDICE A – Matriz do questionário

Referencial Teórico	Autor(es)	Questão	Objetivo
As práticas de teletrabalho são mais propensas a serem adotadas quando a visão do gerente se adapta a essa nova prática de trabalho.	Peters; Den Dulk; Ruijter, 2010.	Qual a sua disposição em relação ao teletrabalho? <input type="checkbox"/> Me adaptei a essa nova prática de trabalho. <input type="checkbox"/> Não me adaptei a essa nova prática de trabalho. <input type="checkbox"/> Ainda não me adaptei a essa nova prática de trabalho, mas acredito que com o tempo vou me adaptar.	Caracterizar as atribuições e limites das chefias de unidades administrativas e acadêmicas da UFSCar.
Na racionalidade limitada, os tomadores de decisão identificam uma lista com as escolhas mais relevantes, revisam as escolhas e se contentam em encontrar uma solução suficiente e satisfatória naquelas circunstâncias, deixando de lado a busca por uma alternativa ótima. Logo, a alternativa escolhida não permite o atingimento perfeito dos objetivos pretendidos.	Miller; Hickson; Wilson, 2004; Robbins; Judge; Sobral, 2010; Simon, 1971.	Qual a modalidade de trabalho você acredita ser mais adequada para a unidade sob sua responsabilidade? <input type="checkbox"/> Trabalho presencial <input type="checkbox"/> Teletrabalho parcial (híbrido) <input type="checkbox"/> Teletrabalho total Qual a modalidade de trabalho foi implementada na unidade sob sua responsabilidade? <input type="checkbox"/> Trabalho presencial <input type="checkbox"/> Teletrabalho parcial (híbrido) <input type="checkbox"/> Teletrabalho total Caso haja mais de uma modalidade, como estão distribuídas? <i>(exemplo: 01 servidor(a) em teletrabalho total; 01 servidor(a) em trabalho presencial; 0 servidor(a) em teletrabalho parcial.)</i>	

Continua

Referencial Teórico	Autor(es)	Questão	Objetivo
<p>O modelo racional de tomada de decisão presume que o processo decisório, gerado unicamente pela detecção de um problema, seja constituído de um fluxo sequencial de produção e análise de informações criteriosamente coletadas e analisadas. O resultado desse processo seria a identificação lógica da alternativa que leve ao resultado ideal para alcançar o objetivo organizacional de forma eficiente</p>	<p>Bazerman; Moore, 2014; Motta, 2004; Robbins; Judge; Sobral, 2010.</p>	<p>Indique a alternativa que melhor descreve o seu processo de tomada de decisão sobre a adoção do teletrabalho na unidade sob sua responsabilidade:</p> <p>() O processo decisório sobre a adoção do teletrabalho na unidade em que exerço a função de chefia seguiu um fluxo sequencial de produção e análise de informações criteriosamente coletadas e analisadas até encontrar a alternativa ideal.</p> <p>() O tempo disponível para a tomada de decisão em busca da melhor escolha foi escasso. A tomada de decisão ocorreu dentro de um processo limitado, com base nas minhas percepções individuais e na intuição.</p>	<p>Caracterizar as atribuições e limites das chefias de unidades administrativas e acadêmicas da UFSCar.</p>
<p>Em um universo de demandas diversas e necessidades de rápidas respostas, o tempo disponível para os tomadores de decisão realizarem a busca pelas melhores escolhas é escasso. Os dirigentes aprendem a tomar decisões dentro de um processo limitado e fragmentado, que difere da proposta racional e tem a intuição desempenhando um papel fundamental, por meio da utilização de instintos e percepções individuais.</p>	<p>Miller; Hickson; Wilson, 2004; Motta, 2004.</p>	<p>Houve influência de chefia(s) hierarquicamente superior(es) na sua decisão sobre a adoção do teletrabalho na unidade sob sua responsabilidade? Por favor, comente a sua resposta.</p>	
<p>O processo decisório no Brasil é influenciado pela centralização de poder, característica dos países latinos, que faz com que as decisões sejam tomadas nos níveis hierárquicos superiores, com pouca ou nenhuma participação dos subordinados</p>	<p>Miller; Hickson; Wilson, 2004; Robbins; Judge; Sobral, 2010.</p>		

Continua

Referencial Teórico	Autor(es)	Questão	Objetivo
<p>Somente o gerente dispõe de informações para tomar as decisões que determinam a estratégia da unidade. De acordo com a maioria das políticas de teletrabalho, é o gerente direto que decide quem na organização poderá realizar o teletrabalho, pois, presume-se que ele possui a capacidade de julgar quais tarefas são possíveis de realizar por meio do teletrabalho e quais indivíduos são adequados para essa modalidade de trabalho.</p>	<p>Beham; Baiarl; Poelmans, 2014; Mintzberg, 1990; Peters; Den Dulk, 2003.</p>	<p>Você se sentiu apto(a) para julgar quais tarefas e quais indivíduos seriam adequados para o teletrabalho? Por favor, escreva sobre essa experiência.</p>	<p>Caracterizar as atribuições e limites das chefias de unidades administrativas e acadêmicas da UFSCar.</p>
			<p>Propor caminhos para uma melhor gestão do teletrabalho</p>
<p>Se os gerentes tiverem a percepção de que o teletrabalho poderá tornar seu trabalho mais difícil, a aprovação dessa modalidade de trabalho poderá ser menor. O teletrabalho torna o trabalho dos gestores mais complexo e difícil, incluindo demandas acima das tradicionalmente associadas à supervisão dos subordinados.</p>	<p>Beham; Baiarl; Poelmans, 2014; Powell; Mainiero, 1999.</p>	<p>Como você avalia o impacto do teletrabalho na sua tarefa de supervisão e gestão? Por favor, comente sua resposta.</p>	<p>Caracterizar as atribuições e limites das chefias de unidades administrativas e acadêmicas da UFSCar.</p>
			<p>Propor caminhos para uma melhor gestão do teletrabalho</p>

Continua

Referencial Teórico	Autor(es)	Questão	Objetivo
<p>Para que a tomada de decisão descentralizada ocorra de forma eficiente, as organizações precisam instruir os gerentes sobre quais seriam os fatores legítimos para basear suas decisões. As políticas formais de teletrabalho irão moderar a relação entre uma cultura organizacional de apoio à família e as decisões de subsídio dos gerentes. Também moderarão as relações entre as decisões de subsídios dos gerentes e a qualidade do relacionamento supervisor-subordinado e interdependência de tarefas, bem como as relações entre o gênero do funcionário e as decisões de subsídio dos gerentes.</p>	<p>Powell; Mainiero, 1999; Beham; Baierl; Poelmans, 2014</p>	<p>A regulamentação existente na UFSCar (Portaria GR nº 5.684/2022, Edital nº 1/2022/ProGPe e Instrução Normativa ProGPe nº1/2023) auxiliou o seu processo decisório sobre a implementação do teletrabalho em sua unidade? Por favor, explique.</p>	<p>Identificar os fatores que influenciam a tomada de decisão de gestores sobre a adoção ou não do teletrabalho para os servidores durante a implementação do Programa de Gestão na UFSCar.</p>
<p>O processo decisório é também um sistema de negociação política, visto que compreende uma negociação contínua dos interesses de diversos grupos, internos e externos para chegar às decisões. As decisões organizacionais apresentam uma complexidade política, uma vez que a questão que será decidida molda os interesses dos envolvidos e a forma como o jogo é jogado</p>	<p>Miller; Hickson; Wilson, 2004; Motta, 2004.</p>	<p>De acordo com a literatura, o processo decisório pode ser considerado como um sistema de negociação política, que envolve a negociação contínua dos interesses de diferentes grupos, tanto internos quanto externos. Nesse sentido, a decisão seria o resultado de disputas de poder e influência entre os atores envolvidos.</p> <p>Considerando o exposto, você considera que o processo decisório sobre a adoção do teletrabalho na unidade sob sua responsabilidade envolveu negociação política? Por favor, comente sua resposta.</p>	<p>Descrever como ocorre o processo decisório</p>

Continua

Referencial Teórico	Autor(es)	Questão	Objetivo
<p>O processo decisório intuitivo é um processo cognitivo inconsciente gerado pelas experiências vividas e incorpora mais variáveis, como aspectos emocionais, políticos, de oportunidade e de sensibilidade que reduzem as visões racionais-analíticas da decisão. O juízo intuitivo do dirigente pode resultar em melhores decisões do que as técnicas racionais.</p>	<p>Robbins; Judge; Sobral, 2010; Motta, 2004.</p>	<p>Você acredita que a sua intuição e experiências vividas contribuíram no processo de tomada de decisão sobre a adoção do teletrabalho? Por favor, explique sua resposta.</p>	<p>Descrever como ocorre o processo decisório</p>
<p>Alguns estudos propõem hipóteses que influenciam a decisão dos gestores sobre a adoção do teletrabalho, baseadas em diferentes dimensões como: contexto organizacional, características dos empregados e conteúdo do pedido de teletrabalho; fatores orientados para a pessoa, fatores orientados às tarefas e contexto organizacional; coordenação e comunicação, equidade e desejo de acomodar os funcionários.</p>	<p>Peters; Den Dulk, 2003; Beham; Baierl; Poelmans, 2014; KAPLAN <i>et al.</i>, 2018</p>	<p>Assinale até 5 fatores que, em sua opinião, mais influenciaram a sua decisão de autorizar as solicitações de teletrabalho.</p> <hr/> <p>Assinale até 5 fatores que, em sua opinião, mais influenciaram a sua decisão de negar as solicitações de teletrabalho.</p>	<p>Descrever os critérios adotados pelos gestores para a adoção ou não do teletrabalho</p>

Continua

Referencial Teórico	Autor(es)	Questão	Objetivo
<p>As decisões de um líder podem ser orientadas para a preocupação com a produção e a obtenção de resultados que se baseiam na criatividade, procedimentos ou processos, exatidão do serviço, carga de trabalho, eficiência e volume da produção, ou orientadas para a preocupação com as pessoas - subordinados e colegas - que se estabelecem na confiança ao invés da obediência, no valor pessoal, nas boas condições de trabalho, segurança no trabalho e relação social, por exemplo .</p>	<p>Santos; Galindo; Souza, 2008; Versiani; Caeiro; Carvalho Neto, 2016.</p>	<p>Entre as duas opções abaixo, qual mais se aproxima do caminho adotado para decidir sobre a implementação ou não do teletrabalho:</p> <p>() a preocupação com a produção e a obtenção de resultados na unidade sob minha responsabilidade, que se baseiam nos procedimentos ou processos, exatidão do serviço, carga de trabalho, eficiência e volume da produção.</p> <p>() a preocupação com as pessoas, que se estabelecem na confiança, no valor pessoal, nas boas condições de trabalho, segurança no trabalho e relação social.</p>	<p>Identificar os fatores que influenciam a tomada de decisão de gestores sobre a adoção ou não do teletrabalho para os servidores durante a implementação do Programa de Gestão na UFSCar.</p>
<p>A cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e reside mais nas práticas (visíveis e conscientes). É o modo como as pessoas percebem o que se passa em seu ambiente organizacional.</p>	<p>Robbins; Judge; Sobral, 2010; Hofstede, 2011.</p>	<p>A ocupação de cargos de chefia na universidade é de caráter transitório, visto que podem ocorrer alterações a qualquer momento, de acordo com a conveniência da administração, além dos casos de nomeações com períodos de mandato pré-estabelecidos. A questão da ocupação transitória do cargo influenciou o seu processo decisório sobre a implementação do teletrabalho? Por favor, comente sua resposta.</p>	

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

APÊNDICE B – Questionário aplicado aos servidores

Prezado(a) chefe/coordenador(a)/diretor(a),

Solicito sua contribuição em responder este questionário que faz parte da minha Dissertação de Mestrado, que trata do processo decisório na implementação do teletrabalho. Sou aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade, da Universidade Federal de São Carlos, e orientada pela Profa. Dra. Ângela Maria Carneiro de Carvalho.

Sua contribuição é de extrema importância, pois com ela será possível obter informações sobre os fatores que influenciam a tomada de decisão das chefias sobre a adoção (ou não) do teletrabalho para os servidores da unidade onde exerce a função de chefe/coordenador(a)/diretor(a).

O tempo médio de respostas é de 9 a 15 minutos.

As respostas são anônimas e os resultados do questionário são para uso restrito da pesquisa. Dessa forma, em nenhuma etapa, seja na análise ou na divulgação dos resultados, os participantes serão mencionados ou identificados, assegurando que sua identidade seja preservada.

Ressalto que essa pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) da UFSCar, sob CAAE número 74173123.6.0000.5504. Após a conclusão do estudo, os resultados da pesquisa (Dissertação) serão disponibilizados no Repositório Institucional da UFSCar.

Desde já agradeço e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Mayra Lima Araújo - Mestranda UFSCar / PPGAdS

I. PERFIL DO RESPONDENTE

1. Cargo

() Docente

() Técnico-Administrativo

() Prefiro não informar

2. Sexo

- Feminino
 Masculino
 Prefiro não informar

3. Escolaridade

- Ensino Médio
 Superior Incompleto
 Superior Completo
 Pós-Graduação
 Mestrado
 Doutorado
 Pós-Doutorado
 Prefiro não informar

II. INFORMAÇÕES DA UNIDADE

4. A unidade em que você exerce a função de chefia está vinculada a:

- Área Administrativa/Pró-Reitoria/Reitoria
 Área Acadêmica/Centro
 Prefiro não informar

5. Indique a opção que corresponde à unidade em que você exerce a função de chefia:

- A minha unidade **possui** outros servidores e/ou unidades vinculados(as), que estão sob minha responsabilidade.
 A minha unidade **não possui** outros servidores e/ou unidades vinculados(as), que estão sob minha responsabilidade.
 Prefiro não informar

III. IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO

Responda as perguntas a seguir com base no contexto da unidade em que você exerce sua função e conforme sua atuação como chefe/coordenador(a)/diretor(a).

6. Qual a sua disposição em relação ao teletrabalho?

- Me adaptei a essa nova prática de trabalho.

Ainda não me adaptei a essa nova prática de trabalho, mas acredito que com o tempo vou me adaptar.

Não me adaptei a essa nova prática de trabalho.

Prefiro não informar

7. Qual a modalidade de trabalho você acredita ser mais adequada para a unidade sob sua responsabilidade?

Trabalho presencial

Teletrabalho parcial (híbrido)

Teletrabalho total

Prefiro não informar

8. Qual a modalidade de trabalho foi implementada na unidade sob sua responsabilidade?

Trabalho presencial

Teletrabalho parcial (híbrido)

Teletrabalho total

Prefiro não informar

Caso haja mais de uma modalidade, como estão distribuídas? (*exemplo: 01 servidor(a) em teletrabalho total; 01 servidor(a) em trabalho presencial; 0 servidor(a) em teletrabalho parcial.*)

9. Indique a alternativa que melhor descreve o seu processo de tomada de decisão sobre a adoção do teletrabalho na unidade sob sua responsabilidade:

O processo decisório sobre a adoção do teletrabalho na unidade em que exerço a função de chefia seguiu um fluxo sequencial de produção e análise de informações criteriosamente coletadas e analisadas até encontrar a alternativa ideal.

O tempo disponível para a tomada de decisão em busca da melhor escolha foi escasso. A tomada de decisão ocorreu dentro de um processo limitado, com base nas minhas percepções individuais e na intuição.

Prefiro não informar

10. Houve influência de chefia(s) hierarquicamente superior(es) na sua decisão sobre a adoção do teletrabalho na unidade sob sua responsabilidade? Por favor, comente a sua resposta.

11. Você se sentiu apto(a) para julgar quais tarefas e quais indivíduos seriam adequados para o teletrabalho? Por favor, escreva sobre essa experiência.
12. Como você avalia o impacto do teletrabalho na sua tarefa de supervisão e gestão? Por favor, comente sua resposta.
13. A regulamentação existente na UFSCar (Portaria GR nº 5.684/2022, Edital nº 1/2022/ProGPe e Instrução Normativa ProGPe nº1/2023) auxiliou o seu processo decisório sobre a implementação do teletrabalho em sua unidade? Por favor, explique.
14. De acordo com a literatura, o processo decisório pode ser considerado como um sistema de negociação política, que envolve a negociação contínua dos interesses de diferentes grupos, tanto internos quanto externos. Nesse sentido, a decisão seria o resultado de disputas de poder e influência entre os atores envolvidos.
Considerando o exposto, você considera que o processo decisório sobre a adoção do teletrabalho na unidade sob sua responsabilidade envolveu negociação política? Por favor, comente sua resposta.
15. Você acredita que a sua intuição e experiências vividas contribuíram no processo de tomada de decisão sobre a adoção do teletrabalho? Por favor, comente sua resposta.
16. Assinale até 5 fatores que, em sua opinião, mais influenciaram a sua decisão de **autorizar** as solicitações de teletrabalho
- Sexo do servidor: masculino
 - Sexo do servidor: feminino
 - Servidor(a) com grande autonomia no trabalho e bom nível de performance.
 - Servidor(a) com boa reputação.
 - Servidor(a) atua há bastante tempo na organização.
 - Servidor(a) demonstra comprometimento com a organização.
 - Bom relacionamento com o(a) servidor(a).
 - Boa comunicação com o(a) servidor.
 - Ter mais informações sobre o(a) servidor(a).
 - Nível de confiança que sinto em relação ao(a) servidor(a).
 - Servidor(a) é essencial para o sucesso do departamento em virtude de seu conhecimento e habilidades.
 - Produtividade do(a) servidor(a) é maior em teletrabalho.
 - Baixa interdependência de tarefas no grupo de trabalho do(a) servidor(a).
 - O motivo para a solicitação do teletrabalho está relacionado ao trabalho (ex: para obter maior concentração; se concentrar no trabalho sem interrupções).
 - As tarefas do(a) servidor(a) podem ser realizadas por meio do teletrabalho (ex: tarefas baseadas em uma contribuição individual, trabalho técnico, tarefas administrativas rotineiras).
 - As tarefas realizadas exigem pouca comunicação.

- Servidor(a) não ocupa cargo ou função de supervisão.
- A cultura organizacional da UFSCar é favorável para a implementação do teletrabalho.
- O fato de existir uma política formal de teletrabalho na UFSCar.
- A existência de sistemas de informação e comunicação e de instalações técnicas que suportem a prática do teletrabalho.
- A existência de sistemas de apoio de gestão (práticas de suporte de Gestão de Recursos Humanos).
- O(A) servidor(a) solicitou a modalidade de teletrabalho por poucos dias na semana.
- O grau de deslocamento que o(a) servidor(a) tem até o campus.
- Não autorizei nenhuma solicitação de teletrabalho.
- Prefiro não informar
- Outro: _____

17. Assinale até 5 fatores que, em sua opinião, mais influenciaram a sua decisão de **negar** as solicitações de teletrabalho

- Sexo do servidor: masculino
- Sexo do servidor: feminino
- Servidor(a) com pouca autonomia no trabalho e baixo nível de performance.
- Servidor(a) com má reputação.
- Servidor(a) atua há pouco tempo na organização.
- Servidor(a) não demonstra comprometimento com a organização.
- Mau relacionamento com o(a) servidor(a).
- Comunicação ruim com o(a) servidor.
- Ter poucas informações sobre o(a) servidor(a).
- Nível de confiança que sinto em relação ao(a) servidor(a).
- Servidor(a) é essencial para o sucesso do departamento em virtude de seu conhecimento e habilidades.
- Produtividade do(a) servidor(a) é menor em teletrabalho.
- Alta interdependência de tarefas no grupo de trabalho do(a) servidor(a).
- O motivo para a solicitação do teletrabalho não está relacionado ao trabalho (ex: para reduzir o tempo de deslocamento até o trabalho; equilibrar vida profissional e pessoal).
- As tarefas do(a) servidor(a) não podem ser realizadas por meio do teletrabalho (ex: trabalho que envolve criação e/ou planejamento).
- As tarefas realizadas exigem muita comunicação.
- Servidor(a) ocupa cargo ou função de supervisão.
- A cultura organizacional da UFSCar não é favorável para a implementação do teletrabalho.
- A inexistência de sistemas de informação e comunicação e de instalações técnicas que suportem a prática do teletrabalho.
- A inexistência de sistemas de apoio de gestão (práticas de suporte de Gestão de Recursos Humanos).
- O(A) servidor(a) solicitou a modalidade de teletrabalho para vários dias da semana ou para todos os dias da semana.

- O grau de deslocamento que o(a) servidor(a) tem até o campus.
- Não neguei nenhuma solicitação de teletrabalho.
- Prefiro não informar
- Outro: _____

18. Entre as duas opções abaixo, qual mais se aproxima do caminho adotado para decidir sobre a implementação ou não do teletrabalho:

- a preocupação com a produção e a obtenção de resultados na unidade sob minha responsabilidade, que se baseia nos procedimentos ou processos, exatidão do serviço, carga de trabalho, eficiência e volume da produção.
- a preocupação com as pessoas, que se estabelece na confiança, no valor pessoal, nas boas condições de trabalho, segurança no trabalho e relação social.
- Prefiro não informar

19. A ocupação de cargos de chefia na universidade é de caráter transitório, visto que podem ocorrer alterações a qualquer momento, de acordo com a conveniência da administração, além dos casos de nomeações com períodos de mandato pré-estabelecidos. A questão da ocupação transitória do cargo influenciou o seu processo decisório sobre a implementação do teletrabalho? Por favor, comente sua resposta.

20. Fique à vontade para comentar sobre o seu processo decisório para a adoção ou não do teletrabalho (exemplo: desafios ou oportunidades que surgiram no processo).