

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

FRANCIANY FERNANDA VILELA DINIZ NESPOLO

**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL NO TELETRABALHO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS**

CAMPO MOURÃO

2023

FRANCIANY FERNANDA VILELA DINIZ NESPOLO

**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL NO TELETRABALHO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS**

**Instrument for Evaluation and Implementation of Organizational Learning in
Teleworking at Federal Universities**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador: Prof. Dr. Dario Eduardo Amaral Dergint.
Coorientadora: Profa. Dra. Paula Regina Zarelli.

CAMPO MOURÃO

2023



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Curitiba



FRANCIANY FERNANDA VILELA DINIZ NESPOLO

**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO
TELETRABALHO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 21 de Setembro de 2023

Dr. Dario Eduardo Amaral Dergint, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Marcia Aparecida De Oliveira, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Marlene Valerio Dos Santos Arenas, Doutorado - Fundação Universidade Federal de Rondônia (Unir)

Paula Regina Zarelli, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 21/09/2023.

Dedico este trabalho à minha família e aos meus amigos pelo incentivo e apoio incondicional. Por aturarem meus momentos de surto e me mostrarem que eu seria capaz.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Maria Jose Vilela, por seu amor incondicional.

Ao meu esposo, Pedro Rogério Lourenço Nespolo, por estar ao meu lado todo o tempo, dando-me incentivo e força para não desistir, e por todo o carinho e compreensão nos momentos de dificuldade.

Aos meus filhos, João Pedro Nespolo e Julia Vilela Nespolo, pelo sacrifício de passar momentos longe da mãe para que esta pudesse se dedicar aos estudos.

Aos meus amigos e companheiros de trabalho, Elaine Aparecida de Lima, Keila Priscila Gutierrez Wentland, Josmar do Nascimento Martins e Cristina Aparecida da Silva, que me deram o incentivo e suporte diário para realização deste projeto.

Aos meus amigos de curso, especialmente, Elaine Aparecida de Lima, Cassandra de Oliveira e Ligia Mendes, que me acolheram e me puxaram para finalizar cada etapa deste projeto. “Uma mão lava a outra, e as duas lavam os pés”.

Aos demais colegas de curso, pela parceria e momentos de descontração. Pela melhor turma possível, e pelas cartas “+4”.

À Universidade Tecnológica Federal do Paraná pela oportunidade oferecida.

Aos Professores orientadores, Dr. Dario Eduardo Amaral Dergint e Dra. Paula Regina Zarelli, pela disponibilidade e boa-vontade de me guiar neste processo, pela dedicação, esclarecimentos transmitidos, parceria na realização deste trabalho e por acreditarem que seria possível.

Certamente estes parágrafos não irão atender a todas as pessoas que fizeram parte dessa importante fase de minha vida. Portanto, peço desculpas àquelas que não estão presentes entre essas palavras, mas elas podem estar certas que fazem parte do meu pensamento e de minha gratidão.

Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

O teletrabalho é entendido por muitos como uma modalidade de trabalho cujo cumprimento da jornada ocorre fora do ambiente físico da organização, com a utilização de meios tecnológicos capazes de auxiliar na realização e controle das atividades laborais. O Decreto nº 11.072/2022, em conjunto com a Instrução Normativa nº 24/2023, sacramentou esta modalidade como formato laboral nas unidades do Poder Executivo, com a instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Diante dessa nova realidade, o *Framework* dos 4Is da aprendizagem organizacional (intuição, interpretação, integração e institucionalização), idealizado por Crossan, Lane e White (1999), pode ser uma ferramenta eficaz para o sucesso do teletrabalho nas Universidades Públicas Federais brasileiras. Isto porque cada um desses elementos desempenha um papel importante na promoção de uma cultura de aprendizagem contínua e adaptação ao ambiente de trabalho remoto, contribuindo para o aprimoramento das atividades administrativas e o alcance de melhores resultados institucionais. A junção da aprendizagem organizacional ao teletrabalho pode trazer benefícios significativos para a realização e modernização das atividades laborais. O objetivo da pesquisa é analisar a possibilidade de aplicação da aprendizagem organizacional por meio do *Framework* dos 4Is, no teletrabalho previsto pelo PGD nas Universidades Federais brasileiras. O estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, exploratória, com técnica de análise de dados a partir de pesquisa bibliográfica e documental, sendo a análise dos dados realizada com o auxílio do *software* Iramuteq para categorização dos dados e posterior análise de conteúdo. Como resultado, destaca-se a constatação de que é possível aplicar o *Framework* dos 4Is para aprimorar a aprendizagem organizacional no serviço realizado na modalidade de teletrabalho em Universidades Federais. E para aquilatar esta prática, o trabalho propõe um “Instrumento de Avaliação e Implementação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho das Universidades Federais”. O instrumento proposto permite aplicar efetivamente a aprendizagem organizacional, buscando junto a todos os envolvidos, em todos os níveis de hierarquia da Universidade, práticas de circulação das informações e de soluções para processos institucionais e assim, fazer com que este conhecimento prático seja levado a todas as instâncias, consubstanciando em sua institucionalização.

Palavras-chave: teletrabalho; legislação; programa de gestão; aprendizagem organizacional; universidades federais.

ABSTRACT

Teleworking is understood by many as a type of work in which the working day takes place outside the physical environment of the organization, with the use of technological means capable of helping to carry out and control work activities. Decree No. 11,072/2022, together with Normative Instruction No. 24/2023, established this modality as a work format in Executive Branch units, with the institution of the Management and Performance Program (PGD). Faced with this new reality, the Framework of the 4Is of organizational learning (intuition, interpretation, integration and institutionalization), designed by Crossan, Lane and White (1999), can be an effective tool for the success of teleworking in Brazilian Federal Public Universities. This is because each of these elements plays an important role in promoting a culture of continuous learning and adaptation to the remote work environment, contributing to the improvement of administrative activities and the achievement of better institutional results. The combination of organizational learning and teleworking can bring significant benefits to the performance and modernization of work activities. The objective of the research is to analyze the possibility of applying organizational learning through the 4Is Framework, in teleworking provided for by the PGD in Brazilian Federal Universities. The study was developed through qualitative, exploratory research, using a data analysis technique based on bibliographic and documentary research, with data analysis carried out with the help of the Iramuteq software for data categorization and subsequent content analysis. As a result, it is highlighted that it is possible to apply the 4Is Framework to improve organizational learning in teleworking services at Federal Universities. And to assess this practice, the work proposes an "Instrument for Assessment and Implementation of Organizational Learning in Teleworking at Federal Universities". The proposed instrument makes it possible to effectively apply organizational learning, seeking together with everyone involved, at all levels of the University's hierarchy, practices for circulating information and solutions for institutional processes and thus ensuring that this practical knowledge is taken to all the instances, consubstantiating their institutionalization.

Keywords: telework; regulation; public administration; organizational learning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Teletrabalho, trabalho remoto e trabalho flexível.....	21
Figura 2 - Processo Dinâmico da Aprendizagem Organizacional.....	37
Figura 3 - Informações da Análise Gerada.....	55
Figura 4 - Classes geradas	55
Figura 5 - Dendrograma de Classes geradas.....	56
Figura 6 - Análise de similitude do corpus textual.....	57
Figura 7 - Nuvem de Palavras	58
Figura 8 - Dendrograma com as palavras mais representativas de cada classe	59
Figura 9 - Fluxograma do “Instrumento de Avaliação e Implementação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho das Universidades Federais” .	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teletrabalho no PGD pelo Decreto nº 11.072 (Brasil, 2022).....	28
Quadro 2 - Framework dos 4Is da Aprendizagem Organizacional.....	39
Quadro 3 - Exemplos de ferramentas usadas para acessar e processar informações	41
Quadro 4 - Relação de Universidades Federais associadas ao PROFIAP	45
Quadro 5 - Relação das Universidades do PROFIAP implementando o PGD....	47
Quadro 6 - Relação das Universidades do PROFIAP implementando o PGD....	47
Quadro 7 - Pontos Comuns nos Regulamentos Analisados	61
Quadro 8 - Pontos Positivos e Negativos	64
Quadro 9 - Construtos para operacionalização do Framework dos 4Is	67
Quadro 10 - O modelo 4Is de aprendizagem organizacional adequado à Instituições de ensino superior.	69
Quadro 11 - Etapas do Instrumento de Avaliação e Implementação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho das Universidades Federais ...	71
Quadro 12 - Formulário de Avaliação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho pelos Gestores das Universidades Federais	75
Quadro 13 - Formulário de Avaliação da Aprendizagem Organizacional dos Servidores em Teletrabalho nas Universidades Federais	77

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Problema de pesquisa	14
1.2	Objetivos	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.3	Justificativa	16
1.4	Estrutura do Trabalho e Métodos Empregados	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	Teletrabalho, trabalho remoto e <i>home office</i>	19
2.2	O teletrabalho no serviço público brasileiro	22
2.3	O teletrabalho em Universidades Públicas Federais	24
2.3.1	Exigência da edição prévia de lei para realização do teletrabalho no serviço público.....	24
2.3.2	Programa de Gestão de Desempenho (PGD).....	25
2.4	Aprendizagem Organizacional	33
2.5	O <i>Framework</i> do 4Is de Crossan, Lane e White	36
2.5.1	Processos de Aprendizagem.....	37
2.5.2	Fontes e ferramentas de informação	39
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1	Tipo de pesquisa, justificativa e escopo	42
3.2	Análise de Dados	44
3.2.1	Seleção dos Dados para Análise.....	45
3.2.2	Amostragem da Pesquisa	49
3.3	Análise dos Dados	50
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	53
4.1	Resultados	53
4.1.1	Tratamento dos dados pelo Iramuteq.....	54
4.2	Discussão dos Resultados	60
4.2.1	Os requisitos normativos comuns nos regulamentos do PGD	60
4.2.2	O impacto do PGD na realização do serviço nas Universidades Federais 64	
4.2.3	Elementos dos 4Is identificados nos documentos analisados	66
4.3	Proposta de Instrumento de Avaliação e Implementação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho das Universidades Federais .71	

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
	REFERÊNCIAS.....	83
	APÊNDICE A - Proposta de Instrumento de Avaliação e Implementação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho das Universidades Federais	95

1 INTRODUÇÃO

Com a decretação do estado de pandemia pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 11 de março de 2020, em razão do *Coronavirus disease* (COVID-19), causada pelo vírus SARS-CoV-2, houve a necessidade do emprego de medidas de distanciamento social a fim de conter o contágio do vírus (Who, 2020). Este cenário exigiu a adoção de políticas para realização do serviço público, na medida do possível, de forma remota, ou seja, fora do ambiente de trabalho das organizações (Pandini; Pereira, 2021).

Nesse interim, as Universidades Públicas Federais tiveram que adequar suas atividades aos formatos de trabalho disponíveis, contando com as tecnologias existentes para não sofrer prejuízos além daqueles suportados pela emergência sanitária (Baccili; Cruz, 2021). Assim, a Instrução Normativa SEGES nº 19, de 12 de março de 2020 (Brasil, 2020), estabeleceu orientações procedimentais, permitindo a aplicação do regime de trabalho remoto pelas Instituições Públicas Federais.

Diante da imprevisibilidade do período de pandemia, várias normativas foram publicadas a fim de adequar o formato de trabalho à realidade. Nesse sentido também, o aprimoramento e compartilhamento das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs), foi fundamental para a realização das atividades de trabalho, diante do amplo acesso às informações e à conexão em rede (Rocha; Amador, 2018).

Desta forma o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) foi instituído de maneira emergencial pela Instrução Normativa Conjunta SEGES / ME nº 65, de 30 de julho de 2020 (Brasil, 2020), e mantido de forma permanente pelo Decreto Presidencial nº 11.072 (Brasil, 2022), em conjunto com a Instrução Normativa Conjunta SEGES - SGPRT / MGI nº 24 (Brasil, 2023), contemplando o teletrabalho como formato de realização do trabalho pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC), em que as Universidades Públicas Federais se enquadram.

Assim, a emergência da pandemia acabou abrindo uma janela de oportunidade para a modernização do serviço público por meio do teletrabalho, visto que além do existente controle de folha ponto, o PGD possibilitou a criação de bases para uma nova forma de gerenciamento e realização das atividades pelos servidores públicos federais (Brasil, 2023).

Como se pode observar, as Universidades Federais vêm se deparando com ambientes de trabalho mais dinâmicos, que provocam alterações consideráveis no modo de trabalho dos seus servidores, exigindo maior capacidade de mudança das pessoas em aprender o novo sem esquecer o passado. Isso gera a necessidade da aplicação de práticas de aprendizagem organizacional para que a ausência da presença física do servidor público do órgão funcional não prejudique a comunicação e o aprendizado organizacional.

Isto porque, a Aprendizagem Organizacional tem sido utilizada como um processo estratégico de mudança de pensamento e de comportamento, contribuindo com as mudanças que as organizações necessitam para se adaptar às demandas que surgem constantemente (Vera; Crossan, 2004; Crossan; Lane; White, 1999).

Com o passar dos anos, estudiosos passaram a criar mecanismos para que esta aprendizagem ocorra de maneira mais célere e orgânica. Nesse interim, o *Framework* dos 4Is elaborado por Crossan, Lane e White (1999) vem se mostrando bastante eficaz para identificação e difusão da Aprendizagem Organizacional, principalmente quando se trata de organizações de grande complexidade, como é o caso das Universidades Federais, cujas mudanças significativas em sua estrutura e finalidade social têm exigido sua adaptação constante e em curtos espaços de tempo (Machado *et al.*, 2010).

Porém, as grandes mudanças institucionais não podem deixar de apreciar a difusão da aprendizagem organizacional junto aos realizadores das atividades, ou seja, dos servidores dessas universidades.

Assim, diante da implantação oficial do teletrabalho pelo Decreto Presidencial nº 11.072/2022, em conjunto com a Instrução Normativa nº 24/2023, as Universidades Federais brasileiras devem regulamentar esta modalidade de trabalho a fim de adequar a legislação superior às suas necessidades específicas.

Essa alteração no formato de realização das atividades gerou desafios para as Universidades Federais, especialmente no que tange à forma de difundir as políticas e diretrizes institucionais, bem como na forma de transmissão da aprendizagem organizacional entre os servidores em teletrabalho.

As instituições de ensino possuem alguma forma de aprendizagem organizacional, ainda que não seja formalizada, englobando as experiências diárias dos indivíduos, dos grupos e da organização (Machado, *et al.*, 2010). Resta saber se

com a mudança da realidade na forma de trabalho nas Universidades Federais, a aprendizagem organizacional conseguirá ocorrer de forma efetiva.

Diante disso, a pesquisa busca analisar a possibilidade de aplicação da aprendizagem organizacional por meio do *Framework* dos 4Is, no teletrabalho previsto pelo PGD nas Universidades Federais brasileiras.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa; com apreciação documental e bibliográfica, pela análise da legislação em portais públicos e estudos científicos pertinentes aos temas; de formato exploratório; por meio da análise de conteúdo para ao final, propor um instrumento capaz de mensurar, avaliar e aplicar a aprendizagem organizacional no teletrabalho das Universidades Federais, baseando-se no *Framework* dos 4Is, idealizado por Crossan, Lane e White (1999), e assim, aprimorar a aprendizagem dentro de cada instituição.

Desta feita, fez-se uma busca na literatura sobre o *Framework* dos 4Is da Aprendizagem Organizacional trazido por Crossan, Lane e White (1999) e sobre teletrabalho no serviço público; passando por uma análise documental na legislação e normativas sobre o teletrabalho nas Universidades Federais.

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos, quais sejam: Introdução, fundamentação teórica, métodos de pesquisa, resultados e discussões e considerações finais. Cada capítulo é subdividido por temas setoriais específicos, relativos à finalidade de cada capítulo.

1.1 Problema de pesquisa

Como se observou durante a pandemia por COVID-19, o teletrabalho se revelou viável em diversos tipos de atividade laboral, inclusive, no âmbito da Administração Pública que, buscando atender as necessidades da Administração, vêm publicando normas para adequar as rotinas das instituições públicas a este formato de trabalho (Antunes; Fischer, 2020; Brasil, 2023).

A nova legislação possibilitou a realização do teletrabalho por meio da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), implicando em mudança significativa na cultura organizacional de algumas organizações federais, em especial das Universidades Federais brasileiras, que até o momento da pandemia não utilizavam esse formato de trabalho (Leite; Lemos, 2020). Tratando-

se assim, de normativa recente, em fase de implantação nas Universidades Federais.

Desta forma, é imperioso considerar a necessidade de estudos para direcionar intervenções de gestão no teletrabalho no serviço público (Palumbo *et al.*, 2021) a fim de se estimular a comunicação pessoal e a propensão para transferência de conhecimento entre os servidores, de modo que ocorra efetivamente a aprendizagem organizacional, a fim de que as políticas e métricas da instituição sejam partilhadas entre os indivíduos que ali trabalham.

Nesse sentido, a Aprendizagem Organizacional, pelo modelo (*Framework*) dos 4Is, pela literatura pesquisada apresenta um potencial como campo de estudo para aprimorar o teletrabalho.

Ocorre que se ao pesquisar sobre o tema, fica clarividente a carência de estudos que apresentem de forma conjunta os construtos teletrabalho e aprendizagem organizacional, no sentido de se direcionar os aspectos da aprendizagem organizacional especificamente ao teletrabalho, tratando-se de fatores que ensejam estudos aprofundados.

Desta forma, emerge a pergunta que norteia o presente estudo: A aprendizagem organizacional pelo modelo dos 4Is pode ser aplicada no teletrabalho implementado pelos regulamentos de Programa de Gestão de Desempenho (PGD) das Universidades Públicas Federais?

1.2 Objetivos

Nesta seção, apresenta-se os objetivos geral e específicos do presente estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

No intuito de responder ao problema de pesquisa, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a legislação do teletrabalho nas Universidades Federais brasileiras a partir da perspectiva do *Framework* dos 4Is da aprendizagem organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

A Para atingir o objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as diretrizes do teletrabalho em Universidades Públicas Federais;
- b) Identificar e analisar as regulamentações do Programa de Gestão e Desempenho das Universidades Públicas Federais;
- c) Analisar o enquadramento de elementos da aprendizagem organizacional pelo *Framework* dos 4Is na regulamentação do teletrabalho em Universidades Federais;
- d) Como Projeto Técnico Tecnológico, propor um instrumento de avaliação e implementação da aprendizagem organizacional, pelo modelo dos 4Is, no teletrabalho de Universidades Federais.

1.3 Justificativa

A administração pública brasileira deve buscar a legalidade e a eficiência, conforme determina o texto constitucional, no artigo 37 (Brasil, 1988). Diante disso, as Universidades Federais devem se preparar adequadamente para a implementação do teletrabalho, sendo que o domínio do assunto e a forma de condução sejam relevantes e satisfatórios para o desenvolvimento do trabalho na Instituição.

Segundo o Ministério da Economia, mais de 50 organizações federais implementaram o Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Essas organizações criaram regulamentos próprios, voltados às suas necessidades, dentro do que a normativa geral permite (Brasil, 2022). Dentre as instituições citadas pelo Ministério da Economia estão diversas Universidades Federais, como a Universidade Federal Fluminense e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Particularmente, o apreço na pesquisa acerca do teletrabalho foi motivado pela implantação de um Projeto Piloto do Programa de Gestão e Desempenho em uma Universidade Federal do sul do Brasil. Durante o período experimental, foi possível observar diversos pontos positivos e negativos do teletrabalho. Porém, não se vislumbrou qualquer iniciativa no tocante à aprendizagem organizacional em relação ao novo formato de trabalho.

Igualmente, por conta da pandemia por COVID-19, o tema “teletrabalho” passou a ser tratado com maior ênfase nos trabalhos científicos, tratando-se de uma realidade recente, com poucas experiências práticas a serem utilizadas como referencial para a implantação e avaliação, bem como, uma carência bibliográfica no mercado editorial brasileiro (Lepletier; Cruz, 2018). “Pensar em implantar programas de teletrabalho no Brasil ainda gera desconfianças e causa desconforto nos dirigentes públicos” (Lima, 2018, p. 22).

Portanto, considerando que a Administração Pública somente pode atuar em conformidade com a lei, a presente pesquisa visa compilar a legislação e a normativa brasileira vigente, no intuito de analisar os regulamentos das Universidades Públicas Federais, seus elementos e categorias, considerando-se as teorias da aprendizagem organizacional, a fim de se individualizar boas práticas para tornar esse novo arranjo de trabalho sustentável para os servidores públicos e as respectivas Universidades Federais.

Palumbo *et al.* (2021) ressaltam a necessidade de estudos científicos capazes de direcionar intervenções de gestão no teletrabalho para que seja possível lidar com as implicações multifacetadas no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos servidores públicos que realizam essa modalidade de trabalho.

A aprendizagem organizacional tem sido reconhecida como alternativa de impacto no alcance dos objetivos de uma organização, bem como um dos meios de se promover a renovação estratégica organizacional (Provensi; Freire, 2021, p. 2-3).

E complementam ressaltando que pode ser entendida como a tensão entre a assimilação de novos conhecimentos e a utilização do que foi aprendido (Provensi; Freire, 2021).

Segundo Vera e Crossan (2004), a aprendizagem organizacional ocorre com a mudança de pensamento e ação, em nível individual e compartilhado, o que origina um processo de renovação estratégica na organização. Contudo, a análise individual, grupal e organizacional da pesquisa em aprendizagem organizacional não encontra uma abordagem analítica consensual (Pawlowsky *apud* Santos *et al.*, 2012).

As pesquisadoras Provensi e Freire (2021) assinalam que entre as diversas abordagens encontradas na literatura, destaca-se a contribuição de Crossan, Lane e White (1999), que propõem o *Framework* dos 4Is, o qual foi escolhido para fundamentar teoricamente a presente pesquisa, haja vista seu caráter descritivo de

processos dinâmicos que envolvem a aprendizagem nos três níveis (individual, grupal e organizacional) por meio da intuição, interpretação, integração e institucionalização (Floriani; Silva; Anjos, 2019).

Assim, a pesquisa pode contribuir com os estudos existentes, considerando a possibilidade da expansão de novos construtos para a aprendizagem organizacional, embasada no *Framework* dos 4Is, no contexto do teletrabalho na gestão universitária.

1.4 Estrutura do Trabalho e Métodos Empregados

O presente estudo está dividido em cinco capítulos, quais sejam: (a) introdução, (b) fundamentação teórica, (c) métodos de pesquisa, (d) resultados e discussões e (e) considerações finais.

A Introdução apresentou o contexto do teletrabalho em Universidades Federais, acrescido de breve explanação acerca da aprendizagem organizacional, definindo os objetivos geral e específicos da pesquisa, e ainda, o problema de pesquisa justificado pela sua relevância no campo científico e operacional.

A fundamentação teórica aborda sinteticamente os conceitos e diferenças nas nomenclaturas e formas de teletrabalho, seu contexto nos setores públicos, especialmente nas Universidades Federais, para ao final, colacionar as normativas trazidas em virtude do PGD. E traça elementos da aprendizagem organizacional, no setor público, enfatizando o modelo dos 4Is (intuição, interpretação, integração e institucionalização) apresentado por Mary M. Crossan, Henry W. Lane e Roderick E. White (1999).

A metodologia utilizada na pesquisa constante no capítulo 3 descreve o tipo de análise e os procedimentos utilizados, relatando as ferramentas utilizadas para delimitação das categorias de análise do conteúdo que possibilita a realização do resultado e respectiva discussão no capítulo quatro e da conclusão a ser registrada no capítulo cinco.

Por fim, as considerações finais apresentam as observações sobre a pesquisa, o cumprimento dos objetivos gerais e específicos, como também a sugestão de implementações que se identifiquem necessárias para aplicação do *Framework* dos 4Is de aprendizagem organizacional no teletrabalho nas Universidades Federais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico compreende a contextualização do teletrabalho no serviço público, seu aspecto legislativo, sua aplicabilidade no âmbito das Universidades Públicas Federais, e os aspectos da aprendizagem organizacional com ênfase no modelo 4Is de Crossan, Lane e White (1999).

Divide-se em cinco tópicos: (2.1) Teletrabalho, trabalho remoto e *home office*; (2.2) O teletrabalho no serviço público brasileiro; (2.3) O teletrabalho nas universidades públicas federais; (2.4) Aprendizagem Organizacional e (2.5) O *Framework* do 4Is de Crossan, Lane e White.

2.1 Teletrabalho, trabalho remoto e *home office*

Com os avanços tecnológicos, passou a ser possível a realização do trabalho fora das instalações da empresa/organização laboral, dando ensejo ao surgimento de modalidades de trabalho à distância, como o teletrabalho, o trabalho remoto e o *home office* (Barros; Silva, 2010). A inclusão deste formato de trabalho ocorreu entre as décadas de 1960 e 1970 (Rocha; Amador, 2018).

A definição de teletrabalho não é unânime na literatura, haja vista a variedade de premissas envolvidas, como: localização, tecnologia utilizada, tipo de contrato de trabalho, quantidade de tempo e a frequência da prática.

Em inglês, o teletrabalho pode ser explícito pelos termos: *telework* ou *teleworking*, *telecommuting*, *home office*, *mobile work*, *working from home*, *remote work* e *flexible workplace*. O que une esses termos é a possibilidade de realização das atividades laborais sem que o trabalhador se desloque até o espaço físico de seu empregador.

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade (SOBRATT) define teletrabalho da seguinte forma:

Teletrabalho é todo e qualquer trabalho realizado à distância (tele), ou seja, fora do local tradicional de trabalho (escritório da empresa), com a utilização da tecnologia da informação e da comunicação, ou mais especificamente, com computadores, telefonia fixa e celular e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar e receber e transmitir informações, arquivos de texto, imagem ou som relacionados à atividade laboral (Sobratt, 2022, p. 7).

Di Martino (2001) resume o conceito de teletrabalho trazido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), como aquele:

(...) levado a cabo em um local onde, afastado dos escritórios centrais ou instalações de produção, o trabalhador não tem nenhum contato pessoal

com seus colegas de trabalho, mas pode comunicar com eles usando nova tecnologia (Di Martino, 2001, p. 11).

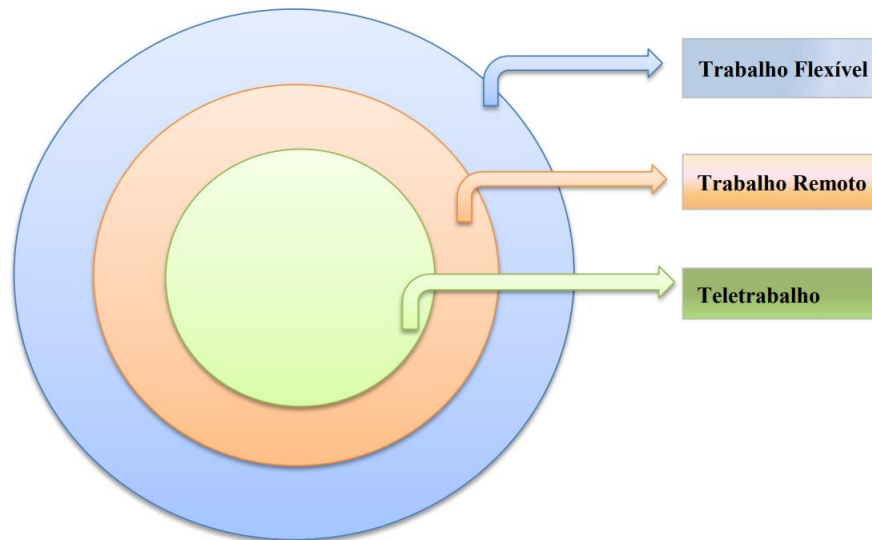
A Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), criada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (Brasil, 1943), incluindo um capítulo específico para tratar o teletrabalho (Capítulo II-A, Do Teletrabalho), que se estende dos artigos 75-A ao 75-F. O conceito de teletrabalho expresso no art. 75-B da CLT foi recentemente alterado pela Medida Provisória nº 1.108, de 25 de março de 2022. Anteriormente, o artigo trazia o conceito específico de teletrabalho, com a medida provisória em comento, a CLT passou a definir o teletrabalho e o trabalho remoto sem diferenciação, conforme se observa:

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 se configure como trabalho externo (Brasil, 1943).

Apesar de a legislação trabalhista tratar os termos teletrabalho e trabalho remoto de forma sinônima, Nogueira e Patini (2012, p. 125-126) ressaltam que há apenas similaridade conceitual entre os termos, salientando que este se trata do trabalho realizado à distância, com o auxílio das novas tecnologias da comunicação, todavia, ao revés daquele, o trabalho pode ser realizado também dentro de um escritório, desde que não seja próximo ao gestor, mas mediado por ferramentas eletrônicas.

Desta forma, todo teletrabalho é considerado trabalho remoto, mas tampouco trabalho remoto pode ser considerado teletrabalho (Sobratt, 2022). Porém, ambos estão contidos na forma de trabalho flexível, conforme Figura 1.

Figura 1 - Teletrabalho, trabalho remoto e trabalho flexível.



Fonte: Nogueira e Patini (2012, p. 127)

Contudo, não são todos os empregos que abarcam o trabalho flexível, haja vista que este, na concepção de Nogueira e Patini (2012, p. 126), ele incorpora a flexibilidade de horário, de salário, de local de trabalho, de contrato, de qualificação e de processo e organização do trabalho. Apesar disso, algumas dessas características são encontradas no teletrabalho e no trabalho remoto.

Apesar de a Figura 1 dispor o trabalho remoto de forma a abranger o teletrabalho, o que se verifica pelo conceito trazido pelos próprios autores, Nogueira e Patini (2012, p. 125-126) é uma identificação diferente do contido na imagem, isto porque, como o teletrabalho pode ser realizado em qualquer local, inclusive no escritório próximo ao gestor.

Por conseguinte, o termo *home office* tem sido bastante utilizado, especialmente com o advento da pandemia por COVID-19, em que milhões de trabalhadores tiveram suas atividades laborais impactadas e precisaram se ajustar a uma nova forma de trabalho, passando a realizá-lo, quando possível, de forma remota, em suas residências. Basso e Barreto Junior (2018, p. 62) conceituam *home office* como “o trabalho executado na residência do trabalhador” e mediado por tecnologias informacionais.

Rios *et al.* (2023, p. 3) conceituam o *home office* como “uma maneira de trabalhar com maior flexibilidade, tanto de tempo e comunicação, como de espaço, vai muito além de uma questão tecnológica, expressa-se também uma questão organizacional e social”.

Diante dos conceitos trazidos, é possível constatar que o trabalho flexível é mais abrangente, contemplando o teletrabalho, que pode ser realizado em qualquer local. O trabalho remoto pode ser considerado menos extensivo que o teletrabalho, pois, na concepção de Nogueira e Patini (2012, p. 125-126) não pode ser realizado no escritório e/ou próximo ao gestor. E, por último, o *home office*, por se tratar do trabalho realizado no domicílio, pode se enquadrar dentro do termo trabalho remoto.

Por fim, como se observa, não há consenso entre os pesquisadores da área acerca da forma de caracterização do trabalho realizado fora dos espaços físicos das organizações, motivo pelo qual, ainda há confusão acerca dos termos e definições, sendo em alguns contextos tratados como sinônimos (Maia; Müller; Bernardo, 2020, p. 125).

Nesta pesquisa, as atividades laborais realizadas fora do espaço físico do empregador foram tratadas apenas como “teletrabalho”, haja vista que este é o termo trazido pela legislação no tocante ao serviço público, como também é a expressão determinada para as Universidades Públicas Federais.

2.2 O teletrabalho no serviço público brasileiro

A criação e difusão dos processos eletrônicos por meio das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs) disponíveis trouxe modernização ao serviço público, permitindo a realização de procedimentos administrativos à distância, em qualquer lugar e horário (Moura, 2023, p. 3). Assim, diversas entidades públicas adotaram ou estudam adotar o teletrabalho em diferentes áreas (Silva, 2015, p. 8).

O primeiro organismo público a implantar o teletrabalho no Brasil, foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), cuja atividade principal é a prestação de serviços em tecnologia da informação e comunicações para o setor público - no ano de 2005. Segundo Villarinho, Paschoal e Demo (2021, p. 144), o programa implantado no referido órgão, possui como principais características: (a) a anuência da chefia, (b) o parecer positivo do engenheiro de segurança do trabalho, atestando a ergonomia do ambiente de trabalho, assim como, (c) o compromisso do SERPRO no ressarcimento de banda-larga e (d) o fornecimento de equipamentos tecnológicos necessários para realização das atividades; com exceção do mobiliário.

De acordo com Oliveira e Pantoja (2018, p. 1667), após a iniciativa do SERPRO, outros órgãos públicos brasileiros implementaram o teletrabalho, como:

“Tribunal de Contas da União, a Advocacia Geral da União, a Receita Federal, Tribunais Regionais Federais, Tribunais de Justiça, Procuradoria Geral da República, Agências Reguladoras, Ministérios”. Filardi, Castro e Zanini (2020, p. 31) destacam que referidos órgãos estabeleceram o trabalho remoto mediante de normas ou regulamentos internos, pois a “regulamentação do teletrabalho no Brasil permanece embrionária”.

Por conseguinte, a situação emergencial causada pela pandemia de COVID-19 exigiu que diversos órgãos públicos aderissem ao teletrabalho de forma abrupta, contingencial e compulsória, sem um planejamento adequado. Como o formato de trabalho remoto ou teletrabalho não era realizado em grande parte das organizações, privadas e públicas, sua utilização ocorreu no intuito de dar continuidade às atividades, e assim, manter a prestação do serviço (Pantoja; Andrade; Oliveira, 2020; Villarinho; Paschoal; Demo, 2021, p. 136).

Para Souza e Bachtold (2020), as mudanças que vêm ocorrendo constantemente no setor público:

(...) requerem a existência de flexibilidade e capacidade de adaptação do servidor para novas funções e novos modelos de realização de atividades, além de novos locais de trabalho, exigindo uma ruptura dos padrões até aqui utilizados (Souza; Bachtold, 2020, p. 3).

Silva (2013, p. 3) ressalta a existência de visões equivocadas sobre o teletrabalho, haja vista o receio dos dirigentes públicos de que os servidores ao permanecerem em casa, não trabalhem. E afirma, “contudo, esse preconceito vem sendo vencido aos poucos e as experiências têm se mostrado bem-sucedidas, uma vez que se observam inúmeros exemplos de teletrabalho no serviço público”.

Além disso, o Governo Federal economizou R\$ 1,419 bilhão com o trabalho remoto de servidores públicos durante a pandemia de Covid-19, conforme dados divulgados pela Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, o qual analisou a redução dos gastos em cinco itens de custeio entre os meses de março de 2020 e junho de 2021 (Brasil, 2021).

Diante do sucesso deste formato de trabalho durante a pandemia, muitas instituições públicas passaram a implementar e regulamentar o teletrabalho buscando a sua continuidade a fim de que este se torne permanente.

2.3 O teletrabalho em Universidades Públicas Federais

As Universidades Públicas Federais aderiram recentemente ao teletrabalho, após a constatação de sua viabilidade durante a Pandemia por COVID-19, em que o trabalho continuou sendo realizado, ainda que de forma remota, devido à necessidade de isolamento social. Assim, sua implantação ocorreu de forma imediata, sendo sustentada com a edição de normativas específicas para essa circunstância.

2.3.1 Exigência da edição prévia de lei para realização do teletrabalho no serviço público

No ordenamento jurídico brasileiro há várias leis que contêm princípios dirigidos à Administração Pública. Em seu bojo há, de forma expressa ou tácita, conjuntos de princípios normativos que dirigem a atividade administrativa. O princípio da legalidade, enumerado pelo art. 5º, inciso II, da Constituição Federal brasileira define que “ninguém é obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”, sendo que o art. 37, *caput* da aludida Carta Constitucional, estabelece que a Administração Pública deve, necessariamente, obedecer a esse princípio (Brasil, 1988).

Depreende-se do princípio da legalidade, a existência de dois enfoques diferentes. Por um lado, existe a legalidade para o direito privado, em que as relações são voltadas para os interesses privados de particulares, no qual se pode fazer tudo àquilo que a lei não proibir, estabelecendo-se, assim, “uma relação de não contradição à lei” (Marinela, p. 15). Por outro lado, a legalidade para o direito público leva em consideração o interesse da coletividade que se representa, motivo pelo qual, a Administração somente pode fazer aquilo que a lei autoriza ou determina, estando assim, subordinada à lei (Meirelles, 2003, p. 82).

Assim, a validade e a eficácia da atividade administrativa ficam condicionadas à observância da norma legal, ou seja, o administrador público está, em toda sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos legais, não podendo se afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso (Meirelles, 2003, p. 86).

A exposição supra importa em fundamentar a necessidade de normativa prévia para realização dos atos administrativos, eis que, como mencionado, o ato administrativo prescinde de norma que o regula e/ou autorize.

Desta feita, no serviço público, a realização das atividades de forma remota exige que a Administração Pública edite normativas específicas autorizando e regulamentando a sua realização.

Desse modo, durante a pandemia o trabalho remoto foi implantado para proteção à saúde dos trabalhadores, no intuito de diminuir a circulação do vírus no contexto do trabalho (Who, 2020). Essa medida de proteção foi amparada por normas regulamentadoras associadas à emergência sanitária, sem as quais, não seria possível o prosseguimento das atividades administrativas pelos órgãos públicos de forma remota. Adiante, retrata-se a legislação pertinente ao tema ora pesquisado.

2.3.2 Programa de Gestão de Desempenho (PGD)

A gestão pública por resultados foi incluída na Administração Pública por meio da Reforma da Gestão Pública (Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995), visando à modernização da Administração Pública, a partir da busca pela eficiência do serviço público (Pereira, 1998).

Assim, nasceu o teletrabalho no serviço público, com a criação do programa de gestão de desempenho, pela autorização da convenção de metas entre chefias e servidores da administração federal, a fim de se gerenciar as entregas de serviços governamentais, dispensando-se o controle de assiduidade, conforme art. 6º, § 6º do Decreto 1.590, de 1995 (Brasil, 1995).

Visando uniformizar o formato e expandir o conceito do Programa de Gestão, em 2018, foi publicada a Instrução Normativa SGP/MPOG nº 1, focando no controle de resultados pelos servidores públicos civis, independentemente do local de realização das atividades.

Diante da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Coronavírus (COVID-19), foi editada a Instrução Normativa SEGES nº 19, de 12 de março de 2020 (Brasil, 2020), estabelecendo orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC),

quanto às medidas de proteção para enfrentamento do vírus, em razão de seu alto grau de contágio.

A Instrução Normativa nº 19/2020 permitiu a realização do trabalho remoto pelos servidores e empregados públicos integrantes do SIPEC. Todavia, em razão de seu caráter excepcional, foi posteriormente alterada pelas Instruções Normativas nº 20, de 13 de março de 2020; Instrução Normativa nº 21, de 17 de março de 2020, nº 109, de 29 de outubro de 2020, nº 37, de 25 de março de 2021 e nº 90, de 28 de setembro de 2021.

Importante ressaltar que a trajetória efetiva do teletrabalho nas Universidades ocorreu com a implementação inicial do Programa de Gestão pelo Ministério da Economia com a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (Brasil, 2020), publicada para guarnecer um programa de gestão para os servidores públicos federais, trazendo o teletrabalho como uma das opções de forma de trabalho para os servidores.

Isto porque referida Instrução Normativa era bastante abrangente e concedeu mais parâmetros para a realização do teletrabalho, inclusive, apresentando um conceito ao teletrabalho no artigo 3º, inciso VII.

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 (Brasil, 2020).

No artigo 5º, a Instrução Normativa nº 65 (Brasil, 2020) delimitou as atividades que poderiam ser realizadas na modalidade de teletrabalho (em tempo integral ou parcial), indicando como principais requisitos que as atividades pudessem ser adequadamente executadas com a utilização de recursos tecnológicos (*caput*) e cuja natureza da atividade não exigisse a presença física do participante na unidade ou que as atividades não se caracterizassem como trabalho externo (§ 2º, inciso I) e, alternativamente que tivessem os seguintes atributos:

- I - cuja natureza demande maior esforço individual e menor interação com outros agentes públicos;
- II - cuja natureza de complexidade exija elevado grau de concentração; ou
- III – cuja natureza seja de baixa a média complexidade com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas (Brasil, 2020).

Durante a pandemia foi permitido que grande parte dos servidores das Universidades Públicas Federais realizasse o trabalho de forma remota, incluindo

professores, técnicos administrativos em educação, terceirizados e estagiários. Porém, a Instrução Normativa nº 65/2020 delimitou as funções elencadas pelo PGD, podendo ser contemplados pelo programa, segundo o art. 2º somente os técnicos administrativos em educação (TAEs), os empregados públicos em exercício nas unidades educacionais, estagiários e docentes que realizem exclusivamente funções administrativas.

A Instrução Normativa nº 65/2020 foi revogada pela Instrução Normativa SGP – SEGES / SEDGG / ME nº 89/2022. Contudo, esta última também foi revogada pela Instrução Normativa SEGES / MGI nº 2, de 7 de fevereiro de 2023 (Brasil, 2023), 28 dias após a edição daquela, haja vista a percepção de “muitos órgãos e entidades da administração pública federal, além de associações de servidores públicos” de que a Instrução Normativa nº 89/2022 limitava o teletrabalho no serviço público federal (Brasil, 2023; Unacon, 2023).

A partir de 6 de junho de 2022, com a edição da Instrução Normativa SGP / SEDGG / ME nº 36, de 5 de maio de 2022, não há amparo legal para a atuação dos servidores de forma remota (teletrabalho) sem que estejam vinculados ao Programa de Gestão e Desempenho do Governo Federal.

A fim de uniformizar os regulamentos de Programas de Gestão e Desempenho das instituições públicas, em 18 de maio de 2022 foi publicado no Diário Oficial da União (DOU), o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 (Brasil, 2022), que “dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”.

Segundo o parágrafo único do art. 1º do Decreto em apreço, o PGD é o instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades pelos participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 2022).

O PGD é um programa de iniciativa do Ministério da Economia, que dispensa o controle de frequência do servidor público, enfatizando a gestão de desempenho invés do controle de frequência. A inovação trazida pelo programa ocorre tanto em relação aos locais (presencial, teletrabalho e híbrido), quanto aos horários de execução do mesmo, síncrono e assíncrono, no caso do teletrabalho híbrido (Brasil, 2022).

A gestão de desempenho se caracteriza como um subsistema de gestão de pessoas, tratando de atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação das

atividades laborais, focando o aprimoramento das pessoas, (Brandão; Guimarães, 2001) devendo contemplar de forma integrada as dimensões institucionais, ou seja, governos e organizações, bem como, de pessoas, assim considerados os indivíduos e as equipes em geral (Vilhena; Martins, 2022).

O PGD não é um programa de teletrabalho no serviço público. Porém, o teletrabalho é uma modalidade que pode ser adotada pelos participantes do programa (Brasil, 2022, art. 6º, inciso II).

O Decreto nº 11.072/2022, no art. 9º, manteve o disposto na Instrução Normativa nº 65 (Brasil, 2020) quanto à possibilidade de realização do teletrabalho de forma integral ou parcial, determinando que a adoção desse modelo de trabalho seja feita por meio de acordo entre o agente público e a Administração, desde que aquele disponha de estrutura física e tecnológica para a o desenvolvimento das atividades, sem que haja investimento da Administração Pública para o custeio da estrutura física e tecnológica necessária para a realização das atividades.

O Quadro 1 apresenta de forma sintética, as principais características do teletrabalho constantes no Decreto nº 11.072 (Brasil, 2022), o qual elenca diretrizes e elementos para a implementação do teletrabalho a ser seguido pelas Universidades Federais.

Quadro 1 - Teletrabalho no PGD pelo Decreto nº 11.072 (Brasil, 2022)

TELETRABALHO no PGD pelo Decreto nº 11.072:
Adesão não obrigatória (Art. 3º, § 2º; Art. 9º, I)
Registro de atividades e metas em Plano de trabalho Individual feito em sistema específico, com a definição da carga horária para cumprimento de cada atividade e sua faixa de complexidade (Art. 4º, § 4º)
Os servidores terão metas e prazos a cumprir (Art. 11, III)
A seleção de agentes públicos pode variar conforme as restrições da unidade, tendo ou não limite de vagas (Artigos 4º e 7º)
O regime pode ser integral ou parcial (híbrido) (Art. 9º, II)
Não poderá reduzir a capacidade de atendimento ao público (Art. 5º, § 2º, II)
As atividades devem ser compatíveis com o formato de teletrabalho (Art. 9º, III)
O agente público deve custear a estrutura física e tecnológicas necessárias para a realização do trabalho (Art. 9º, IV)
Contempla: servidores efetivos; servidores comissionados; empregados públicos em exercício no órgão, contratados por tempo determinado e estagiários (Art. 2º, §1º)
Substitui os controles de assiduidade por entregas e resultados (Art. 3º, §1º)

TELETRABALHO no PGD pelo Decreto nº 11.072:
O servidor deve estar disponível para contato por todos os meios de comunicação no período estipulado pela chefia, observado o horário de trabalho da entidade e a jornada de trabalho prevista para o cargo público (Art. 9º, V)
Retorno ao trabalho presencial (Art. 10)
Traz requisitos para realização do teletrabalho no exterior (Art. 12)
Delimita o pagamento de adicional noturno (Art.14)
Veda o pagamento de adicionais por insalubridade, periculosidade, etc. (Art.15)

Fonte: Aatoria própria (2023)

Uma mudança significativa trazida por este Decreto Presidencial em relação à Instrução Normativa nº 65/2020, utilizada provisoriamente durante a pandemia, é a não limitação dos servidores públicos alcançados pelo PGD, contanto que as atividades sejam compatíveis com o teletrabalho, sem que haja prejuízo para a administração (Artigos 2º e 9º, inciso III).

Recentemente, entrou em vigor a Instrução Normativa Conjunta SEGES – SGPRT / MGI nº 24 de 28 de julho de 2023, estabelecendo orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG) para a implementação do PGD (Brasil, 2023), complementando o disposto no Decreto nº 11.072/2022.

Atualmente, as normativas a serem aplicadas na implementação do PGD pelos órgãos públicos federais, incluindo-se as Universidades Federais, que permite o teletrabalho como modalidade disponível a ser implantada aos participantes do Programa de Gestão e Desempenho são: o Decreto Presidencial nº 11.072, de 17 de maio de 2022 (Brasil, 2022) e a Instrução Normativa SEGES – SGPRT / MGI nº 24 de 28 de julho de 2023 (Brasil, 2023).

Concisamente, a Instrução Normativa nº 24/2023 (Brasil, 2023), reforçou todo o disposto no Decreto supra analisado, estabelecendo, em seu artigo 2º, os objetivos do PGD.

- I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;
- II - estimular a cultura de planejamento institucional;
- III - otimizar a gestão dos recursos públicos;
- IV - incentivar a cultura da inovação;
- V - fomentar a transformação digital;
- VI - atrair e reter talentos na administração pública federal;
- VII - contribuir para o dimensionamento da força de trabalho;
- VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;

- IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes; e
- X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal (Brasil, 2023).

Referida Instrução Normativa deixa estabelecidos de forma a não causar mais dúvidas, os conceitos de termos relacionados à implantação do Programa de Gestão e Desempenho, no artigo 3º; delimita as etapas da implementação do PGD, como sendo: (a) autorização (art. 5º) e (b) instituição (art. 6º); restringe o contingente de servidores em teletrabalho no exterior em 2% do total de participantes do PGD (art. 12); amplia o critério de desempate dos participantes interessados (art. 14).

Uma inovação identificada nesta normativa é a possibilidade de que órgãos e entidades autorizem a retirada de equipamentos pelos participantes em teletrabalho integral (art. 16). No artigo 17 a Instrução cria um ciclo do PGD composto pelas seguintes fases:

- I - elaboração do plano de entregas da unidade de execução;
- II - elaboração e pactuação dos planos de trabalho dos participantes;
- III - execução e monitoramento dos planos de trabalho dos participantes;
- IV - avaliação dos planos de trabalho dos participantes; e
- V - avaliação do plano de entregas da unidade de execução (Brasil, 2023).

Além de delimitar os deveres e responsabilidades dos órgãos, chefias e participantes (artigos 23 a 26), institui um Comitê Executivo do PGD (CPGD), no âmbito do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, para cumprir o preceito do artigo 16 do Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022), no sentido de expedir os atos complementares necessários à execução do PGD.

Por fim, ficou estipulado no artigo 32 da Instrução Normativa nº 24/2023 (Brasil, 2023) o prazo de 12 meses para que cada órgão adeque o seu Programa de Gestão e Desempenho, findando em 27 de julho de 2024.

De todo modo, a possibilidade de implementação destas regras é uma forma de ajustar este novo formato de trabalho à realidade de cada instituição, em especial, nas Universidades Federais, diante da experiência interna de cada instituição e assim, garantir maior eficiência e efetividade ao serviço público prestado por cada instituição, especialmente aquele realizado remotamente.

O Portal do Servidor na internet (Brasil, 2023) ressalta como principais benefícios do teletrabalho: “redução de gastos públicos, especialmente com viagens a serviço e manutenção das instalações físicas de trabalho”; “atração e manutenção dos talentos (redução de *turnover*)”; “desenvolvimento do trabalho criativo (inovação

nas entregas)”; “redução de afastamentos por saúde”; e “melhoria da qualidade de vida dos participantes”.

Da mesma forma, o Portal elenca como principais desafios na implementação do Programa de Gestão de Desempenho a “elaboração da tabela de atividades” e a “mudança cultural” (Brasil, 2023), isto porque o PGD promove mudança na forma operacional tradicional de realização do trabalho na gestão pública brasileira, sendo de extrema importância a capacitação dos gestores e demais agentes públicos no sentido de alinhar os processos de trabalho, envolvendo práticas de *feedback* e avaliação de desempenho, transparência nas entregas e seu alinhamento aos objetivos institucionais, dentre outros (Brasil, 2023).

Paloschi (2021) ressalta que na implantação do teletrabalho no serviço público, alguns aspectos inerentes a este devem ser considerados.

De antemão, há de se considerar a elaboração do planejamento da implementação da modalidade, prevendo os recursos tecnológicos, organizacionais e humanos, além da execução, monitoramento e controle do processo. Deve-se ainda considerar os objetivos e metas organizacionais do órgão público e a estrutura das carreiras que o compõem, para assim analisar a possibilidade da implementação total ou parcial da modalidade (Paloschi, 2021, p.93).

A implementação do teletrabalho nas atividades administrativas permite uma maior flexibilidade na organização do trabalho, incentivando a adoção de práticas inovadoras e trazendo benefícios tanto para os servidores quanto para as instituições.

Uma das principais mudanças proporcionadas pelo teletrabalho é a redução da necessidade de presença física nas universidades. Com a possibilidade de realizar parte das atividades remotamente, os servidores participantes podem ajustar suas jornadas de trabalho de acordo com suas necessidades e demandas pessoais, resultando em uma maior conciliação entre vida profissional e pessoal (Paloschi, 2021; Solís, 2017).

Além disso, o teletrabalho é uma alternativa para otimizar o trabalho, de forma a possibilitar uma economia de recursos para as universidades, como energia elétrica, água e espaço físico. Com menos servidores trabalhando presencialmente, a redução de custos operacionais, permitirá a alocação desses recursos em outras áreas estratégicas da instituição (Paloschi, 2021; Tavares *et al.*, 2021).

O programa de gestão e desempenho também poderá proporcionar um ambiente favorável para a inovação e a adoção de tecnologias. Os investimentos em

infraestrutura tecnológica, como *softwares* de colaboração e comunicação, podem facilitar a realização de reuniões virtuais e o compartilhamento de informações, o que contribuirá para uma maior eficiência nas atividades administrativas (Paloschi, 2021).

Outro impacto positivo do teletrabalho que pode vir a ser aferido pelo teletrabalho é o aumento da produtividade. Com a flexibilidade de horários e a eliminação de deslocamentos, os servidores poderão ter mais autonomia para organizar suas tarefas, o que pode resultar em um aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados pelas universidades (Breaugh; Farabee, 2012; Beauregard; Henry, 2009; Hill *et al.*, 2003).

Ademais, o teletrabalho pode proporcionar maior valorização do servidor, pois a modalidade permite equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o que pode impactar positivamente na motivação e satisfação dos colaboradores (Paloschi, 2021).

No entanto, é importante mencionar que a implantação do teletrabalho também apresenta desafios. A adaptação dos servidores e gestores a essa nova forma de trabalho demandará um processo de transição e capacitação para o uso das tecnologias e práticas colaborativas (Paloschi, 2021).

Ainda, é necessário garantir que as atividades administrativas continuem fluindo de forma integrada, mesmo com o trabalho remoto. A comunicação e o alinhamento entre as equipes são fundamentais para manter a sinergia e a eficiência na execução das tarefas. Os servidores em teletrabalho devem estar disponíveis por todos os meios de comunicação disponíveis, como e-mail, aplicativos de conversação, telefone, e outros que se apresentarem necessários, a fim de que a comunicação ocorra em tempo razoável para a efetividade do trabalho (Solís, 2017).

Errichiello e Pianese (2020) apontam o isolamento social como um fator a ser considerado. A interação presencial com colegas e gestores pode ser reduzida, o que afeta diretamente no senso de pertencimento e colaboração nas equipes. O compartilhamento de conhecimento e a troca de experiências também podem ser prejudicados, o que pode impactar negativamente na qualidade das atividades administrativas e, conseqüentemente, na aprendizagem organizacional.

Além disso, Solís (2017) ressalta que o teletrabalho pode trazer desafios na gestão do tempo e na definição de limites entre vida profissional e pessoal. Sem um ambiente físico separado para o trabalho, é comum que os servidores tenham

dificuldades em estabelecer um equilíbrio saudável entre as duas esferas, podendo levar a um maior estresse e sobrecarga emocional.

A ausência de uma estrutura física centralizada também pode impactar a colaboração e a comunicação entre as equipes, o que pode resultar em uma menor eficiência nas atividades administrativas (Errichiello; Pianese, 2020).

Por conseguinte, o Governo Federal tem demonstrado grande interesse na perpetuação deste modelo de trabalho. Essa constatação ocorre tanto pelo formato de divulgação e incentivo na implantação do PGD junto aos seus órgãos, quanto por iniciativas trazidas pelo Programa de Desenvolvimento de Líderes do Poder Executivo Federal (LideraGOV) do Ministério da Economia em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que objetiva constituir uma rede de servidores qualificados, aptos a atuar como líderes comprometidos com o serviço público e com prontidão para ocupar cargos e funções estratégicas nos mais diversos órgãos do governo federal (Brasil, 2023).

Outra iniciativa do Governo Federal identificada é a criação das chamadas Salas 360° de trabalho compartilhado, em que servidores em teletrabalho de diversos órgãos podem realizar suas atividades em *coworking* (trabalho coletivo). Assim, os servidores que necessitem de uma estrutura adequada para realização das atividades em teletrabalho, podem reservar locais disponibilizados pelo Governo e utilizar durante o período necessário (Brasil, 2023).

Diante da efetiva implantação e constante implementação do teletrabalho pelo Governo Federal, as Universidades Federais precisam se adaptar à nova realidade a fim de que seus objetivos e políticas sejam disseminados junto aos servidores. Para tanto, a aprendizagem organizacional se apresenta como um mecanismo oportuno para amoldar as rotinas padrão da organização a este novo formato de trabalho.

2.4 Aprendizagem Organizacional

O conceito de Aprendizagem Organizacional foi introduzido na administração na década de 60 com o intuito de identificar as organizações que desenvolvem a capacidade contínua de se adaptar e mudar (Moreno *et al.*, 2022).

A aprendizagem organizacional está ligada à forma como os indivíduos desenvolvem e utilizam novas interpretações dentro dos ambientes de trabalho, o que resulta em mudanças nas organizações (Garvin, 1993; Huber, 1991; March,

1991). Ela permite a detecção e correção de erros mediante procedimentos que alteram as políticas, os objetivos, e as rotinas padrão da organização (Fiol; Lyles, 1985; Argyris, 1992; Bueno; Salvagni, 2016).

Para Schein (1982, p. 182), a aprendizagem é um processo que ocorre por meio da inter-relação entre os entes do grupo e os diferentes componentes desse sistema, e estes, com base na experiência coletiva e no compartilhamento de informações acabam criando conhecimentos novos.

Nesse sentido, Alcover e Gil (2002), ressaltam que a aprendizagem organizacional propicia um modelo de criação e fortalecimento de estruturas flexíveis, adaptabilidade, comunicação horizontal e aprendizagem coletiva, em que grupos de trabalho são elementos fundamentais da aprendizagem.

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a relevância da conversão da aprendizagem individual em organizacional, por entenderem que o processo de aprendizagem, em razão de sua característica dinâmica e de mão dupla, ocorre durante a interação entre seus membros, tanto no momento de criação quanto no momento de transmissão de valores aos novos membros, oportunizando assim uma redefinição constante da organização, o que permite o questionamento, a transformação e a inovação.

Como a aprendizagem se trata de um processo constante, exige maior elasticidade das organizações para que as mudanças e as incertezas possam ser vistas com maior naturalidade, permitindo que as organizações se encorajem a realizar atos inovadores. (Bueno; Salvagni, 2016). Argyris e Schön (1996) descrevem que a aprendizagem organizacional nada mais é do que a capacidade do indivíduo de uma organização de questionar em favor desta nos momentos de vivência de alguma situação problema.

Nas últimas décadas houve um aumento considerável de pesquisas no campo da aprendizagem organizacional, resultando no desenvolvimento de várias posições teóricas, como, as obras clássicas da teoria da firma de Cyert e March e o desenvolvimento do conceito de capacidades dinâmicas (Nogueira; Odélius, 2014). Nogueira e Odélius (2014, p. 84) resumem a teoria da firma de Cyert e March, no sentido de que “a firma é considerada um sistema racional adaptativo no qual ocorre a aprendizagem pela experiência, principalmente por meio de processos adaptativos de metas, regras e procedimentos de pesquisa”.

Crossan, Maurer e White (2011) constataram que a inexistência de uma “teoria da aprendizagem organizacional”, capaz de servir de base para novas pesquisas, com pressupostos, premissas e hipóteses contendo ideias falseáveis e testáveis diante de evidências ainda é um desafio muito grande para as pesquisas campo, mesmo após muitos anos de trabalhos sobre o tema. (Nogueira; Odelius, 2014).

Nogueira e Odelius (2014, p. 86) citam quatro fontes de referência mais frequentes e influentes para os estudos de aprendizagem organizacional, quais sejam: “Argyris e Schön (1978), Daft e Weick (1984), Fiol e Lyles (1985) e Levitt e March (1988)”. Para os autores, apesar de não representarem todas as teorias da AO, essas quatro fontes são as mais citadas e “sintetizam as perspectivas mais influentes dos trabalhos contemporâneos nesse campo”, merecendo destaque. Contudo, enfatizam que as teorias dos aludidos autores possuem foco no indivíduo e as pesquisas que utilizam suas abordagens ocorrem no nível micro de análise (Nogueira; Odelius, 2014, p. 86).

As pesquisas mais recentes sobre aprendizagem organizacional apontam o reconhecimento de que grandes grupos de indivíduos são capazes de resolver problemas conjuntamente, e, de aprender a organizar o trabalho produtivo, focando, assim, as análises das pesquisas para o estudo da aprendizagem organizacional nos níveis individual, coletivo ou de grupo e organizacional (Russ-Eft, 2004; Cairns, 2011), ou seja, a aprendizagem ocorre por meio de um processo dinâmico multinível (Jenkin, 2013).

Crossan, Maurer e White (2011) destacam a importância de se desenvolver teorias multiníveis e adotar uma abordagem evolutiva para a aprendizagem organizacional. Jenkin (2013) ressalta que o *Framework* dos 4Is criado por Crossan, Lane e White (1999) tem sido muito citado, moldando o pensamento e a pesquisa na área, tratando-se assim, de um modelo considerado clássico no tema Aprendizagem Organizacional.

Diante disso, dentre os modelos de aprendizagem organizacional propostos pela comunidade científica, a presente pesquisa utilizou o modelo clássico dos 4Is (intuição, interpretação, integração e institucionalização) apresentado por Mary M. Crossan, Henry W. Lane e Roderick E. White, no ano de 1999, na *Academy of Management Review*. O intuito dos autores é explicar o processo de aprendizagem organizacional por meio de um *framework* conceitual, o qual tenta evidenciar como o

conhecimento se dissipa na estrutura organizacional, desde os indivíduos, passando pelos grupos e se firmando na institucionalização de informações para toda a organização.

2.5 O *Framework* dos 4Is de Crossan, Lane e White

Bitencourt (2010, p. 25) salienta que o *Framework* dos 4Is pode ser entendido como um processo de desenvolvimento da compreensão compartilhada, em que o diálogo e a ação conjugados são fundamentais. E que, a institucionalização é o processo de assimilação tanto da aprendizagem individual quanto em grupo a fim de formalizar e disseminar o aprendizado da organização.

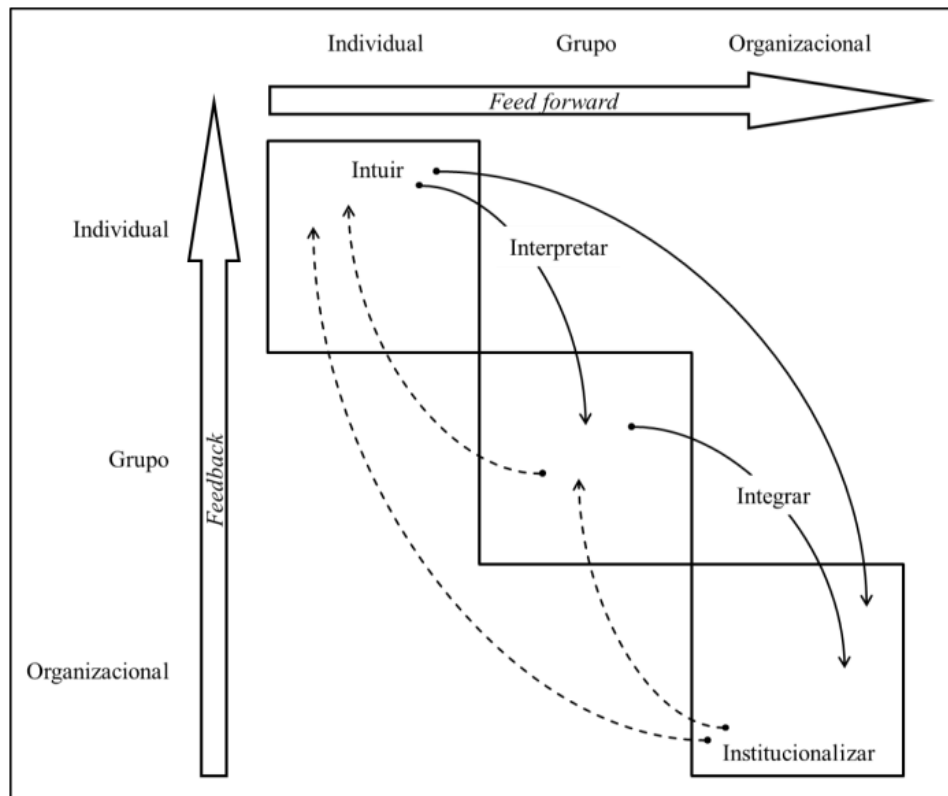
Segundo Fleury e Oliveira (2002), a aprendizagem pode ocorrer em três níveis: individual, em grupo e organizacional. O individual se define por valores, atitudes, personalidade e motivação, sendo saturado por emoções positivas e negativas; a aprendizagem em grupo pode constituir um processo social, que é afetado pela liderança, pelo trabalho em equipe, tomada de decisões e comunicação; a aprendizagem organizacional ocorre por meio dos processos organizacionais, levando em consideração a tomada de decisões, as políticas, a cultura e a estrutura da organização.

A aprendizagem organizacional ocorre quando a organização é olhada de forma sistêmica, de modo que a aprendizagem individual pode se dissipar caso não seja compartilhada no nível de grupo e inserida no nível organizacional nos sistemas, estruturas, estratégias e rotinas. (Senge, 1990; Lundberg *apud* Antonello, 2007).

O modelo dos 4Is incita que o processo de aprendizagem ocorra ao longo do tempo e em diferentes níveis, sendo o individual pela intuição e interpretação; grupal abrangendo também a interpretação, acrescido da integração e por fim, o organizacional pela institucionalização. Assim, ocorrem fases de conexão entre os níveis individual e grupal na fase de interpretação e entre os níveis grupal e organizacional na fase de integração (Crossan; Lane; White, 1999).

A estrutura construída, simbolizando o *Framework* dos 4Is é apresentada na Figura 2.

Figura 2 - Processo Dinâmico da Aprendizagem Organizacional



Fonte: Traduzido de Crossan, Lane e White (1999, p. 532).

Na seção 2.5.1 a pesquisa explorou com maior profundidade o processo de aprendizagem organizacional 4Is.

2.5.1 Processos de Aprendizagem

O modelo dos 4Is abrange os níveis individual, grupal e organizacional, incluindo os processos de intuição, interpretação, integração e institucionalização.

Desta forma, no centro da estrutura 4Is estão quatro processos de aprendizagem que ocorrem em três níveis diferentes de análise, ou seja, individual, grupal e organizacional.

Os processos no nível individual são chamados de “intuição” (experiência pré-verbal de padrões e imagens) e “interpretação” (articulação de *insights* e construção de mapas cognitivos).

Por essa concepção, o conhecimento se inicia tacitamente e de forma pré-consciente no indivíduo por meio de experiências pessoais graças à intuição (Mutiganda, 2016; Dutta; Crossan, 2005). A intuição envolve o reconhecimento de

padrões e o desenvolvimento de percepções, resultando em indícios iniciais de possibilidades interessantes.

O processo de interpretação envolve o desenvolvimento de modelos para compreensão, trazendo significado e desenvolvendo modelos mentais compartilhados entre os gerentes (Crossan; Lane; White, 1999; Daft; Weick, 1984). A interpretação segue a intuição e começa como um processo individual e pode evoluir para um processo grupal em que as ideias são formadas, articuladas, discutidas e debatidas. Assim, a interpretação leva a modelos mentais atualizados, ou seja, estruturas ou estruturas de conhecimento para ajudar a organizar as informações (Crossan; Lane; White, 1999; Hedberg, 1981) no nível individual e grupal.

No nível do grupo, as pessoas ainda interpretam, mas, além disso, também “integram” sua aprendizagem, expressando e coordenando significados compartilhados.

A integração é um processo de grupo e um entendimento compartilhado é traduzido em ação coordenada, por exemplo, a execução de um novo produto ou ideia relacionada ao processo. O último processo, institucionalização, ocorre no nível organizacional quando a aprendizagem se torna incorporada em rotinas, regras, procedimentos, infraestruturas, e ainda, no “código” organizacional (March, 1991).

Por último, a integração se estende ao nível organizacional o conhecimento dos níveis anteriores torna-se “institucionalizado” na forma de contexto organizacional, como *scripts* e regras formais (Crossan; Lane; White, 1999, p. 524-530).

Esse processo de aprendizagem organizacional pode ser retratado com atitudes e resultados, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Framework dos 4Is da Aprendizagem Organizacional

NÍVEL	PROCESSO	FORMATO	ENTRADAS	RESULTADOS
Individual	Intuição	Início da aprendizagem, subconsciente. Pode ocorrer por metáforas.	Experiências, imagens, visões, novas possibilidades.	Expressas por meio de metáforas
	Interpretação	Retoma os elementos conscientes do aprendizado individual e compartilha em grupo.	Linguagem, mapas cognitivos.	Conversas e diálogos
Grupo	Integração	Ocorre o desenvolvimento da compreensão compartilhada entre os membros do grupo para agir coordenadamente através de ajustamentos mútuos, resultando em sistemas interativos de ações.	Entendimentos compartilhados, ajustamento mútuo.	Sistemas interativos
Organização	Institucionalização	Incorpora a aprendizagem em toda a organização, ou em alguns grupos, integrando-a nos sistemas, estruturas, rotinas e práticas, definindo novas regras e procedimentos na organização.	Rotinas, sistemas de diagnósticos.	Regras e procedimentos

Fonte: Adaptado de Crossan, Lane e White (1999).

O Quadro 2 foi traduzido e adaptado do quadro original criado por Crossan, Lane e White (1999), tendo em vista que no original, a “Interpretação” fazia parte somente da linha relativa ao Nível “Grupo”, enquanto a própria teoria afirma que esse processo se inicia no nível “individual” e termina no nível de “grupo”, integrando assim, os dois níveis, assim como ocorreu no Nível “Organização”, que também abrange a “integração” e a institucionalização”.

2.5.2 Fontes e ferramentas de informação

A aprendizagem organizacional ocorre por meio da absorção de informações. Nogueira e Odelius (2015, p. 84) afirmam que “o ritmo das mudanças é exponencial e não linear o que gera dificuldade para a percepção humana, que é fundamentalmente linear”. E complementam ressaltando que “a comunicação entre indivíduos e organizações sofreu incremento em termos de velocidade e volume de informações. A comunicação ocorre em tempo real, reduzindo distâncias e possibilitando o compartilhamento de opinião em velocidade praticamente instantânea” (Nogueira; Odelius, 2015, p. 84).

Os grandes volumes de dados (transações brutas e observações) e informações (dados que foram estruturados e receberam significado) disponíveis dentro e fora da organização são importantes fontes de aprendizado tanto para os indivíduos quanto para as organizações. De um modo geral, as fontes de informação podem ser classificadas como internas ou externas à organização e como pessoais ou impessoais (Daft; Weick, 1984; Kourteli, 2005). Os benefícios e desafios variam de acordo com cada tipo de fonte (Kourteli, 2005).

Segundo Collins (1993) e Polanyi (1966), as fontes pessoais de informação se referem ao envolvimento com pessoas para adquirir informações e conhecimento, seja explícito (conhecimento codificado, articulável na forma falada ou escrita) ou tácito (conhecimento altamente pessoal e incorporado, incluindo modelos mentais, *know-how*, artesanato e habilidades) na natureza.

O conceito de fonte de conhecimento é definido por Gray e Meister (2004, p. 821), como “a medida em que o indivíduo acessa o conhecimento, a experiência, os insights e as opiniões de outros funcionários”, e concentra-se diretamente em fontes pessoais. Segundo os autores, “a fonte de conhecimento é um comportamento de aprendizado indireto em que os indivíduos obtêm acesso à compreensão de outros sobre o ambiente de trabalho, principalmente por meio de interações baseadas na linguagem” (Gray; Meister, 2004, p. 822). Esse tipo de fonte envolve o acesso à expertise de indivíduos ou grupos dentro da organização ou externos.

As fontes impessoais, por outro lado, envolvem o acesso a dados e informações por meio de fontes explícitas e codificadas, como documentos, páginas na *web*, bancos de dados e outras fontes de dados ou informações. Essas fontes também podem ser internas ou externas à organização. A *internet* é outra fonte de informações externas e impessoais valiosas que podem ser aproveitadas pelas organizações para aprender sobre o meio ambiente e a inovação (Chung; Chen; Nunamaker, 2005).

Com base nessas dimensões, Jenkin (2013) elenca quatro principais tipos de fonte de informação: pessoal-interno, pessoal-externo, impessoal-interno e impessoal-externo. Para cada tipo de fonte, existem ferramentas para ajudar os indivíduos a acessar e processar as informações em um formato utilizável. As ferramentas voltadas para fontes pessoais de informação focam na localização, comunicação e coordenação com os indivíduos. As ferramentas para fontes impessoais se concentram na localização dos dados ou informações e, em alguns

casos, no processamento dos dados em um formato utilizável. Por exemplo, as ferramentas de análise de dados localizam os registros e campos necessários e os resumem para o usuário. Os sistemas de gerenciamento de tarefas baseados em padrões permitem que os usuários pesquisem padrões e modelos de fluxo usados para diferentes tarefas na organização (Kimmerle; Cress; Held, 2010).

O Quadro 3 ressalta os exemplos de ferramentas usadas para acessar e processar informações.

Quadro 3 - Exemplos de ferramentas usadas para acessar e processar informações

	INTERNO	EXTERNO
PESSOAL	Tecnologias colaborativas, diretórios internos e bancos de dados de especialistas.	Tecnologias colaborativas, sites de mídia social, diretórios externos.
IMPESSOAL	Ferramentas de gerenciamento de conteúdo corporativo, ferramentas de resumo de documentos, ferramentas de mineração de dados, ferramentas de análise de dados, gerenciamento de tarefas baseado em padrões.	Mecanismos de busca básicos, mapas de conhecimento e ferramentas de agrupamento, ferramentas de resumo de documentos, sistemas de inteligência competitiva.

Fonte: Traduzido de Jenkin (2013)

Considerando-se a relação entre os processos de coleta de informações e as fontes de informação, bem como a dependência das ferramentas para acessar e navegar nessas fontes, haja vista que para que o trabalho seja realizado com flexibilidade de localização, é importante que os trabalhadores tenham acesso às informações e as compartilhem com colegas e supervisores, é relevante a centralização de informações, sua acessibilidade a todos os trabalhadores que necessitem. Para tanto, o conhecimento de Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs) permite a implementação generalizada dos sistemas de informação necessários para a realização das atividades laborais (Richard, 2012).

Assim, resta analisar se o teletrabalho implementado nas Universidades Federais engloba as condições de aplicação do *framework* 4Is, especialmente no tocante à divulgação e circulação das informações necessárias para a plena realização do serviço pelos seus participantes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Demo (2010, p. 14) a pesquisa enseja o cruzamento de fronteiras por meio da reanálise de teorias rumo ao caminho do conhecimento. Contudo, para que seja possível obter cientificidade e atualidade, é imprescindível o emprego de elementos formais no intuito de expor ao leitor o escopo metodológico utilizado, detalhando a abordagem do estudo, o tipo de pesquisa, o instrumento de coleta de dados, os procedimentos de análise e uma breve descrição da localidade da pesquisa. Assim, passa-se a expor os procedimentos metodológicos.

3.1 Tipo de pesquisa, justificativa e escopo

A presente pesquisa abrange um tema pouco explorado sobre o viés proposto, buscando proporcionar uma visão geral sobre o assunto, mediante a pesquisa, pela adoção da **abordagem qualitativa**, com o objetivo de permitir maior interpretação do objeto, haja vista que o presente trabalho não utilizou instrumento estatístico como base no processo de análise dos problemas de pesquisa.

Merriam e Tisdell (2016) ressaltam que a pesquisa qualitativa é um campo do estudo maduro, com base própria em literatura, periódicos de pesquisa, grupos de interesse especiais e conferências regulares.

A principal preocupação da pesquisa qualitativa, na concepção de Richardson (1999, p. 79), é o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, enfatizando-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. O processo de análise deste tipo de pesquisa no presente caso é a regulamentação do teletrabalho realizado por técnicos administrativos em Universidades Públicas Federais.

Quanto aos objetivos, pode-se caracterizar como **pesquisa exploratória**, pois permite maior aprofundamento do tema, um entendimento mais preciso sobre determinada área ou campo de estudo, além de permitir novas descobertas científicas (Vianna, 2001).

Quanto à técnica de coleta de dados, a presente pesquisa pode ser caracterizada como **documental e bibliográfica**. “A análise documental é um procedimento que engloba identificação, verificação e apreciação de documentos que mantêm relação com o objeto investigado.” (Moreira, 2009, p. 269).

Na concepção de Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 5-6), a pesquisa em documentos utiliza fontes primárias, ou seja, materiais que ainda não passaram por um tratamento analítico, são dados originais que possuem relação direta com os fatos a serem analisados, analisados especificamente pelo pesquisador; enquanto a análise bibliográfica recorre a fontes secundárias, buscando contribuições para um determinado tema sob a ótica de diferentes autores, enfim, são dados que são de domínio científico, classificadas como “estado da arte do conhecimento”.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 182), “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

Assim, foram realizadas pesquisas na legislação sobre o teletrabalho, nas bases de dados das plataformas do Governo Federal e das Universidades Federais disponíveis de forma pública e gratuita.

No tocante à amplitude da pesquisa, considerando a quantidade de Universidades Públicas Federais espalhadas pelo Brasil, e que todas devem seguir a legislação federal correlata, a pesquisa adotou como forma de seleção para refinar o campo de pesquisa as Universidades Federais associadas ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), especialmente porque este Programa possui como objetivo o desenvolvimento da produtividade e efetividade das organizações públicas, estando abrangido pelo foco do presente trabalho. A escolha deste ambiente de pesquisa se deu por duas razões:

(a) pelo PROFIAP se tratar de um curso de mestrado profissional destinado a promover melhorias na gestão pública e o teletrabalho previsto no PGD, se enquadrar como mecanismo de melhoria na gestão pública dos órgãos integrantes do SIPEC participantes, visando à modernização da Administração Pública.

(b) a pesquisadora é servidora pública federal, ocupante do cargo técnico-administrativo Assistente em Administração, lotada na Coordenadoria-Geral de Recursos Humanos de Universidade Federal do Sul do Brasil. O setor está diretamente ligado à implementação do teletrabalho, alicerçando os demais departamentos e setores do órgão. E, diante da implantação progressiva do PGD, que tem o teletrabalho como uma de suas modalidades de trabalho, a presente análise normativa se mostra relevante.

Com a iminência da implantação do PGD e assim, com a possibilidade de estabelecimento do teletrabalho como modalidade de trabalho na universidade em

que a pesquisadora trabalha, vislumbrou-se uma janela de oportunidade para verificar se a implementação do teletrabalho pode proporcionar a aplicação do modelo dos 4Is e assim, disseminar a aprendizagem organizacional nas Universidades Federais, atendendo assim ao objetivo geral da pesquisa.

3.2 Análise de Dados

Para análise dos dados coletados, a pesquisa trouxe uma **análise de conteúdo**, que é definida como:

(...) uma metodologia de pesquisa usada para descrever uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (Moraes, 1999, p. 8).

Para Moraes (1999, p. 8), os dados provenientes de fontes diversas chegam ao investigador no estado bruto, necessitando de processamento para se chegar à análise de conteúdo. Exigindo, assim, a compreensão, a interpretação e a inferência do pesquisador acerca dos dados.

Moraes (1999) elenca cinco etapas do processo de Análise de Conteúdo: (1) preparação das informações; (2) transformação do conteúdo em unidades; (3) categorização ou classificação das unidades em categorias; (4) descrição; e, (5) interpretação.

Nesse sentido, com a leitura dos materiais, seguida da codificação para convencionar-se um código que possibilite a rápida identificação de cada elemento da amostra dos documentos analisados. Passa-se à unitarização, que consiste na releitura dos materiais a fim de se identificar as unidades de análise, as quais podem ter natureza de palavras, frase, ou documentos da íntegra. (Moraes, 1999).

Segundo Moraes (1999, p. 12), a categorização se consubstancia na classificação dos dados por semelhança ou analogia, seguindo critérios semânticos, sintáticos, léxicos ou expressivos, sendo necessária a extração do seu significado.

A etapa de Descrição, segundo Moraes (1999, p. 18), “é o momento de expressar os significados captados e intuídos nas mensagens analisadas”. Este procedimento de análise, nas pesquisas qualitativas, envolve a elaboração de um texto descrevendo os significados encontrados nas unidades de análise descritas nas categorias, utilizando-se de dados originais constantes nos documentos analisados.

A quinta e última etapa da Análise de Conteúdo proposta por Moraes (1999) é a interpretação, que visa alcançar a compreensão do conteúdo aferido.

3.2.1 Seleção dos Dados para Análise

Para esta dissertação, o *corpus* da pesquisa se constitui pela análise dos regulamentos sobre o teletrabalho em universidades públicas federais.

Como instrumento teórico de intervenção o *Knowledge Development Process – Constructivist (Proknow-c)*, o qual propõe a construção de conhecimento dos pesquisadores considerando suas percepções sobre o assunto, e o reconhecimento científico dos artigos analisados. Para Tasca *et al.* (2010), Rosa *et al.* (2011), Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012), a identificação de artigos relevantes que dão suporte às pesquisas científicas se tornou complexa haja vista a infinidade de informações disponíveis na literatura, dispersas em diversas fontes de pesquisas. Desta forma, foram selecionados artigos científicos acerca da teoria do *Framework* dos 4Is, os quais apresenta-se a seguir.

Quanto ao tema pesquisado, é importante ressaltar que o Brasil conta hoje com 69 universidades federais, sendo 21 delas associadas ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), conforme consta no Quadro 4.

Quadro 4 - Relação de Universidades Federais associadas ao PROFIAP

Região		Unidade Federativa	Nome	Sigla	Fundação
1	Centro-Oeste	Mato Grosso do Sul	Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD	2005
2	Centro-Oeste	Goiás	Universidade Federal de Goiás	UFG	1960
3	Centro-Oeste	Mato Grosso do Sul	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS	1979
4	Nordeste	Alagoas	Universidade Federal de Alagoas	UFAL	1961
5	Nordeste	Paraíba	Universidade Federal de Campina Grande	UFCG	2002
6	Nordeste	Pernambuco	Universidade Federal de Sergipe	UFS	1968
7	Nordeste	Piauí	Universidade Federal do Piauí	UFPI	1968
8	Nordeste	Pernambuco / Bahia / Piauí	Universidade Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF	2002

Região		Unidade Federativa	Nome	Sigla	Fundação
9	Nordeste	Pernambuco	Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE	1947
10	Nordeste	Rio Grande do Norte	Universidade Federal Rural do Semi-Árido	UFERSA	1968
11	Norte	Rondônia	Universidade Federal de Rondônia	UNIR	1982
12	Norte	Tocantins	Universidade Federal do Tocantins	UFT	2000
13	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL-MG	1914
14	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF	1960
15	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de São João Del-Rei	UFSJ	1953
16	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Viçosa	UFV	1969
17	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM	1953
18	Sudeste	Rio de Janeiro	Universidade Federal Fluminense	UFF	1960
19	Sul	Paraná	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR	1909
20	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Pelotas	UFPeI	1969
21	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande	FURG	1969

Fonte: PROFIAP (2022)

Como explicitado no item 3.1, a escolha por Universidades Federais associadas em rede nacional ao PROFIAP para a presente pesquisa se deu em razão de se tratar de um curso de metrado profissional destinado a promover melhorias na gestão pública e, o teletrabalho previsto no Programa de Gestão e Desempenho (PGD) se enquadra como mecanismo de melhoria na gestão pública dos órgãos integrantes do SIPEC participantes, visando à modernização da Administração Pública.

Desta forma, no primeiro semestre de 2023 foi realizada uma busca minuciosa nos portais de cada Universidade, a fim de se identificar quais as Universidades Federais que aderiram ao PGD. Verificou-se que 15 das 21 universidades federais associadas ao PROFIAP aderiram ao PGD, ou estão em fase de implantação. Nas outras seis universidades federais não foram encontrados indícios em seus portais acerca do assunto.

O Quadro 5 relaciona as quinze universidades federais em que foram encontradas divulgações nos portais próprios sobre a implantação do PGD.

Quadro 5 - Relação das Universidades do PROFIAP implementando o PGD

Região		Unidade Federativa	Nome	Sigla
1	Centro-Oeste	Goiás	Universidade Federal de Goiás	UFG
2	Nordeste	Paraíba	Universidade Federal de Campina Grande	UFCG
3	Nordeste	Pernambuco	Universidade Federal de Sergipe	UFS
4	Nordeste	Piauí	Universidade Federal do Piauí	UFPI
5	Nordeste	Pernambuco / Bahia / Piauí	Universidade Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF
6	Nordeste	Pernambuco	Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE
7	Norte	Rondônia	Universidade Federal de Rondônia	UNIR
8	Norte	Tocantins	Universidade Federal do Tocantins	UFT
9	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL-MG
10	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de São João Del-Rei	UFSJ
11	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Viçosa	UFV
12	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM
13	Sudeste	Rio de Janeiro	Universidade Federal Fluminense	UFF
14	Sul	Paraná	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR
15	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Pelotas	UFPeI

Fonte: Autoria própria (2022)

Diante da relação supra, realizou-se busca nos portais públicos oficiais de cada Universidade, a fim de se obter informações acerca da fase de implementação do PGD, identificando-se as Universidades que estão em fase de estudos para implementação, as Universidades que possuem documento institucional de implementação e as que implantaram o teletrabalho por meio do PGD.

Desta forma, o Quadro 6 apresenta as Universidades, separadas por região, unidade federativa, sigla, fase de implantação do PGD, se possui Regulamento próprio, com o endereço eletrônico para acesso ao documento em que consta a informação oficial consultada.

Quadro 6 - Relação das Universidades do PROFIAP implementando o PGD

Região	Unidade Federativa	Sigla	Fase PGD	Regulamento	Documento
1 Centro-Oeste	Goiás	UFG	Instaurada Comissão de Avaliação	NÃO	https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/64/o/SEI_23070.056197_2021_46.pdf?1656679723

Região		Unidade Federativa	Sigla	Fase PGD	Regulamento	Documento
2	Nordeste	Paraíba	UFCG	Instaurada Comissão de Avaliação	NÃO	https://portal.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/Boletim_de_servico/boletim%20de%20servico%20-%202021%2035.pdf
3	Nordeste	Pernambuco	UFS	Resolução n. 46/2022/CONSUSU	SIM	https://pgd.ufs.br/uploads/page_attachment/path/18046/informativo_46_2022-1.pdf
4	Nordeste	Piauí	UFPI	Resolução CAD/UFPI n. 88, de 17/10/2022	SIM	https://ufpi.br/arquivos_download/arquivos/2022/RESOLU%C3%87%C3%95ES_CAD_UFPI_85_a_88_2022.pdf
5	Nordeste	Pernambuco / Bahia / Piauí	UNIVASF	Portaria Normativa n. 1, de 30/09/2022	SIM	https://portais.univasf.edu.br/programadegestao/documentos/portaria_normativa_1_30_09_2022.pdf
6	Nordeste	Pernambuco	UFRPE	Resolução CONSU/UFRPE n. 225, de 14/09/2022	SIM	https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2022-10/RECU225.2022_PGD_0.pdf
7	Norte	Rondônia	UNIR	Portaria n. 34/2022/PRA/D/UNIR	SIM	https://servidor.unir.br/uploads/boletim/Boletim_150_de_21_de_Outubro_de_2022_1531573575.pdf
8	Norte	Tocantins	UFT	Portaria GAB/UFT n. 556, de 14/06/2022	SIM	https://docs.uft.edu.br/share/s/Gs7piJRmSYCh4EJzzJllwg
9	Sudeste	Minas Gerais	UNIFAL	Resolução Consuni n. 61, de 25/10/2021	SIM	https://www.unifal-mg.edu.br/portal/wp-content/uploads/sites/52/2021/10/Resolucao_Consuni_n61_2021.pdf
10	Sudeste	Minas Gerais	UFSJ	Resolução n. 010/2022/CONSUSU	NÃO	Res010Consu2022_institui_comisso_permanente_de_gesto_e_acompanhamento_das_moda.pdf (ufsj.edu.br)
11	Sudeste	Minas Gerais	UFV	Instaurada Comissão de Avaliação	NÃO	https://sei.ufv.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?yPDszXhdoNcWQHJaQIHJmJlqCNXRK_Sh2SMdn1U-tzMFcsp1WBIEVq17evZSPqT2IrxEDnjJiplbF3grZbCxZRUeB4Hrizf3Ec0YhhR6w_loCD2p1BFn3QSSaLMiifw
12	Sudeste	Minas Gerais	UFTM	Portaria Reitoria/UTFM n. 141, de 14/12/2022	SIM	https://sei.ufm.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=970786&id_orgao_publicacao=0
13	Sudeste	Rio de Janeiro	UFF	Instrução Normativa GAR/RET/UFF N° 28, de 12/05/2022	SIM	https://www.uff.br/sites/default/files/sites/default/files/imagens-das-noticias/in_28_bs_de_12.05.2022.pdf
14	Sul	Paraná	UTFPR	Experiência-Piloto IN GABIR/UTFPR n. 44, de 26/09/2022	NÃO	https://sei.utfpr.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=3297480&id_orgao_publicacao=0
15	Sul	Rio Grande do Sul	UFPEL	Portaria n. 1600, de	SIM	https://wp.ufpel.edu.br/progep/files/2022/08/Publicacoes-Eletronicas-

Região	Unidade Federativa	Sigla	Fase PGD	Regulamento	Documento
			08/08/2022		Publicacoes-Eletronicas.pdf

Fonte: Autoria própria (2023)

A partir da busca realizada, averiguou-se que dentre as 15 Universidades constantes do Quadro 6, 10 possuem documento de regulamentação própria para o Programa de Gestão e Desempenho, quais sejam: UFS, UFPI, UNIVASF, UFRPE, UNIR, UFT, UNIFAL, UFTM, UFF e UFPEL. As cinco Universidades restantes (UFG, UFCG, UFSJ, UFV e UTFPR), apesar de não terem constituído documento de implementação do PGD, estão em fase de estudos preliminares, com previsão de implantação futura.

Considerando que foram encontrados 10 regulamentos individuais do PGD, conforme Universidades listadas foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão para efetivação da análise.

3.2.2 Amostragem da Pesquisa

Diante da similaridade no mérito, ou seja, no conteúdo dos regulamentos encontrados nas 10 Universidades Federais citadas no item 3.2.1., a análise foi feita com base na amostragem de agrupamento, definindo-se os *clusters* no parâmetro demográfico de local, especificamente, por região do Brasil.

O Brasil é um país de vasta extensão, subdividido em cinco regiões: Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sul e Sudeste; dispendo de costumes e culturas variadas. Assim, considerando que a legislação a ser analisada é de nível federal, ditando as mesmas regras para todas as Universidades Federais do país; e que a regulamentação é uma forma de adequar cada Universidade, com sua realidade e costumes específicos à regra geral, a pesquisa foi afinada por amostragem, a fim de identificar aleatoriamente uma Universidade por região do Brasil.

Destarte, tendo em vista que os regulamentos encontrados foram editados e publicados em um curto espaço de tempo entre um e outro, não foi identificada discrepância entre o regulamento mais antigo e o mais recente, motivo pelo qual, a análise por amostragem de agrupamento por região do Brasil se apresentou mais apropriada.

Posto isto, para a análise foram selecionadas de forma aleatória, por região, as seguintes Universidades Federais:

- a) **Região Nordeste:** Universidade Federal do Piauí (UFPI);
- b) **Região Norte:** Universidade Federal do Tocantins (UFT);
- c) **Região Sudeste:** Universidade Federal Fluminense (UFF);
- d) **Região Sul:** Universidade Federal de Pelotas (UFPel);
- e) **Região Centro-Oeste:** Não foi encontrado regulamento para o PGD em nenhuma das Universidades Federais integrantes do PROFIAP desta região. Apenas foi identificada a instalação de Comissão de Avaliação do PGD na Universidade Federal de Goiás (UFG).

Consequentemente, foram selecionadas as quatro Universidades Federais supracitadas para a realização dos estudos.

3.3 Análise dos Dados

Com a seleção dos documentos, passou-se à fase de preparação dos arquivos para a análise dos dados.

O Instrumento de Análise dos Dados utilizado foi o *Software IRAMUTEQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires)*, o qual viabiliza diferentes tipos de análise de dados textuais, abrangendo sobretudo a lematização (termo utilizado no manual do iramuteq para se representar as palavras por meio do infinitivo dos verbos e masculino singular dos substantivos e adjetivos) e o cálculo de frequência de palavras. Este *software* permite a distribuição organizada do vocabulário a fim de facilitar a compreensão por meio de representações gráficas pautadas nas análises lexicográficas. (Iramuteq, 2023).

Almico e Faro (2014, p. 727) conceituam o Iramuteq como “um método informatizado para análise de textos, que busca apreender a estrutura e a organização do discurso, informando as relações entre os mundos lexicais mais frequentemente enunciados pelo sujeito”.

O *software* trata os dados de um *corpus* textual, apresentando a viabilidade e potencialidade dos dados de forma estatística, por meio de representações gráficas do tratamento dos dados. Desta forma, permite uma análise e interpretação mais precisa do conteúdo (Bueno, 2018).

A importância desta pesquisa repousa em prover a comunidade acadêmica de suporte teórico capaz de viabilizar a aprendizagem organizacional guiada pelos

processos do *Framework* dos 4Is das Universidades Federais, de modo compatível com a modalidade de trabalho “teletrabalho”.

Diante disso, foi feita a análise das normativas aplicadas ao teletrabalho nas 4 Universidades Públicas Federais associadas ao PROFIAP, procedendo-se à categorização das normativas.

Averiguaram-se as semelhanças e diferenças no *corpus* textual, para, ao final, nas considerações, verificar a viabilização do *Framework* de Crossan, Lane e White (1999) nos regulamentos analisados e sugerir mecanismos de aperfeiçoamento.

Os artigos científicos selecionados para análise conjunta com os regulamentos são:

- a) *An organizational learning framework: from intuition to institution* (Crossan; Lane; White, 1999), traduzido para o português;
- b) Desenvolvimento de Construtos para Operacionalização do *Framework* dos 4Is (Matos; Ensslin, 2021); e
- c) O modelo 4Is de Aprendizagem Organizacional: Uma abordagem em Instituições de Ensino Superior (Machado *et al.*, 2010).

A escolha dos artigos mencionados para análise em conjunto com os regulamentos sobreveio em razão de seu conteúdo abranger as informações necessárias para a identificação do construto Aprendizagem Organizacional pelo *Framework* dos 4Is, posto que, o primeiro artigo traz a base do *Framework* dos 4Is, tratando-se do pilar desta teoria.

No segundo artigo os autores, após recente e minuciosa revisão de literatura, desenvolveram construtos para a operacionalização dos processos do *Framework* dos 4Is.

Por fim, no terceiro artigo, os autores abordaram o *Framework* dos 4Is em Instituições de Ensino Superior, em que se enquadram as Universidades Públicas Federais.

O resultado trazido pela literatura escolhida trouxe bastante especificidade para a presente pesquisa, tendo em vista que os pesquisadores realizaram o trabalho de apresentar especificamente os elementos do modelo dos 4Is, inclusive, relacionando-os com o trabalho realizado em instituições de ensino superior federais, motivo pelo qual, uma análise conjunta destes com os regulamentos sobre

o PGD das Universidades Federais escolhidas se demonstrou relevante para responder aos objetivos do trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo se subdivide em três tópicos principais, quais sejam:

4.1) Resultados, que engloba o item (4.1.1) Tratamento dos dados pelo Iramuteq.

4.2) Discussão dos resultados, que se fragmenta em: (4.2.1) Os requisitos normativos comuns nos regulamentos do PGD, (4.2.2) O impacto do PGD na realização do serviço nas Universidades Federais e (4.2.3) Elementos dos 4Is identificados nos regulamentos analisados.

4.3) Proposta de Instrumento de Avaliação e Implementação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho das Universidades Federais.

4.1 Resultados

A análise de dados ocorreu por meio da apreciação de textos transcritos (Nascimento-Schulze; Camargo, 2000). Fazendo uso da análise textual foi possível inferir proposições, as quais foram geradas pelo *software* Iramuteq com a leitura dos *corpus* textuais, os quais são caracterizados como um conjunto de textos que o pesquisador pretende analisar.

O *software* possibilitou a análise por meio de estatísticas textuais, as quais permitiram inferir o número de ocorrências das palavras, fornecendo uma representação gráfica. Um dos métodos gráficos aferidos é denominado Classificação Hierárquica Descendente (CHD), o qual classifica segmentos de textos conforme as palavras *lematizadas*, formando grupos com base na frequência em que aparecem no texto, passando à sua correlação por conteúdo e correlação. A partir da CHD, gerou-se o Dendrograma organizando os dados hierarquicamente a partir de sua raiz semântica.

Assim, seguiu-se à Análise de Similitude, representação que se utiliza da raiz semântica para agrupar os dados pelas semelhanças. Essa representação pode inferir a conexão entre os dados, com a formação de uma Nuvem de Palavras.

Por fim, a Nuvem de Palavras, se trata de um gráfico que extraiu as palavras mais representativas encontradas no texto, em que quanto maior a representatividade, maior a fonte da letra, e quanto menor a representatividade, menor a fonte. Ela permitiu uma visualização das palavras-chave do *corpus* textual.

Diante disso, o Iramuteq permitiu o tratamento dos dados para análise e interpretação pelo pesquisador.

4.1.1 Tratamento dos dados pelo Iramuteq

A partir da seleção dos regulamentos do PGD das Universidades Federais integrantes do PROFIAP, por região demográfica, em conjunto com os três artigos científicos escolhidos, tem-se a formação do *corpus* da pesquisa, a próxima etapa compreende a definição das categorias de análise de conteúdo, as quais possibilitam a organização e compreensão do processo de pesquisa.

Para a validação do *corpus* da pesquisa, os 4 regulamentos e os 3 artigos teóricos foram preparados em um programa editor de textos, para que submissão à análise por meio do software Iramuteq, nos parâmetros orientados no manual do *software* Iramuteq (Salviati, 2017, p. 17).

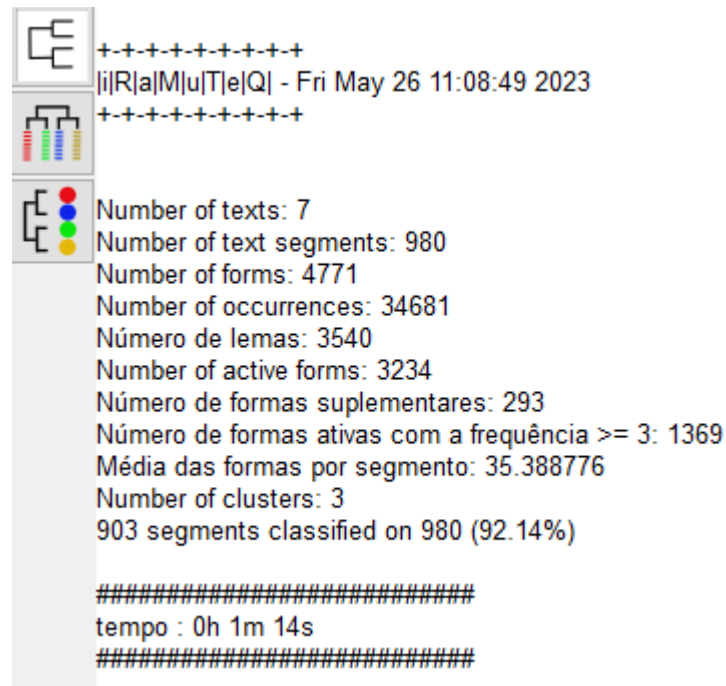
Depois de preparado o arquivo e salvo na extensão “.txt”, com codificação UFT-8, o arquivo foi importado junto ao *software* Iramuteq, o qual, após a configuração dos parâmetros, gerou e disponibilizou as informações.

Importante ressaltar que para a análise de CHD, para que o *corpus* seja considerado representativo e, assim, seja validada sua hierarquização, é necessário um percentual de aproveitamento de no mínimo 70% de Segmentos de Texto (ST) pelo Iramuteq.

No presente contexto, o *corpus* geral foi processado por meio da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), sendo constituído por sete textos, separados em 980 segmentos de texto (ST), com aproveitamento de 903 STs (92.14%), ou seja, o percentual de representatividade hierárquica se apresentou válido.

Por conseguinte, emergiram 34.681 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 4.771 palavras distintas e 293 palavras com uma única ocorrência, como se apresenta na Figura 3.

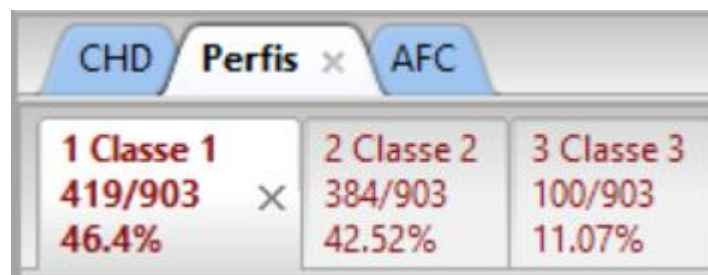
Figura 3 - Informações da Análise Gerada



Fonte: *Software Iramuteq (2023)*

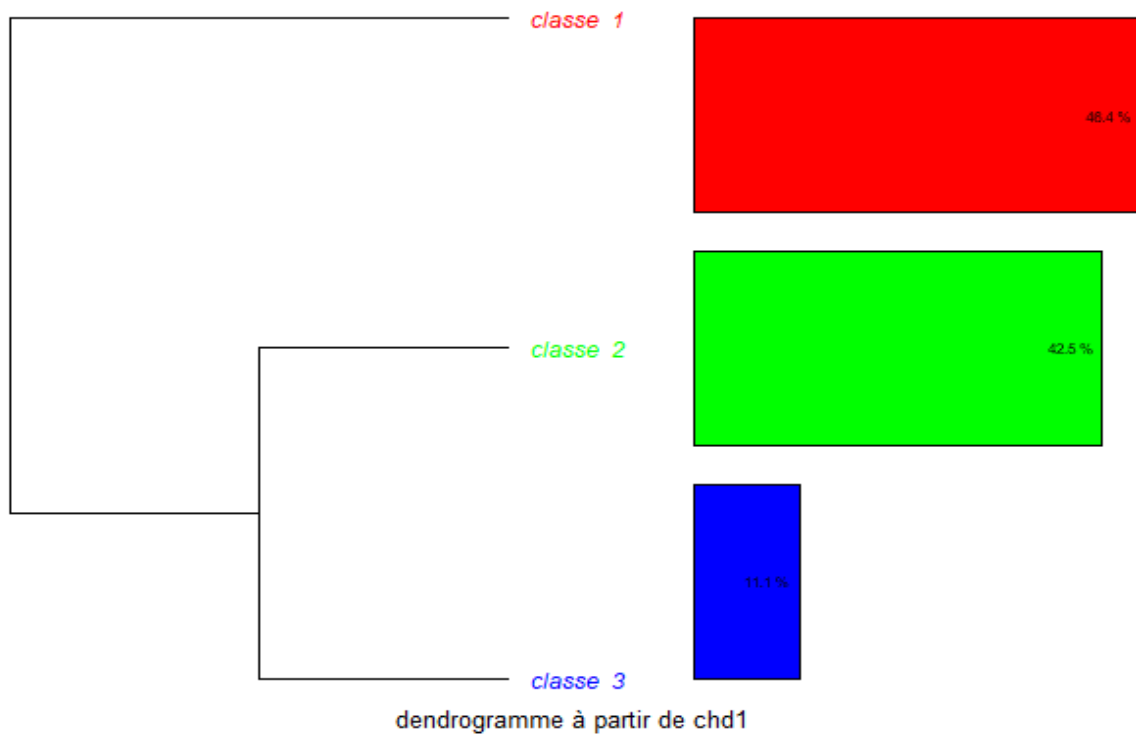
O conteúdo analisado foi categorizado em três classes: Classe 1, com 419 ST (46,4%); Classe 2, com 384 ST (42,52%); e Classe 3, com 100 ST (11,07%), consoante Figura 4.

Figura 4 - Classes geradas



Fonte: *Software Iramuteq (2023)*

O Dendrograma (diagrama ramificado que conecta elementos) apresentado na Figura 5 permite a visualização das três classes de palavras, as quais se encontram divididas em duas ramificações (A e B) do *corpus* total em análise. O *subcorpus* “A” contém 46,4%, correspondente à Classe 1; O *subcorpus* “B”, contém 53,59% da análise, composto pelas Classes 2 (42,52%) e 3 (11,07%).

Figura 5 - Dendrograma de Classes geradas

Fonte: *Software Iramuteq (2023)*

Considerando que se trata de ferramenta para análise de um *corpus* textual, a análise de similitude (Figura 6) gerada apresenta as ligações existentes entre as formas do *corpus* textual, possibilitando a identificação da conexão existente entre as palavras, por meio de raízes semânticas lematizadas (Camargo; Justo, 2016; Salviati, 2017, p. 69).

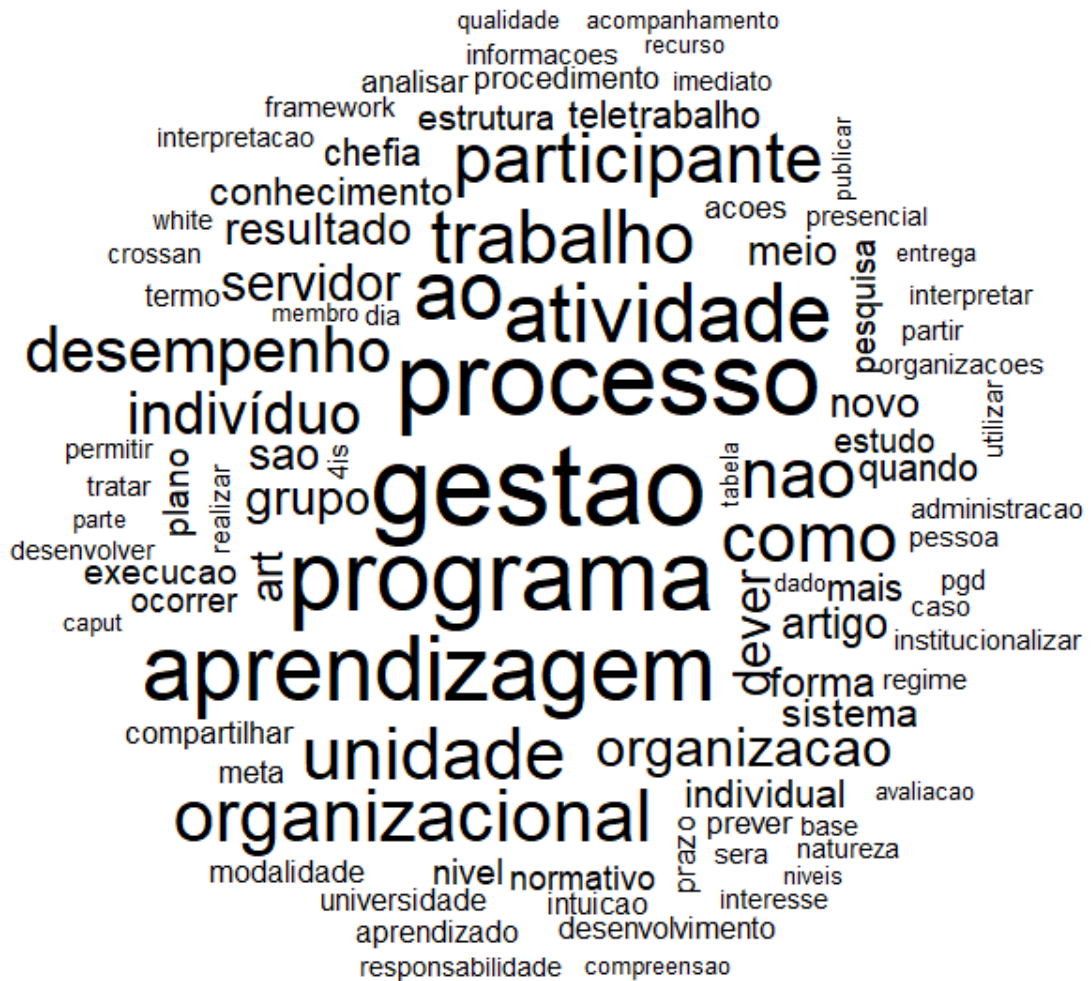
Figura 6 - Análise de similitude do corpus textual



Fonte: *Software Iramuteq* (2023)

Por conseguinte, a Nuvem de Palavras (Figura 7) gerada ressalta de forma visual as palavras e termos com maior ocorrência encontradas nos textos, de forma agrupada e organizada, no formato de nuvem. As palavras são apresentadas com tamanhos diferentes, sendo as palavras com maiores tamanhos as mais importantes (Camargo; Justo, 2016; Salviati, 2017, p. 79).

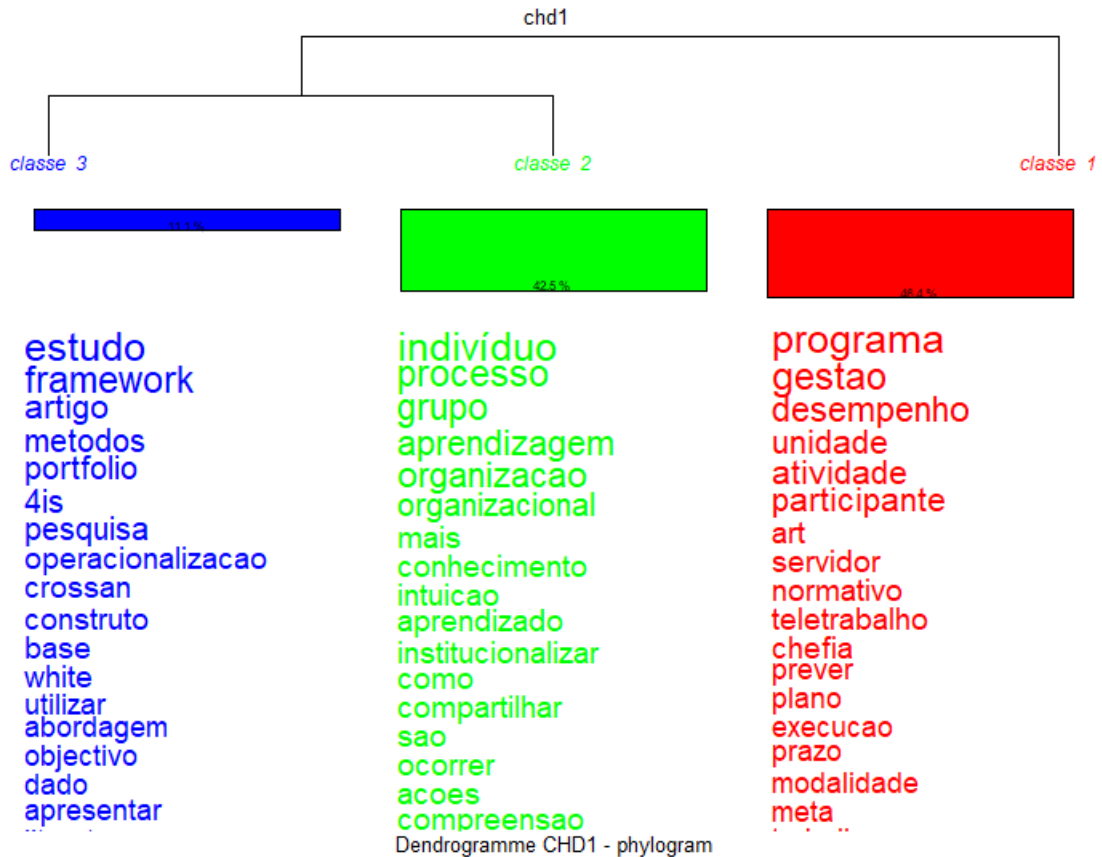
Figura 7 - Nuvem de Palavras



Fonte: *Software Iramuteq* (2023)

Por fim, o *software* apresenta o Dendrograma CHD (Classificação Hierárquica Descendente), em que as palavras mais destacadas são agrupadas por classes, a fim de apresentar sua correlação teórica. Cada classe é formada por palavras em ordem decrescente (descendente) de importância, sendo representadas pelos tamanhos das fontes, da maior para a menor. Assim, as palavras maiores e mais ao topo são as mais representativas de cada classe, conforme Figura 8:

Figura 8 - Dendrograma com as palavras mais representativas de cada classe



Fonte: **Software Iramuteq (2023)**

Para atingir uma melhor visualização das classes, passa-se a elencar as classes de forma hierárquica descendente.

Depreende-se do Dendrograma CHD (Figura 8), que há duas classes dominantes, uma contendo a Classe 1 e outra dispendo das Classes 2 e 3, ou seja, verifica-se que as Classes 2 e 3 fazem parte de um mesmo grupo, contendo palavras que corroboram com um mesmo sentido.

A Classe 1 compreende 46,4% do *corpus* total analisado. Constituída pelas palavras: programa; gestão; desempenho; unidade; atividade; participante; art.; servidor; normativo; teletrabalho; chefia; prever; plano; execução; prazo; modalidade e meta. Analisando o conjunto de palavras, conforme o grau de importância no gráfico, ou seja, sua classificação hierárquica descendente, é possível identificar requisitos normativos encontrados nos regulamentos sobre o PGD, suas nuances, a quem se direciona (sujeitos), sua finalidade, as atividades que devem ser realizadas, forma e prazo de execução, bem como, suas modalidades, e no qual se enquadra o teletrabalho, objeto do presente estudo.

A Classe 2 dispõe de 42,52% do *corpus* textual, e trouxe as palavras: indivíduo; processo; grupo; aprendizagem; organização; organizacional; mais; conhecimento; intuição; aprendido; institucionalizar; como; compartilhar; são; ocorrer; ações e compressão. Essas palavras contemplam o impacto do PGD na forma de realização do serviço administrativo realizado nas Universidades, englobando as pessoas, ou seja, o indivíduo, o grupo com a organização, e ações como, compartilhamento, aprendido, compreensão junto à instituição.

Por fim, a Classe 3, abrangendo os 11,07% restantes do *corpus*, apresentou as palavras: estudo; *framework*; artigo; métodos; portfólio; 4Is; pesquisa; operacionalização; Crossan; construto; base; White; utilizar; abordagem; objetivo; dado e apresentar. Referidas palavras elencam o disposto sobre a aprendizagem organizacional pelo *Framework* dos 4Is, de Crossan, Lane e White (1999), percorrendo os seus elementos.

Importante ressaltar que as palavras expostas na Figura 9 não são as únicas contidas em cada classe, contudo, são as palavras com maior grau de ocorrência nos textos estudados.

Como resultado das classes apresentadas pelo *software* Iramuteq, define-se as seguintes categorias de análise:

- 1) Os requisitos normativos comuns nos regulamentos do PGD;
- 2) O impacto do PGD na realização do serviço nas Universidades Federais;
- 3) Elementos dos 4Is identificados nos documentos analisados.

4.2 Discussão dos Resultados

Diante do tratamento e esquematização dos dados pelo Iramuteq, com a extração de categorias de análise pelo aludido *software*, passa-se à sua interpretação e análise minuciosa.

4.2.1 Os requisitos normativos comuns nos regulamentos do PGD

A classe 1 detectada pelo *software* Iramuteq trouxe as palavras “programa”, “gestão”, “desempenho”, “unidade”, “atividade”, “participante”, “art.”, “servidor”, “normativo”, “teletrabalho”, “chefia”, “prever”, “plano”, “execução”, “prazo”, “modalidade”, “meta”. Estas palavras identificam os requisitos normativos constantes

nos regulamentos das Universidades Federais estudadas, foram elencadas de forma hierárquica decrescente.

Desta forma, passa-se a decompor os pontos relevantes trazidos pelos regulamentos das Universidades: UFT (Norte); UFPI (Nordeste); UFPel (Sul) e UFF (Sudeste). Lembrando que não foram encontrados regulamentos das universidades localizadas na região centro-oeste, conforme explicitado no tópico 3.2.2. Amostragem da Pesquisa, do Capítulo 3.

Considerando que a regulamentação do PGD pelas Universidades Federais foi precedida de normativa geral, relativa do conjunto das normas Instrução Normativa nº 65/2020 (revogada) recentemente substituída pela Instrução Normativa nº 24/2023 e do Decreto Presidencial nº 11.072/2022, dispondo acerca dos requisitos mínimos e máximos permitidos, a partir de diretrizes para sua complementação, constatou-se grande semelhança no conteúdo dos regulamentos publicados, havendo poucos pontos diversos e/ou contraditórios.

Basicamente, os regulamentos das universidades federais trataram de formalizar e afunilar os procedimentos para a implantação efetiva do PGD, e assim, do teletrabalho em suas unidades, dispondo essencialmente acerca: dos possíveis participantes do programa; dos formatos de teletrabalho abrangidos; das regras procedimentais para adesão e desligamento do PGD; sua vedação; documentos necessários; forma de acompanhamento e mensuração; vedações, entre outros.

Assim, colacionam-se no Quadro 7 os itens mais relevantes:

Quadro 7 - Pontos Comuns nos Regulamentos Analisados

REGULAMENTOS PGD	NORTE (UTF)	NORDESTE (UFPI)	SUL (UFPel)	SUDESTE (UFF)
Adesão ao Teletrabalho	Facultativa/Não obrigatória (art. 3º)	Facultativa/Não obrigatória (art. 9º)	Facultativa/Não obrigatória (art. 4º)	Facultativa/Não obrigatória (art. 7º)
Participantes	Técnicos-Administrativos; Cargos em comissão; empregados públicos em exercício na UFT; contratados temporários; estagiários (art. 4º)	Técnicos-Administrativos; Cargos em comissão, com atividades compatíveis com o regulamento (art. 4º)	Técnicos-Administrativos (art. 4º)	Técnicos-Administrativos; cargos comissionados; empregados públicos em exercício na UFF e contratados temporários (art. 2º)
Modalidade de Teletrabalho	Integral ou Parcial - Parcial com horário presencial no máx. 50% da	Integral ou Parcial - Parcial com horário presencial de pelo menos 1 dia	Integral ou Parcial (artigos 1º, II e 12)	Integral ou Parcial (art. 2º)

REGULAMENTOS PGD	NORTE (UTF)	NORDESTE (UFPI)	SUL (UFPeI)	SUDESTE (UFF)
	jornada. (art. 10)	da semana. (artigos 5º e 6º.)		
Atendimento Presencial	Somente quando as atividades do setor exigirem, poderá haver escala de revezamento (art. 11)	Manutenção de 10% das vagas em atendimento presencial durante o horário de expediente (art. 16, parágrafo 8º)	Manutenção do atendimento presencial com revezamento de horários (artigos 4º, parágrafos 2º e 7º, parágrafo 4º)	Manutenção de 10% das vagas em atendimento presencial durante o horário de expediente (art. 4º)
Mensuração das Atividades	Por meio de tabela de atividades com pontuações a serem atingidas (art. 17)	Por meio de tabela de atividades com pontuações a serem atingidas (artigos 8º e 14, parágrafo 1º)	Por meio de tabela de atividades com pontuações a serem atingidas (art. 11)	Por meio de tabela de atividades com pontuações a serem atingidas (artigos 24 e 27 a 34)
Prazo para as aferições das atividades	O regulamento não determinou	40 dias (art. 14)	30 dias (art. 11)	40 dias (art. 23, parágrafo 1º)
Teletrabalho no exterior	Permitido no formato integral (art. 4º, parágrafo 1º)	Permitido no formato integral, por prazo determinado (art. 16)	Permitido no formato integral (art. 14)	O regulamento foi omissivo, aplicando-se o disposto no art. 12 do Decreto n. 11.072/2022
Estrutura física e tecnológica para realização do teletrabalho	Do próprio servidor (art. 27)	Do próprio servidor, devendo assumir todas as despesas decorrentes do trabalho (art. 28, XI)	Do próprio servidor, devendo assumir todas as despesas decorrentes do trabalho (art. 7º, V)	Do próprio servidor, devendo assumir todas as despesas decorrentes do trabalho (art. 47)
Atribuições e Responsabilidades do servidor em teletrabalho	Atender às convocações; manter os dados atualizados; consultar o e-mail e de mais sistemas; permanecer disponível no período acordado; manter a chefia atualizada; zelar pelas informações; comunicar impedimento de realização do trabalho, entre outras (Art. 26)	Atender às convocações; manter os dados atualizados; consultar diariamente o e-mail; manter a chefia informada; estar disponível no horário acordado; zelar pelas informações, comunicar impedimento de realização do trabalho, entre outras (art. 28)	Cumprir o plano de trabalho; atender às convocações; manter os dados atualizados; consultar diariamente o e-mail; permanecer disponível; manter a chefia informada, zelar pelas informações, comunicar impedimento de realização do trabalho, entre outras (art. 16)	Manter os dados disponíveis e atualizados; permanecer disponível durante o período acordado; consultar diariamente o e-mail; manter a chefia informada; atender às convocações e zelar pelas informações, comunicar impedimento de realização do trabalho, entre outras (art. 46)
Desligamento do PGD	Por solicitação; no interesse da Administração; por descumprimento	Por solicitação; no interesse da Administração; por descumprimento	Por solicitação; no interesse da Administração; por descumprimento	Por solicitação; no interesse da Administração; por descumprimento

REGULAMENTOS PGD	NORTE (UTF)	NORDESTE (UFPI)	SUL (UFPeI)	SUDESTE (UFF)
	de metas e obrigações; por alteração de lotação do participante; por descumprimento das atribuições e responsabilidades (art. 23)	de metas e obrigações; por alteração de lotação do participante; por descumprimento das atribuições e responsabilidades (art. 25)	de metas e obrigações; ausência de plano de trabalho; reincidência de reprovação na avaliação do plano de trabalho; por alteração de lotação do participante; por descumprimento das atribuições e responsabilidades (art. 9º)	de metas e obrigações; por alteração de lotação do participante; por descumprimento das atribuições e responsabilidades (art. 41)
Vedações ao Teletrabalho	Servidor com jornada flexibilizada de 30 horas; desligado do PGD nos 3 meses anteriores por descumprimento de prazos e resultados; com penalidade disciplinar (art. 5º)	Servidor que tenha sido desligado do PGD nos 12 meses anteriores por descumprimento do plano de trabalho individual e dos termos de ciência e responsabilidade (art. 25, parágrafo 5º)	Servidor que tenha sido desligado do PGD nos 12 meses anteriores por descumprimento do plano de trabalho individual e dos termos de ciência e responsabilidade (art. 8º)	Atividades que devem ser realizadas presencialmente ou por trabalho externo; prejuízo no atendimento ao público ou de atividades da Unidade; jornada flexibilizada de 30 horas; desligamento do PGD nos 12 meses anteriores por descumprimento dos requisitos (artigos 15 a 17)
Pagamentos vedados aos participantes do teletrabalho	Horas extraordinárias; adicional noturno; adicionais de insalubridade e periculosidade; banco de horas (artigos 37, 39 e 40)	Horas extraordinárias; adicional noturno; adicionais de insalubridade e periculosidade; banco de horas (artigos 18 e 19)	Horas extraordinárias; adicional noturno; adicionais de insalubridade e periculosidade; banco de horas (artigos 23, 24 e 25)	Horas extraordinárias; adicional noturno; adicionais de insalubridade e periculosidade (artigos 55, 59 e 60)
Comparecimento presencial	O regulamento não delimitou	Mediante convocação com prazo mínimo de 5 dias úteis para teletrabalho integral e 1 dia útil para parcial e 2 meses para servidor residente no exterior (art. 16, parágrafo 2º)	Por convocação com prazo mínimo de 24 horas (Termos de Ciência e Responsabilidade do Servidor)	Por convocação com prazo mínimo de 48 horas, por interesse da administração ou atividade que não possa ser realizada remotamente (artigos 25 e 26)

Fonte: Autoria própria adaptado das normativas das Universidades UTF (2022), UFPI (2022), UFPel (2022) e UFF (2022)

Afora os itens listados no Quadro 7, cuja correspondência foi encontrada nos quatro Regulamentos, alguns itens foram identificados de forma diversa, como por exemplo, alguns regulamentos apresentam prazos e a determinação de edital para seleção de servidores para participar do PGD, contendo os requisitos para criação de edital, e, para desempate dos candidatos aprovados. Porém, não se trata de requisito na maioria dos regulamentos, havendo exigências diversas conforme a Universidade. Todavia, os principais elementos encontrados nos Regulamentos analisados constam no Quadro 7.

Ressalta-se que, com a publicação da Instrução Normativa nº 24/2023, todos os regulamentos vigentes devem se adequar às especificidades ali contidas, no prazo de um ano de sua publicação.

4.2.2 O impacto do PGD na realização do serviço nas Universidades Federais

As palavras encontradas de forma hierárquica descendente na Classe 2 foram: “indivíduo”, “processo”, “grupo”, “aprendizagem”, “organização”, “organizacional”, “mais”, “conhecimento”, “intuição”, “aprendizado”, “institucionalizar”, “como”, “compartilhar”, “são”, “ocorrer”, “ações”, “compreensão”. Correspondendo a 42,5% do *corpus* textual.

Analisando referidas palavras, a pesquisa entende que se trata do reflexo da aprendizagem nos indivíduos e na organização, em detrimento de suas ações e como devem refletir no teletrabalho.

Desta forma, considera-se relevante apontar os possíveis impactos do teletrabalho na vida do servidor praticante, na gestão e na comunidade a quem o serviço público das Universidades Federais se destina, considerando as mudanças para a dinâmica do trabalho nessas instituições.

O Quadro 8 ressalta os principais pontos positivos e negativos encontrados.

Quadro 8 - Pontos Positivos e Negativos

Pontos Positivos	Pontos Negativos
Maior flexibilidade e autonomia na organização do trabalho	Dificuldade na gestão do tempo e definição de limites entre a vida profissional e pessoal
Maior conciliação entre vida profissional e pessoal	Pode haver dificuldade de comunicação com o servidor em teletrabalho

Pontos Positivos	Pontos Negativos
Economia de recursos para as Universidades	Custeio pelo servidor das despesas com estrutura física e tecnológica para realização do trabalho
Aumento da produtividade, com maior autonomia para realização do trabalho	Não há política de reembolso das despesas para realização do trabalho
Aprimoramento da inovação tecnológica	Isolamento social
Sustentabilidade ambiental e no ambiente de trabalho	Redução de interação entre equipes de trabalho
Impacto na motivação e satisfação dos colaboradores	Prejuízo no compartilhamento do conhecimento

Fonte: Autoria própria (2023)

Em resumo, há grandes chances de que o impacto do teletrabalho criado pelo PGD na prática das atividades administrativas das Universidades Federais seja positivo, trazendo benefícios como: maior flexibilidade, redução de custos, valorização do servidor e aumento da produtividade. Com uma abordagem bem estruturada e o apoio adequado, o teletrabalho pode ser uma prática efetiva nas instituições de ensino, promovendo uma gestão mais moderna e adaptada às necessidades atuais.

Espera-se que com a possibilidade de retirada de equipamentos pelos participantes em teletrabalho integral, mediante realização de termo de guarda e responsabilidade, trazida pelo artigo 16, da Instrução Normativa nº 24 (Brasil, 2023), esse impacto financeiro do servidor participante seja reduzido.

Nesse sentido ainda, a falta de uma política clara sobre o reembolso ou suporte para essas despesas pode levar a uma desigualdade de condições entre os servidores, prejudicando sua produtividade e bem-estar. Aqueles que não têm condições de arcar com os custos podem enfrentar dificuldades na aquisição de equipamentos adequados, acesso à internet de qualidade e até mesmo com o ambiente físico adequado para o teletrabalho. Isto pode ensejar à impossibilidade de que servidores com menores condições financeiras possam aderir ao PGD.

Portanto, é essencial que as Universidades Federais considerem esses impactos negativos do teletrabalho e desenvolvam políticas e diretrizes que atenuem essas questões. Como sugestão, pode-se incluir o estabelecimento de programas de reembolso ou suporte para as despesas de estrutura e tecnologia, a promoção de atividades e iniciativas que incentivem a interação e o trabalho colaborativo entre os

servidores remotos, além do estabelecimento de mecanismos para a gestão adequada do tempo e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Ao lidar com esses desafios de forma proativa, as Universidades Públicas Federais brasileiras podem garantir que o teletrabalho seja uma prática mais inclusiva, colaborativa e eficiente, promovendo o bem-estar e a produtividade dos servidores, assim como o sucesso das atividades administrativas.

4.2.3 Elementos dos 4Is identificados nos documentos analisados

Na Classe 3 extraída pelo Iramuteq, as palavras apresentadas de forma hierárquica descendente foram: “estudo”, “framework”, “artigo”, “métodos”, “portfolio”, “4Is”, “pesquisa”, “operacionalização”, “crossan”, “construto”, “base”, “white”, “utilizar”, “abordagem”, “objectivo”, “dado”, “apresentar”. Estas palavras englobam a teoria da aprendizagem organizacional pelo modelo dos 4Is, razão pela qual, nesta seção, foram apresentados os principais elementos desta teoria, constantes nos documentos analisados.

O *Framework* dos 4Is (Crossan; Lane; White, 1999), como explicado no tópico 2.5 do Capítulo 2, trouxe contribuições ao campo de estudo do aprendizado organizacional, mantendo-se como teoria relevante para a gestão nas organizações, por apresentar de forma sucinta os processos de aprendizagem, desde o conhecimento individual, pelo processo de intuição, passando pelo processo de interpretação, intermediário para o conhecimento de grupo, em que ocorre a integração, finalizando com a institucionalização na organização.

Contudo, apesar de relevante e reconhecido cientificamente, foi necessária a consolidação de métodos e procedimentos capazes de avaliar a ocorrência da aprendizagem nas organizações. Para tanto, Matos e Ensslin (2021) realizaram amplo estudo de revisão sistemática de literatura para desenvolver construtos para operacionalização dos processos de aprendizagem e, assim, permitir sua avaliação.

O resultado alcançado por Matos e Ensslin (2021, p. 582-583) se apresentou uma relevante contribuição para o tema, “com um arcabouço conceitual, construído a partir do empirismo identificado e relatado em estudos publicados sobre o tema, no qual se apresentam métodos e formas executadas para identificação da ocorrência da aprendizagem”.

O Quadro 9 adaptado da pesquisa de Matos e Ensslin (2021), elenca os construtos que conceituam e identificam a operacionalização dos 4Is, ou seja,

elena as ações / operacionalizações que caracterizam cada elemento dos 4Is da aprendizagem organizacional.

Quadro 9 - Construtos para operacionalização do Framework dos 4Is

ELEMENTO	DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO / INDICADORES
<p>INTUIR: Definição</p>	<p>É o reconhecimento pré-consciente de padrões e/ou possibilidades inerentes em um fluxo de experiências pessoais. Esse processo pode afetar o comportamento intuitivo de um indivíduo, mas só afeta a outros quando há a tentativa de interagir com esse indivíduo.</p>
<p>INTUIR: Operacionalização</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Os indivíduos possuem conhecimento sobre os objetivos estratégicos da organização; - Os indivíduos são capazes de enxergar problemas e situações de novas e diferentes maneiras; - Os indivíduos costumam gerar novos <i>insights</i>; - Os indivíduos demonstram utilizar de experiências passadas para construir novas ideias; - Os indivíduos demonstram iniciativa para propor novas perspectivas à organização; - Indivíduos se utilizam de metáforas para explicar ideias; - Indivíduos questionam processos formalizados na estrutura organizacional;
<p>INTERPRETAR: Definição</p>	<p>É a explicação de uma visão ou uma ideia a si ou para os outros. Esse processo passa do pré-verbal ao verbal e requer o desenvolvimento de uma linguagem comum.</p>
<p>INTERPRETAR: Operacionalização</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Durante as reuniões são discutidas novas ideias; - As pessoas são encorajadas a proporem novas ideias e novos pontos de vista; - Os indivíduos costumam expor seus pontos de vista com o grupo; - Novas perspectivas são discutidas entre o grupo; - O(s) gestor(es) incentiva(m) o comportamento proativo dos indivíduos; - Percebe-se experimentação por parte dos indivíduos do grupo em relação a novas ideias; - Membros do grupo interpretam e expandem as ideias conjuntamente; - Percebe-se o desenvolvimento de mapas cognitivos para expandir conhecimento sobre novas ideias;
<p>INTEGRAR: Definição</p>	<p>É o processo de desenvolvimento de entendimento compartilhado entre os indivíduos e a tomada de ação coordenada por meio de ajustes mútuos. Diálogo e ação conjunta são essenciais para o desenvolvimento do entendimento compartilhado. Esse processo inicia de maneira pontual e informal, mas se as ações coordenadas são exercidas o conhecimento</p>

ELEMENTO	DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO / INDICADORES
	é institucionalizado.
<p>INTEGRAR: Operacionalização</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Percebe-se ação conjunta e coletiva no grupo; - Indivíduos compartilham do conhecimento com outros membros do grupo; - Busca-se o entendimento comum entre todos os indivíduos do grupo; - Programas de treinamento e/ou capacitação são executados para que todos os indivíduos compartilhem do conhecimento; - Percebem-se ações coerentes por parte dos indivíduos da organização, em relação a novas perspectivas delineadas;
<p>INSTITUCIONALIZAR: Definição</p>	<p>É o processo de assegurar a ocorrência de ações rotineiras. As tarefas são definidas, ações especificadas e mecanismos organizacionais implementados para garantir que determinadas ações aconteçam. Institucionalizar é o processo de incorporação da aprendizagem que tem sido construída nos indivíduos e grupos nas instituições da organização, incluindo sistemas, estruturas, procedimentos e estratégias.</p>
<p>INSTITUCIONALIZAR: Operacionalização</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Os novos procedimentos estão formalizados nas estruturas não-humanas da organização; - Incorporação do aprendizado individual e de grupo nos elementos não-humanos da organização; - Recomendações dos grupos ou indivíduos são incorporadas pela organização; - Os objetivos estratégicos da organização se modificaram; - Estruturas, procedimentos, manuais, sistemas, entre outros, são alterados para refletir a nova estratégia organizacional; - Novas diretrizes são formuladas e comunicadas aos membros da organização; - Percebe-se que os membros da organização conhecem os novos objetivos estratégicos; - Avaliação das novas ações rotinizadas;

Fonte: Quadro do agrupamento dos originais de Matos e Ensslin (2021)

Importante salientar que a aprendizagem organizacional no nível individual, abrangendo os processos de Intuição e Interpretação, demanda um processo de mensuração mais específico, tendo em vista a dificuldade em se medir como o indivíduo é capaz de detectar informações, pelo uso de metáforas, de experiências cotidianas e por imagens do contexto laboral e acadêmico vivido, e como interpreta estas informações, especialmente quando a interpretação ocorre de forma não

verbal, mapas cognitivos e da observação. Isto exige um trabalho mais aprofundado, servindo de sugestão para pesquisas futuras.

A partir da integração ocorre a exposição do que os indivíduos identificaram pela intuição e pela interpretação, e pode-se chegar à institucionalização.

Contudo, diante da implementação que vem ocorrendo nas Universidades Federais, a identificação de elementos de aprendizagem organizacional e sua aplicação se apresenta como mecanismos imediatos, motivo pelo qual, a presente pesquisa foca na aplicação dos elementos identificáveis e avaliáveis de forma imediata, com relação aos níveis grupal e institucional, objetivando analisar especificamente a partir da Integração e da Institucionalização.

Outrossim, considerando a contribuição dada por Matos e Ensslin (2021), por meio da especificação de operacionalizações dos elementos dos 4Is, restam identificadas as ações que caracterizam a intuição, interpretação, integração e institucionalização, passando-se à identificação destes processos nas Universidades Federais. Nesse sentido, o estudo feito por Machado *et al.* (2010), que, de forma meticulosa, identificou o Modelo 4Is de Aprendizagem Organizacional para Instituições de Ensino Superior foi escolhido para completar o *corpus* de análise.

Insta frisar que as Universidades Federais também estão englobadas no conceito de instituição de ensino superior, enquadrando-se perfeitamente nas características apreciadas no estudo.

Pois bem, os autores (Machado *et al.*, 2010), após esclarecimentos acerca da gestão universitária e estrutura dos órgãos das universidades, relacionaram a teoria da aprendizagem organizacional às instituições de ensino superior, afirmando a possibilidade de sua aplicação. Assim, considerando a gestão estratégica de pessoas e o processo de aprendizagem organizacional utilizando o modelo dos 4Is, os pesquisadores apresentaram sugestões para o processo de aprendizagem organizacional, refletindo-se a partir do nível (indivíduos e órgão, com as respectivas atribuições), do processo (intuição, interpretação, integração e institucionalização) e dos insumos/resultados identificados, conforme consta no Quadro 10.

Quadro 10 - O modelo 4Is de aprendizagem organizacional adequado à Instituições de ensino superior.

Nível	Processo	Insumos / Resultados
Servidor administrativo em educação e	técnico- Intuição: a partir da experiência e conhecimento	Experiências cotidianas, como resoluções de problema do dia-a-

Nível	Processo	Insumos / Resultados
docente	privilegiado dos servidores técnicos e docentes da instituição, estes indivíduos possuem grande capacidade de gerar ideias e soluções por vivenciarem na prática.	dia. Imagens dos dois contextos, tanto institucional como dos acadêmicos. Uso de metáforas para compreender o contexto da universidade.
Órgãos Deliberativos Setoriais: Colegiados de Departamento, dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação e Conselhos de Unidades e Órgãos Deliberativos Centrais: Conselho Universitário; Câmaras de ensino de graduação e pós-graduação, pesquisa e extensão e Conselho de Curadores.	Interpretação: além de seu próprio processo de intuição, devem possibilitar a interpretação da intuição de cada indivíduo e preparar isto para que seja transferido ao grupo.	A linguagem de comunicação pode variar entre oral, escrita ou até mesmo digital, por meio de uso de ferramentas de informática atualmente disponíveis para este e outros fins. Os mapas cognitivos envolvem a experiência e a capacidade de compreensão dos fatos e sistematização. <i>Feedbacks</i> , conversas, observação são formas de captar mais sinais dos indivíduos.
	Integração: união das opiniões e percepções dos indivíduos após a interpretação do grupo. Entre cada nível do modelo ajustes são necessários.	A integração ocorre por meio de treinamento, palestras, por simples observação do indivíduo, etc.
Órgãos Executivos Setoriais: Diretoria dos Centros de ensino, Chefes de Departamentos, Coordenadores dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação e Órgãos Executivos Centrais: Reitoria, Vice-Reitora e Pró-Reitorias Acadêmicas e Administrativas.	Institucionalização: a partir do aprendizado alcançado e gerado, faz-se a validação do que deve ser inserido nas rotinas institucionais.	Através de rotinas, como manuais, normas ou princípios torna-se padrão o uso de determinadas técnicas ou hábitos desenvolvidos pelos indivíduos. Entretanto, é necessário um sistema de diagnóstico para verificar se a institucionalização disso está ocorrendo.

Fonte: Machado *et al.* (2010)

Diante da análise dos estudos de Crossan, Lane e White (1999), Matos e Ensslin (2021) e Machado *et al.* (2010) foi possível identificar que a aprendizagem

organizacional em nível institucional pode ser aplicada quando levar em conta conjuntamente elementos como:

- a) A hierarquia das Universidades Federais; as atividades realizadas e a comunicação institucional;
- b) A efetiva análise da realidade funcional da Universidade e valorização das iniciativas criativas e/ou inovadoras dos servidores;
- c) E o *feedback* na forma de atualização de rotinas e procedimentos com a edição de atos normativos capazes de institucionalizar o aprendizado obtido.

Diante da relevância da aprendizagem organizacional para a efetividade das atividades realizadas nas Universidades Federais, bem como, da aplicabilidade do *Framework* dos 4Is nas rotinas institucionais, o presente trabalho passa a apresentar uma proposta de instrumento de avaliação e implementação da aprendizagem organizacional no teletrabalho das universidades federais.

4.3 Proposta de Instrumento de Avaliação e Implementação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho das Universidades Federais

Da análise do referencial em conjunto com os documentos apreciados, foi possível elencar elementos para identificar a Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho das Universidades Federais e assim criar um instrumento capaz de avaliar e aplicar esse construto na referida modalidade de trabalho.

O “Instrumento de Avaliação e Implementação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho das Universidades Federais” visa apresentar um mecanismo que possibilite a coleta das informações na base da organização, em que ocorre a intuição, a interpretação e a integração, para, após sua análise por uma equipe qualificada, levar o aprendizado organizacional identificado aos órgãos diretivos e colegiados a fim de que se proceda à institucionalização, com a validação e incorporação dessas rotinas institucionais.

O instrumento é composto por cinco procedimentos ou etapas:

Quadro 11 - Etapas do Instrumento de Avaliação e Implementação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho das Universidades Federais

1	Criação de uma “Comissão Permanente do Teletrabalho”.
2	Aplicação de dois (a) Formulário de Avaliação da Aprendizagem Organizacional dos

	formulários pela Comissão Permanente do Teletrabalho.	Servidores em Teletrabalho. (b) Formulário de Avaliação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho pelos Gestores.
3	Elaboração pela Comissão Permanente do Teletrabalho de um “Relatório Anual de Acompanhamento do Teletrabalho”.	
4	Análise do Relatório Anual pelos Órgãos Executivos Centrais.	
5	Criação pelos Órgãos Executivos Centrais de normas, rotinas, manuais, entre outros mecanismos apropriados para adaptar as práticas institucionais à Aprendizagem Organizacional.	

Fonte: Autoria própria (2023)

Para a efetividade da avaliação e implementação da aprendizagem organizacional no teletrabalho, é necessário um trabalho conjunto entre gestão e servidores participantes desta modalidade de trabalho. Assim, é preciso que a pesquisa seja direcionada para cada público, tendo em vista os objetivos e procedimentos, assim como a função que cada um exerce dentro da instituição.

Por isso, na primeira etapa, a Universidade cria uma comissão central, denominada “Comissão Permanente do Teletrabalho” com a finalidade de buscar informações junto aos servidores em teletrabalho, passando-se à segunda etapa com a aplicação do Formulário (Quadro 13), bem como, junto aos gestores, coletando as informações dispostas no Formulário (Quadro 12).

Algumas Universidades Federais se subdividem em mais de uma unidade (campi), nesses casos, a “Comissão Permanente do Teletrabalho” pode ter o auxílio de subcomissões locais para auxiliar no trabalho de coleta de dados.

A fim de garantir a imparcialidade nas ações e a franqueza nas respostas, o Formulário disposto no Quadro 13, voltado aos servidores em teletrabalho, deverá ser aplicado de forma a garantir o anonimato dos informantes.

A partir dos dados colhidos, e encerrado o trabalho das subcomissões, nas organizações que as instituírem, inicia-se a terceira etapa, com a análise das respostas aos formulários. As informações colhidas servirão de base para que a “Comissão Permanente do Teletrabalho” gere um “Relatório Anual de Acompanhamento do Teletrabalho”, contendo a análise do acompanhamento alcançado na organização, para, ao final, enquanto houver necessidade, realizar

sugestões de alteração nos procedimentos e documentos institucionais que regem o teletrabalho.

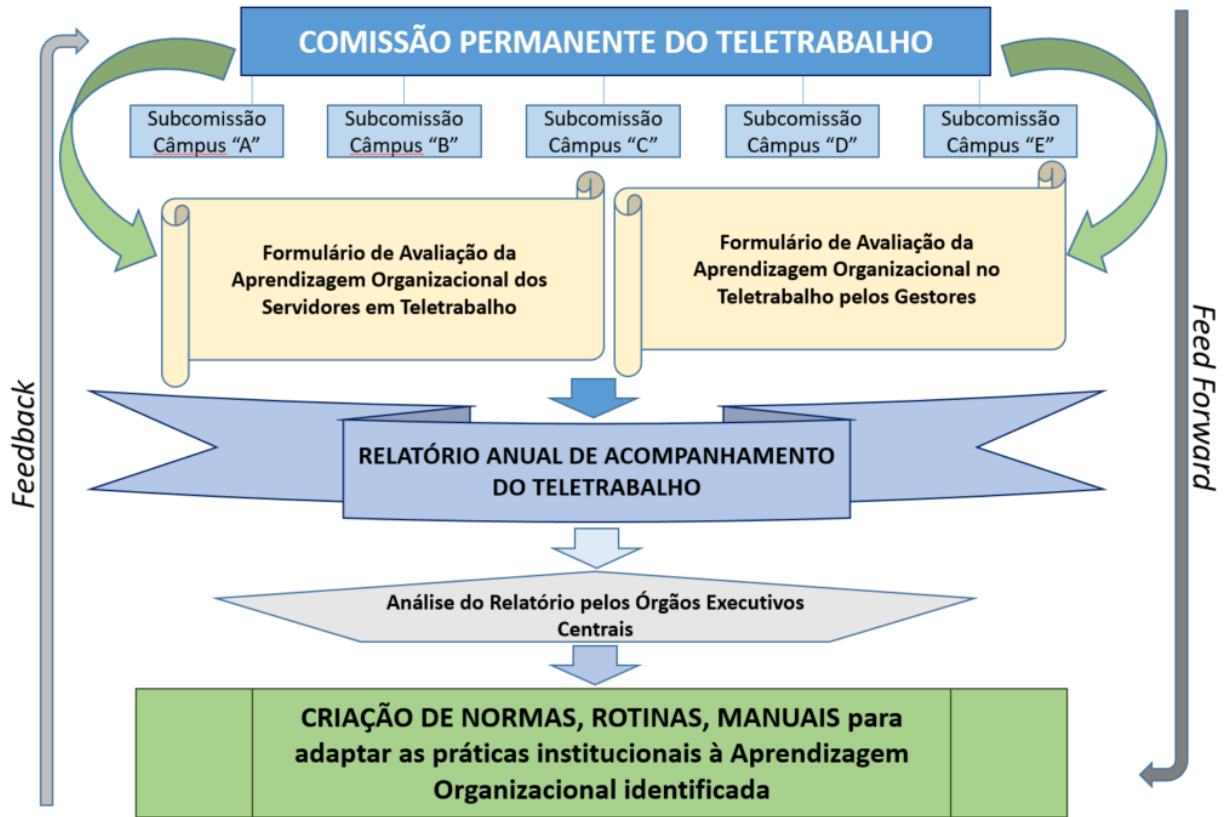
Neste relatório constarão informações e contribuições pertinentes, capazes de identificar os pontos de fragilidade e ressaltar os pontos de efetividade na aprendizagem organizacional. Além de apresentar o quadro anual do teletrabalho na Universidade, o Relatório trará sugestões de ações e mecanismos de aperfeiçoamento das práticas que contribuam com o teletrabalho.

A quarta etapa se caracteriza pela análise do relatório pelos órgãos executivos centrais, compostos pelos principais gestores e detentores de competências decisórias, os quais tomarão conhecimento das informações colhidas junto à base de gestores e servidores e identificar a necessidade de alterações nas rotinas institucionais a fim de adaptar as rotinas administrativas às sugestões apresentadas pela “Comissão Permanente do Teletrabalho”, por meio da criação de normas, manuais e procedimentos, adaptando as práticas institucionais à Aprendizagem Organizacional identificada pelas atividades diárias dos servidores em conjunto com as práticas dos gestores locais.

Desta forma, as práticas de aprendizagem organizacional tendem a ser efetivamente integradas à organização e assim, sejam institucionalizadas. Este processo deve ser realizado a cada ano a fim de garantir que as mudanças culturais reflitam no aprendizado organizacional e se mantenha em um processo de aprendizagem contínuo.

O “Instrumento de Avaliação e Implementação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho das Universidades Federais” está identificado no fluxograma contido na Figura 9.

Figura 9 - Fluxograma do “Instrumento de Avaliação e Implementação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho das Universidades Federais”



Fonte: Autoria própria (2023)

O objetivo deste instrumento é apresentar um processo de avaliação e aplicação e implementação da aprendizagem organizacional, pelo modelo dos 4Is, no teletrabalho de Universidades Federais.

Por meio deste processo as informações fornecidas pelos participantes deverão ser tratadas de forma confidencial e utilizadas apenas para fins de análise, aprimoramento e desenvolvimento contínuo do teletrabalho nas instituições (*Feed forward* e *Feedback*), assim como ocorre no *Framework* dos 4Is criado por Crossan, Lane e White (1999).

A segunda etapa do Instrumento consistente na aplicação de formulários de avaliação da aprendizagem organizacional junto aos servidores em teletrabalho e aos gestores. Referidos formulários focam nos elementos Integração e Institucionalização do modelo dos 4Is.

O primeiro Formulário, apresentado no Quadro 12, possibilita a avaliação da Aprendizagem Organizacional pelos gestores (pela instituição), tendo em vista que para que seja proporcionada a efetividade da Aprendizagem Organizacional, é fundamental que exista o interesse da Organização e, para tanto, que esta proceda

à implantação ou implementação de mecanismos que possibilitem que os servidores compartilhem seu conhecimento e obtenham o conhecimento das diretrizes e metas institucionais.

Não havendo o interesse institucional pela aplicação de mecanismos para o processo dinâmico da aprendizagem organizacional, a coleta de informações sobre o assunto junto aos servidores demonstra-se irrelevante, pois serão colhidas as informações, sem que seja dado o devido encaminhamento para soluções das demandas encontradas. Razão pela qual, o formulário constante no Quadro 12 é fundamental para o processo de implantação do modelo dos 4Is nas Universidades Federais.

Quadro 12 - Formulário de Avaliação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho pelos Gestores das Universidades Federais

Formulário de Avaliação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho pelos Gestores das Universidades Federais	
Definição de estratégias	<p>Quais são as estratégias adotadas para incentivar debates e discussões sobre as atividades desenvolvidas em cada setor, especialmente na modalidade de teletrabalho, entre servidores e gestores?</p> <p>Os servidores possuem conhecimento sobre os objetivos estratégicos da Universidade?</p> <p>Como é realizada a transmissão dos objetivos estratégicos aos servidores?</p>
Engajamento dos colaboradores	<p>Como a Universidade promove o engajamento dos colaboradores para compartilhar ideias e sugestões relacionadas às práticas do teletrabalho?</p> <p>Quando um servidor questiona processos formalizados na estrutura organizacional, a Universidade permite a contrapartida de ideias de novos formatos para aqueles processos?</p>
Valorização e criatividade	<p>Como a instituição valoriza e reconhece a criatividade e inovação dos servidores no contexto do teletrabalho? Existem mecanismos de incentivo a práticas inovadoras?</p>
Comunicação clara e transparente	<p>As políticas e diretrizes de teletrabalho são comunicadas de forma clara e transparente para os servidores?</p> <p>As ferramentas de comunicação utilizadas estão sendo efetivas para a transmissão das informações institucionais e setoriais?</p> <p>Durante as reuniões são discutidas novas ideias para os procedimentos adotados pela instituição?</p>
Capacitação e treinamento	<p>Quais são os treinamentos e capacitações oferecidos para os servidores em relação ao teletrabalho e como são avaliados?</p>

Formulário de Avaliação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho pelos Gestores das Universidades Federais	
Acesso às ferramentas	Como a instituição garante que os servidores tenham acesso adequado às ferramentas de comunicação e colaboração remotas utilizadas no teletrabalho?
Fortalecimento das equipes	Quais são as iniciativas adotadas para fortalecer o trabalho em equipe dos servidores em teletrabalho? Existem programas de treinamento e/ou capacitação com a finalidade de compartilhamento de conhecimento entre os servidores e/ou equipes de trabalho?
Colaboração e troca de Conhecimento	Como a universidade incentiva a colaboração e troca de conhecimento entre as equipes de trabalho remoto?
Gerenciamento de projetos	Quais são as práticas utilizadas para gerenciar projetos em ambiente de teletrabalho, promovendo a integração entre diferentes áreas?
Políticas e diretrizes	Como a instituição formaliza e atualiza suas políticas e diretrizes de teletrabalho de acordo com as necessidades da organização? Existem mudanças nos objetivos estratégicos da Universidade? Procedimentos, manuais, sistemas informatizados, entre outros, são alterados para refletir a nova estratégia da instituição? Os servidores que realizam as atividades são consultados para melhoria dos procedimentos administrativos?
Adesão	Como a universidade incentiva a adesão dos servidores ao teletrabalho? Quais são as diferenças encontradas nas atividades realizadas presencialmente e remotamente? Como a universidade promove a equidade na realização das atividades em teletrabalho comparadas às realizadas de forma presencial?
Cultura de Aprendizagem	Como a instituição promove sua cultura de aprendizagem organizacional e a adaptação desta aprendizagem aos servidores em teletrabalho? Como é a política de análise e votação pelos órgãos deliberativos acerca das necessidades e abordagens aferidas pelos servidores em teletrabalho? As novas rotinas e procedimentos estão sendo avaliadas e ajustadas às necessidades do teletrabalho? Existem comissões responsáveis para buscar as necessidades dos servidores em teletrabalho, analisar e encaminhar para os órgãos superiores a fim de que ocorra a mudança institucional necessária para a efetiva aprendizagem organizacional?

Fonte: Autoria própria (2023)

Por conseguinte, dos servidores faz-se necessária uma avaliação contínua da aprendizagem organizacional na prática do teletrabalho. As respostas ao Formulário trazido no Quadro 13 poderão contribuir sobremaneira para a criação de mecanismos de efetividade do teletrabalho, atrelados à compreensão e aplicação das políticas e diretrizes institucionais, bem como, do empenho em buscar atingir as metas da organização, conforme o cargo exercido.

Quadro 13 - Formulário de Avaliação da Aprendizagem Organizacional dos Servidores em Teletrabalho nas Universidades Federais

Este instrumento visa identificar o nível de aprendizagem organizacional no teletrabalho dos servidores da Universidade. As respostas fornecidas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas para análise e aprimoramento das atividades realizadas remotamente pelos participantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

1	Você participou de debates e/ou discussões sobre o teletrabalho em sua universidade? () Sim () Não.
2	Você utiliza experiências passadas para resolver problemas ou situações novas e assim construir novas ideias? () Sim () Às vezes () Nunca.
3	Como você avalia a frequência e as oportunidades desses debates/discussões sobre o teletrabalho na Instituição? () Muito frequente e oportuna () Frequente e oportuna () Pouco frequente e oportuna () Raramente e não oportuna () Não se aplica.
4	Você se sente encorajado(a) a compartilhar ideias e sugestões relacionadas às atividades realizadas em teletrabalho? () Sim () Não.
5	Você propôs alguma ideia ou sugestão relacionada ao teletrabalho que foi implementada? () Sim () Não.
6	Você já questionou algum procedimento formalizado de realização de atividades institucionais? () Sim () Não () Discordei sem me manifestar.
7	Em sua percepção, as ideias e sugestões apresentadas sobre formas de otimizar as atividades realizadas em teletrabalho são levadas em consideração pela Instituição? () Sempre () Na maioria das vezes () Raramente () Nunca () Não se aplica.
8	Você compreende completamente as políticas e diretrizes de teletrabalho da sua Universidade? () Sim () Parcialmente () Não.
9	Você se sente informado(a) sobre as ferramentas de comunicação e colaboração remotas utilizadas no teletrabalho? () Sim () Parcialmente () Não.
10	Como você avalia o grau de clareza e agilidade das informações fornecidas para realização de

Este instrumento visa identificar o nível de aprendizagem organizacional no teletrabalho dos servidores da Universidade. As respostas fornecidas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas para análise e aprimoramento das atividades realizadas remotamente pelos participantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

suas atividades em teletrabalho?

() Muito claro () Claro () Neutro () Pouco claro () Nada claro.

11 Como você avalia o nível de interpretação das informações fornecidas pela Universidade sobre o teletrabalho?

() Muito claro () Claro () Neutro () Pouco claro () Nada claro.

12 A Universidade oferece treinamentos e capacitações específicas para realização das atividades inerentes ao cargo ocupado?

() Sim () Não.

13 Você se sente encorajado a propor novas ideias e/ou novos pontos de vista no que tange às suas atividades dentro da Universidade?

() Sim () Não () Às vezes.

14 Você participou de treinamentos ou capacitações específicas para o teletrabalho?

() Sim () Não.

15 Você se sente integrado(a) à sua equipe de trabalho?

() Sim () Parcialmente () Não.

16 Existe compartilhamento de conhecimento sobre as atividades do setor com outros membros do grupo?

() Sim () Não () Raramente.

17 Como você avalia a colaboração entre os servidores em teletrabalho do seu setor?

() Muito efetiva e colaborativa () Efetiva na maioria das vezes () Pouco efetiva e colaborativa
() Não efetiva e colaborativa () Não se aplica.

18 Você tem participado de projetos ou atividades colaborativas relacionadas ao setor em que está lotado(a)?

() Sim () Parcialmente () Não.

19 Quando há divergência de entendimento entre os servidores sobre algum tema, os gestores buscam que todos cheguem à mesma conclusão?

() Sim () Não () Algum colega não aceita outros entendimentos.

20 Como você reage a mudanças (de entendimentos, de procedimentos, de grupo de trabalho)?

() Bem () Tenho dificuldade () Não aceito mudanças.

21 Você tem adotado o Programa de Gestão e Desempenho mesmo após o retorno ao trabalho presencial?

() Sim () Não () Permaneço em teletrabalho.

22 Você percebe que as práticas do teletrabalho estão alinhadas com as políticas e diretrizes institucionais?

() Sim () Parcialmente () Não.

Este instrumento visa identificar o nível de aprendizagem organizacional no teletrabalho dos servidores da Universidade. As respostas fornecidas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas para análise e aprimoramento das atividades realizadas remotamente pelos participantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

23 Em sua opinião, a Instituição promove uma cultura de aprendizagem e adaptação contínua ao teletrabalho?

Sim Parcialmente Não.

24 Você identifica que o aprendizado individual compartilhado com os demais membros da Universidade está sendo incorporado pela organização com a mudança nas rotinas e procedimentos?

Sim Não Esporadicamente.

A Universidade agradece sua participação nesse instrumento. Suas respostas são essenciais para a compreensão e aplicação da aprendizagem organizacional aplicada aos servidores em teletrabalho. Caso tenha alguma observação ou sugestão adicional, por favor, sinta-se à vontade para compartilhar. Sua contribuição é muito importante para o aprimoramento do teletrabalho e da disseminação da cultura organizacional na Instituição.

Fonte: Autoria própria (2023)

Portanto, a aplicação do Instrumento apresentado na Figura 9 pode trazer benefícios à Universidade, auxiliando na integração do servidor que trabalha na base da organização, aumentando o sentimento de pertencimento e valorização deste na organização e levando à instituição do aprendizado adquirido pelos servidores ao longo da realização de suas atividades laborais.

Ademais, o Relatório Anual emitido pela Comissão Permanente pode ser enviado ao Ministério da Educação (MEC) para acompanhamento do teletrabalho no serviço público federal e utilizado para elaboração de métricas gerais pelo Governo Federal. Consubstanciando uma relevante fonte de informações para o teletrabalho na Administração Pública em geral.

Importante ressaltar que os formulários podem ser reformulados conforme as necessidades de cada Universidade Federal no curso do tempo e consoante ocorram as mudanças nas rotinas e procedimentos, e com o aumento da compreensão da aprendizagem organizacional pelos servidores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD), ao possibilitar a prática oficial do teletrabalho, trouxe mudanças significativas no âmbito das Universidades Públicas Federais, tornando possível que o servidor realize suas atividades em localidade diversa à instituição, mesmo que resida fora do país.

A implementação do PGD pelas Universidades Federais de forma individual e específica permite que o teletrabalho seja disponibilizado permanentemente, de modo que se adeque à própria realidade institucional.

Diante desse novo cenário, o *Framework* dos 4Is da aprendizagem organizacional (Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização), criado por Crossan, Lane e White (1999), se mostrou uma ferramenta eficiente para o sucesso do teletrabalho nas Universidades Públicas Federais brasileiras.

Esta aprendizagem acaba por permitir que as políticas e diretrizes organizacionais reflitam efetivamente no trabalho dos servidores, que em razão da sua realização em espaço externo à Universidade, por meio do teletrabalho, mantém-se presente no vínculo entre a organização e o servidor.

Com a análise realizada junto à legislação do teletrabalho, foi identificada a possibilidade de aplicação da aprendizagem organizacional pelo modelo dos 4Is. Assim, acredita-se que o trabalho atendeu ao seu objetivo geral, de analisar a legislação do teletrabalho nas Universidades Federais brasileiras a partir da perspectiva do *Framework* dos 4Is da aprendizagem organizacional.

A construção de um referencial teórico sobre o teletrabalho, com ênfase nas Universidades Federais, oportunizou sintetizar os principais aspectos deste formato de trabalho, considerando as limitações trazidas pela norma, quanto às formas de realização do trabalho, sujeitos a quem é direcionado, critérios de participação, mensuração das atividades, prazos a serem cumpridos, atribuições e responsabilidades dos participantes e gestores, vedações e fatores de cancelamento da modalidade.

O primeiro e o segundo objetivos específicos da pesquisa, quanto à identificação das diretrizes e das regulamentações do Programa de Gestão e Desempenho das Universidades Federais, foram atingidos por meio da apresentação dos principais elementos dispostos na legislação correlata, em especial no Decreto Presidencial nº 11.072/2022 (Brasil, 2022) e na Instrução

Normativa nº 24/2023 (Brasil, 2023), que atualmente servem de alicerce para a implementação do teletrabalho pelas Universidades Federais, em conjunto com os regulamentos das Universidades.

A identificação dos elementos que caracterizam o *Framework* dos 4Is da aprendizagem organizacional, com a apresentação da teoria possibilitaram alcançar o terceiro objetivo específico por meio da análise da possibilidade do enquadramento destes elementos na regulamentação do teletrabalho das Universidades Federais.

Foi apontado que cada um dos elementos do *Framework* dos 4Is tem potencial de desempenhar um papel importante na promoção de uma cultura de aprendizagem contínua e adaptação ao ambiente de trabalho remoto, contribuindo para o aprimoramento das atividades administrativas e o alcance de melhores resultados institucionais.

Verificou-se que a intuição, aliada à interpretação, tem potencial de permitir que a instituição identifique oportunidades de melhoria e inovação no teletrabalho, enquanto a integração e a institucionalização são capazes de garantir que as práticas adotadas sejam compartilhadas e efetivamente aplicadas em toda a organização.

Constatou-se que a aplicação dos 4Is da aprendizagem organizacional pode contribuir para a formação de equipes mais engajadas e produtivas, impulsionando o alcance dos objetivos estratégicos da universidade. Além disso, a integração entre as equipes em teletrabalho pode facilitar a comunicação, a colaboração e o compartilhamento de conhecimento, permitindo que as atividades administrativas sejam conduzidas de forma mais ágil e eficiente.

Por fim, a institucionalização do aprendizado organizacional, ao alterar regimentos e normativas, pode permitir que as universidades se adaptem às demandas e desafios do cenário atual, fortalecendo sua capacidade de inovação e excelência na realização das atividades administrativas.

Para tanto, elaborou-se uma proposta de instrumento para avaliação e aplicação da aprendizagem organizacional, pelo modelo dos 4Is, no teletrabalho de Universidades Federais. Referido instrumento foca nos elementos Integração e Institucionalização do referido modelo e está dividido em cinco etapas:

(1) Criação de uma “Comissão Permanente do Teletrabalho”.

(2) Aplicação de dois formulários: (a) Formulário de Avaliação da Aprendizagem Organizacional dos Servidores em Teletrabalho; e (b) Formulário de Avaliação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho pelos Gestores.

(3) Elaboração de um “Relatório Anual de Acompanhamento do Teletrabalho”.

(4) Análise do Relatório Anual Órgãos Executivos Centrais.

(5) Criação de normas, rotinas, manuais, entre outros mecanismos apropriados para adaptar as práticas institucionais à Aprendizagem Organizacional.

Os dados coletados referentes às normativas do teletrabalho permitiram direcionar as ações do instrumento proposto para os limites e possibilidades permitidos em lei. Contudo, a aplicação efetiva do instrumento por meio de pesquisa de campo permitindo-se coletar a percepção dos servidores e dos gestores das Universidades Federais quanto à aprendizagem organizacional, tratando-se de proposta para pesquisas futuras.

Ademais, com a realização de pesquisa de campo pode-se averiguar efetivamente o impacto do Programa de Gestão e Desempenho e, conseqüentemente, do teletrabalho nas Universidades Federais, identificando os benefícios e desafios junto aos servidores, às instituições e principalmente, junto à comunidade a quem o serviço público é direcionado.

Desta forma, sugere-se para pesquisas futuras o acompanhamento da implementação do instrumento apresentado, verificando os resultados obtidos e aprimorando-se sua aplicação, conforme as necessidades que sobrevierem.

Além disso, por se tratar de processos internos dos indivíduos, a Intuição e a Interpretação, requerem estudos mais específicos a fim de se extrair elementos capazes de medi-las apropriadamente, motivo pelo qual se sugere a realização de pesquisas aprofundando-se no tema.

REFERÊNCIAS

- ALCOVER, C. M.; GIL, F. Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, Madrid, v. 18, n. 2-3, p. 259- 301, 2002. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274008.pdf>. Acesso em: 8 jan. 2023.
- ALMICO, T.; FARO, A. Enfrentamento de cuidadores de crianças com câncer em processo de quimioterapia. **Psicologia, Saúde & Doenças**, Lisboa, v. 15, n. 3, p.723-737, 2014. Disponível em: <https://scielo.pt/pdf/psd/v15n3/v15n3a13.pdf>. Acesso em: 21 maio 2023.
- ANTONELLO, C. S. O Processo de aprendizagem entre níveis individual, grupal e organizacional: desenvolvimento de competências. **Organizações em contexto**, São Paulo, v.3, n. 5, p. 223-250, 2007. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/1336/1354>. Acesso em: 8 jan. 2023.
- ANTUNES, E. D.; FISCHER, F. M. A justiça não pode parar?!: os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 45, n. 38, p. 12, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/RhJmLZY58ZMMxT5DhKkKb6P/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 17 dez. 2022.
- ARGYRIS, C. **On organizational leaning**. Cambridge: Blackwell, 1992.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning II: theory, method and practice**. Reading Addison-Wesley, 1996.
- BACCILI, S.; CRUZ, N.J. Virtualização do trabalho durante a Pandemia do COVID-19: Avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 11, n. 1, p.01-15, 2021. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Virtualiza%C3%A7%C3%A3o-do-trabalho-durante-a-Pandemia-do-da-Baccili-Cruz/2091af32917ba8972d8dbc7b7a0664e9d223ac91>. Acesso em: 22 dez. 2022.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 8, n. 1, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pB6bjbKsBNBdKk6VwGCbSRM/?lang=pt>. Acesso em: 8 jan. 2023.
- BASSO, D. M.; BARRETO JÚNIOR, I. F. O teletrabalho e a supressão de seus direitos na Reforma Trabalhista. **Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho**, v. 4, n.1, p. 59-76, 2018. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/revistadtmat/arti%20cle/view/4301/pdf>. Acesso em: 4 jan. 2023.

BEAUREGARD, T.A.; HENRY, L.C. Making the link between work-life balance practices and organizational performance. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 1, p. 9-22, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S105348220800065X>. Acesso em: 1 set. 2023.

BITENCOURT, C. C. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, [2023]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 27 jun. 2023.

BRASIL. **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. Brasília: Presidência da República, 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm. Acesso em 20 jan. 2023.

BRASIL. **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. Brasília: Presidência da República, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em 22 jan. 2023.

BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília: Presidência da República, 1943. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em 22 jan. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 2, de 10 de janeiro de 2023**. Revoga a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg relativos à implementação de Programa de Gestão e Desempenho - PGD, e dá outras providências. Brasília: Ministério da Economia, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges-/me-n-2-de-10-de-janeiro-de-2023-457679698>. Acesso em: 29 jan. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 24, de 28 de julho de 2023**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2023. 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.

BRASIL. **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. Brasília: Ministério da Economia, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 8 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. **Governo Federal economiza R\$ 1,419 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia**: Dados divulgados pelo Ministério da Economia analisam a redução dos gastos de custeio entre março de 2020 e junho de 2021. Brasília, DF, 3 ago. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/governo-federal-economiza-r-1-419-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia>. Acesso em 31 jan. 2023.

BRASIL. Portal do Servidor. **Governo atualiza regras do Programa de Gestão focando em resultados**. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/lideragov2>. Acesso em: 31 jul. 2023.

BRASIL. Portal do Servidor. **Lideragov**: Lideranças para transformar o Brasil. Brasília, DF, 31 jul. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2023/julho/governo-atualiza-regras-do-programa-de-gestao-focando-em-resultados>. Acesso em: 31 jul. 2023.

BRASIL. Portal do Servidor. **ME e CGU inauguram mais uma sala 360º de trabalho compartilhado em Brasília**: Novo ambiente é um espaço conjugado para atender a servidores da Controladoria-Geral da União e de outros órgãos, em parceria com o Ministério da Economia. Brasília, DF, 22 dez. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2022/dezembro/me-e-cgu-inauguram-mais-uma-sala-360o-de-trabalho-compartilhado-em-brasilia>. Acesso em 01 fev. 2023.

BRASIL. Portal do Servidor. **Prorrogado prazo para publicação da nova norma sobre Programa de Gestão e Desempenho**: Instrução Normativa vai estabelecer critérios e procedimentos gerais para o programa a serem observados por toda a Administração Pública Federal; prazo foi prorrogado por mais 45 dias. Brasília, DF, 14 jun. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2023/junho/prorrogado-prazo-para-publicacao-da-nova-norma-sobre-programa-de-gestao-e-desempenho>. Acesso em 27 jun. 2023.

BRASIL. Portal do Servidor. **Visão Geral**: Informações básicas sobre o Programa de Gestão e Desempenho. Brasília, DF, 05 out. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/questoes-basicas>. Acesso em 31 jan. 2023.

BREAUGH, J.A; FARABEE, A.M. **Telecommuting and flexible work hours**: alternative work arrangements that can improve the quality of work life. *In*: Reilly, N.,

Sirgy, M. and Gorman, C. (Eds), *Work and Quality of Life*, Springer, Dordrecht, p. 251-274, 2012. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/288985214_Telecommuting_and_Flexible_Work_Hours_Alternative_Work_Arrangements_that_Can_Improve_the_Quality_of_Work_Life. Acesso em: 1 set. 2023.

BUENO, A. J. A. B. Uma análise por meio do *software* Iramuteq de teses e dissertações defendidas entre 2007 e 2017 com a temática filmes comerciais no ensino de ciências. 2018. Dissertação (Mestrado em Matemática) – Programa de Pós-Graduação em Ensino de Ciências e educação Matemática, Universidade Estadual de Ponta Grossa. Ponta Grossa, 2018.

BUENO, E. Q.; SALVAGNI, J. A. Aprendizagem organizacional e o autodesenvolvimento no âmbito do teletrabalho. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 8, n. 2, p. 110-123, 2016. Disponível em:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64899532/e918f9894e8a84702377ecacbbfd0449ae4f-libre.pdf?1605033474=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_Aprendizagem_Organizacional_e_O_Autode.pdf&Expires=1693501218&Signature=D88UhHTzL9svZrfLbqbZ9C8KGhDLh4STI~i0autodSQjl~ihq7dPUk3Jd9mlqqlzxsxKK1a6l2kQKmm61pZb38ozFnLwvWzkDVFb8JO OeuYDV2CoDt~xoSlrDretjqOpl5EAsPcBcs61AxNwvOemLck-otMlzvKhY6S5xjrS1M3JVik0cBBxFNns92hqppvpQz2jObllLSgS7wD5hwObiuiwLSlp os9-OgAj-QeuKGI-ghZ69iPQOrcxlokIh4cJWD2GkjbS5oCY7P1vWWhYqpXZrJ0U-13SbMyIp4fxSmP1b8ZiFZaXRCOVQhZsaLJEXo3w2gJ5YhSoMqU3gQqw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 8 jan. 2023.

CAIRNS, L.; MALLOCH, M. Learning in the workplace: Communities of practice and beyond. **The Sage handbook of workplace learning**, London, p. 73-85, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.4135/9781446200940>. Acesso em: 13 mar. 2023.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software IRAMUTEQ** (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires). Disponível em:

http://iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial%20IRaMuTeQ%20em%20portugues_17.03.2016.pdf. Acesso em: 16 jan. 2023.

CHUNG, W.; CHEN, H.; NUNAMAKER, J.F. A visual *framework* for knowledge discovery on the web: an empirical study of business intelligence exploration.

Journal of Management Information Systems. v. 21, 57-84. 2005. Disponível em: file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/A_Visual_Framework_for_Knowledge_Discovery_on_the_.pdf. Acesso em: 8 jan. 2023.

COLLINS, H.M. The structure of knowledge. **Social Research**. v. 60, n.1, p. 95-116, 1993.

CROSSAN, M., MAURER, C. C.; WHITE, R. E. Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning? **Academy of Management Review**, v. 36, p. 446-460, 2011.

CROSSAN, M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning *framework*: from intuition to institution. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DAFT, R.L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, p. 284–295, 1984.

DEMO, P. Educação científica. **Revista Brasileira de Iniciação Científica**, [S.I.], v. 1, n. 1, p. 02-22, jun. 2014. Disponível em: <https://periodicos.itp.ifsp.edu.br/index.php/IC/article/view/10>. Acesso em: 11 jan. 2023.

DI MARTINO, V. **Promoting decent work**: the high road to teleworking. Geneva, 2001. p.11.

DUTTA, D. K.; CROSSAN, M. M. The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning *framework*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 4, 425-449, 2005. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1111/j.1540-6520.2005.00092.x>. Acesso em: 9 jan. 2023.

ERRICHELLO, L.; PIANESE, T. **Toward a theory on workplaces for smart workers**, Facilities, v. 38, n. 3/4, p. 298-315, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/F-11-2018-0137>. Acesso em: 2 set. 2023.

FILARDI, F., CASTRO, R. M. P., ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.18, n. 1, p. 28-46, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?lang=pt>. Acesso em: 16 jan. 2023.

FIOL C. M., LYLES M. Organizational Learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813. 1985. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1985.4279103>. Acesso em 29 ago. 2023.

FLEURY, M.; OLIVEIRA, M. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

FLORIANI, E. V.; SILVA, L. B.; ANJOS, E. C. O processo de aprendizagem organizacional na implementação de um novo sistema de CRM em uma empresa de tecnologia. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO – CIKI, 1., 2019. **Anais [...]**, [S. I.], 2019. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/827>. Acesso em: 6 fev. 2023.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, p.78-91, 1993. Disponível em: <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>. Acesso em: 8 jan. 2023.

GRAY, P.H.; MEISTER, D.B. Knowledge sourcing effectiveness. **Management Science**, v. 50, n. 6, p. 821–834, 2004. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/220534575_Knowledge_Sourcing_Effectiveness. Acesso em: 8 jan. 2023.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn? **Handbook of Organization Design**. London, p. 3-27, 1981.

HILL, E.; FERRIS, M.; MCARTINSON, V. **Does it matter where you work?** A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behaviour*, v. 63, n. 2, p. 220-241, 2003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879103000423?via%3Dihub>. Acesso em: 2 set. 2023.

HUBER, G. P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>. Acesso em: 30 ago. 2023.

JENKIN, T. Extending the 4I organizational learning model: information sources, foraging processes and tools, **Administrative Sciences**, v. 3, n. 3, p. 1-14, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/307822817_Extending_the_4I_Organizational_Learning_Model_Information_Sources_Foraging_Processes_and_Tools. Acesso em: 8 jan. 2023.

KIMMERLE, J.; CRESS, U.; HELD, C. The interplay between individual and collective knowledge: Technologies for organizational learning and knowledge building. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 8, p. 33-44, 2010.

KOURTELI, L. Scanning the business external environment for information: evidence from Greece. **Information Research**, v. 11, n.1, p. 1-16, 2005. Disponível em: <http://informationr.net/ir/11-1/paper242.html>. Acesso em: 9 jan. 2023.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/sKh5wfCCGv68fdRP8GStLXC/?lang=pt>. Acesso em: 16 jan. 2022.

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

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. Teletrabalho durante a pandemia experiência do corpo técnico da universidade do estado de Santa Catarina - UDESC. **Pensamento & Realidade**, v. 35 n. 3, p. 87-109, 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/52094>. Acesso em: 5 jan. 2023.

LEPLETIER, E.; CRUZ, L. **Gestão do Teletrabalho (home office) no Brasil: casos do SERPRO e TCU e métodos para a implantação**. Brasília: Fácil Editora, 2018.

LIMA, M. S. B. **O teletrabalho no poder judiciário brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade?: as experiências de Santa Catarina e Amazonas**. 2018.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/24303/VERS%c3%83O%20FINAL_MAURO%20SARAIVA%20BARROS%20LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 4 jan. 2023.

LISTA de Universidades Federais do Brasil. *In*: WIKIPEDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikipedia Foundation, 2023. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_universidades_federais_do_Brasil. Acesso em 24 jan. 2023.

MACHADO, E.; PEREIRA, M.; FRANTZ, M. B. F.; FRANZONI, A. M. B.; SANTOS, A. J.; GUATHIER, F. A. O. O modelo 4is de aprendizagem organizacional: uma abordagem em instituições de ensino superior. COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EM AMÉRICA DEL SUR, 10., 2010. **Anais [...]** Mar del Plata: INPEAU, 2010. p. 1-16.

MAIA, F. L.; MÜLLER, R.; BERNARDO, K. A. da S. O trabalho remoto no Secretariado: panorama da realidade brasileira a partir do cenário do Covid-19. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 118-137, 2020. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/25818>. Acesso em: 4 jan. 2023.

MARCH, J.G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v.2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARINELA, F. **Direito Administrativo**. 13. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

MARTINS, J. **Atendendo ao pleito de entidades representativas, Ministério da Gestão revoga instrução normativa que limitava teletrabalho**. Unacon Sindical, 2023. Disponível em: <https://unacon.org.br/2023/01/13/atendendo-ao-pleito-de-entidades-representativas-ministerio-da-gestao-revoga-instrucao-normativa-que-limitava-teletrabalho/#:~:text=O%20Minist%C3%A9rio%20de%20Gest%C3%A3o%20e,limitava%20o%20teletrabalho%20no%20servi%C3%A7o>. Acesso em: 27 jun. 2023.

MATOS, L.; ENSSLIN, S. R. Desenvolvimento de construtos para operacionalização do framework dos 4is. **Exacta**: Engenharia de Produção, v. 19, p. 564-586, 2021. Disponível em: <https://www.studocu.com/pt-br/document/universidade-federal-de-santa-catarina/informatica-para-engenharia-de-producao/publicado-2021-exacta-articles-to-use-in-post-graduate/49946270>. Acesso em 22 jun. 2023.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 28. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. 4. ed. San Francisco: Jossey Bass, 2016.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em:

http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html. Acesso em: 10 abr. 2023

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. *In: Duarte J. B. A., org. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas; 2009.

MORENO, E. A.; ENSSLIN, L.; CASAGRANDE, J. L.; DUTRA, A. Aprendizagem organizacional no contexto das bibliotecas: mapeamento da literatura internacional. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 517–540, 2022. DOI: 10.7769/gesec.v13i3.1339. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1339>. Acesso em: 31 ago. 2023.

MOURA, L. S. N. Os impactos do ensino híbrido na formação docente em relação ao processo educacional no ensino médio. **Repositorio de Tesis y Trabajos Finales UAA**, 2023. Disponível em: <https://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/repositorio/article/view/1503>. Acesso em: 30 ago. 2023.

MUTIGANDA, J. C. Financial management of public services in a hybrid organisation: a learning approach in inter-organisational settings. **International Journal of Public Sector Performance Management**, v. 2, n. 4, p. 310-330, 2016. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJPSPM.2016.079715>. Acesso em: 15 jan. 2023.

NASCIMENTO-SCHULZE, C. M.; CAMARGO, E. V. Psicologia social, representações sociais e métodos. **Temas em Psicologia**. 2000, v.8, n.3, p. 287-299, 2000. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v8n3/v8n3a07.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2023.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Innovation and Management Review**, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 83-83, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rTtgMxtVFhbS9v34fGctkzQ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 18 jan. 2023.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO*, 2., 2018, Florianópolis. **Anais eletrônicos [...]** Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL; Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC; Fundação Ena Escola de Governo, 2018. Disponível em:

<http://www.cidesp.com.br/index.php/lcidesp/2cidesp/paper/view/481>. Acesso em: 20 dez. 2022.

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

PALUMBO, R.; FLAMINI, G.; GNAN, L.; PELLEGRINI, M. M.; PETROLO, D.; MANESH, M. F. Disentangling the implications of teleworking on work–life balance: a serial mediation analysis through motivation and satisfaction. **Journal of Organizational Effectiveness: People and atuação**, v. 9, n. 1, p. 68-88, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2020-0156>. Acesso em 10 jan. 2023.

PANDINI, L. S.; PEREIRA, E. S. O teletrabalho no contexto de pandemia de covid-19: a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU. **Caderno de Administração**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 55–81, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i2.54747>. Acesso em: 28 dez. 2022.

PANTOJA, M. J.; ANDRADE, L. L. S.; OLIVEIRA, M. A. M. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. **Revista da UI_IPSantarém**, [S. l.], v. 8, n. 4, p. 80–94, 2020. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/article/view/21975>. Acesso em: 27 jun. 2023.

PEREIRA, L. C. B. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 8-42, 1998. Disponível em: http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma_gerencial-RSP.pdf. Acesso em: 4 jan. 2023.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Doubleday: Garden City, 1966.

PROFIAP (Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública). **Portal do programa**. Disponível em: <https://profiap.org.br/>. Acesso em 29 jan. 2023.

PROVENSÍ, F.; FREIRE, P. de S. Governança da aprendizagem organizacional como fomento à cultura de segurança em tempos de pandemia: uma revisão sistemática integrativa. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO – CIKI. 11., 2021, Maringá. **Anais [...]**, Maringá: OJS. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1217>. Acesso em: 7 fev. 2023.

RICHARD, L. Telecommuting: Implementation for success, **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 15, p. 20-29, 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIOS, F. P.; STECCA, J. P.; BENTO, M. H. dos S.; DA SILVA, A. F.; FERREIRA, G. M. V. Percepção dos colaboradores sobre a implementação do home office em uma instituição financeira cooperativa. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, [S. l.], v. 25, p. e2015, 2023. Disponível em:

<http://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/2015>. Acesso em: 30 abr. 2023.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O Teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 154-162, 2018. Acesso em: 19 dez. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 8 jan. 2023.

ROSA, F.S., ENSSLIN, S.R. da, ENSSLIN, L. e LUNKES, R.J. Gestão da evidenciação ambiental: um estudo sobre as potencialidades e oportunidades do tema. **Engenharia Sanitária e Ambiental**, v. 16, p. 157-166, 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-41522011000200009>. Acesso em: 16 jan. 2023.

RUSS-EFT, D. **Toward a meta-theory of learning and performance**. 2004. Disponível em: <http://0-files.eric.ed.gov.opac.msmc.edu/fulltext/ED492309.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2022.

SALVIATI, M. E. Manual do Aplicativo Iramuteq (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3). 2017. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>. Acesso em: 27 jun. 2023.

SANTOS, T. C. S.; SILVA, M. R.; SANTOS, J. L. S.; STEIL, A. V. Aprendizagem Organizacional em uma Pequena Empresa de Serviços Automotivos. *In*: SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 2012, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEA/USP, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/237082168_Aprendizagem_Organizacional_em_uma_Pequena_Empresa_de_Servicos_Automotivos. Acesso em: 20 jan. 2023.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira De História & Ciências Sociais**, v.1, n.1, 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>. Acesso em: 16 jan. 2023.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SENGE, P. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday, 1990.

SERPRO (Superintendência de Gestão de Pessoas). **Resposta ao Serviço de Informação ao Cidadão**. 4 mar. 2020. Disponível em: <https://www.transparencia.serpro.gov.br/aceso-a-informacao/sic>. Acesso em: 18 dez. 2022.

SILVA, A. M. S. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 3., 2015, Santa Maria. **Anais [...]**. Santa Maria, RS: [s.n.], 2015. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/563/2019/09/1-2-1.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2023.

SILVA, E. C. A. **Dimensões da Aprendizagem: estudo em uma organização do segmento farmacêutico**. 2013. Dissertação (Mestrado administração) - Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2013.

SILVA, L. de P. P. O Teletrabalho. **Revista LTr**, v. 64, n. 5, 2000.

SILVA, T. D. L.; SILVA, E. M. Dos cursos de capacitação à aprendizagem organizacional no setor público: quais pedras encontramos nesse caminho?. *In: XII Colóquio Internacional de Gestón Universitaria*. 12., 2012, Veracruz. **Anais [...]**. Veracruz, MX, 12, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/97787/Dos%20Cursos%20De%20Capacita%20a%20a3o%20%20%20%20Aprendizagem%20Organizacional%20No%20Setor%20P%20%20Quais%20Pedras%20Encontramos.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SILVA, V. G.; VIEIRA, A. M.; PEREIRA, R. da S. A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à tecnologia?. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 10, n. 3, p. 35-55, 2015.

SOBRATT (Sociedade brasileira de teletrabalho e teleatividades). Portal da SOBRATT. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/>. Acesso em: 19 dez. 2022.

SOLÍS, M. **Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance**, *European Journal of Management and Business Economics*, v. 26, n. 1, p. 21-34, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-002>. Acesso em: 1 set. 2023.

SOUZA, I. M.; BACHTOLD, C. A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de Colombo-PR. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão**. v. 5, n. 4, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ifpr.edu.br/index.php?journal=MundiETG&page=article&op=view&path%5B%5D=1094>. Acesso em: 8 fev. 2023.

TASCA, J. E., ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R.; ALVES, M. B. M. Uma abordagem para selecionar um referencial teórico para a avaliação de programas de treinamento. **Diário de Formação Industrial Europeia**, v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010.

TAVARES, F.; SANTOS, E.; DIOGO, A.; RATTEN, V. **Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 Pandemic**. *Journal of Enterprising Communities People and Places in the Global Economy*. 2020. Disponível em: [10.1108/JEC-06-2020-0113](https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113). Acesso em: 31 ago. 2023.

VALVERDE, M. N.; SOUZA, N. V. de. O coronavírus e o trabalho remoto: é hora de levar o trabalho ao trabalhador. **Labuta**. 2020. Disponível em: <https://uerjlabuta.com/2020/03/26/o-coronavirus-e-o-trabalho-remoto-e-hora-de-levar-o-trabalho-ao-trabalhador/>. Acesso em: 8 jan. 2023.

VERA, D.; CROSSAN, M. Strategic leadership and organizational learning. **The academy of management review**, v. 29, n. 2, p. 222–240, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/289637068_Strategic_Leadership_and_Org

anizational_Learning/link/56aa32d008ae2df82166ce9f/download. Acesso em: 5 jan. 2023.

VIANNA, I. O. A. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001.

VILELA, D. **Projeto de Lei nº 2.723/2015, de 2015**. Acrescenta o §3º ao art. 19 da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, para autorizar a implantação do sistema de escritório remoto (“home office”) no serviço público. Brasília: Câmara dos Deputados, 20 ago. 2015. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=1672572>. Acesso em: 20 dez. 2022.

VILHENA, R.; MARTINS, H. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 73, p. 8-25, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6864/4553>. Acesso em: 28 jan. 2023.

VILLARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n.1, p. 133-162, 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938>. Acesso em: 3 jan. 2022.

WHO (World Health Organization). **Statement on the second meeting of the International Health Regulations Emergency Committee regarding the outbreak of novel coronavirus (2019-nCov)**, Geneva, CH, 30 jan. 2020. Disponível em: [https://www.who.int/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov)). Acesso em: 29 jan. 2023

APÊNDICE A - Proposta de Instrumento de Avaliação e Implementação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho das Universidades Federais