

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS,
COMUNICAÇÃO E EDUCAÇÃO

GUILHERME DO PRADO BOAVENTURA

Formação dos Técnico-Administrativos em Educação para o teletrabalho no IFTM
Campus Patrocínio: uma análise da capacitação “Programa de Gestão e
Desempenho (PGD) 2.0”

Uberlândia
2025

GUILHERME DO PRADO BOAVENTURA

Formação dos Técnico-Administrativos em Educação para o teletrabalho no IFTM
Campus Patrocínio: uma análise da capacitação “Programa de Gestão e
Desempenho (PGD) 2.0”

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação (PPGCE) da Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Tecnologias, Comunicação e Educação.

Área de concentração: Mídias, Educação e Comunicação.

Orientadora: Profa. Dra. Priscila Alvarenga Cardoso.

Uberlândia

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

B662f
2025

Boaventura, Guilherme do Prado,

1985-
Formação dos Técnico-Administrativos em Educação para o teletrabalho no IFTM Campus Patrocínio [recurso eletrônico]: uma análise da capacitação “Programa de Gestão e Desempenho (PGD) 2.0” / Guilherme do Prado Boaventura. - 2025.

Orientadora: Priscila Alvarenga Cardoso.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Educação, Programa de Pós-graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação.

Modo de acesso: Internet.

Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2025.5239>

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

1. Tecnologia educacional. 2. Teletrabalho. 3. Servidores públicos - Treinamento. 4. Educação profissional. I. Cardoso, Priscila Alvarenga, 1980-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Faculdade de Educação. Programa de Pós-graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação. III. Título.

CDU: 371.33

Rejâne Maria da Silva
Bibliotecário-Documentalista - CRB-6/1925



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Comunicação e
Educação
Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 1G, Sala 156 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902
Telefone: (34) 3291-6395/6396 - ppgce@faced.ufu.br - www.ppgce.faced.ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Tecnologias, Comunicação e Educação			
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional, número 11/2025/188, PPGCE			
Data:	Vinte e sete de novembro de dois mil e vinte e cinco	Hora de início:	9h10	Hora de encerramento:
Matrícula do Discente:	12412TEC011			
Nome do Discente:	Guilherme do Prado Boaventura			
Título do Trabalho:	A capacitação oferecida aos técnico-administrativos em educação do IFTM Campus Patrocínio sobre o Programa de Gestão e Desempenho para adesão ao teletrabalho			
Área de concentração:	Tecnologias, Comunicação e Educação			
Linha de pesquisa:	Mídias, Educação e Comunicação			
Projeto de Pesquisa de vinculação:	Educação ao longo da vida para pessoa com deficiência intelectual mediada pelas tecnologias da informação e comunicação.			

Reuniu-se por webconferência no link: <https://conferenciaweb.rnp.br/sala/priscila-alvarenga cardoso>, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação, assim composta: Professores Doutores: Camila Rezende Oliveira - UFU; Gilberto José de Amorim - IFTM; Priscila Alvarenga Cardoso - UFU, orientadora do candidato.

Iniciando os trabalhos a presidente da mesa, Dra. Priscila Alvarenga Cardoso, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu a discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir a senhora presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir a candidata. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o candidato:

Aprovado(a).

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Priscila Alvarenga Cardoso, Professor(a) do Magistério Superior**, em 27/11/2025, às 10:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Camila Rezende Oliveira, Professor(a) do Magistério Superior**, em 27/11/2025, às 10:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Gilberto José de Amorim, Usuário Externo**, em 27/11/2025, às 16:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **6866175** e o código CRC **7E98EC90**.

Dedico este trabalho aos meus pais e à minha família, pelo apoio,
amor incondicional, incentivo, paciência e carinho ao longo desta jornada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, pela saúde e pela proteção em cada um dos mais de dez mil quilômetros percorridos durante os vinte meses de mestrado.

Aos meus pais, Vicente e Vera, pelo apoio constante, pelo amor incondicional e por continuarem colaborando com a minha formação ainda nos dias de hoje.

À minha irmã, Simone, e ao meu cunhado, Cláudio, minha gratidão por me acolherem em sua casa, o apoio de vocês foi determinante para o êxito desta etapa.

Aos meus sobrinhos, João Pedro e Maria Luísa, agradeço por todo o amor e carinho. A companhia de vocês tornou o percurso mais leve e significativo.

À minha avó Maria, à minha madrinha Aparecida e à tia Veronice, pelo incentivo e pelas palavras de apoio ao longo do percurso.

Ao Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM), pela oportunidade de afastamento, que possibilitou a dedicação integral à fase final desta pesquisa.

Aos servidores do IFTM Campus Patrocínio, em especial aos Técnicos-Administrativos em Educação, pelo comprometimento e colaboração, fundamentais para o pleno funcionamento da instituição para a oferta de educação de qualidade.

À Universidade Federal de Uberlândia (UFU), instituição onde iniciei minha trajetória como servidor público federal e que, hoje, me proporciona a oportunidade de concluir o Mestrado Profissional em Tecnologias, Comunicação e Educação.

À minha orientadora, Profa. Dra. Priscila Alvarenga Cardoso, pelas orientações e por transmitir tranquilidade e confiança, aspectos fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Aos membros da banca de defesa da dissertação pela disponibilidade, pelas valiosas contribuições e pelo tempo dedicado à avaliação deste trabalho

Aos colegas de mestrado, pela troca de conhecimentos, pelo apoio e pelas risadas que tornaram os dias mais leves, em especial à Joilsa Fonseca, que, dos tempos de trabalho na UFU, se tornou amiga e grande parceira nesta jornada.

Aos amigos do IFTM, da UFU e da vida, pela compreensão diante das minhas ausências e pelo incentivo constante. A presença e o apoio de cada um de vocês foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

Por fim, agradeço profundamente a todos que, de alguma forma, contribuíram para a concretização desta etapa da minha formação acadêmica e pessoal.

“O mundo real é muito diverso do seu desenho ideal”.

Ricardo Antunes (2020)

RESUMO

O trabalho analisa capacitação destinada aos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) – Campus Patrocínio, com foco no Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para adesão ao teletrabalho, modalidade que se consolidou no serviço público a partir das transformações impulsionadas pelas tecnologias digitais e intensificadas pela pandemia da COVID-19. A pesquisa parte da constatação de que a ação formativa é elemento estratégico para a aprimoramento administrativo, qualidade dos serviços e o bem-estar dos servidores, constituindo-se como condição essencial para a efetividade do teletrabalho. O objetivo geral consistiu em analisar a capacitação oferecida pelo IFTM sobre PGD, voltada à preparação dos TAEs para a adesão ao teletrabalho no Campus Patrocínio. Os objetivos específicos incluem compreender a implantação do teletrabalho na carreira pública, com enfoque nos TAEs, examinar os principais aspectos da carreira TAE e analisar a capacitação oferecida sobre o PGD. A pesquisa adota uma metodologia qualitativa de caráter exploratório, fundamentada em pesquisa bibliográfica, documental e análise de conteúdo, utilizando como corpus o curso “Programa de Gestão e Desempenho (PGD) 2.0” oferecido na plataforma Moodle do IFTM. A análise abrangeu a organização do curso, seus conteúdos, recursos pedagógicos e adequação às necessidades dos servidores. Os resultados indicaram que a capacitação aborda pontos relevantes, como o funcionamento do PGD, critérios de avaliação e mapeamento de processos, mas apresenta lacunas no aprofundamento de aspectos práticos da implementação, na contextualização histórica e legislativa da carreira TAE, nas demandas específicas dos servidores em regime de teletrabalho e nos impactos do uso intensivo de tecnologias no trabalho. Conclui-se que a capacitação é fundamental para a adesão ao PGD, mas precisa de ajustes para alinhar objetivos institucionais, valorização dos TAEs e transformações do trabalho. A pesquisa oferece subsídios ao aprimoramento da formação continuada e à consolidação do teletrabalho no serviço público.

Palavras-chave: Técnico-Administrativo em Educação; teletrabalho; capacitação; Programa de Gestão e Desempenho.

ABSTRACT

This study analyzes training for Technical-Administrative Officers in Education (TAEs) at the Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Patrocínio (Federal Institute of Education, Science and Technology of Triângulo Mineiro – Patrocínio Campus, IFTM – Patrocínio Campus), Brazil. It focuses on the Management and Performance Program (PGD) for adopting teleworking, a modality that has become established in the public service due to the transformations driven by digital technologies and intensified by the COVID-19 pandemic. The research is based on the observation that training is a strategic element for administrative modernization, service quality, and employee well-being, constituting an essential condition for the effectiveness of teleworking. The general objective was to analyze the training offered by IFTM on PGD, aimed at preparing TAEs for adopting teleworking at the Patrocínio Campus. The specific objectives include understanding the implementation of teleworking in the public sector, with a focus on TAEs, examining the main aspects of the TAE career path, and analyzing the training offered on PGD. This research adopts a qualitative, exploratory methodology, based on bibliographic and documentary research, and content analysis. It uses the "Management and Performance Program (PGD) 2.0" course offered on the IFTM Moodle platform as its corpus. The analysis covered the course organization, its content, pedagogical resources, and its suitability to the needs of public servants. The results indicated that the training addresses relevant topics, such as the PGD's operation, evaluation criteria, and process mapping. However, it presents gaps in the in-depth analysis of practical aspects of implementation, the historical and legislative contextualization of the TAE career, the specific demands of public servants working remotely, and the impacts of intensive technology use on the job. The conclusion is that training is essential for adherence to the PGD, but requires adjustments to align institutional objectives, the appreciation of TAEs, and workplace transformations. The research provides support for improving continuing education and consolidating teleworking in the public service.

Keywords: Technical-Administrative in Education; teleworking; training; Management and Performance Program.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Página inicial do sistema PETRVS	53
Figura 2 - Funcionalidades disponibilizados dentro do sistema.	53
Figura 3 - IFTM Campus Patrocínio - Bloco 1	80
Figura 4 - IFTM Campus Patrocínio - Bloco 2	81
Figura 5 - Estrutura do Campus Patrocínio	83
Figura 6 - Página do Moodle Institucional	95
Figura 7 - Página inicial do curso	96
Figura 8 - Linha histórica e normativa do PGD.....	101
Figura 9 - Servidores que podem participar do PGD.....	102
Figura 10 - Critérios para avaliação da qualidade da entrega	103
Figura 11 - Vídeo da live da visão geral do PGD para revisão.....	104
Figura 12 - Importância do mapeamento de processos	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias de teletrabalho	38
Quadro 2 - Relação dos Órgãos Públicos em Teletrabalho	44
Quadro 3 - Normativas que regulamentam e orientam o PGD no âmbito federal ...	49
Quadro 4 - Grupo e descrição dos cargos e empregos.....	59
Quadro 5 - Progressão Funcional	59
Quadro 6 - Níveis de classificação dos cargos de Técnico-Administrativo em Educação	61
Quadro 7 - Percentual de Incentivo à Qualificação	63
Quadro 8 - Histórico da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica	71
Quadro 9 - Institutos Federais criados pela Lei nº 11.892/2008	74
Quadro 10 - Cursos ofertados no IFTM Campus Patrocínio e Unidades Remotas ...	82
Quadro 11 - Normativas sobre PGD no IFTM	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo de corpo docente por perfil de formação no IFTM Campus Patrocínio	84
Tabela 2 - Servidores técnico-administrativo do IFTM Campus Patrocínio por nível de classificação	84
Tabela 3 - Servidores técnico-administrativo por perfil de formação.....	85

LISTA DE ABREVIATURAS

BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CAFé	Comunidade Acadêmica Federada
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
EAD	Educação à distância
EBTT	Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
EPT	Educação Profissional e Técnica e Tecnológica
FACED	Faculdade de Educação
FIC	Formação Inicial e Continuada
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IFEs	Instituições Federais de Ensino
IFs	Institutos Federais
IFTM	Instituto Federal do Triângulo Mineiro / Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro
IFTM – Patrocínio	Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Campus Patrocínio / Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Patrocínio
IN	Instrução Normativa
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
MOOC	Massive Open Online Course
NEE	Necessidades Educacionais Específicas
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGD	Programa de Gestão e Desempenho

PPGCE	Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação
PROFEPT	Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica
Pronatec	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PUCRCE	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos Públicos
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Siorg	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SISBI	Sistema de Bibliotecas
SISREF	Sistema de Registro Eletrônico de Frequência
STF	Superior Tribunal Federal
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
TAEs	Técnico-Administrativos em Educação
TCE-SP	Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
TCU	Tribunal de Contas da União
TDIC	Tecnologia Digital da Informação e Comunicação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TJ-AM	Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas
TJ-MG	Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais
TJ-PE	Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco
TJ-PR	Tribunal de Justiça do Estado do Paraná
TJ-SC	Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina
TJ-SP	Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo
TRE-PR	Tribunal Regional Eleitoral do Paraná
TRF-4	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
Uneds	Unidade descentralizadas de ensino

SUMÁRIO

1	MEMORIAL ACADÊMICO-PROFISSIONAL	17
2	INTRODUÇÃO.....	26
3	METODOLOGIA.....	31
4	TELETRABALHO NA CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (TAE)	36
4.1	Teletrabalho: histórico, contexto no Brasil e nas instituições federais	36
4.2	Teletrabalho na carreira dos Técnico-Administrativos em Educação	50
5	CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO	56
5.1	Técnico-Administrativos em Educação: trajetória histórica, papel social e reconhecimento institucional	56
6	O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO CAMPUS PATROCÍNIO (IFTM).....	68
6.1	Aspectos históricos e legais da Educação Profissional e Técnica e Tecnológica (EPT) no Brasil	68
6.2	Aspectos históricos e legais dos Institutos Federais	74
6.3	Aspectos históricos e legais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - Campus Patrocínio	78
6.3.1	<i>Organização do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Patrocínio</i>	80
6.4	Teletrabalho no Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM)	85
6.5	Capacitação e teletrabalho	87
7	ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO “PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) 2.0” DO IFTM	94
7.1	Procedimentos Metodológicos da Análise de Conteúdo	94
7.2	Pré-análise.....	98
7.3	Exploração do material	99
7.3.1	<i>Categoria 1 – Concepções do Programa de Gestão e Desempenho</i>	100
7.3.2	<i>Categoria 2 – Teletrabalho</i>	101
7.3.3	<i>Categoria 3 – Gestão</i>	102
7.3.4	<i>Categoria 4 – Capacitação</i>	103
7.3.5	<i>Categoria 5 – Qualidade dos serviços</i>	105

7.4 Análise dos resultados.....	106
 7.4.1 Capacitação como eixo estruturante da carreira	106
 7.4.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho	107
 7.4.3 Teletrabalho como reconfiguração organizacional	108
 7.4.4 Inferência e interpretação final.....	109
 7.4.5 Discussão de lacunas e ajustes necessários.....	109
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
REFERÊNCIAS	116

1 MEMORIAL ACADÊMICO-PROFISSIONAL

A trajetória que culminou no ingresso no Mestrado Profissional em Tecnologias, Comunicação e Educação (PPGCE) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) foi construída a partir de experiências pessoais, acadêmicas e profissionais que reforçaram meu vínculo com a educação e com o serviço público. Consciente do prestígio da instituição, reconhecida pela qualidade do ensino público, gratuito e de qualidade, optei por retornar à UFU com o propósito de ampliar meus conhecimentos, fortalecer minha atuação profissional e aprofundar reflexões acerca da relação entre tecnologia, comunicação e educação.

Nascido em Patrocínio, cidade reconhecida como a Capital Nacional do Café, não venho de uma família ligada ao agro, mas sou filho de uma professora e de um caminhoneiro, que sempre foram os alicerces da minha educação. Foram eles que garantiram a mim e à minha irmã as melhores condições de formação. Graças ao esforço e à visão deles, tivemos acesso a uma educação de qualidade desde a infância, passando pela graduação, cursos de idiomas, como inglês e espanhol, até este momento em que trilho o caminho do mestrado. As experiências que meus pais viveram ao longo de suas vidas os motivaram a buscar para nós oportunidades que eles próprios não tiveram, e isso moldou profundamente minha trajetória.

O magistério exercido pela minha mãe em um colégio particular possibilitou os estudos dos filhos no Colégio Nossa Senhora do Patrocínio, por meio de bolsas de estudo. Nesta instituição, crescemos, aprendemos a ler e escrever e criamos laços de amizade, que até os dias de hoje, nos remete a lembranças de gratidão e carinho.

À frente do seu tempo, o colégio já ofertava, em meados da década de 1990, aulas de informática para todos os estudantes, além de investimentos em materiais didáticos e suportes tecnológicos como televisores em sala de aula, projetores e sala de cinema, entre outros recursos. O pioneirismo na implantação de laboratório de informática em um colégio de uma cidade pequena, fazia com que os pais buscassem a melhor educação para os seus filhos.

A introdução de aulas de computação para os estudantes revelava o espírito inovador da escola, especialmente em um período em que, apesar da presença da internet comercial no Brasil, seu uso ainda era restrito a poucos ambientes educacionais e domésticos. Ao incorporar a computação ao currículo escolar, a instituição se adiantava a uma tendência que só se tornaria comum anos depois, com

a popularização dos laboratórios de informática nas escolas. Nesse contexto, a decisão de integrar o ensino de computação à formação dos estudantes demonstrava uma atitude visionária, contribuindo para o desenvolvimento de habilidades como raciocínio lógico, criatividade e capacidade de solucionar problemas, além de promover uma inclusão digital antecipada. Assim, a escola se firmava como precursora na promoção da inclusão digital, oferecendo aos seus estudantes uma preparação diferenciada diante das mudanças tecnológicas que moldariam o futuro da sociedade.

O computador era algo inovador para época, inclusive minha mãe, como professora da escola, passou por capacitações para utilizar os recursos disponíveis. Neste período, meu pai também começava a ter acesso à tecnologia e comunicação facilitada com a aquisição do primeiro celular, onde as viagens que eram distantes, permitiam um contato mais ágil e rápido com a família.

Na continuidade do meu processo educativo, cursei o ensino médio no Colégio Prisma, também com bolsa de estudos. Era um colégio com um processo educativo mais inovador e mais focado no acesso ao ensino superior. Nessa época, meus pais fizerem o investimento com a aquisição do primeiro computador da família, por meio da abdicação de viagens e outras necessidades, de modo a propiciar acesso à tecnologia aos filhos que estavam no ensino médio e na faculdade, um recurso ainda pouco acessível para a maioria das famílias.

O anseio dos meus pais sempre foi garantir a formação dos filhos, com a intenção de possibilitá-los a melhor formação possível. Meu desejo e o da minha irmã era cursar alguma licenciatura, preferencialmente Ciências Biológicas, devido ao contato constante com o conteúdo que minha mãe ministrava nas escolas em que lecionava. No entanto, nossos pais nos direcionaram para outras áreas, talvez pela comparação com suas trajetórias e as expectativas de melhores condições de trabalho.

Assim, minha irmã cursou Fisioterapia em Patrocínio e, anos depois, eu cursei Direito em Araxá, mesmo tendo sido aprovado em um vestibular para o curso de Biologia. As viagens para Araxá-MG aconteciam diariamente durante os cinco anos de curso, pois permaneci morando em Patrocínio-MG, de onde saía todos os dias às 5h de micro-ônibus com outros estudantes para cursar a faculdade. No ambiente acadêmico, tive acesso a novas tecnologias, como a plataforma online do estudante, onde era possível consultar as notas e faltas que eram lançadas, bem como acesso a

materiais e orientações disponibilizados por e-mail. Devido às viagens, antes de iniciar o curso meus pais me deram meu primeiro celular para facilitar a comunicação. Durante o estágio, tive a oportunidade de utilizar as tecnologias também dentro do fórum, com o registro de processos e audiências.

A graduação em Direito era um sonho mais dos meus pais do que meu. finalizei o curso em 2008 e ingressei em um cursinho preparatório para Exame de Ordem, que utilizava tecnologias inovadoras, com aulas à distância e transmitidas ao vivo via satélite para a sala de aula do curso. Com isso, obtive êxito, fui aprovado e recebi a tão sonhada carteira da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), que foi entregue a eles. Decidi, naquele momento, que não queria advogar, mas que, diante das oportunidades que tive, continuaria estudando para me tornar servidor público.

É importante destacar que durante toda minha vida, tive uma relação muito próxima com o serviço público e a educação, pois além da minha mãe ser professora na rede particular e estadual de ensino, o que proporcionou vivência com ela das atividades escolares, ainda tinha o fato da minha avó materna ter trabalhado na Secretaria Municipal de Educação, sendo considerada, mais recentemente, a primeira Secretária de Educação do município de Patrocínio.

A participação da família nas atividades desenvolvidas, tais como os eventos culturais, desfiles cívicos e outros eventos, fiz com que todos sempre participassem nas atividades educacionais. Prova disso é que minhas tias, irmãs da minha mãe, também cursaram licenciatura e ingressaram no serviço público. Uma delas, posteriormente, tornou-se sócia do Colégio Prisma, onde estudei e a outra iniciou sua carreira como professora, comprovando que toda a família sempre teve o envolvimento com o contexto escolar.

Durante minhas tentativas em concursos públicos, fui bem classificado em alguns concursos na área do Direito, mas, infelizmente (ou felizmente) não fui nomeado para nenhum. Em 2011, após aprovação em concurso público para um cargo na área administrativa, fui empossado e lotado na Secretaria Municipal de Educação da Prefeitura Municipal de Patrocínio e pude conhecer um pouco da realidade da educação municipal, desde os seus diferentes níveis de ensino, investimentos na área, além das escolas existentes. Neste período, o interesse pela área da educação se reacendeu, mesmo não sabendo por onde começar.

Após nova aprovação em concurso público, em 2012, fui empossado como Auxiliar em Administração, lotado no Sistema de Bibliotecas (SISBI) da UFU, e me

mudei para Uberlândia-MG. No período que trabalhei no SISBI, pude executar tarefas em diversos setores, especialmente por conta da flexibilidade do meu cargo, que possibilitava a execução de atividades em diferentes áreas.

Inicialmente, atuei no Setor de Catalogação e Classificação da Biblioteca Central Santa Mônica, onde minhas responsabilidades incluíam o suporte ao processamento técnico de livros, registrando dados no sistema de gerenciamento e preparando-os para serem disponibilizados no acervo do Sistema de Bibliotecas. Nesta época, aproveitei para continuar meus estudos e optei por fazer uma pós-graduação lato sensu em Gestão de Recursos Humanos.

Em 2013, fui convidado para assumir uma função de apoio à nova Direção do SISBI, em que minha responsabilidade era realizar compras de materiais de consumo e equipamentos, com exceção dos livros, que eram adquiridos por outro setor, além de ser responsável pela parte de manutenção, patrimônio e infraestrutura. Neste período, fui um dos idealizadores da Comissão de Gestão de Pessoas, que dava suporte consultivo e propositivo à equipe diretiva do SISBI.

Posteriormente, assumi a função de Secretário da Direção do Sistema de Bibliotecas, em 2017, na qual executava atividades de apoio à Direção, dando suporte na elaboração de documentos. Em 2018, a meu pedido, fui removido para a Biblioteca Setorial Umuarama, onde minhas atividades se concentravam em dar suporte nas atividades de atendimento ao público. Neste mesmo ano, fui removido para a Biblioteca Setorial Glória, onde participei da implantação, mudança, organização e inauguração. Juntamente com outros servidores, realizamos a seleção de material informacional do acervo do Sistema de Bibliotecas para a nova biblioteca do Campus Glória, de modo a atender os cursos de Agronomia, Zootecnia, Medicina Veterinária e Engenharia Ambiental e Sanitária e, posteriormente, um novo remanejamento de materiais para atender os cursos de Engenharia Mecânica, Mecatrônica e Aeronáutica.

Nesta unidade, localizada mais afastada do centro urbano e dos outros campi da UFU, fui o responsável pela biblioteca, colaborando com o atendimento ao público, treinamentos, apoio nos serviços de patrimônio e manutenção, além de suporte no processamento técnico de livros. Além disso, integrei a equipe de divulgação do SISBI/UFU, oferecendo suporte nas redes sociais e no site institucional. Percebemos, nesse período, que a utilização dessas mídias era fundamental para a divulgação da

marca e dos serviços oferecidos pelas bibliotecas, os quais, muitas vezes, eram desconhecidos pelos usuários.

Com a oportunidade de morar em Uberlândia e trabalhar em uma instituição renomada, aproveitei as oportunidades que se apresentavam dentro da instituição, o que possibilitou meu crescimento pessoal e profissional. Isso ocorreu pelas atividades desenvolvidas dentro do Sistemas de Bibliotecas, uma vez que pude ter contato com informações e tecnologias que poderíamos oferecer aos usuários, de modo a permitir uma inovação tecnológica das bibliotecas, uma melhoria nos serviços prestados, qualidade e agilidade na gestão dos processos, além de possibilitar aos usuários uma melhor oferta de produtos e recursos tecnológicos.

Na UFU, tive oportunidade de realizar a apresentação do trabalho “Conecte-se nas Bibliotecas UFU” no I TAEs: I Congresso de Pesquisa dos Técnicos Administrativos em Educação da UFU, o que colaborou para disseminar meu conhecimento e minhas atividades de divulgação em redes sociais em um evento científico.

Na universidade, percebi que havia outros caminhos para atuar na área da educação e que, de certa forma, ao executar minhas atividades, eu já estava contribuindo para essa área. Assim, surgiu uma nova oportunidade: a possibilidade de cursar Pedagogia a distância. Decidi prestar o vestibular e fui aprovado em 3º lugar para o polo de Patos de Minas. Ingressei no curso de Pedagogia, ofertado por meio da Educação à Distância (EAD), pela Faculdade de Educação da UFU, em parceria com a Universidade Aberta do Brasil, vislumbrando a possibilidade de atuação em outras áreas da educação.

Os estudos foram iniciados na cidade de Patos de Minas, pois havia meu interesse em ser redistribuído para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) - Campus Patrocínio, o que facilitaria o deslocamento. Contudo fiz apenas uma prova no polo e, posteriormente solicitei realizar as atividades na cidade de Uberlândia, uma vez que, devido à vedação de concurso público e o provimento de vagas para meu cargo, imposta pelo governo Temer em 2018, não seria tão fácil conseguir a redistribuição.

O curso de Pedagogia resgatou meu interesse em estudar e, com isso, voltei a ter vontade de qualificar e desenvolver profissionalmente em uma nova área. Apesar de ser um curso EAD e termos uma flexibilidade para realização das atividades quanto

ao tempo e local, tive que me adaptar a uma nova rotina para que eu pudesse adequar a minha realidade e não sobrecarregar nas minhas atividades.

Neste aspecto, o planejamento e organização dos estudos foram fundamentais para poder manter o ritmo, cumprir os prazos das atividades, ampliar a leitura de textos propostos, além de ter tempo livre para vida social, o que é importante para enriquecimento do conhecimento e troca de informações. A partir disso, participei de outros eventos, como o II Seminário Nacional de Formação de Professores: 10 anos de formação do curso de Pedagogia da UFU, e o VI no Congresso de Psicopedagogia Escolar e II Encontro de Pesquisadores em Psicopedagogia Escolar, nos quais atuei como monitor.

Pouco tempo depois, redistribuído para o IFTM – Campus Patrocínio, pude retornar à minha cidade e aqui poder trabalhar. Minha experiência na UFU, contribuiu para trazer ao campus novas propostas de atividades. Iniciei minhas atividades na biblioteca do campus, trazendo um pouco do conhecimento adquirido nos quase oito anos trabalhados no SISBI. Não foi possível, de imediato, o reconhecimento do campus pois, logo depois, iniciou-se o isolamento social devido à pandemia da COVID-19, e novas práticas de trabalho foram necessárias para adequar-se à nova realidade. O trabalho remoto foi imposto durante esse período e essa mudança aconteceu de forma repentina e sem preparação antecipada, já que não estava inserida na rotina habitual da maior parte dos servidores públicos, como docentes e técnico-administrativos.

Durante a pandemia, o atendimento aos estudantes e servidores do campus acontecia de forma online e, em algumas situações em que era necessário o atendimento presencial, o mesmo acontecia mediante agendamento. Com a situação imposta, foi necessária a oferta de treinamentos sobre o uso do Portal de Periódicos da CAPES e colaborar nas colações de grau de forma remota. Neste período, o curso de Pedagogia, que contava com algumas atividades presenciais, precisou se adequar à nova realidade. Cursos e palestras passaram a ser realizados de forma online, e os estágios supervisionados foram adaptados para atender às restrições impostas pela COVID-19, garantindo a conclusão do curso dentro do prazo previsto. Palestras com profissionais de diferentes etapas da educação básica (educação infantil, ensino fundamental e médio) e do ensino superior, assim como pesquisas e outras atividades práticas, foram utilizadas para cumprir os requisitos dos estágios. Angústias e incertezas marcaram esse período, e a conclusão do curso, em 2021, só foi possível

graças à rápida atuação e às adequações promovidas pela coordenação do curso e pela UFU.

A pandemia provocou mudanças estruturais no mundo do trabalho, intensificando o uso das tecnologias digitais e ressignificando as formas de exercer a atividade profissional, educacional e social. No serviço público, essas mudanças foram ainda mais marcantes, ao romper com a prática tradicional de realizar atividades exclusivamente nos espaços físicos das instituições. A necessidade de migração para o teletrabalho trouxe novos desafios: assegurar infraestrutura adequada, redefinir processos de gestão e promover uma cultura organizacional baseada na autonomia e na responsabilidade individual.

Nesse contexto, o perfil do servidor público passou a ser ressignificado, deixando de ser visto apenas como executor de rotinas administrativas para assumir um papel mais dinâmico, inovador e conectado às demandas da sociedade digital, exigindo competências em tecnologia digital da informação, capacidade de autogestão, comunicação mediada por plataformas digitais e flexibilidade para lidar com as incertezas do período. Assim, compreender as transformações vividas nesse processo torna-se essencial para refletir sobre os efeitos da pandemia na gestão pública e no desenvolvimento profissional contemporâneo.

O teletrabalho, implementado durante a pandemia como medida para impedir o avanço da COVID-19, tornou-se uma nova modalidade de trabalho dentro do IFTM, possibilitando a realização de atividades administrativas, operacionais e técnicas, sem estar presencialmente na unidade de trabalho. Contudo, mesmo após a vacinação e a retomada das atividades presenciais, a modalidade foi implementada de forma contínua para atender às novas formas de trabalho e devido ao impacto positivo na vida dos servidores e no desenvolvimento das atividades.

Ainda durante o período pandêmico, considerando que o Mestrado Profissional em Educação Tecnológica do IFTM Campus Uberaba estava sendo ofertado na modalidade remota, matriculei-me como aluno especial em duas disciplinas: no primeiro semestre de 2021, cursando Educação, Inovação e Trabalho, e, no segundo semestre, Tópicos Especiais em Tecnologia de Informação e Comunicação nos Processos Educacionais. Essa experiência permitiu-me familiarizar-me com o ambiente da pós-graduação e aprofundar meus conhecimentos sobre educação e no funcionamento do mestrado.

Assim, já em 2022, permaneci atuando como servidor da biblioteca do campus, com mais contato com a comunidade acadêmica, oferecendo os produtos e serviços, com a retomada de algumas atividades presenciais. Também assumi a função de substituto da Coordenação de Atendimento às Pessoas com Necessidades Específicas, promovendo o acolhimento e a inclusão de estudantes com necessidades especiais. Durante esse período, comecei a avaliar a possibilidade de aprimorar minha formação por meio de um curso de mestrado. O objetivo sempre foi ampliar meu conhecimento, promover avanços na carreira, melhorar as condições salariais atuais e, principalmente, manter-me mais próximo da educação, desta vez na posição de estudante. Porém, as tentativas foram frustradas no processo seletivo do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT), ofertado pelo IFTM. O intuito de cursar o Mestrado do PROFEPT se dava pela existência de vagas específicas para servidores e, com isso, a possibilidade de dividir as despesas de viagem com outros colegas do campus que viessem a ser aprovados.

Considerando a possibilidade de participar de outros programas de pós-graduação, optei por me inscrever no processo seletivo do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação (PPGCE), em nível de Mestrado Profissional, ofertado pela Faculdade de Educação da UFU, instituição onde trabalhei e realizei minha segunda graduação. Com a publicação do resultado, fui aprovado em 5º lugar na linha de pesquisa Mídias, Educação e Comunicação.

Diante dessa aprovação, descartei a possibilidade de participar novamente do processo seletivo para o PROFEPT, pois, estando em Uberlândia, teria maior facilidade de deslocamento, além de poder contar com a casa da minha irmã para me hospedar, o que reduziria os custos com viagens. Outro fator favorável foi que as aulas do mestrado ocorrem no período noturno, o que permitiria trabalhar ou estudar durante o dia. Mais do que a aprovação, tratava-se da certeza de, novamente, pertencer à comunidade da UFU, participar das atividades desenvolvidas pela instituição e reafirmar meu desejo de fazer parte dela.

Nesse período, ocorreu minha mudança de setor, quando fui convidado a atuar na Secretaria da Coordenação Geral de Ensino, Pesquisa e Extensão do IFTM Campus Patrocínio, onde permaneço até a presente data. Minhas atribuições incluem o suporte e a execução das atividades administrativas do setor, como o controle de processos relacionados a projetos de ensino, o acompanhamento dos processos de monitoria e do Programa de Educação Tutorial Institucional, especialmente no que se

refere à análise de relatórios de frequência e à liberação de bolsas. Também realizei atividades como solicitação de diárias e passagens para docentes, elaboração de ofícios e outros documentos, além de outras demandas administrativas vinculadas à secretaria.

Os anos de 2024 e 2025 foram desafiadores, uma vez que foi necessário conciliar trabalho com o deslocamento e os estudos. Durante esse período, foram percorridos mais de 10 mil quilômetros entre minha residência e o bloco 3Q da UFU, onde aconteciam as aulas.

A utilização do afastamento para ação de desenvolvimento em serviço para pós-graduação, oferecido pelo IFTM, possibilitou que, nos dias de aula, eu pudesse me dedicar exclusivamente ao mestrado e, com isso, foi possível desenvolver os estudos e pesquisa, ler materiais disponibilizados pelos professores e publicar dois artigos desenvolvidos durante algumas disciplinas: “Library Tour Game: Gamificação no processo de educação dos usuários na Biblioteca Central Santa Mônica da Universidade Federal de Uberlândia¹” e “As fontes escritas e a produção da ciência: história, relevância e impactos²”.

Por outro lado, o teletrabalho também possibilitou que, nos dias em que eu não me encontrava no meu local de trabalho presencial, eu pudesse executar algumas tarefas de forma eficiente e com qualidade, garantindo que as atividades não fossem suspensas pela minha ausência. Diante desse contexto, a vivência na modalidade de teletrabalho, associada às reflexões promovidas pelas disciplinas e demais atividades do mestrado, provocou diversas inquietações, especialmente no que se refere à forma como essa modalidade foi implementada, o que motivou a escolha desse tema como objeto de estudo e investigação.

Nesse sentido, o desenvolvimento da pesquisa no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação apresenta potencial para contribuir significativamente tanto para meu crescimento pessoal quanto profissional. Além disso, pode viabilizar a criação de ações formativas voltadas ao aprimoramento das atividades desempenhadas pelos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) que também aderiram ao regime de teletrabalho.

¹ Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/3515>. Acesso em: 22 ago. 2025.

² Disponível em: <https://periodicos.ifm.edu.br/index.php/inova/article/view/1391>. Acesso em: 22 ago. 2025.

2 INTRODUÇÃO

O teletrabalho³ tem se consolidado como uma modalidade de trabalho muito importante nas instituições públicas e privadas, impulsionadas pelo avanço das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC)⁴.

Nas instituições públicas, seu processo de implantação tem sido discutido como uma forma de otimizar os recursos, melhorar a qualidade de vida dos servidores e garantir melhor eficiência e qualidade nos processos e serviços destinados à sociedade.

Contudo, para que essa modalidade de trabalho seja efetiva, é importante ofertar formação aos servidores, de modo a prepará-los para lidar com os desafios e especificidades deste modelo. A capacitação⁵ para os servidores públicos é um elemento importante para a transformação e aprimoramento dos serviços que são oferecidos à comunidade.

Os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) exercem funções essenciais para o funcionamento das instituições, participando de maneira direta do planejamento, da organização e do acompanhamento das atividades administrativas e acadêmicas que sustentam o cotidiano das instituições públicas de ensino. Sua atuação envolve o suporte técnico e operacional aos procedimentos institucionais, assegurando a eficácia das rotinas diárias nas políticas educacionais nos campi. Esses profissionais também colaboram na gestão de materiais, equipamentos, laboratórios e recursos tecnológicos, elementos fundamentais para o desenvolvimento do ensino e da pesquisa. Sua atuação se estende ainda a projetos e programas de ensino, pesquisa e extensão, contribuindo para a implementação e o funcionamento efetivo das iniciativas acadêmicas. Ao participarem diretamente da

³ O teletrabalho terá sua definição apresentada no decorrer deste estudo.

⁴ Optou-se por utilizar o termo Tecnologia Digital de Informação e Comunicação (TDIC) em detrimento de Tecnologia da Informação e Comunicação, uma vez que as TIC, historicamente, abrangem a forma ampla de todas as formas de tecnologia, enquanto as TDIC se concentram especificamente nas tecnologias digitais. Estas últimas envolvem ferramentas e sistemas que funcionam digitalmente, permitindo a criação, armazenamento, o processamento, a transmissão e a disseminação de informações, assim como promovendo a comunicação. No caso das citações presentes na dissertação, manteve-se o termo orginalmente empregado pelos autores.

⁵ O termo “capacitação” será utilizado ao longo desta dissertação, uma vez que é a nomenclatura empregada tanto na página de acesso ao curso (<https://capacitacao.ifmt.edu.br/login/index.php>) quanto em sua denominação oficial, conforme apresentado na figura 7.

dinâmica acadêmica e administrativa, esses profissionais contribuem para que a missão educativa das instituições seja efetivada de maneira democrática, acolhedora e comprometida com as necessidades da comunidade.

Os Institutos Federais, podem ser vistos como instituições sociais que vão além da simples formação técnica. Ao oferecer ensino público, gratuito e de qualidade de forma acessível, essas instituições promovem inclusão e ascensão social, especialmente para grupos historicamente marginalizados no sistema educacional. Espalhados por diferentes regiões do país, os IFs impulsionam o desenvolvimento regional, articulam saberes científicos e culturais às necessidades locais e atuam na diminuição das desigualdades, consolidando-se como pilares de cidadania e integração social.

Os TAEs exercem um papel essencial dentro dos IFs, ao aproximarem as diretrizes públicas das práticas cotidiana, garantindo que a instituição opere de forma integrada, transparente e voltada ao interesse social. Mais do que operadores das rotinas acadêmicas, esses profissionais funcionam como pontes entre as diretrizes das políticas públicas e a prática cotidiana das instituições, contribuindo diretamente para que a educação cumpra sua missão social. Desse modo, os TAEs reforçam a dimensão social e pública das instituições, assegurando o acesso às políticas de educação profissional e ampliando as condições de permanência e êxito dos estudantes. Em vez de estarem vinculados a uma lógica produtivista, sua contribuição reside na preservação da finalidade educativa, no cuidado com as pessoas e na promoção de práticas institucionais que favoreçam a inclusão, o desenvolvimento humano e o compromisso que orientam os Institutos Federais.

Para acompanhar os processos de transformação no setor educacional e público, é necessário que esses profissionais possuam ações de formação adequada e contínua, o que contribui para a criação de um ambiente organizacional eficiente, a otimização de processos e a melhoria da qualidade das atividades, inclusive em contextos de trabalho remoto.

A pandemia da COVID-19, cujo período mais crítico ocorreu entre os anos de 2020 e 2022, teve como uma das principais medidas de enfrentamento e controle da disseminação do vírus o isolamento social. Essa circunstância contribuiu para a expansão do teletrabalho, impulsionada tanto pelos avanços tecnológicos quanto pela necessidade de flexibilização das formas de organização do trabalho.

A pandemia representou um marco decisivo para a consolidação do teletrabalho no serviço público. Embora essa modalidade já estivesse prevista em normativas anteriores, foi somente durante o período pandêmico que ela se tornou prática generalizada e indispensável para a continuidade dos serviços públicos essenciais. A adoção emergencial do trabalho remoto exigiu ajustes imediatos em processos administrativos, sistemas digitais, formas de comunicação e práticas de gestão, revelando tanto o potencial quanto as fragilidades o uso intensivo de tecnologias.

No caso das Instituições Federais de Ensino, o período pandêmico evidenciou a necessidade de reorganizar rotinas de trabalho, reconfigurar fluxos administrativos e garantir que servidores, especialmente os Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), desenvolvessem competências alinhadas ao novo cenário digital. Essa vivência acelerou a percepção institucional de que a modalidade remota não se tratava apenas de uma solução temporária, mas de uma alternativa possível e estratégica para determinadas atividades.

Esse contexto contribuiu diretamente para a formulação, revisão e fortalecimento das políticas de teletrabalho na esfera federal, culminando na institucionalização do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). A experiência acumulada durante a pandemia evidenciou a importância da formação continuada, pois muitos servidores precisaram se adaptar rapidamente às ferramentas digitais, às novas dinâmicas de comunicação e aos critérios de avaliação por entregas.

Nesse sentido, compreender como a capacitação oferecida pelo IFTM tem preparado os TAEs para esse novo cenário torna-se fundamental para analisar os avanços, limites e desafios da implementação do teletrabalho no Campus Patrocínio. Durante a pandemia, diversas ações emergenciais, como treinamentos, lives e outras iniciativas, foram implementadas com os recursos tecnológicos e humanos disponíveis, visando atender às demandas daquele momento. No entanto, com o encerramento do período pandêmico, tornou-se possível refletir e planejar estratégias mais estruturadas para aprimorar o desempenho e a qualidade de vida dos profissionais que permaneceram em regime de teletrabalho. Nesse cenário, destaca-se a relevância de ações formativa, tanto para o uso eficaz das tecnologias quanto para a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho.

Desta forma, este estudo tem como questão de pesquisa compreender como a capacitação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo

Mineiro (IFTM), no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), tem sido organizada para preparar os TAEs do Campus Patrocínio para a adesão ao teletrabalho, considerando os aspectos abordados e a natureza dos conteúdos.

Os processos administrativos na área educação passaram por mudanças, uma vez que as Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) foram inseridas como ferramentas para o desenvolvimento das atividades administrativa. Atualmente, tem se analisado tanto a implementação de atividades por meio do teletrabalho, devido às tecnologias digitais existentes, quanto a retomada completa da rotina presencial.

Diante disso, uma vez que no IFTM boa parte dos processos já é digital, inclusive com o uso das tecnologias para a realização de reuniões e outras atividades, há a possibilidade de implementação do teletrabalho, desde que as atividades do servidor possam ser realizadas de forma remota e que ele requeira essa modalidade para execução de suas atividades administrativas, operacionais e técnicas.

Para adesão do servidor ao teletrabalho, faz-se necessária a participação em ação de capacitação ofertada, de forma online, pelo IFTM. A capacitação dos TAEs é essencial para garantir que os profissionais estejam preparados para a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a capacitação do IFTM sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), voltada à preparação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) para a adesão ao teletrabalho no Campus Patrocínio.

Para contribuir com essa pesquisa, os objetivos específicos buscam: compreender a implantação do teletrabalho na carreira dos servidores públicos federais, com enfoque nos Técnico-Administrativos em Educação; examinar os principais aspectos da carreira TAE dentro das IFs e identificar os impactos do teletrabalho sobre as atividades profissionais; analisar a estrutura e organização da capacitação sobre o Programa de Gestão e Desempenho ofertada pela instituição. Espera-se que este estudo contribua para a reflexão sobre a capacitação dos servidores e o aprimoramento das condições de trabalho e teletrabalho dentro do Instituto Federal, de modo a garantir maior eficiência e satisfação dos servidores durante a execução de suas atividades.

A pesquisa também visa contribuir com uma melhoria na gestão e na qualidade dos serviços prestados pelos TAEs. Além disso, os resultados podem contribuir com

futuras políticas institucionais voltadas para a capacitação dos servidores e a implementação do teletrabalho de forma estruturada e eficiente, garantindo sucesso de acordo com as necessidades da instituição e dos servidores.

Diante desse cenário, a pesquisa se insere no esforço de compreender, de maneira crítica, como a capacitação pode contribuir para a adaptação dos TAEs frente às transformações no mundo do trabalho. O problema que orienta este estudo consiste em identificar de que forma a capacitação ofertada pelo IFTM, no âmbito do PGD, prepara os servidores do Campus Patrocínio para a adesão ao teletrabalho, considerando suas especificidades e desafios. A investigação busca analisar o papel dessa capacitação na formação dos servidores e no apoio à execução de suas atividades.

A dissertação está organizada em oito seções. A primeira seção apresenta o memorial acadêmico-profissional do autor do trabalho. A segunda seção é a introdução, e a terceira seção apresenta a metodologia empregada, descrevendo os procedimentos da análise de conteúdo. A quarta seção discute o teletrabalho, contextualizando seu histórico e implicações no Brasil e nas instituições federais. Na quinta seção, examinam-se a trajetória histórica e o papel social da carreira TAE, evidenciando os principais desafios enfrentados e o impacto desses servidores nas instituições federais de ensino. A sexta seção dedica-se à caracterização do IFTM, resgatando seus aspectos históricos, legais e estruturais, em especial do Campus Patrocínio, e o papel dos TAEs para funcionamento da instituição e implementação do Programa de Gestão e Desempenho. Em seguida, na sétima seção, é apresentada a análise do conteúdo do curso Programa de Gestão e Desempenho (PGD) 2.0, com ênfase nos significados atribuídos ao teletrabalho e às práticas de gestão e a formação dos TAEs. É realizado o aprofundamento da análise e as inferências derivadas dos resultados, relacionando-as ao referencial teórico. Por fim, a oitava seção traz as considerações finais, sintetizando os achados e indicando contribuições e perspectivas para futuras ações formativas e para a gestão institucional. O trabalho finaliza com a listagem das referências utilizadas, que sustentam teoricamente a investigação.

3 METODOLOGIA

Com o objetivo de coletar e verificar dados que sustentem esta pesquisa, são apresentados, a seguir, os métodos e procedimentos que orientaram o processo. De acordo com Gil (2019, p. 25), a “pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. Seu objetivo é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

No presente estudo, adota-se uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, de modo a avaliar a capacitação sobre o Programa de Gestão e Desempenho para adesão ao teletrabalho, ofertado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM), com o enfoque nos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs).

Segundo Minayo (2013, p. 21), “a pesquisa qualitativa trabalha com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificada. Ou seja, trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”.

Para Gil (2021), a pesquisa qualitativa foca nas características e particularidades de fenômenos e processos, sem medi-los de forma quantitativa. A pesquisa qualitativa destaca que a realidade é construída socialmente, evidencia a conexão próxima entre o pesquisador e o objeto de estudo, e considera as limitações impostas pelo contexto da investigação.

Compreender essa construção da realidade também exige diferenciar a pesquisa qualitativa da quantitativa quanto ao seu fundamento teórico.

[...] é preciso considerar que as pesquisas qualitativas não se distinguem das quantitativas apenas em decorrência da natureza de seus dados. Elas se distinguem das quantitativas em decorrência, principalmente, da adoção do enfoque interpretativista, que se distingue do enfoque positivista, tradicionalmente adotado como fundamento das pesquisas quantitativas, e que preconizam a adoção dos mesmos procedimentos adotados nas ciências naturais. Segundo o enfoque interpretativista, o mundo e a sociedade devem ser entendidos segundo a perspectiva daqueles que o vivenciam, o que implica considerar que o objeto de pesquisa é construído socialmente. Assim, a pesquisa qualitativa passou a ser reconhecida como importante para o estudo da experiência vivida e dos complexos processos de interação social (Gil, 2019, p. 62).

Dessa forma, alia-se ao método qualitativo o caráter exploratório, que direciona a investigação para a compreensão da capacitação voltada aos servidores Técnico-Administrativos em Educação do IFTM Campus Patrocínio sobre o Programa de

Gestão para adesão ao teletrabalho. O caráter exploratório visa oferecer uma visão geral da temática, permitindo analisar as vantagens, desafios e implicações da capacitação para implementação desta modalidade de trabalho.

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele (Gil, 2019, p. 26).

Para Gil (2019, p. 26), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses a serem testadas em estudos posteriores”. Lakatos (2021a, p. 90), complementa que pesquisas exploratórias “são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema [...]”.

Ainda de acordo com Lakatos (2021a, p. 90), as pesquisas exploratórias possuem “[...] tripla finalidade: (1) desenvolver hipóteses; (2) aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa; (3) modificar e clarificar conceitos”.

Essas pesquisas geralmente incluem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas abertas e análises de casos. Métodos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são comumente utilizados nesses estudos (Gil, 2019).

Neste trabalho serão utilizadas duas técnicas principais: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Lakatos (2021b, p. 202) conceitua técnica como “[...] um conjunto de procedimentos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos”.

Gil (2022) define que a pesquisa bibliográfica se fundamenta em materiais já publicados, abrangendo tradicionalmente uma diversidade de fontes impressas, como livros, periódicos, jornais, teses, dissertações e registros de eventos científicos. O autor ainda acrescenta que com a expansão das novas tecnologias de comunicação e informação, passaram a abranger materiais em diversos formatos, como discos, fitas magnéticas, microfilmes, CDs, além dos conteúdos disponíveis na Internet.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas,

boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, artigos científicos impressos ou eletrônicos, material cartográfico e até meios de comunicação oral: programas de rádio, gravações, audiovisuais, filmes e programas de televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritas de alguma forma (Lakatos, 2021b, p. 212).

Para Lakatos (2021b, p. 202), a pesquisa documental é caracterizada por “[...] tomar como fonte de coleta de dados apenas documentos, escritos ou não, que constituem o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ter sido feitas quando o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”.

A pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica possuem diversas semelhanças, pois ambas fazem uso de dados previamente existentes (Gil, 2022, p. 44).

A principal diferença está na natureza das fontes. A pesquisa bibliográfica fundamenta-se em material elaborado por autores com o propósito específico de ser lido por públicos específicos. Já a pesquisa documental vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação etc. (Gil, 2022, p. 44).

Com base nisso, a pesquisa bibliográfica partiu de um levantamento bibliográfico preliminar sobre a temática do teletrabalho e os servidores Técnico-Administrativos em Educação.

As fontes bibliográficas mais conhecidas são os livros de leitura corrente, que podem se apresentar no formato impresso ou como e-books. Mas existem muitas outras fontes de interesse para a pesquisa bibliográfica, tais como: obras de referência, teses e dissertações, periódicos científicos, anais de encontros científicos e periódicos de indexação e de resumo, apresentados com frequência cada vez maior sob a forma impressa (Gil, 2022, p. 61).

Assim, as fontes bibliográficas utilizadas foram os livros físicos e digitais disponibilizados pela Biblioteca Central Santa Mônica da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e os da Biblioteca do IFTM Campus Patrocínio, sendo os livros digitais disponibilizados através da plataforma Minha Biblioteca, por meio de acesso gratuito, online e à distância.

Também foram utilizados artigos científicos, anais de encontros e eventos e periódicos por meio de busca no Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), utilizando a Comunidade Acadêmica Federada (CAFé), que disponibiliza o conteúdo assinado para os IPs das instituições participantes. Ainda foram utilizados materiais filtrados em buscas realizadas no Google Acadêmico e Scielo.

O acesso a teses e dissertações que envolvam a temática partiu da busca na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), no Repositório Institucional DUCERE da UFU e no Repositório Institucional do IFTM.

Nesse contexto, destacam-se autores que dialogam diretamente com a temática do teletrabalho e da carreira TAE, como Filardi, Castro e Zanini (2020) e Siqueira (2021), que tratam das vantagens e desvantagens da modalidade; Rosenfield e Alves (2011), Hasan e Reis (2018), que tratam sobre a mudança do trabalho. Essas referências sustentam a análise dos benefícios, limitações e implicações organizacionais do teletrabalho, em consonância com as interpretações realizadas na seção 7, especialmente nas subseções 7.4 e 7.5.

Para a pesquisa bibliográfica, foram utilizados como termos de busca, as seguintes palavras-chave: “teletrabalho e serviço público federal”; “teletrabalho e Técnicos-Administrativos em Educação”; “Técnico-Administrativos em Educação e Institutos Federais”; “teletrabalho e pandemia”; e “capacitação e servidores”.

No que se refere à pesquisa documental, foram utilizadas legislações, instruções normativas e dados disponibilizados de forma online que abordassem o teletrabalho, a carreira dos servidores Técnico-Administrativos e sobre o IFTM. Esse levantamento permitiu identificar marcos normativos e orientações federais e institucionais que fundamentam a adesão dos servidores à modalidade de trabalho, contribuído para o desenvolvimento desta pesquisa.

Além das técnicas mencionadas, realizou-se uma análise de conteúdo do curso de capacitação “Programa de Gestão e Desempenho (PGD) 2.0”, ofertado na plataforma Moodle do IFTM. Trata-se de um curso MOOC (Massive Open Online Course), online, gratuito e aberto, com carga horária de 10 horas, para os servidores interessados em aderir ao PGD. O curso é ofertado sem tutoria, de modo que o estudante de forma autônoma, acompanha o curso de acordo com os materiais e atividades disponibilizadas no Moodle.

O objetivo do curso é revisar conceitos, explorar mudanças no PGD e ainda certificar servidores interessados em adesão ao programa. O curso tem três módulos principais. O módulo I, Conhecendo o PGD, aborda as mudanças, informações sobre quem pode participar, modalidades e regime de execução, vagas e seleção, vedações e desligamento. O módulo II, Ciclo do PGD, traz instruções sobre o ciclo, planos de entrega, informações sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), plano de trabalho, procedimentos do participante, execução e avaliação, responsabilidade e

competências. O módulo III, Mapeamento de processos, apresenta conceitos sobre mapeamento de processos e fluxograma. Ao final do terceiro módulo, existe uma revisão.

O curso possui vídeos e áudios instrucionais, textos e atividades (pergunta e resposta, caça palavras, complete a lacuna) que são avaliativas, permitindo que ao final seja possível emitir o certificado de conclusão do curso.

A análise seguiu a técnica de análise de conteúdo, que, conforme proposta por Bardin (2016), reúne técnicas metodológicas que vêm se tornando mais refinadas e evoluindo continuamente. Essas técnicas podem ser aplicadas a diferentes tipos de discursos e materiais. Apesar da variedade, todas compartilham um ponto em comum: seguem uma interpretação guiada por regras, chamada de hermenêutica controlada, e baseada em dedução, ou seja, na inferência.

A metodologia de Bardin foi escolhida por permitir identificar categorias, subcategorias, indicadores e significados presentes no material didático do curso, contribuindo para compreender como a capacitação é estruturada e quais lacunas ou potencialidades podem ser evidenciadas. Tal procedimento conecta-se às análises apresentadas na seção 7, especialmente as subseções 7.4 e 7.5, em que a interpretação dos resultados é articulada com referenciais teóricos contemporâneos da capacitação, tais como Lima *et al.* (2023), Lorenzoni *et al* (2018) e Silva e Silva (2021), da identidade da categoria TAE (Valle (2014) e de Antunes (2020) que reconhece o teletrabalho como uma inovação, mas apresenta os problemas gerados pela modalidade.

O propósito é articular a coleta documental e bibliográfica à da análise do conteúdo do curso, relacionando os achados às discussões teóricas, de modo a avaliar criticamente a capacitação do IFTM para os TAEs, no contexto do Programa de Gestão e Desempenho para adesão ao teletrabalho.

4 TELETRABALHO NA CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (TAE)

Esta seção apresenta a evolução do teletrabalho na carreira dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, analisando seu desenvolvimento ao longo da história e sua consolidação no setor público brasileiro. Será explorada a implementação dessa modalidade de trabalho nas Instituições Federais de Ensino, especialmente durante a pandemia de COVID-19, bem como sua regulamentação por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Também serão analisados os impactos do teletrabalho para os TAEs, possíveis desdobramentos para a administração pública e para o cenário educacional, além da necessidade de capacitação para essa modalidade de trabalho.

4.1 Teletrabalho: histórico, contexto no Brasil e nas instituições federais

O teletrabalho tem se tornado um tema central nas discussões sobre a transformação digital e a evolução das relações de trabalho, tanto na iniciativa privada quanto nos órgãos da administração pública. Até 2017, os termos teletrabalho e trabalho remoto eram usados quase como sinônimos, referindo-se às atividades executadas fora do local de trabalho, geralmente, com o apoio de Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs). Também se empregava o termo trabalho a distância, que abrangia qualquer atividade realizadas fora do espaço físico da empresa, sem distinção legal clara entre presencial e remoto, permitindo também supervisão por meios digitais, conforme a Lei nº 12.551/2011 (Brasil, 2011b).

Com a Reforma Trabalhista de 2017, o teletrabalho passou a ter definição e regras próprias na CLT. A legislação passou a tratar teletrabalho e trabalho remoto como equivalentes, especialmente após a Lei nº 14.442/2022 (Brasil, 2022b). Durante a pandemia de COVID-19, o trabalho remoto se tornou mais comum no setor público e privado, adotado de forma emergencial, muitas vezes sem ajustes contratuais formais, sendo que no serviço público federal, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) regula essa modalidade com foco em resultados e entregas.

Essa modalidade de trabalho é caracterizada pela execução de atividades laborais à distância com a utilização de Tecnologias Digitais da Informação e

Comunicação (TDICs), tendo suas origens relacionadas ao progresso tecnológico e às transformações das relações de trabalho durante a história.

Embora atualmente seja amplamente adotada, essa forma de trabalho possui registro históricos desde o século XVIII, a partir dos primeiros experimentos de comunicação à distância. Um dos primeiros indícios do teletrabalho pode ser identificado na invenção do telégrafo óptico por Claude Chappe, em 1793. O sistema permitia a transmissão de mensagens e ordens de serviço à distância, configurando um modelo inicial de teletrabalho, no qual as tarefas profissionais já não exigiam a presença física do trabalhador e do gestor em um mesmo local (Fincato, 2020).

Nas décadas de 1960 e 1970, era relativamente comum a execução de atividades domiciliares voltadas para a produção de vestuário, têxteis, calçados, assim como na produção de embalagem e montagem de materiais elétricos (Rocha; Amador, 2018).

Somente na década de 1970 a discussão sobre teletrabalho tomou forma acadêmica, especialmente com as pesquisas de Jack Nilles, que definiu o conceito como qualquer forma de substituição dos deslocamentos relacionados ao trabalho por meio da utilização de TICs com os telefones e computadores (Fincato, 2020).

A compreensão do teletrabalho começou a se consolidar nas décadas de 1970 e 1980, impulsionada sobretudo pelos avanços tecnológicos, com destaque para as tecnologias da informação e comunicação.

De acordo com Sakuda e Vasconcelos (2005) a expressão "teletrabalho" tem origem no termo inglês *telecommuting*, criado pelo norte-americano Jack Nilles em sua obra *The Telecommunications-Transportation Trade Off*, publicada em 1976. O termo *commuting* refere-se ao deslocamento diário entre a residência e o local de trabalho.

O trabalho remoto, desvinculado da produção industrial e relacionado ao uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC), começou a ser concebido na década de 1970, com a introdução do termo teletrabalho (*telecommuting* ou *telework*, em inglês) com a concordância dos conceitos de “trabalho à distância” e “trabalho em casa” (Rocha; Amador, 2018, p. 153).

O aumento do interesse por esse tipo de trabalho, principalmente na Europa e nos Estados Unidos, foi impulsionado pela crise do petróleo, pela queda dos preços e pela consequente ampliação do uso das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC), especialmente dos microcomputadores. Além disso, a criação

do conceito de telemática em 1978, que descreve a integração das TDIC, também contribuiu para essa tendência (Rocha; Amador, 2018).

Para Rocha e Amador (2018) entre as décadas de 1970 e 1980 diversas iniciativas de teletrabalho começaram a surgir como uma alternativa voltada à redução dos deslocamentos diários entre residência e local de trabalho, prática conhecida em inglês como commuting.

O teletrabalho pode ser restritivo ou extensivo. No primeiro caso, são às atividades realizadas à distância com utilização de tecnologias. No segundo, adotado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), o conceito baseia-se em diferentes variáveis, como (local e espaço de tempo; horário e tempo de trabalho integral ou parcial, tipo de contrato assalariado ou independente, competências requeridas e conteúdo do trabalho, sendo possível, reconhecer seis categorias de teletrabalho, com a finalidade sustentar sua conceituação. (Rosenfield; Alves, 2011, p. 216).

Quadro 1 - Categorias de teletrabalho

Categoría	Características
Trabalho em domicílio	Trabalho executado na casa do trabalhador. É identificado pelo termo <i>small office/homeoffice - SOHO</i>
Trabalho em escritórios-satélite	Trabalho executado em extensões atomizadas de uma empresa central, ou seja, os trabalhadores executam o trabalho em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central;
Trabalho em telecentros	o trabalho é realizado em estabelecimentos normalmente instalados próximo ao domicílio do trabalhador que oferecem postos de trabalho a empregados ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos;
Trabalho móvel	fora do domicílio ou do centro principal de trabalho, compreendendo viagens de negócios ou trabalho de campo ou em instalações do cliente
Trabalho em empresas remotas ou off-shore	<i>call-centers</i> ou telesserviços por meio das quais firmas instalam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata, colocando em prática o teletrabalho <i>off-shore</i> .
Trabalho informal ou teletrabalho misto	arranjo com o empregador para que se trabalhe algumas horas fora da empresa.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Rosenfield e Alves (2011, p. 216) e Rocha e Amador (2018, p. 154).

Assim, Rosenfield e Alves (2011, p. 217) consideram que o “[...] teletrabalho não pode ser conceituado simplesmente como trabalho à distância, mas sim como um

elemento das mudanças organizacionais estratégicas que apontam novas formas de trabalho flexível sustentadas por TICs".

Na visão de Antunes (2020) as transformações no mundo do trabalho são causadas pelo impacto do capitalismo, especialmente levando em conta o novo perfil de trabalhadores ligados aos serviços digitais. Acreditava-se que um novo momento se iniciava com os trabalhos online. No entanto, com a digitalização dos serviços, impulsionada pelo crescimento dos serviços mediados por tecnologia, observa-se uma tendência à precarização das condições de trabalho e à perda de direitos trabalhistas, na medida em que o trabalho formal vem sendo substituído por relações mais flexíveis e, muitas vezes, mais precárias. A análise do autor contribui para compreender como as formas tradicionais de vínculo empregatício vêm se desestruturando nesse cenário.

Em um contexto, mais tecnológico, a chamada Revolução 4.0, também conhecida como Indústria 4.0 ou Quarta Revolução Industrial, caracteriza-se pela digitalização da produção e pela aplicação de tecnologias inovadoras nos processos produtos e empresariais (Hasan; Reis, 2018).

Para Tessarini e Saltorato (2018, p. 745), "a Indústria 4.0 vem sendo encarada como a 4^a Revolução Industrial, pois igualmente às anteriores, a inovação tecnológica é o ponto de partida para romper com velhos paradigmas e remodelar drasticamente os sistemas de produção".

Essa revolução começou a se desenvolver no início dos anos 2010, mas se popularizou em 2011, quando foi apresentada durante Feira de Hannover, na Alemanha. De acordo com Cardoso (2016, p. 19) o termo "Indústria 4.0" foi introduzido pela primeira vez em 2011 como parte de uma iniciativa estratégica voltada ao aumento da produtividade do setor industrial alemão por meio da incorporação de tecnologias de ponta.

Segundo Hasan e Reis (2018), a quarta revolução industrial tem provocado transformações profundas no mundo, nas empresas, nos produtos e no mercado de trabalho, impulsionadas por inovações como a inteligência artificial, a robótica, a internet das coisas e a impressora 3D, que representam exemplos concretos de tecnologias capazes de promover avanços significativos nas organizações.

Com melhores recursos de TDIC melhor disponibilidade de acesso à internet, o teletrabalho passa a ter melhores possibilidades de implementação. Contudo, foi

apenas durante a pandemia da COVID-19, que a modalidade foi implementada diante da necessidade de isolamento social.

O teletrabalho é fenômeno social antigo e vinculado aos primórdios das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Ganhou especial relevo, em escala mundial, durante a pandemia de covid-19, quando chegou a ser apontado como estratégia para enfrentamento da calamidade sanitária, dado seu amoldamento à necessidade de conjugar, naqueles dias, trabalho/produção e isolamento social (Fincato; Krost, 2022, p. 204-205).

Conforme apresentado por Linero e Rocha (2020, p. 127), “com a pandemia da Covid-19 e a recomendação de isolamento social, o teletrabalho ganhou mais espaço no dia a dia dos trabalhadores”.

Para enfrentar o isolamento físico, as relações interpessoais e interorganizacionais passaram a ser mantidas por meio da internet e das tecnologias disponíveis. Neste contexto, computadores, tablets e celulares tornaram-se principais instrumentos de conexão entre pessoas (Silva, 2022).

Assim, a pandemia da COVID-19 ocasionou uma implementação sem precedentes do teletrabalho, uma vez que governos e empresas necessitaram se adequar as restrições impostas e às exigências da nova forma de trabalho. A partir disso, o desenvolvimento do teletrabalho reflete um processo de transformação de prestação de serviços por meio de recursos digitais, necessitando realizar adequações nos sistemas e modos de trabalho.

Apesar do teletrabalho ter sido adotado em diversos países há décadas, no Brasil, essa forma de atuação começou a ser implementada de forma gradual, restrita a determinados setores econômicos e profissões.

No Brasil, o tema tarda a chegar, quer no plano teórico, quer no plano prático. Para fins jurídicos, tanto mais. Como já destacado, o trabalho telemático foi admitido pela legislação brasileira apenas em 2011 e o teletrabalho somente foi formalmente reconhecido e regrado na Reforma Trabalhista, em 2017. Com a pandemia Covid19, o teletrabalho ganhou popularidade e destaque, merecendo ênfase na Medida Provisória nº 927 de 2020, já expirada por inércia legislativa (Fincato, 2020, p. 83).

Destaca-se que a Reforma Trabalhista ocorrida durante o governo de Michel Temer trouxe muitas mudanças na Consolidação das Leis do Trabalho, com o intuito de modernizar as relações de trabalho e propiciar a geração de emprego. Por outro lado, a temática é bastante discutida e associada a um processo de precarização das relações de trabalho. Isso ocorre pelo aumento da insegurança trabalhista, uma vez que os trabalhadores podem ter contratos flexíveis e, por consequência, menos

estabilidade e direitos, favorecendo o crescimento da informalidade e reduzindo a proteção sindical, o que impacta no processo de negociação coletiva e o empregador negocia com o trabalhador em condições desiguais.

No que se refere aos TAEs, eles não são impactados diretamente por conta da estabilidade garantida pela lei 8112/90, porém abre-se oportunidade para a cultura da flexibilização e precarização, uma vez que estimula o serviço público com a justificativa de redução de custos e eficiência. A própria regulamentação do teletrabalho propicia uma forma de controle, produtividade e de metas, o que pode colaborar com a precarização do serviço.

Mendes, Oliveira e Veiga (2020) destacam que, embora o trabalho remoto seja uma prática consolidada há décadas em diversos países, sua adoção no Brasil ocorreu de forma gradual, limitada a determinados setores e profissões. Somente com a Reforma Trabalhista dos últimos anos é que o tema passou a ganhar maior visibilidade e importância.

O teletrabalho no Brasil foi admitido no ordenamento jurídico em 2011, porém o reconhecimento pela legislação trabalhista ocorreu em 2017, sendo que na pandemia essa modalidade de trabalho se tornou uma forma de manutenção de certas atividades (Fincato, 2020).

A Lei 12.551, de 15 de dezembro de 2011 (Brasil, 2011b), foi uma das primeiras legislações a tratar da equiparação do trabalho realizado no estabelecimento dos empregados ou no formato remoto.

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (Brasil, 2011b).

Com a Reforma Trabalhista de 2017, a Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017 (Brasil, 2017), inseriu na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (Brasil, 1943), o Capítulo II-A, tratando especificamente do teletrabalho. Mais recentemente, a Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022 (Brasil, 2022b), atualizou o conceito do teletrabalho ou trabalho remoto na CLT.

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante

ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo (Brasil, 1943).

Nas análises apresentadas, Vanderley (2020) evidencia que o teletrabalho envolve um conjunto de vantagens e desvantagens para os trabalhadores, constituindo-se em tema de debate entre diversos pesquisadores. Ao dialogar com autores como Ferreira e Sabino (2020), Giglio, Galeale e Azevedo (2019) e Hau e Todescat (2018), o autor aponta como vantagens a possibilidade de maior convivência familiar, a flexibilidade de horários, o aumento da produtividade, a diminuição do tempo gasto com deslocamentos e seus reflexos no trânsito, o que repercute em melhorias na qualidade de vida. Outras contribuições com base em Ferreira e Sabino (2020) incluem benefícios ambientais, em consonância com Giglio, Galeale e Azevedo (2019) e Hau e Todescat (2018) a redução de despesas pessoais com vestuário e alimentação, e ainda com Hau e Todescat, (2018) fatores como a facilitação do retorno após licenças médicas, a diminuição de conflitos no ambiente de trabalho e a maior concentração nas atividades desenvolvidas.

Vanderley (2020) também ressalta que as desvantagens do teletrabalho se mostram relevantes e merecem atenção. Em diálogo com Antunes (2020), observa a perda de identidade social, a sobrecarga da dupla jornada e o crescimento de doenças relacionadas ao trabalho. O autor ainda aponta, com base em Giglio, Galeale e Azevedo (2019), a maior vulnerabilidade a demissões em períodos de crise. Já em consonância com Antunes (2020), Giglio, Galeale e Azevedo (2019) e Hau e Todescat (2018), evidencia-se o isolamento social e a ausência de regulamentação específica. Outros entraves destacados por Hau e Todescat (2018) dizem respeito às distrações familiares, dificuldades de concentração, desafios de comprovação das atividades, exigências constantes de produtividade e falhas na gestão do tempo. Por fim, Vanderley (2020) reforça, a partir das análises de Giglio, Galeale e Azevedo (2019) e de Hau e Todescat (2018), que o teletrabalho pode limitar a ascensão profissional e acarretar aumento dos custos relacionados ao exercício da atividade.

Conforme afirma Antunes (2020, p. 39) “[...] nesse mundo do trabalho digital e flexível, o dicionário empresarial não para de ‘inovar’, em especial no setor de serviços”. A contratação via pessoa jurídica faz com que empresas contratem o trabalhador com uma pessoa jurídica e não com uma carteira assinada (CLT), contribuindo para a redução dos custos trabalhista (férias, FGTS, 13º salário), promovendo a precarização das relações de trabalho, uma vez que não há proteção

trabalhista e previdenciária e ainda assumindo o encargo de manter uma empresa. Além disso, há o teletrabalho, caracterizado pelo exercício das atividades profissionais fora do ambiente da empresa, que, na maioria das vezes, passa a ocorrer em casa. Essa modalidade de trabalho pode ter pontos positivos, como a redução do tempo e gasto com deslocamento e ainda o equilíbrio entre o trabalho produtivo (o trabalho remunerado) e o reprodutivo (trabalho não pago, como as atividades domésticas e de cuidados) dentro outros pontos. Por outro lado, pode trazer a supressão de direitos trabalhistas e de previdenciários, podendo favorecer para uma sobrecarga de dupla jornada, que recai principalmente sobre as mulheres. Além disso, traz, como consequência negativa o incentivo de trabalho isolado, contribuindo para a falta de sociabilidade e convívio social.

No que se refere ao serviço público federal, a consolidação e implementação do teletrabalho ocorreu devido ao isolamento social imposto pela pandemia do COVID-19 como forma de adequação e manutenção dos serviços oferecidos. Inicialmente a implementação ocorreu de forma improvisada, sem nenhum tipo de capacitação, devido ao cenário pandêmico. Posteriormente, Instruções Normativas foram sendo publicadas, normatizando o programa, sendo uma das primeiras a Instrução Normativa Nº 65, de 30 de julho de 2020 (Brasil, 2020), que definia orientações e viabilizar a execução do Programa de Gestão. Cada instituição desenvolveu mecanismos de apoio e orientações sobre os procedimentos para o desenvolvimento das atividades.

Algumas instituições já estudavam ou adotavam a modalidade de *home office*, sendo que em muitos casos demonstrava-se melhoria na produtividade e de redução de custos (Lucas; Santos, 2021).

De acordo com Silva (2015, p. 3), “[...] diversos setores do governo brasileiro começaram a modernizar o setor público na área federal, liberando seus funcionários para trabalhar em casa”.

Neste caminho, um dos primeiros órgãos a adotar a modalidade de teletrabalho domiciliar foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) em 2006 (Silva, 2015); (Siqueira, 2021). Em 2009, foi o Tribunal de Contas da União (TCU) que aderiu ao trabalho remoto com adesão de 10% a 12% dos servidores (Silva, 2015).

Quadro 2 - Relação dos Órgãos Públicos em Teletrabalho

ÓRGÃO	DETALHAMENTO	ANO
Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO)	Primeiro órgão do setor público a aderir ao teletrabalho	2006
Tribunal de Contas da União (TCU)	Adotou o teletrabalho para servidores e recentemente aprovou a portaria nº 101/2019 regulamentando as condições de servidores em estágio probatório	2009 (ano da implementação do teletrabalho) 2019 (ano da portaria)
Tribunal Superior do Trabalho (TST)	Um dos primeiros a testar o modelo, o TST passou a permitir até 30% de seus servidores trabalhassem de forma remota.	2012
Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF-4)	Abrange os três estados do sul do país (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) e já regulamentou a realização do trabalho remoto	2013
Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina (TJ-SC)	Implantou o teletrabalho e conta com cerca de 402 servidores trabalhando de modo remoto	2014
Conselho Nacional de Justiça (CNJ)	Aumentou a quantidade de vagas destinadas ao trabalho remoto	2015
Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJ-MG)	Consolidou o programa de teletrabalho	2016
Receita Federal	Atividade autorizada para servidores de determinadas atividades na Receita Federal, cujo desempenho deve ser superior a 15% em relação aos demais servidores que trabalham no sistema presencial	2016
Tribunal de Justiça de São Paulo (TJ-SP)	Implementou o teletrabalho	2016
Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE-SP)	Adotou o teletrabalho, porém em caráter experimental	2016
Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas (TJ-AM)	É um dos poucos no país com processos 100% virtuais. Representa um dos principais exemplos de teletrabalho no país.	2017
Tribunal de Justiça do Estado do Pernambuco (TJ-PE)	Passou a permitir modelo de teletrabalho	2017
Supremo Tribunal Federal	Passou a permitir o modelo a partir da resolução assinada pelo	2018

ÓRGÃO	DETALHAMENTO	ANO
(STF)	presidente do Supremo Tribunal Federal, ministro Dias Toffoli	
Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)	Aprovou um projeto-piloto de teletrabalho, desde que haja 30% a mais de funcionários no método normal.	2019
Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJ-PR)	Após quase um ano de projeto piloto, o Tribunal de Justiça do Paraná implementou o teletrabalho no órgão.	2019
Tribunal Regional Eleitoral do Paraná (TRE-PR)	Os servidores têm direito de optar pelo teletrabalho	2019

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Siqueira (2021, p. 36).

Conforme apresentado por Lucas e Santos (2021, p. 264), “[...] com a pandemia do coronavírus quase todos os setores públicos tiveram que adotar, pelo menos parcialmente, essa forma de trabalho”. Assim, em 2020, no intuito de seguir os protocolos de isolamentos que eram implementados pelo Governo Federal como forma de controle da pandemia da COVID-19, o isolamento ou distanciamento social eram umas das ações de contenção de propagação do vírus aplicadas por muitos órgãos.

De acordo com Gama *et al.*, (2023, p. 5952), “no setor público, os órgãos e entidades da administração pública estabeleceram atos administrativos que dispuseram sobre as medidas de isolamento social e prevenção ao contágio do vírus [...]”.

A Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (Brasil, 2020), definiu diretrizes, parâmetros e procedimentos básicos para a implantação do Programa de Gestão nos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). Essa normativa trouxe ainda uma conceituação para o teletrabalho.

Art. 3º Para os fins desta Instrução Normativa, considera-se:

[...]

VII - teletrabalho: modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa [...] (Brasil, 2020).

Em um mundo cada vez mais digital e conectado, utilizando de recursos eletrônicos, especialmente as TDICs, o serviço público federal implementou de acordo com cada órgão, o teletrabalho, especialmente porque muitas instituições já possuíam sistemas e processos eletrônicos que permitiam a permanência da oferta de serviços de forma segura tanto para os servidores quanto para sociedade.

Embora o home office no setor público e privado não apresente diferenças significativas, especialista em gestão pública acreditam que o avanço do trabalho remoto no serviço público enfrenta maior resistência por parte da sociedade, especialmente por conta da natureza dos serviços. Desse modo, os órgãos que optem por implementar essa modalidade de trabalho devem preparar para responder e atender às demandas da sociedade (Lucas; Santos, 2021, p. 264).

Na pesquisa realizada por Filardi, Castro e Zanini (2020, p. 33), foram observadas vantagens e desvantagens do teletrabalho em órgãos que adotam essa modalidade há pelo menos dois anos, abrangendo instituições de todas as regiões do país, sendo feita uma análise dos indicadores relacionados ao teletrabalho que permitiu identificar um conjunto de benefícios e limitações distribuídos em diferentes dimensões. Entre os indicadores estruturais, destacam-se como vantagens a redução de custos tanto para a empresa quanto para o empregado. No campo do bem-estar, são observados aspectos positivos como a menor exposição à violência, a ampliação das oportunidades de emprego para pessoas com deficiência, a redução da poluição e a segurança. No âmbito dos indicadores pessoais, evidenciam-se benefícios como a possibilidade de trabalhar por conta própria, realizar refeições em casa, maior flexibilidade de horários, melhor qualidade de vida, menos interrupções, privacidade, redução no tempo de deslocamento e silêncio. Já nos indicadores profissionais, ressaltam-se a autonomia na organização das tarefas, flexibilidade nas relações de trabalho, o gerenciamento orientado por objetivos, melhoria da produtividade, da qualidade do trabalho e menor absenteísmo. Por fim, em relação aos indicadores psicológicos, destaca-se a concentração, o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, maior interação familiar e a diminuição do estresse associado aos deslocamentos.

Entretanto, o teletrabalho também apresenta um conjunto de desvantagens. Do ponto de vista estrutural, podem ser apontados o aumento dos custos com água e energia elétrica, os gastos com equipamentos, dificuldades organizacionais, falta de infraestrutura adequada, falta de treinamento específico, necessidade de montar estrutura em casa, mudanças na estrutura organizacional e tecnologia sem a

performance esperada. Nos indicadores pessoais, apresenta como desvantagem a distração ocasionada por atividades domiciliares. Nos indicadores profissionais, destacam-se a dificuldade de ascensão na carreira, o desafio do controle e do desenvolvimento profissional, a dificuldade de motivação, e erros na seleção de tarefas, a falta de reconhecimento pelos colegas, a ausência de supervisão, o isolamento profissional, maior cobrança, a não adequação ao teletrabalho, a percepção de perda de status e o receio de avaliações negativas. Já entre os indicadores psicológicos, ressaltam-se os conflitos entre vida profissional e familiar, o isolamento social e o surgimento de problemas psicológicos (Filardi; Castro; Zanini, 2020, p. 33).

Embora o teletrabalho ofereça vantagens como flexibilidade e autonomia, também apresenta desafios relevantes na conciliação entre vida pessoal e profissional. A integração entre as rotinas de trabalho e do ambiente doméstico pode gerar impactos na dinâmica cotidiana. Por isso, mesmo ampliando a autonomia, esse modelo exige organização e disciplina para preservar limites claros entre o espaço profissional e o pessoal. Nesse cenário, surgem desafios relacionados à gestão do tempo e à delimitação entre os espaços profissional e pessoal, como aponta Siqueira (2021, p. 30) ao destacar um aspecto controverso ao teletrabalho:

[...] à incapacidade de se desconectar, ou seja, o teletrabalhador pode ‘perder a noção’ das horas e acabar exagerando na sua jornada de trabalho e, por último, a dificuldade de organizar e dividir a vida pessoal do trabalho, equilibrando suas atividades de lazer com os deveres [...] (Siqueira, 2021, p. 30).

Esses indicadores revelam que o teletrabalho apresenta múltiplas dimensões que envolvem os ganhos quanto desafios no teletrabalho, exigindo uma análise cuidadosa da sua implementação.

O Decreto nº 1.590/95, previa em seu §6º, art. 6º (Brasil, 1995), que, em determinadas situações, o Ministro de Estado poderia autorizar a realização do programa de gestão em atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis e os servidores estariam dispensados do controle de assiduidade.

Posteriormente, a IN nº 1, de 31 de agosto de 2018 (Brasil, 2018), já estabelecia orientações, critérios e procedimentos para implementação do plano de gestão no serviço público federal. O teletrabalho proposto pela IN e o trabalho remoto implementado durante a pandemia são distintos (Brasil, 2023c).

Esta Instrução Normativa objetivou a transformação institucional do Estado, incentivando a adoção do controle de entregas e mecanismos inovadores de gestão, ao passo que o trabalho remoto da pandemia foi uma forma emergencial de lidar com uma contingência de saúde pública. Há, no entanto, uma similaridade entre os dois: o afastamento do controle de assiduidade. Pode-se considerar que essa busca ruptura cultural levou órgãos e entidades a repensar o modelo convencional de gestão do trabalho no serviço público brasileiro (Brasil, 2023c).

A maior parte dos trabalhadores teve sua primeira experiência com o teletrabalho de forma inesperada, sem qualquer preparo prévio, seja em termos de recursos materiais ou de adaptação psicológica. A dinâmica do trabalho passou por mudanças bruscas durante o período da pandemia, com a adoção repentina do trabalho remoto. Isso exigiu que os trabalhadores aprendessem a desempenhar suas funções em casa, ao mesmo tempo em que precisavam gerenciar novos desafios, como organização do espaço e a administração do tempo para realizar suas atividades (Vebber; Borges, 2022).

Para enfreamento da emergência de saúde pública provocada pela COVID-19, o Ministério da Saúde, em conjunto com o então Ministério da Economia, estabeleceu diversos marcos normativos para assegurar a continuidade dos serviços públicos durante o período de calamidade pública. Entre essas medidas, destaca-se a Medida Provisória nº 927/2020, de 22 de março de 2020, que permitiu a implementação do teletrabalho para servidores cujas funções pudessem ser desempenhadas fora do ambiente físico de sua unidade de trabalho (Brasil, 2023c).

Passado o período pandêmico, os modos de trabalho e as experiências vivenciadas, contribuíram para a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), no intuito de normatizar o teletrabalho de forma permanente e contínua.

Além disso, outros argumentos contribuem para sua implementação, como o desenvolvimento profissional dos servidores, a melhoria da eficiência e produtividade, o alinhamento com as demandas da sociedade, a modernização e inovação na gestão e a motivação e valorização dos servidores.

Por outro lado, diversas empresas estão deixando o home office e retomando o trabalho presencial, motivadas por preocupações com produtividade, articulação das equipes e fortalecimento da cultura organizacional. Isso acontece porque muitos consideram que a presença física favorece ao sentimento de pertencimento. Além disso, há dificuldade da supervisão e comprometimento dos colaboradores. Há ainda a necessidade de manutenção de uma comunicação efetiva.

A pesquisa de Rodrigues Neto *et al.* (2023, p. 966) apontam impactos aos colaboradores com relação ao teletrabalho.

Os resultados apontam que o home office gerou certos impactos aos colaboradores, onde até é eminente a sensação de abandono, ansiedade, estresse em casa, ensino das crianças, espaços limitados e compartilhados. Além disso, notou-se que a ausência da rotina, sem contato humano, mesmo com vários canais de comunicação, a falta de estar em um mesmo espaço organizacional, é causa eminente de desconforto entre os colaboradores.

No âmbito federal, existem atualmente diversas normativas que regulamentam e orientam o Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Quadro 3 - Normativas que regulamentam e orientam o PGD no âmbito federal

Norma	Finalidade
Decreto nº 1.590/95	Dispõe sobre a jornada dos servidores públicos
Instrução Normativa Nº 65, de 30 de julho de 2020	Define orientações, parâmetros e normas essenciais para viabilizar a execução do Programa de Gestão nos órgãos e entidades pertencentes ao Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC)
Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022.	Disciplina o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023.	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais para implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho no âmbito dos órgãos e entidades que integram o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – Siorg.
Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52, de 21 de dezembro de 2023.	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais relacionados à gestão de pessoas no Âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)
Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 21, de 16 de julho de 2024.	Altera e atualiza dispositivos da Instrução Normativa Conjunta nº 24/2023.

Fonte: elaborado pelo autor.

Com a implementação do PGD no serviço público federal, pretende-se que seja um programa para tornar a administração mais eficiente e inovadora, contribuindo para promover benefícios para a sociedade. Por outro lado, ainda existem muitos desafios a serem superados.

O trabalho remoto no setor público brasileiro ainda impõe desafios à gestão de pessoas, incluindo a proteção de dados, a efetividade da comunicação e a manutenção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. No entanto, esses obstáculos podem ser superados por meio de um planejamento eficiente, mecanismo adequados de monitoramento e uma legislação que garanta a efetividade dos direitos dos servidores (Gama *et al.*, 2023).

4.2 Teletrabalho na carreira dos Técnico-Administrativos em Educação

A adoção do teletrabalho pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação constitui uma transformação relevante na dinâmica das instituições de ensino. Impulsionada pelos avanços tecnológicos e pela crescente busca por maior flexibilidade no ambiente profissional, essa modalidade requer normas claras e bem definidas para garantir sua implementação eficaz.

As universidades e institutos federais precisaram implementar o trabalho remoto de forma emergencial durante a pandemia do COVID-19, executando as atividades de ensino, pesquisa, extensão, administrativas, operacionais e pedagógicas de maneira remota durante todo o período de isolamento social. Com o retorno das atividades presenciais, algumas atividades permaneceram sendo executadas de forma remota, diante da nova forma de trabalho desenvolvida e com legislações que resguarda a modalidade.

No serviço público federal, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é o instrumento que regula e organiza o teletrabalho, sendo que atualmente é instituído pelo Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022a), que revogou normas anteriores. Trata-se de um mecanismo de organização do trabalho que visa ampliar a eficiência e a produtividade da administração pública, permitindo que os servidores desempenhem suas atividades tanto presencialmente quanto de forma remota, sempre orientados pelo cumprimento de metas e resultados previamente estabelecidos.

Dentro do cenário trazido pela Instrução Normativa nº 65/2020, que regulou o trabalho remoto durante a pandemia, a modalidade passou a exigir dos servidores um conjunto de novas habilidades ligadas à autogestão. Como destaca Siqueira (2021), o perfil considerado ideal para quem atua remotamente inclui características como "automotivação e autodisciplina", além da "capacidade de gerir o tempo e a disciplina", elementos essenciais para manter a produtividade e evitar a "sobrecarga de trabalho".

Essas exigências mostram como é importante que os servidores se adaptem às novas formas de organização do trabalho, já que o cumprimento de "metas e prazos" depende cada vez mais da autonomia individual e da adoção de práticas eficazes de gestão pessoal.

Para Gervásio e Cova (2024, p. 98), o Programa de Gestão e Desempenho é uma ferramenta “[...]de gestão que disciplina o desenvolvimento e mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade”.

O §1º do art. 1º do Decreto nº 11.072, de 17 de março de 2022 (Brasil, 2022a) apresenta que o Programa de Gestão aplica-se aos seguintes agentes públicos: servidores públicos ocupantes de cargo efetivo; servidores públicos ocupantes de cargo em comissão, empregados públicos em exercício na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, contratados por tempo determinado, nos termos do disposto na Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, e estagiários, observado o disposto na Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. O Decreto não se aplica aos militares das Forças Armadas.

Diante disso, qualquer um desses agentes públicos pode aderir ao PGD, contudo deve-se observar o art. 8º do Decreto nº 11.072, de 17 de março de 2022 (Brasil, 2022a), que apresenta a necessidade de compatibilidade do PGD com o cargo, sendo que “a participação no PGD, independentemente da modalidade, considerará as atribuições do cargo e respeitará a jornada de trabalho do participante”.

No âmbito do IFTM, a Portaria Normativa IFTM nº 20, de 15 de outubro de 2024 traz informações pontuais sobre o processo da implantação do programa:

Art. 4º A implementação do PGD se dará de forma discricionária pelos setores integrantes da estrutura do IFTM.

Art. 5º A participação dos servidores no programa de gestão e desempenho do IFTM ocorrerá em função da conveniência e do interesse da administração, mediante solicitação individual do servidor interessado e deferimento do chefe da unidade de execução, não se constituindo direito do participante (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2024).

Neste sentido, os TAEs do IFTM podem ser contemplados pelo programa de gestão por serem servidores públicos ocupantes de cargos efetivos, contudo é necessário avaliar se as atribuições e a jornada de trabalho do participante são compatíveis com o programa, sendo que a participação ocorrerá em função da

conveniência e do interesse da administração, não se constituindo direito do participante.

O artigo sexto da IN nº 65, de 30 de julho de 2020 (Brasil, 2020), apresenta os objetivos do programa de gestão como forma de implementar o programa no serviço público federal.

Art. 6º São objetivos do programa de gestão:

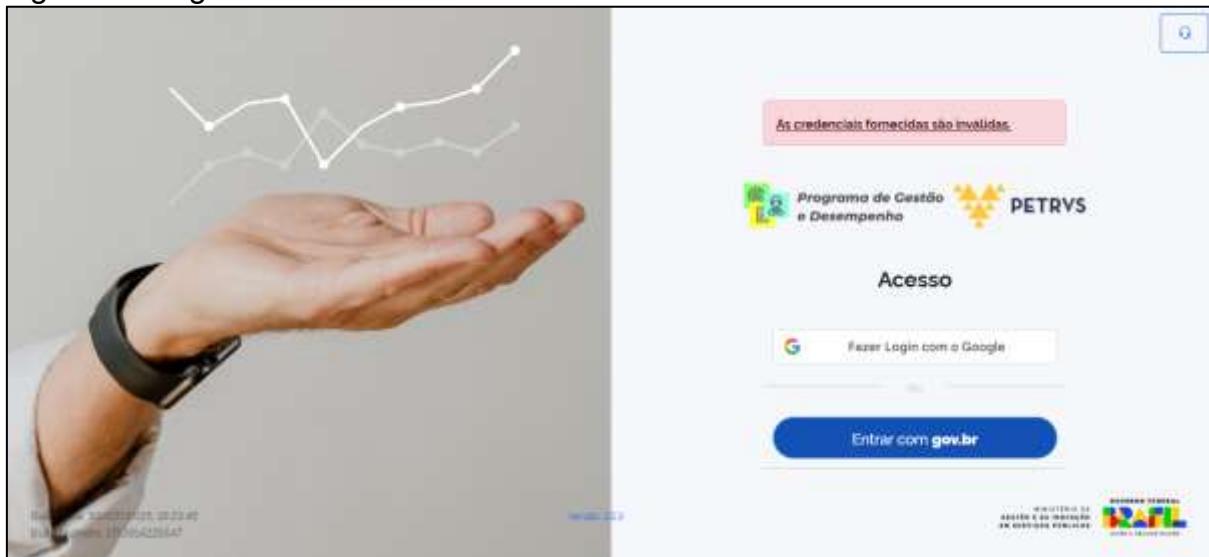
- I - promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos participantes;
- II - contribuir com a redução de custos no poder público;
- III - atrair e manter novos talentos;
- IV - contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da Instituição;
- V - estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital;
- VI - melhorar a qualidade de vida dos participantes;
- VII - gerar e implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos; e
- VIII - promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 2020).

Nos resultados da pesquisa desenvolvida por Siqueira (2021, p. 166), foi confirmado o quanto é importante a continuidade do teletrabalho realizado pelos servidores TAEs, no período pós pandemia. Essa modalidade demonstrou ser eficiente, mantendo a produtividade e a qualidade na prestação dos serviços pelas Instituições Federais de Ensino.

Na pesquisa de Gervásio e Cova (2024), aplicada em uma instituição de ensino federal, concluiu que entre os pontos positivos do teletrabalho está a qualidade de vida, flexibilidade, aumento da produtividade e redução de custos para servidores e para a instituição. Já no que se refere aos pontos negativos, apresentou os desafios inerentes ao processo de comunicação, adaptação de rotina, cultura organizacional e falta de visibilidade do teletrabalhador.

A operacionalização do PGD ocorre por meio do sistema PETRVS, que constitui uma ferramenta inovadora para a gestão de equipes, proporcionando uma visão integrada em diferentes níveis de administração, com interface intuitiva e alinhada às normativas em vigor (Brasil, 2025d).

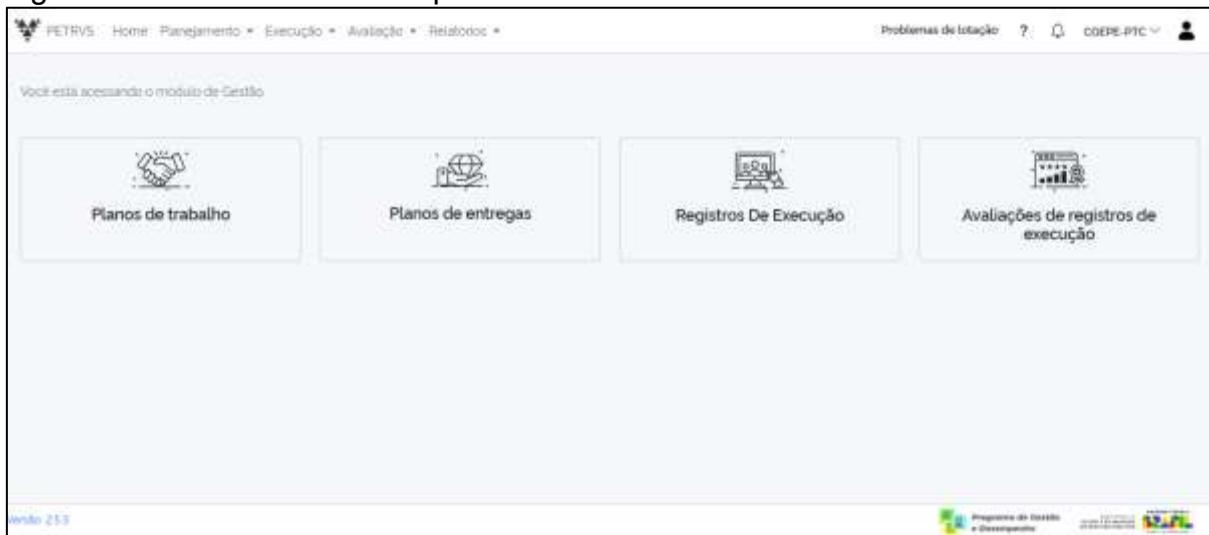
Figura 1 - Página inicial do sistema PETRVS



Fonte: Brasil (2025b).

O sistema permite que o servidor elabore os planos de trabalho e os relatórios de execução, enquanto o perfil da chefia também permite o registro do plano de entregas, elaboração de relatórios e avaliação das atividades. Cada funcionalidade é disponibilizada de acordo com o perfil do usuário. A intenção do sistema é promover a transparência, gestão dos planos, das metas e monitorar os indicadores de desempenho.

Figura 2 - Funcionalidades disponibilizados dentro do sistema.



Fonte: Brasil (2025b).

No que se refere aos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) é importante destacar que eles desempenham um papel essencial no funcionamento das instituições de ensino. Suas atividades abrangem as áreas administrativas,

técnicas e operacionais, sendo que, em sua maioria é possível realizar as atividades na modalidade de teletrabalho, uma vez que foi assim que foram realizadas durante o período pandêmico.

Os servidores reconheceram diversas vantagens no trabalho remoto, como o tempo economizado com deslocamentos, a flexibilidade nos horários, a possibilidade de estar mais próximo da família e a melhoria na qualidade de vida. Já as instituições identificaram benefícios significativos com essa modalidade de trabalho, como a redução de despesas administrativas, incluindo diárias, passagens, custos com energia, mobiliário e outros gastos (Siqueira, 2021).

De acordo com Siqueira (2021), a investigação realizada com os TAEs aponta que esses profissionais conseguem exercer suas funções em regime de teletrabalho de forma eficaz e eficiente, mantendo tanto a produtividade quanto a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A adoção do teletrabalho para os TAEs constitui uma transformação marcante na dinâmica de trabalho das instituições de ensino. Essa prática tem se consolidado graças aos avanços tecnológicos e ao aumento das demandas por flexibilidade no ambiente profissional, tornando imprescindíveis as regulamentações bem definidas e estruturadas para sua concretização.

Embora os servidores reconheçam vantagens no teletrabalho, como o tempo de deslocamento, maior flexibilidade, convivência familiar e as instituições identificarem redução de gastos com energia e diárias, é necessário considerar também o impacto da modalidade nos serviços prestados e na execução de políticas públicas. No caso dos Institutos Federias, o atendimento ao estudante, os processos de matrícula online, instrução de processos e análise e emissão documentos podem ser realizados em teletrabalho sem prejuízo a política pública educacional mantendo-se a qualidade do atendimento ou até aprimorá-la. Por outro lado, nas ações que exigem um contato direto com a comunidade acadêmica, como manipulação de um equipamento ou atendimento imediato, podem surgir limitações, exigindo uma análise equilibrada entre teletrabalho e trabalho presencial, considerando sempre a continuidade, acessibilidade e a efetividade do serviço prestado à comunidade.

Para adesão do servidor TAE ao Programa de Gestão e Desempenho no IFTM, é necessária a participação em capacitação sobre teletrabalho ou programa de gestão, de modo a proporcionar uma formação adequada sobre a nova modalidade de trabalho.

O teletrabalho representa uma mudança significativa na dinâmica das atividades dos servidores Técnico-Administrativos em Educação. Ao longo da pandemia de COVID-19, essa modalidade se consolidou como uma alternativa viável, levando à regulamentação por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). A seguir, será aprofundado sobre a carreira dos TAEs, destacando suas funções e contribuições para as instituições de ensino.

5 CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

Esta seção examina a trajetória dos Técnico-Administrativos em Educação (TAE), destacando os marcos legislativos que estruturaram sua carreira e regulamentação. São abordados os avanços históricos, os desafios enfrentados e o impacto desses profissionais no funcionamento das instituições federais de ensino.

5.1 Técnico-Administrativos em Educação: trajetória histórica, papel social e reconhecimento institucional

Os servidores públicos têm papel importante na prestação de serviços à sociedade, garantindo o atendimento e assistência nas diferentes áreas de atuação do governo.

Fanticelle, Baudson e Batista (2024) apontam que as organizações públicas existem para servir à sociedade e podem ser vistas como sistemas complexos e dinâmicos, nos quais informações, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias se interligam de forma interdependente. Seu funcionamento é voltado para aumentar a eficiência da administração pública e aprimorar a prestação de serviços à população.

No que se refere a área da educação, os Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) são servidores fundamentais para o pleno desenvolvimento das atividades das instituições de ensino, atuando para o funcionamento das instituições federais de ensino, tendo a responsabilidade de oferecer suporte administrativo, operacional e técnico, sendo assim indispensáveis para as atividades acadêmicas e administrativas.

A Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (Brasil, 2005), aborda a organização do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no contexto das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministérios da Educação. Apesar de o PCCTAE ter sido instituído em 2005, a atuação desses profissionais remonta a um período anterior a essa legislação, tendo suas origens no fortalecimento das universidades e institutos federais, a partir da década de 1960, momento em que ocorreu a expansão do ensino superior público no país.

A Reforma Universitária de 1968, instituída pela Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968 (Brasil, 1968), estabeleceu diretrizes para a organização e o funcionamento do ensino superior, além de sua articulação com o ensino médio. Essa

legislação evidenciou a necessidade de uma nova estrutura, mais compatível com o crescimento e a expansão das universidades brasileiras. Porém, apenas na década de 1980 que o movimento para reconhecimento dos servidores técnicos administrativos tomou força.

Silva e Silva (2021) apontam que a década de 1980 foi marcada pela consolidação dos servidores técnicos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) como participantes ativos no ambiente universitário. Nesse período, eles buscavam construir uma identidade social própria, tanto dentro das instituições quanto na sociedade, destacando a interdependência e a relevância de suas diversas funções para o funcionamento das universidades.

Segundo Castro (2021, p. 83), “a construção da carreira dos TAEs iniciou-se nos anos 1980, a partir das discussões oriundas da Comissão Nacional de Reformulação da Educação Superior, que foi criada pelo Decreto nº 91.177, de 29 de março de 1985”.

De acordo com o autor, a Comissão Nacional de Reformulação da Educação Superior “[...] foi instituída com o intuito de oferecer subsídios à formulação de uma nova política para a educação superior brasileira, e dentro destas diretrizes estava a criação de uma carreira para os Técnico-Administrativos” (Castro, 2021, p. 83).

Durante esse período, diversos foram os movimentos grevistas que reivindicavam melhorias nas condições de trabalho e isonomia salarial, especialmente por conta das diferenças ocasionadas pelas naturezas jurídicas distintas existentes dentro das universidades, precarizando o trabalho, sobretudo devido aos desvios de funções existentes.

A existência de duas naturezas jurídicas entre as universidades federais – autárquicas e fundacionais – o que implicava enormes diferenças entre as malhas salariais das mesmas transferem o debate para a construção de um plano de cargos e salários específico dos servidores das instituições (Valle, 2014, p. 79).

De acordo com Azambuja (2018), existiam vários tipos de vínculos de trabalho dentro das universidades, e esse era um grande desafio para os trabalhadores: como criar a isonomia entre as categorias, garantindo que todos estivessem sobre o mesmo regime de trabalho.

Assim, após ampla discussão e embates foi implementado o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos Públicos (PUCRCE) pelo Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987 (Brasil, 1987a), que aprovou o Plano Único de

Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987.

Art. 3º As universidades e demais instituições federais de ensino superior, estruturadas sob a forma de autarquia ou de fundação pública, terão um Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos para o pessoal docente e para os servidores técnicos e administrativos, aprovado, em regulamento, pelo Poder Executivo, assegurada a observância do princípio da isonomia salarial e a uniformidade de critérios tanto para ingresso mediante concurso público de provas, ou de provas e títulos, quanto para a promoção e ascensão funcional, com valorização do desempenho e da titulação do servidor.

(...)

§ 5º O disposto neste artigo e seguintes aplica-se aos Centros Federais de Educação Tecnológica e aos estabelecimentos de ensino de 1º e 2º graus, subordinados ou vinculados ao Ministério da Educação (Brasil, 1987b).

Destaca-se que, embora o objetivo inicial fosse para tratar da isonomia de trabalho dentro das universidades, o plano também contemplava o Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) e as instituições de ensino de 1º e 2º grau que estavam subordinados ou vinculados ao Ministério da Educação.

De acordo com Castro (2021, p. 83), o plano “[...] representou para os profissionais a possibilidade de ascensão, aquisição de tempo de serviço para progressão e sobretudo a identidade de um trabalhador da educação”. Nas palavras de Valle (201, p. 80), o PUCRCE “foi o primeiro plano dos servidores das instituições federais de ensino, incluindo em seu bojo as carreiras docente e técnico-administrativa”.

O PUCRCE representou uma grande melhoria salarial, mas também na questão da identidade dos profissionais, especialmente pelas nomenclaturas específicas das funções, mas também pela possibilidade de promoção funcional e do tempo de serviço possibilitar progressão na carreira (Azambuja, 2018, p. 75).

Além disso, o plano conceituou o que seriam as atividades do pessoal técnico-administrativo.

Art. 17. São consideradas atividades do pessoal técnico-administrativo:

- I - as relacionadas com a permanente manutenção e adequação do apoio técnico, administrativo e operacional necessário ao cumprimento dos objetivos institucionais;
- II - as inerentes ao exercício de direção, chefia, coordenação, assessoramento e assistência, na própria instituição (Brasil, 1987a).

A classificação dos cargos e empregos do pessoal técnico-administrativo, baseou-se na natureza das respectivas atividades.

Quadro 4 - Grupo e descrição dos cargos e empregos.

Grupo	Descrição dos cargos e empregos permanentes
Grupo Nível de Apoio	Execução de atividades de apoio operacional, especializado ou não, que requeiram escolaridade de 1º Grau ou experiência comprovada ou ainda conhecimento específico
Grupo Nível Médio	Execução de atividades técnico-administrativas, para cujo exercício é exigida formação de 2º Grau ou especialização ou formação de 1º Grau, com especialização ou experiência na área
Grupo Nível Superior	Execução de atividades técnico-administrativas, para cujo exercício é exigida formação de 3º Grau ou registro no conselho superior competente.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Brasil (1987a).

A nova legislação ainda contemplou que, para o ingresso no emprego de técnico-administrativo, seria necessário a aprovação em concurso público de provas ou provas e títulos. O PUCRCE ainda contemplou três formas de progressão funcional para os servidores técnico-administrativos.

Quadro 5 - Progressão Funcional

Tipo de progressão	Características
Por permanência no cargo ou emprego	automaticamente, para o nível imediatamente superior ao em que se encontrar, a cada interstício de quatro anos de efetivo exercício
Por mérito	para o nível imediatamente superior ao que se encontrar, após o período de dois anos, contados da data de sua admissão, da ascensão funcional, da última progressão por mérito ou do afastamento
Por titulação e qualificação	automaticamente e de acordo com os critérios a serem estabelecidos nas normas complementares.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Brasil (1987a).

Além disso, a legislação permitiu a ascensão funcional, que consistia na mudança para o nível inicial de outro cargo ou emprego, mediante processo seletivo a existência de vagas.

Com a Constituição Federal de 1988 (Brasil, [2023a]), novas mudanças vieram promover direitos, deveres e garantias para os servidores públicos contemplando ainda, um regime jurídico único para os servidores.

Com o objetivo de normatizar o regime jurídico aplicável aos servidores civis da União, bem como das autarquias e fundações federais, a Lei 8.112/1990 foi implementada como forma de unificar e padronizar normas para o funcionalismo público federal. Dentre as principais características da 8.112/1990 (Brasil, 1990),

destaca-se o estabelecimento do Regime Estatutário para todos os servidores, desassociando da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) aqueles que eram regidos por referida norma.

Neste sentido, Castro (2021, p. 84) apresenta que “este, também foi um movimento importante para a carreira dos TAEs, uma vez que passaram de servidores celetistas para estatutários, adquirindo também a estabilidade do serviço público”.

Outros pontos implementados pela Lei nº 8.112/90 foram a padronização de regras de ingresso e promoção por meio de concursos públicos, direitos e benefícios, estabilidade, regras disciplinares e formas de aposentadoria e previdência. Posteriormente, diante das mudanças advindas pela Constituição Federal e a Lei nº 8.112/90, a categoria busca melhorias no PUCRCE.

A categoria passa a idealizar um plano de carreira que contemplasse seus anseios. As mudanças nas atribuições e a necessidade de aglutinar cargos que fazem tarefas semelhantes, são alguns dos argumentos dos TAs para o convencimento do governo (Azambuja, 2018, p. 95).

Após muito debates, movimentos paredistas e encaminhamentos ao Ministério da Educação, em 2005 foi sancionada a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (Brasil, 2005), que teve por objetivo estruturar o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino, vinculadas ao Ministério da Educação.

Diferentemente do PUCRCE, que contemplava a carreira dos docentes e dos técnico-administrativos, o PCCTAE estrutura apenas os cargos Técnico-Administrativos em Educação.

No PCCTAE, os servidores têm seus cargos estruturados em cinco níveis de classificação (A, B, C, D, E), cujo ingresso se dá por concurso público de provas ou provas e títulos, destacando que existem diversos cargos dentro do plano que contribuem para a execução das atividades das Instituições Federais de Ensino.

[...] esses trabalhadores estão incluídos em cinco classes (A, B, C, D e E), as quais compõem um conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir de requisitos, como escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, riscos e esforço físico, para o desempenho de suas atribuições, necessários para a realização da atividade laboral (Lopes, 2024, p. 14).

Quadro 6 - Níveis de classificação dos cargos de Técnico-Administrativo em Educação

Nível de Classificação	Grau de escolaridade	Exemplo de cargos
A	Ensino fundamental incompleto ou alfabetizado	Auxiliar de Limpeza, Chaveiro, Servente de obras, Operador de máquinas de lavanderia
B	Ensino fundamental incompleto ou completo, conforme o cargo	Auxiliar de cozinha, Carpinteiro, Jardineiro, Marceneiro
C	Ensino fundamental incompleto, completo ou ensino médio, conforme o cargo.	Auxiliar em Administração, Auxiliar de Biblioteca, Assistente de Alunos, Eletricista
D	Ensino médio completo ou técnico	Assistente em Administração, Técnico de Tecnologia da Informação, Técnico em Contabilidade, Tradutor e Intérprete de Linguagem de Sinais
E	Ensino Superior completo	Administrador, Bibliotecário-Documentalista, Engenheiro/área, Pedagogo/área.

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Brasil (2005).

Para Vieira e Lima (2024, p. 15), “as diretrizes que integram o papel dos TAEs no seu respectivo PCCTAE condicionam que a atuação desses profissionais favoreça o fortalecimento das ações de Ensino, Pesquisa e Extensão, independentemente das suas atribuições específicas”.

Furtado, Machado e Sousa (2020, p. 94) apresentam que os diferentes cargos “[...] se conectam e interagem com várias atividades que abrangem todos os setores dos IFs onde são desenvolvidas atividades permanentes ligadas ao ensino, à pesquisa, à extensão e à administração”.

Silva e Silva (2021, p. 21 e 22) revelam “o servidor TAE atuando como educador não-docente nas interações diretas ou indiretas com os alunos, nos seus processos de trabalho ou em atividades não laborativas, como eventos culturais da sua instituição”.

Deste modo, é imprescindível a valorização dos servidores públicos, pois isso impacta na qualidade da gestão. Além de disso, deve-se considerar o reconhecimento do trabalho realizado, promover incentivos e oportunidades de desenvolvimento profissional, uma vez que isso desenvolve motivação, comprometimento e mais dedicação pela categoria (Fanticelle; Baudson; Batista, 2024).

Um dos principais incentivos presentes no PCCTAE é a possibilidade de desenvolvimento na carreira por meio da progressão por mérito e da aceleração da progressão por capacitação, ambas associadas à mudança de padrão de vencimento.

A progressão por mérito está condicionada ao resultado obtido em avaliação de desempenho, possibilitando ao servidor avançar para o nível subsequente do padrão de vencimento após cada interstício de doze meses de efetivo exercício. Já a aceleração da progressão por capacitação pode ocorrer a cada cinco anos, mediante certificação em programa de capacitação com carga horária mínima definida, desde que compatível com o cargo do servidor, permitindo a progressão o nível subsequente do padrão de vencimento. As cargas horárias que variam de 40 a 150 horas, conforme o nível de classificação da carreira.

Além disso, o PCCTAE incorporou o Incentivo à Qualificação, benefício concedido aos servidores que comprovarem formação educacional superior à exigência mínima do cargo (Brasil, 2005).

Segundo Souza Júnior (2018, p. 50), “no plano criado pela Lei 11.091/2005, a progressão na carreira do servidor está condicionada à avaliação de seu desempenho e à realização de cursos de capacitação [...].” Essa orientação mostra que a formação contínua não é apenas um complemento, mas sim uma peça central na estrutura do PCCTAE. Ao vincular o crescimento profissional à qualificação, o plano oferece caminhos concretos para que os servidores se desenvolvam e, ao mesmo tempo, sejam valorizados dentro da instituição. Essa lógica fortalece, ainda que de forma indireta, a identidade da categoria, já que o avanço na carreira passa a refletir o reconhecimento das competências que os TAEs constroem ao longo de sua trajetória nas Instituições Federais de Ensino.

O intuito é que o servidor realize cursos formais que estão diretamente relacionados com as atividades desenvolvidas dentro de seu ambiente organizacional, isto é, área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais que orientam a política de desenvolvimento de pessoal (Souza Júnior, 2018, p. 54).

Quadro 7 - Percentual de Incentivo à Qualificação

Nível de escolaridade forma superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Percentual de Incentivo à Qualificação
Ensino fundamental completo	10%
Ensino médio completo	15%
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%
Curso de graduação completo	25%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%
Mestrado	52%
Doutorado	75%

Fonte: Brasil (2005, anexo IV).

Atualmente, de acordo com o Painel Estatístico de Pessoal⁶ (Brasil, 2025c), o Brasil possui 125.908 servidores Técnico-Administrativos em Educação, na ativa, atuando nas Instituições Federais de Ensino pelo país, sendo uma das maiores carreiras do serviço público federal. Apesar dessa expressiva dimensão, isso não se converte em remunerações compatíveis com a complexidade, a responsabilidade e o papel desempenhado pelos TAEs. Pelo contrário, grande parte desses profissionais ocupa cargos cujos salários permanecem abaixo daqueles praticados em outras carreiras da administração pública federal, revelando um cenário de desigualdade remuneratória que historicamente não corresponde ao nível de exigência e às atribuições exercidas.

Assim, o volume de recursos destinados à folha de pagamento dos TAEs decorre principalmente do elevado quantitativo de servidores, e não de valores salariais adequados ou justos. Essa realidade evidencia que o investimento aplicado à carreira cumpre fundamentalmente uma função estrutural: assegurar a continuidade das atividades administrativas, pedagógicas e operacionais indispensáveis à execução das políticas públicas de educação. Dessa forma, o orçamento direcionado aos TAEs reflete não apenas a magnitude da carreira, mas também a centralidade desses profissionais na sustentação cotidiana das instituições e na manutenção da oferta de educação pública, gratuita e de qualidade em todo o país.

A criação do PCCTAE representou um avanço para regulamentação da carreira, apresentando isonomia entre os cargos por meio dos níveis de classificação

⁶ Disponível em:

<http://painelepep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelepep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em: 9 set 2025.

e possibilitando progressão e desenvolvimento dos servidores Técnico-Administrativo em Educação. Esse plano representa a importância dos TAE dentro do sistema educacional federal, uma vez que define os cargos que estruturam a área educacional e administrativa das instituições federais de ensino.

Apesar das várias atribuições específicas para os diferentes tipos de cargos presentes da carreira dos servidores TAE, eles executam, de forma geral, atividades de suporte técnico, operacional e administrativo das instituições de ensino federal e participam da coordenação de projetos de pesquisa e extensão, demonstrado assim a importância desses profissionais, independente da formação e/ou exigência para o cargo.

Art. 8º São atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira, sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações:

I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;

II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas e especializadas relativas às ações de pesquisa, extensão, inovação, gestão e assistência especializada nas Instituições Federais de Ensino; e (Redação dada pela Medida Provisória nº 1.286, de 2024)

III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de pesquisa, extensão, inovação, gestão e assistência especializada das Instituições Federais de Ensino. (Redação dada pela Medida Provisória nº 1.286, de 2024)

§ 1º As atribuições gerais referidas neste artigo serão exercidas de acordo com o ambiente organizacional.

§ 2º (Revogado pela Medida Provisória nº 1.286, de 2024)

§ 3º As atribuições previstas no inciso II do caput deste artigo incluem a coordenação de projetos de pesquisa e extensão, cabendo a percepção de bolsas de pesquisa e extensão, pagas diretamente pelas Instituições Federais de Ensino, por agência oficial de fomento, por fundação de apoio devidamente credenciada por Instituição Federal de Ensino ou por organismo internacional amparado por ato, tratado ou convenção internacional (Incluído pela Lei nº 14.695, de 2023) (Brasil, 2005).

Por outro lado, Loureiro, Mendes e Silva (2018, p. 713) apresentam que “os TAEs tendem a ser excluídos da concepção e da elaboração do trabalho educacional, restando-lhes apenas a execução rotineira de tarefas operacionais”.

Na pesquisa desses autores, indica-se que o ambiente de trabalho dos TAEs é marcado pelo sentimento de invisibilidade e pela falta de reconhecimento pela sociedade e pelos responsáveis pela instituição, uma vez que o contexto prioriza na maioria das vezes a atividade docente (Loureiro; Mendes; Silva; 2018).

Já na pesquisa de Alves e Carvalho (2021, p. 2), apresenta-se que, nas ações de inclusão de estudantes com Necessidades Educacionais Específicas (NEE), os

servidores “[...]técnico administrativo em educação desponta como imprescindível ao estabelecimento de práticas educativas que incluem, considerando que o verbo incluir transcende a inserção pura e simples do estudante com NEE na instituição”.

Os autores argumentam que o TAE é reconsiderado como um profissional dedicado aos propósitos educacionais, superando uma visão restritiva que o define apenas como um meio para alcançar os objetivos institucionais (Alves; Carvalho; 2021).

De acordo com o Estatuto do IFTM, a atuação do servidor Técnico-Administrativo em Educação (TAE) está relacionada às atividades de apoio técnico, administrativo e operacional. A legislação não afirma explicitamente que o servidor TAE também atua em ações de ensino, pesquisa e extensão.

Art. 40. O corpo técnico-administrativo é constituído pelos servidores integrantes do quadro permanente de pessoal do Instituto Federal do Triângulo Mineiro, regidos pelo Regime Jurídico Único, que exerçam atividades de apoio técnico, administrativo e operacional (Instituto Federal do Triângulo Mineiro, 2025a).

O estatuto delimita essas atuações do servidor Técnico-Administrativo em Educação (TAE) e, ao não mencionar de forma explícita sua participação em ensino, pesquisa e extensão, a legislação cria uma lacuna interpretativa. Na prática, muitos TAEs desenvolvem atividades que dialogam diretamente com essas dimensões, como apoio em laboratórios, organização de projetos e suporte a processos acadêmicos. Assim, enquanto uma leitura restritiva pode limitar sua atuação ao papel de “apoio”, uma interpretação mais ampla evidencia sua contribuição efetiva para o desenvolvimento acadêmico da instituição.

Essa indefinição traz consequências importantes, como o risco de invisibilidade do trabalho técnico-científico realizado pelos TAEs. Além disso, pode gerar sobrecarga ou precarização quando essas atividades não são oficialmente reconhecidas. Por isso, é fundamental que normas internas e planos de cargos sejam mais claros ao valorizar essas atribuições, garantindo que o papel dos TAEs seja reconhecido em consonância com a missão de ensino, pesquisa e extensão dos Institutos Federais.

Os servidores Técnico-Administrativos em Educação desempenham um papel importante no funcionamento das instituições de ensino, uma vez que asseguram a organização e eficiência nos processos acadêmicos e administrativos. A atuação

desses profissionais é essencial para garantir a qualidade da educação e o bom andamento das atividades institucionais.

Além disso, esses servidores são importantes na construção de um ambiente educacional acolhedor, inclusivo e colaborativo, pois presta suporte direto a estudantes e professores, além de outros TAEs e representantes da gestão, contribuindo para a resolução de demandas e propiciando a comunicação entre os setores, de modo a fortalecer a integração de toda a comunidade acadêmica.

Os Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) são essenciais para o pleno funcionamento das Instituições Federais de Ensino (IFEs) e para o cumprimento de sua missão institucional. Suas atividades vão além das funções administrativas e burocráticas, sendo parte essencial da estrutura que sustenta o ensino, a pesquisa e a extensão, junto com docentes e estudantes. Os TAEs não se limitam a apoiar a gestão, eles desempenham um papel ativo e significativo no avanço educacional e social das IFEs, desenvolvendo atividades técnicas e intelectuais que fortalecem e enriquecem as ações vinculadas às três dimensões do tripé institucional.

Valle (2014), ao revisitar a trajetória dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), chama atenção para o esforço desses profissionais em construir discursos e propostas que reposicionassem seu papel dentro da universidade. Nesse movimento, a formação, tanto política quanto profissional, aparece como uma ferramenta estratégica para romper com a lógica da subalternidade e afirmar a identidade da categoria.

Segundo o autor, esse processo traz tanto avanços quanto contradições, pois se constrói de forma contínua e, às vezes, contraditória. Nessa trajetória, os discursos e formulações buscaram reafirmar o trabalho técnico-administrativo como parte essencial da universidade, intimamente ligado à educação, na tentativa de superar a divisão entre atividade-fim e atividade-meio. (Valle, 2014).

Valle (2014, p. 24) também destaca o papel fundamental das entidades representativas dos TAEs, que assumiram a responsabilidade de promover uma formação política capaz de “[...] ser portadora, elaboradora e construtora dessa identidade”. Nesse contexto, a capacitação deixa de ser apenas uma exigência técnica e passa a ser vista como um caminho para o fortalecimento institucional da categoria, contribuindo diretamente para a valorização do trabalho técnico-administrativo e para sua presença ativa nos espaços de decisão dentro da universidade.

A atuação dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) é respaldada por diversos instrumentos legais e normativos. A Lei nº 11.091/2005 (Brasil, 2005), que criou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), organiza os cargos e estabelece suas funções, reconhecendo a importância desses profissionais no suporte às atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Em complemento, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), atualmente regulamentada pelo Decreto nº 9.991/2019 (Brasil, 2019), garante oportunidades de capacitação e formação contínua, permitindo que os TAEs ampliem sua atuação em diferentes áreas institucionais. A Constituição Federal de 1988 (Brasil, [2023a]), por meio do artigo 207, assegura autonomia às universidades, conferindo liberdade didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Já os institutos federais possuem autonomia análoga, garantida pela Lei nº 11.892/2008 (Brasil, 2008), que regula seu funcionamento e permite a regulamentação interna da participação de seus servidores em projetos e ações.

Assim, as normas internas das IFEs orientam a inserção dos TAEs em atividades institucionais, como eventos, comissões, pesquisas e projetos de extensão, inclusive com a possibilidade de concessão de bolsas. Dessa maneira, observa-se que a legislação, aliada aos regulamentos internos, garante uma atuação ampla e diversificada aos TAEs, respeitando suas funções e o contexto organizacional.

Os Técnicos Administrativos em Educação desempenham um papel fundamental no funcionamento das instituições federais de ensino, com uma trajetória marcada por avanços na regulamentação e desafios na valorização da carreira. A evolução do PCCTAE trouxe maior organização e reconhecimento para esses profissionais, consolidando sua atuação no setor público.

Na próxima seção, será explorado o papel dos Institutos Federais, em especial o do Triângulo Mineiro, destacando sua estrutura e o teletrabalho na instituição.

6 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO CAMPUS PATROCÍNIO (IFTM)

Esta seção aborda a evolução da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) no Brasil, apontando seus aspectos históricos e legais. Apresenta a estrutura e organização do IFTM Campus Patrocínio. Além disso, destaca o papel dos Técnico-Administrativos em Educação para o funcionamento da instituição, e a implementação do teletrabalho por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) reforçando a importância da capacitação dos servidores.

6.1 Aspectos históricos e legais da Educação Profissional e Técnica e Tecnológica (EPT) no Brasil

Em 23 setembro comemora-se o Dia Nacional da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), sendo que em 2025 a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica celebra 116 anos de criação. No Brasil, a Educação Profissional, Técnica e Tecnológica (EPT) apresenta uma trajetória profundamente influenciada por fatores políticos, econômicos e sociais. Sua evolução reflete o cenário histórico do país, acompanhando transformações nos modelos de produção e nas exigências do mercado de trabalho. Além disso, a regulamentação dessa modalidade de ensino passou por importantes avanços, resultando em legislações que definem sua estrutura e funcionamento.

Para Fonseca (2019, p. 31), “a educação profissional e tecnológica acompanha o homem desde tempos remotos, por meio da transferência de saberes, da observação e da prática, da tentativa e do erro [...]”.

A educação profissional no Brasil possui raízes no período colonial, quando as atividades de formação técnica estavam focadas principalmente em ofícios artesanais e manufatureiros. No decorrer do período imperial, começaram a ser criadas as primeiras organizações voltadas à formação de profissionais qualificados, como o Imperial Instituto dos Meninos Cegos e o Liceu de Artes e Ofícios.

O Imperial Instituto dos Meninos, foi idealizado por José Álvares de Azevedo, jovem cego de nascimento. O instituto tinha por finalidade ministrar a educação primária, moral e religiosa, o ensino de músicas, alguns ramos da educação secundária e ainda ofícios fabris (Brasil, 1854).

Fonseca (2019) aponta que o Liceu de Artes e Ofícios era uma escola voltada para a capacitação de profissionais nas áreas de artes, ofícios e indústrias. Seu propósito era difundir e aprimorar, entre os trabalhadores, o conhecimento essencial para a prática qualificada das atividades artísticas e técnicas ligadas às artes e aos ofícios industriais.

Segundo Fonseca (2019), durante o período colonial, o ensino secundário tinha como propósito formar trabalhadores especializados para atuar diretamente na produção, como artesãos em oficinas, fábricas e arsenais. Essa educação era separada do ensino superior, que, oferecido por poucas instituições, atendia exclusivamente à aristocracia. Entre essas instituições estavam o Colégio São José e o Seminário de São Joaquim, no Rio de Janeiro, sendo este último responsável por influenciar a criação do Colégio Dom Pedro II, que hoje integra a Rede Federal EPCT.

Com a industrialização em expansão na República, cresceu a necessidade de mão de obra qualificada. Em resposta, foram criadas as Escolas de Aprendizes Artífices, representando um marco na formalização da educação profissional, uma vez que essas escolas evoluíram para os atuais Institutos Federais.

Criadas por Nilo Peçanha em 1909, as Escola de Aprendizes Artífices foram instaladas nas capitais dos estados para ensino profissional primário e gratuito, com intuito de oferecer preparo técnico e intelectual para formação de operários e contramestres, por meio de ensino prático a menores que tinham interesse de aprender uma profissão. Assim, foram as primeiras instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

A criação vinha para atender ao pedido da população, que pedia formas de facilitação para que as classes de proletariados, pudessem superar as dificuldades (Brasil, 1909). Na época, 19 (dezenove) Escolas de Aprendizes Artífices, foram criadas como um instrumento de política voltada para a classes ‘desprovidas’ (Brasil, 2023b), que posteriormente daria origem ao que hoje conhecemos por Rede Federal. Essas escolas foram inauguradas em 19 estados, como Minas Gerais, Amazonas, Rio Grande do Norte, Mato Grosso, no período de 01/01/1910 a 01/10/1910 (Kunze, 2009).

As instituições então estabelecidas eram subordinadas ao Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, tendo como principal finalidade proporcionar educação profissional, em nível primário, de forma gratuito (Rosa, 2019, p. 52).

Para Sampaio e Almeida (2009, p. 18), as “[...] escolas surgem com a função básica de inserção no mercado de trabalho, sempre vinculando essa formação a uma determinada tarefa ou posto de trabalho sem haver preocupação com a formação teórica que era passada aos alunos”.

De acordo com Kunze (2009, p. 14), “[...]a finalidade destas era oferecer o ensino de ofícios referentes às especialidades industriais dos estados [...]. Ainda para a autora, o governo “[...]sob a bandeira do assistencialismo objetivou ministrar a instrução primária (intelectual) e profissional (técnica) a uma determinada clientela”.

A partir destas escolas, o processo de educação profissional passa por mudanças e adaptações nas legislações de forma a atender os contextos históricos, em especial ao processo de formação de mão de obra no Brasil. Na década de 1940, ocorreu uma expansão do ensino técnico, com a promulgação do Decreto-Lei 4.073/1942, que estabeleceu a Educação Industrial.

Esta lei estabelece as bases de organização e de regime do ensino industrial, que é o ramo de ensino, de grau secundário, destinado à preparação profissional dos trabalhadores da indústria e das atividades artesanais, e ainda dos trabalhadores dos transportes, das comunicações e da pesca (Brasil, 1942).

Com a Lei 5.692/71, a Reforma Educacional de 1971 reformulou o ensino no Brasil, integrando a formação profissional ao ensino médio, tornando-a obrigatória. Já na década de 1990, a educação profissional passa por reformulações significativas, especialmente com a Lei nº 9.394/1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que previa a integração da educação profissional às diversas modalidades de ensino, ao mundo do trabalho, à ciência e à tecnologia, com o propósito de promover o desenvolvimento de competências voltadas à vida produtiva.

O Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004, regulamenta a Política Nacional de Educação Profissional e Tecnológica ao estruturar a EPT em cursos técnicos e tecnológicos, viabilizando distintas formas de integração entre educação básica e a formação profissional. Assim, a educação profissional será desenvolvida por cursos e programas de:

Art. 1º. [...]

- I - qualificação profissional, inclusive formação inicial e continuada de trabalhadores;
- II - educação profissional técnica de nível médio; e
- III - educação profissional tecnológica de graduação e de pós-graduação [...] (Brasil, 2004).

Os autores Souza e Medeiros Neta (2021) apresentam que a evolução da Educação Profissional e Tecnológica no Brasil é caracterizada por marcos históricos e dispositivos legais que exercearam papel determinante nos debates sobre sua gestão, estruturação e nos processos formativos voltados ao trabalho.

Quadro 8 - Histórico da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica

Ano	Acontecimento
1909	Criação das Escolas de Aprendizes Artífices pelo Decreto nº 7.566
1937	Criação dos Liceus Industriais pela Lei nº 378
1942	Decreto-Lei 4.073/1942, que estabeleceu a Educação Industrial. Criação das Escolas Industriais e Técnicas por meio do Decreto nº 4.127, bem como a criação das Leis Orgânicas do Ensino, que estruturaram o Ensino Industrial, reformou o Ensino Comercial e o Normal, criou o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), como também trouxe mudanças ao Ensino Secundário
1959	Criação das Escolas Técnicas Federais
1971	Reforma Educacional Lei 5.692/71, integrando a formação profissional ao ensino médio.
1978	Transformação das Escolas Técnicas Federais de Minas Gerais e do Paraná e Celso Suckow da Fonseca do Rio de Janeiro em Centros Federais de Educação Tecnológica – Lei nº 6545, de 30 de junho de 1978
1994	Transformação gradual das Escolas Técnicas Federais e Agrotécnicas Federais em Centros Federais de Educação e Tecnologia - Lei nº 8.948
1996	Lei nº 9.394/1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Define diretrizes para a educação profissional.
2004	Política Nacional de Educação Profissional e Tecnológica – Decreto nº 5.154/2004
2007	Estabelece diretrizes para o processo de integração de Instituições Federais de Educação Tecnológica, para fins de Constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica – Decreto nº 6.095 de 24 de abril de 2007. (Brasil, 2007)
2008	Lei nº 11.892/2008 - Instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) e criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Souza e Medeiros Neta (2021, p. 111 e 112).

Essas evoluções e mudanças de nomenclatura nas escolas de formação profissional advêm dos contextos históricos e socioeconômico pelo qual o Brasil passou, de modo a atender as demandas do capital, especialmente devido aos processos de globalização, o que contribui para as alterações de objetivos e propostas da atuação educacional profissional (Souza e Medeiros Neta, 2021, p. 110 e 111).

Assim, chega-se ao período contemporâneo, onde a Rede Federal atinge todo o território nacional com o objetivo de qualificar profissionais para atender as demandas da economia, em um novo modelo de instituição. Os Institutos Federais são criados pela Lei nº 11.892/2008 (Brasil, 2008), ampliando de forma significativa a rede de ensino técnico e tecnológico, garantido novas oportunidades de formação em diferentes áreas do conhecimento.

Na obra de Pacheco (2010), o autor analisa a Lei 11.892/2008 como um marco que vai além de um processo normativo, mas como um ponto de partida para pensar em uma nova forma de pensar a educação no Brasil. Ele destaca que os IFs surgem como uma proposta inovadora, com estrutura multicampi e com currículo diversificado, como uma forma de integrar ciência, tecnologia, trabalho e cultura. Essa concepção desconstrói a visão limitada para preparar pessoas apenas para o mercado de trabalho, apresentando-se como uma política pública voltada à inclusão social e ao fortalecimento da cidadania.

Além disso, para Pacheco (2010), a lei é interpretada como um instrumento de desenvolvimento local e regional, ao articular os Institutos com as necessidades sociais, econômicas e culturais de seus contextos regionais. Os IFs ganham autonomia e legitimidade para se tornarem polos de inovação e transformação social. Assim, a criação dos Institutos Federais é compreendida não apenas como uma mudança administrativa, mas um projeto político e pedagógico capaz de democratizar o acesso à educação e contribuir na construção de um país mais justo, plural e democrático.

O Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), instituído pela Lei nº 12.513/2011, desempenhou um papel relevante na ampliação do acesso à Educação Profissional e Tecnológica, ao buscar expandir sua oferta por meio de implementação de programas, projetos e ações voltados à assistência técnica e ao apoio financeiro (Brasil, 2011a).

Os IFs possuem como pilares a verticalização do ensino, a integração do ensino, pesquisa e extensão e a interiorização da educação e a inclusão social. Esses pilares, estruturados em políticas públicas, proporcionam a democratização a educação profissional e tecnológica e a formação integral, articulando ciência, tecnologia e cultura, promovendo o desenvolvimento regional.

Os TAEs possuem papel estratégico, uma vez que são responsáveis por viabilizar a execução de políticas institucionais e o funcionamento dos Institutos, muito

além do suporte técnico, administrativo e operacional. Contribuem diretamente para a implementação das diretrizes educacionais. Por meio dos processos administrativos, tecnológicos e de infraestrutura, esses servidores fazem com que o ensino, a pesquisa e a extensão ocorram de forma integrada, além de contribuírem para a eficiência e inovação dos serviços públicos. Assim, esses servidores vão além dos serviços administrativos e burocráticos, sendo agentes importantes no desenvolvimento do projeto pedagógico dos Institutos, por meio da implementação das políticas públicas voltadas para a inclusão, formação cidadã e o desenvolvimento regional.

A análise desse processo histórico exige reconhecer que a Educação Profissional e Tecnológica no Brasil foi estruturada a partir de uma lógica de separação entre distintos projetos formativos, o que contribui para compreender as mudanças que resultaram na criação dos Institutos Federais e na redefinição da função social da EPT.

Durante o século XX, consolidou-se no país uma dualidade educacional que separava, de maneira estrutural, dois modelos de escolarização: um voltado à formação geral e acadêmica, destinada às elites, e outro destinado aos trabalhadores, direcionado à formação para o exercício de profissões técnicas e operacionais. Essa dualidade contribuiu para ampliar desigualdades sociais e educacionais, ao limitar às classes populares o acesso a uma formação mais abrangente, científica e culturalmente integrada.

Na década de 1990, essa lógica foi intensificada com a promulgação do Decreto nº 2.208/1997 (Brasil, 1997), no Governo de Fernando Henrique Cardoso, que proibiu a oferta do ensino médio integrado à educação profissional na rede federal. Ou seja, separou a formação geral da técnica, restringindo-a às modalidades concomitante ou subsequente. Diante disso, o percurso formativo dos estudantes tornou-se fragmentado e reforçou-se a concepção de que a educação profissional deveria ser apenas complementar, sem articulação com os demais componentes curriculares.

Somente com a revogação com o Decreto nº 5.154 (Brasil, 2004) foi possível reverter a situação e retomar a possibilidade de oferta do ensino médio integrado com a formação profissional.

A partir desse momento, cria-se um ambiente favorável para o reposicionamento da educação profissional e para a construção de instituições que assumissem um modelo pedagógico comprometido com a formação humana integral.

É nesse contexto que surgem os Institutos Federais, cuja proposta rompe com a dualidade histórica ao oferecer uma formação que articula ciência, cultura, trabalho e tecnologia, garantindo maior equidade no acesso e ampliando as possibilidades de desenvolvimento dos estudantes.

Esse processo também ajuda a compreender o papel atual dos Institutos Federais no cenário educacional brasileiro, além de evidenciar a importância das ações realizadas pelos servidores que mantêm seu funcionamento acadêmico e administrativo.

6.2 Aspectos históricos e legais dos Institutos Federais

O processo de criação dos Institutos Federais inicia-se com o Decreto nº 6.095, de 24 de abril de 2007, que definia os princípios orientadores para o processo de unificação das instituições federais de educação tecnológica, com o objetivo de instituir os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Brasil, 2007).

O intuito do Ministério da Educação era realizar um processo de reestruturação das instituições federais voltadas à educação profissional e tecnológica, de modo que elas atuassem de forma integrada regionalmente (Brasil, 2007). Dessa forma, a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia resultou de um processo de integração e reconfiguração das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica, realizando por meio da adesão voluntária de instituições.

[...] 31 centros federais de educação tecnológica (Cefets), 75 unidades descentralizadas de ensino (Uneds), 39 escolas agrotécnicas, 7 escolas técnicas federais e oito escolas vinculadas a universidades deixaram de existir para formar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Brasil, 2023b).

Em 29 de dezembro de 2008, através da Lei nº 11.892, é instituída a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica criando-se 38 Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia, em todos os Estados e Distrito Federal, por meio da transformação ou integração das Escolas Técnicas Federais, Escolas Agrotécnicas Federais, Centros Federais de Educação Tecnológica.

Quadro 9 - Institutos Federais criados pela Lei nº 11.892/2008

	Instituto Federal	Criação
01	Instituto Federal do Acre	Transformação da Escola Técnica Federal do Acre

	Instituto Federal	Criação
02	Instituto Federal de Alagoas	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Alagoas e da Escola Agrotécnica Federal de Satuba
03	Instituto Federal do Amapá	Transformação da Escola Técnica Federal do Amapá
04	Instituto Federal do Amazonas	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas e das Escolas Agrotécnicas Federais de Manaus e de São Gabriel da Cachoeira
05	Instituto Federal da Bahia	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia
06	Instituto Federal Baiano	Integração das Escolas Agrotécnicas Federais de Catu, de Guanambi (Antônio José Teixeira), de Santa Inês e de Senhor do Bonfim
07	Instituto Federal de Brasília	Transformação da Escola Técnica Federal de Brasília
08	Instituto Federal do Ceará	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará e das Escolas Agrotécnicas Federais de Crato e de Iguatu
09	Instituto Federal do Espírito Santo	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo e das Escolas Agrotécnicas Federais de Alegre, de Colatina e de Santa Teresa
10	Instituto Federal de Goiás	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Goiás
11	Instituto Federal Goiano	Integração dos Centros Federais de Educação Tecnológica de Rio Verde e de Urutaí, e da Escola Agrotécnica Federal de Ceres
12	Instituto Federal do Maranhão	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Maranhão e das Escolas Agrotécnicas Federais de Codó, de São Luís e de São Raimundo das Mangabeiras
13	Instituto Federal de Minas Gerais	Integração dos Centros Federais de Educação Tecnológica de Ouro Preto e de Bambuí, e da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista
14	Instituto Federal do Norte de Minas Gerais	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Januária e da Escola Agrotécnica Federal de Salinas
15	Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba e da Escola Agrotécnica Federal de Barbacena
16	Instituto Federal do Sul de Minas Gerais	Integração das Escolas Agrotécnicas Federais de Inconfidentes, de Machado e de Muzambinho
17	Instituto Federal do Triângulo Mineiro	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Uberaba e da Escola Agrotécnica Federal de Uberlândia
18	Instituto Federal de Mato Grosso	Integração dos Centros Federais de Educação Tecnológica de Mato Grosso e de Cuiabá, e da Escola Agrotécnica Federal de Cáceres

	Instituto Federal	Criação
19	Instituto Federal de Mato Grosso do Sul	Integração da Escola Técnica Federal de Mato Grosso do Sul e da Escola Agrotécnica Federal de Nova Andradina
20	Instituto Federal do Pará	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará e das Escolas Agrotécnicas Federais de Castanhal e de Marabá
21	Instituto Federal da Paraíba	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba e da Escola Agrotécnica Federal de Sousa
22	Instituto Federal de Pernambuco	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco e das Escolas Agrotécnicas Federais de Barreiros, de Belo Jardim e de Vitória de Santo Antão;
23	Instituto Federal do Sertão Pernambucano	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Petrolina
24	Instituto Federal do Piauí	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí;
25	Instituto Federal do Paraná	Transformação da Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná;
26	Instituto Federal do Rio de Janeiro	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis;
27	Instituto Federal Fluminense	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Campos
28	Instituto Federal do Rio Grande do Norte	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte
29	Instituto Federal do Rio Grande do Sul	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves, da Escola Técnica Federal de Canoas e da Escola Agrotécnica Federal de Sertão
30	Instituto Federal Farroupilha	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Vicente do Sul e da Escola Agrotécnica Federal de Alegrete
31	Instituto Federal Sul-rio-grandense	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas
32	Instituto Federal de Rondônia	Integração da Escola Técnica Federal de Rondônia e da Escola Agrotécnica Federal de Colorado do Oeste
33	Instituto Federal de Roraima	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Roraima
34	Instituto Federal de Santa Catarina	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina;
35	Instituto Federal Catarinense	Integração das Escolas Agrotécnicas Federais de Concórdia, de Rio do Sul e de Sombrio
36	Instituto Federal de São Paulo	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo

	Instituto Federal	Criação
37	Instituto Federal de Sergipe	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Sergipe e da Escola Agrotécnica Federal de São Cristóvão
38	Instituto Federal do Tocantins	Integração da Escola Técnica Federal de Palmas e da Escola Agrotécnica Federal de Araguaína

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Brasil (2008).

Além dos Institutos Federais, fazem parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, os Centro Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFETs), do Rio de Janeiro e de Minas Gerais, as Escolas Técnicas vinculadas às Universidade Federais e o Colégio Pedro II.

Os Institutos Federais foram constituídos com a finalidade de promover a educação profissional e tecnológica, abrangendo todos os níveis e modalidades de ensino. Ou seja, oferecem cursos da educação básica, profissional e superior, de modo a formar estudantes com conhecimentos técnicos e tecnológicos para atuação nas diversas frentes do mercado econômico.

Araújo (2016, p. 36) relata que os Institutos Federais criados passam “[...] a atuar não somente na área de ensino e preparo profissional, mas desenvolvendo projetos de pesquisa e extensão, com propósitos similares aos das universidades federais [...]”.

Diferentemente das Escolas de Aprendizes Artífices, implantadas nas capitais, no início do século XX, que oferecia o ensino profissional primário e gratuito, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica são instituições que oferecem educação superior, básica e profissional. Além disso, são instituições pluricurriculares e multicampi, atendendo também ao público de cidades do interior, na oferta de educação profissional e tecnológica em diferentes modalidades de ensino, por meio de conhecimentos tecnológicos e técnicos nas práticas pedagógicas (Brasil, 2008).

Para Fonseca (2019), os Institutos Federais têm como propósito promover a educação em um modelo inovador e dinâmico, com unidades instaladas, preferencialmente, em áreas periféricas das grandes cidades e em pequenos municípios do interior do país, contribuindo assim para o processo de interiorização da educação.

Uma das finalidades das instituições da Rede Federal é promover a formação e qualificação profissional de pessoas no intuito de atuarem na economia, contribuindo

o desenvolvendo local, regional e nacional (Brasil, 2008). Destaca-se que um dos propósitos dos Institutos Federais consiste em oferecer formação técnica nível médio, por meio de cursos integrados destinados a estudantes concluintes do ensino fundamental ou da Educação de Jovens e Adultos, possibilitando uma formação por meio da Educação Profissional e Tecnológica (EPT).

Em 2024, a Rede Federal alcançou 682 unidades ativas, registrando mais de 1,5 milhão de estudantes matriculados. Com a projeção de abertura de 100 novos campi, a estrutura total passará a contar com 782 unidades, sendo 702 dessas vinculadas diretamente aos Institutos Federais (Brasil, 2024a).

Assim, os Institutos Federais representam um marco no processo de democratização da educação no Brasil, uma vez que, como instituições pluricurriculares voltadas à pesquisa, ao ensino e à extensão, reforçam seu papel na formação de cidadãos críticos.

6.3 Aspectos históricos e legais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - Campus Patrocínio

O IFTM foi criado por meio da união do Centro Federal de Educação Tecnológica localizado na cidade de Uberaba e da Escola Agrotécnica Federal da cidade de Uberlândia, com a Reitoria estabelecida na cidade de Uberaba, Minas Gerais (Brasil, 2008). A partir dessa implementação, começou a criação dos demais campi que atualmente compõe o IFTM.

O IFTM é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), composta, atualmente pelos campi, Ituiutaba, Paracatu, Patos de Minas, Patrocínio, Uberaba, Uberlândia, Uberlândia Centro, os campi Avançados Uberaba Parque Tecnológico e Campina Verde, polos presenciais em Ibiá, João Pinheiro e Coromandel, Unidade EMBRAPII, e também pela Reitoria, localizada em Uberaba (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2023b, p. 8).

Destaca-se que, em 2024, o Governo Federal anunciou a criação de 100 novos campi dos Institutos Federais em diversas regiões do Brasil, entre os quais se apresenta uma unidade localizada em Sete Lagoas, vinculada ao IFTM. Embora a construção do novo campus esteja em andamento, o IFTM já se faz presente na cidade com sua primeira iniciativa educacional: um curso de Formação Inicial e

Continuada (FIC) (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2024e).

A missão de uma instituição define o seu propósito e qual seu papel na sociedade. No IFTM (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2019a, p. 04), a missão é “ofertar a Educação Profissional e Tecnológica por meio do Ensino, Pesquisa e Extensão promovendo o desenvolvimento na perspectiva de uma sociedade inclusiva e democrática”.

Já a visão do IFTM (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2019b, p. 04), representa onde a empresa deseja chegar no futuro, que, neste caso, é de “ser uma instituição de excelência na educação profissional e tecnológica, impulsionando o desenvolvimento tecnológico, científico, humanístico, ambiental, social e cultural, alinhado às regionalidades em que está inserido”.

Em Patrocínio, a implantação da unidade ocorreu em 03 de agosto de 2009, por meio de um Termo de Mútua Cooperação entre a Prefeitura Municipal de Patrocínio e o IFTM, sendo inicialmente um polo do Campus Uberaba e, posteriormente, ainda em 2009, transformado em Campus Avançado (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2019a, p. 12). A sede foi estabelecida em 2010, por meio de doação da Fundação Comunitária Educacional e Cultural de Patrocínio, de uma área de três hectares, ofertando cursos técnicos em Eletrônica e, Contabilidade e o curso superior em Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, [201-?]).

Através da Portaria MEC nº 330, de 23 de abril de 2013, que autorizava seu funcionamento, foi transformado em Campus Patrocínio, passando a integrar a nova estrutura do IFTM (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2019b, p. 12). Essa evolução permitiu ao campus oferecer novos cursos técnicos integrados (Administração, Eletrônica e Manutenção e Suporte em Informática) e o curso de Tecnologia em Gestão Comercial. Em 2017, foi implantado o curso de graduação em Engenharia Elétrica e, em 2018, a pós-graduação lato sensu em Gestão de Negócios (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2019a).

Ao incentivar a formação integral dos cidadãos, estimulando sua autonomia intelectual e a capacidade de pensamento crítico, o IFTM – Campus Patrocínio contribui para a compreensão dos fundamentos científicos e tecnológicos que

sustentam os processos produtivos. Dessa maneira, responde às exigências do mercado de trabalho, atende às demandas da comunidade local e exerce um papel estratégico no processo regional e nacional (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, [201-?]).

Por meio de sua expansão planejada e de sua dedicação ao ensino de excelência, o IFTM firma-se como protagonista no progresso regional, reafirmando seu papel na promoção da inclusão social, da inovação tecnológica e do desenvolvimento, por meio de ações integradas de ensino, pesquisa e extensão.

6.3.1 Organização do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Patrocínio

O Campus Patrocínio compõe o IFTM, que foi criado pela Lei nº 11.892/98 (Brasil, 2008), juntamente com a Reitoria e demais campi (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2024i).

A instituição está situada na Avenida Líria Terezinha Lassi Capuano, nº 255, bairro Universitário, na cidade de Patrocínio-MG (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2009) e funciona no mesmo local desde a sua implantação.

Figura 3 - IFTM Campus Patrocínio - Bloco 1



Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 4 - IFTM Campus Patrocínio - Bloco 2



Fonte: elaborado pelo autor.

Fazem parte do campus as unidades remotas de educação presencial nas cidades de Ibiá, Coromandel e Perdizes, que possuem como mantenedoras as prefeituras municipais e são operadas pelo IFTM Campus Patrocínio, ofertando a educação profissional e tecnológica por meio do Ensino, Pesquisa e Extensão, promovendo o desenvolvimento na perspectiva de uma sociedade inclusiva e democrática (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2020; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2024h).

O campus Patrocínio é o possui o maior número de Unidades Remotas ou polos entre os campi do IFTM.

O campus Patrocínio destaca-se como o campus com maior número de polos vinculados, abrangendo as cidades de Coromandel e Ibiá e, em breve, Perdizes. O Polo Ibiá oferece cursos técnicos concomitantes em Administração e Agronegócios. Já no Polo Coromandel, os cursos disponíveis também são na modalidade concomitante, são agronegócio e agropecuária. Ambos os Polos proporcionam a oportunidade de aprendizagem em idiomas, oferecendo cursos de inglês e espanhol (Faria, 2024, p. 69).

Atualmente, o IFTM Campus Patrocínio oferta cursos técnicos integrados ao Ensino Médio, cursos superiores, especialização e de formação continuada. Já as Unidades remotas ofertam cursos técnicos e de formação continuada.

Quadro 10 - Cursos ofertados no IFTM Campus Patrocínio e Unidades Remotas

Campus Patrocínio	
Curso	Tipo
Administração	Técnico Integrado ao Ensino Médio
Contabilidade	Técnico Integrado ao Ensino Médio
Eletrônica	Técnico Integrado ao Ensino Médio
Informática	Técnico Integrado ao Ensino Médio
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	Tecnologia
Engenharia Elétrica	Bacharelado
Gestão Comercial	Tecnologia
Letras – Português/Inglês	Licenciatura
Espanhol	Curso FIC (Formação Inicial e Continuada)
Inglês	Curso FIC (Formação Inicial e Continuada)
Gestão Estratégica de Negócios	Especialização
Unidade Remota Coromandel	
Curso	Tipo
Agropecuária	Técnico Concomitância Externa
Contabilidade	Técnico Concomitância Externa
Unidade Remota Ibiá	
Curso	Tipo
Administração	Técnico Concomitância Externa
Agronegócios	Técnico Concomitância Externa
Informática	Técnico Concomitância Externa
Inglês	Curso FIC (Formação Inicial e Continuada)
Unidade Remota Perdizes	
Curso	Tipo
Agronegócios	Técnico Concomitância Externa

Fonte: elaborado pelo autor com base em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (2023a), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (2024a), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (2024b) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (2024c).

A estrutura do Campus Patrocínio é composta por 3 blocos de prédios que possuem salas de aula, laboratórios, banheiro, refeitórios, biblioteca, salas administrativas, gabinetes, estacionamentos e outros espaços que contribuem para a organização da instituição, com um total de 3.902,70m² de área construída (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2023b).

Figura 5 - Estrutura do Campus Patrocínio



Fonte: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (2023b).

Em um processo de expansão e investimento, o Campus Patrocínio receberá uma nova biblioteca e um refeitório ((Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2024d), e a unidade segue a estrutura geral dos Institutos Federais, considerando as particularidades locais que permitem uma gestão autônoma de suas atividades acadêmicas, administrativas, de ensino, pesquisa e extensão, mas de forma alinhada com a Reitoria, que está localizada em Uberaba-MG.

A Direção-Geral do campus “é órgão de execução administrativa, competindo-lhe a coordenação, fiscalização e superintendência de todas as atividades do Campus Patrocínio” (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2024i).

Dentre os diversos setores, comissões e núcleos, fazem parte dos órgãos executivos e de administração do Campus a Coordenação Geral de Administração e Planejamento e a Coordenação Geral de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Fazem parte da Coordenação Geral de Administração e Planejamento a Coordenação de Execução Orçamentária e Financeira, a Coordenação de Licitações, Contratos e Compras, a Coordenação de Serviços de Apoio e Engenharia, a Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação, a Coordenação de Gestão de Pessoas e o Serviço de Apoio ao Almoxarifado e Patrimônio (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2024i).

As Coordenação de Cursos Técnicos de Nível Médio, Graduação, Pós-Graduação, a Coordenação de Registro e Controle Acadêmico, a Coordenação de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, a Coordenação de Apoio ao Estudante, a Coordenação de Estágio e Acompanhamento de Egressos, a Coordenação de Biblioteca, a Coordenação de Extensão, a Coordenação do Centro de Idiomas e Relações Institucionais, a Coordenação de Atendimento às Pessoas com Necessidades Específicas, a Coordenação de Assuntos Étnico-Raciais e Indígenas, a Coordenação de Assuntos de Diversidade, Sexualidade e Gênero e a Coordenação de Apoio Pedagógico fazem parte da Coordenação Geral de Ensino, Pesquisa e Extensão (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2024i).

O campus possui um quadro de servidores altamente qualificados, que desenvolvem suas atividades de acordo com os cargos, promovendo o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão. Os servidores professores fazem parte da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT).

Tabela 1 - Quantitativo de corpo docente por perfil de formação no IFTM Campus Patrocínio

Campus	Especialização	Mestrado	Doutorado	Total de docentes
Patrocínio	1	39	20	60

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (2023b).

O corpo técnico-administrativo do IFTM Campus Patrocínio é formado por profissionais de diferentes formações, de três níveis de classificação (C, D e E) que fazem parte da carreira Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, não existindo servidores na classificação A e B.

Tabela 2 - Servidores técnico-administrativo do IFTM Campus Patrocínio por nível de classificação

CAMPUS	CLASSIFICAÇÃO					TOTAL DE SERVIDORES
	A	B	C	D	E	
Patrocínio	0	0	7	18	12	37

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (2023b).

A maioria dos técnico-administrativos possui formação acima do exigido para ingresso no cargo, demonstrando a alta qualificação dessa categoria.

Tabela 3 - Servidores técnico-administrativo por perfil de formação⁷.

Campus	Nível médio	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado	Total
Patrocínio	4	12	16	5	0	37

Fonte: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (2023).

Compõem a comunidade acadêmica 1242 discentes, que cursam os cursos técnicos, superiores, de especialização, do centro de idiomas e dos cursos ofertados nas unidades remotas (Brasil, 2025a).

Diante de sua estrutura diversificada, corpo técnico altamente qualificado e compromisso com a inclusão e o desenvolvimento regional, o IFTM Campus Patrocínio consolida-se como referência na oferta de educação profissional e tecnológica no interior de Minas Gerais.

6.4 Teletrabalho no Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM)

Assim como na maioria dos órgãos do Governo Federal, o teletrabalho foi implementado no IFTM como modalidade de trabalho de modo a garantir segurança, proteção e isolamento social aos servidores (TAEs e professores) e estudantes, como forma de impedir a propagação da COVID-19, mas também de manutenção das atividades durante esse período.

O IFTM aderiu ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), estabelecido pela Administração Pública Federal por meio do Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022 (Brasil, 2022a).

Desde sua implementação em 2022, 163 instituições da Administração Pública Federal aderiram ao programa, incluindo o Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM). A partir de então, o IFTM vem criando novos arranjos de trabalho para seus servidores, e essas mudanças têm impactado na vida dos técnicos administrativos da instituição (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2024g).

⁷ Os dados apresentados refletem as informações disponibilizados pela instituição no momento da coleta de dados. Ressalta-se que tais informações encontram-se desatualizadas, pois sua atualização é de responsabilidade da própria instituição. Assim, a tabela não representa fielmente o perfil de formação dos servidores.

O PGD é um programa adotado por órgãos e entidades da administração pública federal que visa modernizar a gestão do trabalho, viabilizando a atuação dos servidores no desempenho de suas funções com foco em entregas e resultados, e não apenas no cumprimento de carga horária de trabalho. Atualmente, além das normativas federais, o IFTM possui duas Instruções Normativas que implementam o PGD na Instituição.

Quadro 11 - Normativas sobre PGD no IFTM

Legislação	Orientação
Portaria Normativa IFTM nº 19 de 15 de outubro de 2024	Dispõe sobre a autorização da instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no Instituto Federal do Triângulo Mineiro.
Portaria Normativa IFTM nº 20 de 15 de outubro de 2024	Dispõe sobre a instituição, no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para o exercício de atividades que serão avaliadas em função da efetividade e da qualidade das entregas.

Fonte: elaborado pelo autor.

A implantação do PGD busca atingir objetivos dentro do IFTM.

Art. 3º O IFTM busca atingir com a implementação do PGD os seguintes objetivos:

- I - promover a cultura do planejamento e acompanhamento das entregas pactuadas;
- II - promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos participantes;
- III - contribuir com a redução de custos no poder público;
- IV - contribuir para o dimensionamento da força de trabalho;
- V - estimular a sustentabilidade;
- VI - atrair e manter novos talentos;
- VII - contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da Instituição;
- VIII - estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital;
- IX - proporcionar mais qualidade de vida aos participantes, principalmente por meio da otimização do tempo com mobilidade, escolha do ambiente de trabalho, flexibilidade de horários, redução de custos com transporte, entre outros;
- X - gerar e implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos; e
- XI - promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade.
- XII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos.
- XIII - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2024f).

O PGD permite a execução de atividades de forma presencial, remota ou de forma híbrida, de modo a ter foco na produtividade e eficiência do trabalho, possibilitando flexibilidade e responsabilidade.

Uma das suas principais características é a substituição do ponto eletrônico, que é um meio tradicional de controle da frequência, por metas e entregas previamente acordadas. Cabe destacar que, na modalidade convencional de trabalho é necessário o registrar frequência por meio do Sistema de Registro Eletrônico de Frequência (SISREF), que continua sendo utilizado pelos servidores que não aderiram ao PGD.

[...] o Sistema de Registro de Frequência/SISREF, que é uma ferramenta virtual de controle acessada por meio da rede corporativa. O sistema monitora em tempo real as entradas e saídas, como também os intervalos durante a jornada de trabalho dos servidores (Mattos; Schlindwein, 2015, p. 326).

Já por meio do PGD, todos os participantes estarão isentos do controle de frequência e assiduidade durante sua jornada de trabalho, independente da modalidade ou regime de execução adotado (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2024).

A implementação do Programa de Gestão e Desempenho pelo IFTM representa, além de uma resposta às exigências do contexto pandêmico, um marco no processo de aprimoramento da gestão pública, de modo a favorecer transparência, uso de ferramentas digitais que ampliam a eficiência administrativa e flexibilização do trabalho. Por outro lado, pode acarretar efeitos negativos, como sobrecarga e intensificação das atividades, precarização das condições laborais, enfraquecimento das relações interpessoais e dependência excessiva de plataformas tecnológicas.

6.5 Capacitação e teletrabalho

O serviço público passa por constantes transformações, especialmente com o advento das novas tecnologias digitais de comunicação e informação, que impactam diretamente as condições e meios de trabalho.

[...] intensas transformações econômicas, políticas e sociais vêm influenciando as mais variadas dimensões da vida das organizações e das pessoas. Essas transformações também representam desafios significativos para o setor público, à medida que impulsionam mudanças de natureza funcional, organizacional e até mesmo estrutural (Viana, 2015, p. 45).

Assim, exige-se do servidor público competências cada vez mais amplas e diversificadas, capazes de viabilizar a implementação e a continuidade de políticas e serviços públicos.

[...] é pertinente que a universidade elabore políticas internas para formação continuada de seus servidores, no sentido de aperfeiçoar a execução dos serviços pela busca da qualidade, para um funcionamento organizacional dotado de efetividade (Viana, 2015, p. 45).

O Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, ao instituir a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), tem como objetivo principal promover o aperfeiçoamento dos servidores públicos. Para isso, foca no desenvolvimento de competências essenciais à atuação eficaz dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2019).

A norma organiza e regulamenta as ações de capacitação no setor público federal, destacando como um de seus fundamentos a obrigatoriedade de cada órgão ou entidade elaborar seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), alinhado ao planejamento estratégico institucional (Brasil, 2019).

Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP

Art. 3º Cada órgão e entidade integrante do SIPEC elaborará anualmente o respectivo PDP, que vigorará no exercício seguinte, a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais.

§ 1º O PDP deverá:

I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade;

II - estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;

III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;

IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;

V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;

VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;

VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;

VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;

IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;

X - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e

XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento.

§ 2º A elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências.

§ 3º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função (Brasil, 2019).

O Decreto também define que as ações de desenvolvimento podem ocorrer em diversas modalidades, como cursos presenciais e a distância. Tais iniciativas devem estar diretamente relacionadas às competências exigidas para o cargo ou função, priorizando a correção de lacunas identificadas e a melhoria da qualidade dos serviços públicos. Estabelece ainda que a participação dos servidores em ações de capacitação deve estar prevista no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), ser compatível com a jornada de trabalho e, quando necessário, justificar o afastamento. A gestão dessas ações, do planejamento até a avaliação, é responsabilidade dos órgãos de gestão de pessoas, que devem assegurar o uso eficiente dos recursos e mensurar os impactos institucionais. Assim, a normativa reforça que a capacitação vai além de um direito individual, constituindo-se como estratégia essencial para o fortalecimento institucional e a excelência na administração pública federal (Brasil, 2019).

No IFTM, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), é elaborado anualmente, com vigência no exercício seguinte, e tem como o objetivo organizar as ações de capacitação necessárias para atingir suas metas institucionais. Para o PDP-2025, o planejamento dessas ações contempla cursos e eventos estruturados pela Reitoria em conjunto com os campi, atendendo às necessidades de desenvolvimento identificadas e alinhadas ao cumprimento dos objetivos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2025b).

Com o objetivo de desenvolver as competências institucionais por meio do desenvolvimento das competências individuais, o PDP do IFTM engloba ações de capacitação presenciais e a distância, bem como apresenta as competências que orientam o programa de qualificação institucional no âmbito da educação formal, a fim de contemplar as categorias de servidores técnicos administrativos, docentes e gestores (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2025b).

O plano foi desenvolvido considerando as orientações atuais para o crescimento profissional dos servidores e as exigências da instituição. As diretrizes estabelecidas neste documento incluem:

- Incentivar e apoiar os servidores em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- Promover o acesso dos servidores a eventos de capacitação internos ou externos ao seu local de trabalho;
- Promover a capacitação gerencial dos servidores e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

- Incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias unidades;
- Estimular a participação dos servidores em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional ao longo de sua vida funcional;
- Incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional dos servidores nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar-lhe a participação nessas atividades;
- Considerar as ações de capacitação e a mensuração do desempenho dos servidores como complementares entre si;
- Promover entre os servidores uma ampla divulgação das oportunidades de capacitação e qualificação (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2025b).

A capacitação integra o processo de formação continuada, caracterizando-se como um processo educativo de curta ou média duração, realizado após a formação inicial e voltado para atender demandas específicas do trabalho. Seu objetivo é atualizar, aprofundar ou ampliar conhecimentos e práticas necessárias ao desempenho das funções. Trata-se de uma ação pontual, direcionada a necessidades específicas, e com foco no desenvolvimento de habilidades práticas e na atualização técnica.

Nesse contexto, a capacitação adquire papel estruturante para a adesão ao teletrabalho no IFTM, uma vez que a modalidade exige dos servidores novas competências relacionadas à organização das atividades por entregas, ao uso intensivo das TDICs e à compreensão das dinâmicas de gestão orientadas por resultados. A experiência acumulada durante a pandemia, evidenciou que a migração para ambientes digitais não depende apenas de ferramentas tecnológicas, mas também do preparo institucional e individual para operar em rotinas remotas. Assim, ações formativas voltadas ao PGD tornam-se essenciais para que os TAEs desenvolvam segurança e autonomia no desempenho de suas funções em regime de teletrabalho.

Lima et al., (2023) destacam que a capacitação e formação contínua dos servidores públicos geram vantagens tanto para os profissionais quanto para a administração pública. Além de contribuir para o crescimento individual, essa capacitação impacta na qualidade dos serviços oferecidos à população e na eficiência das atividades governamentais.

A capacitação contínua dos profissionais da educação é essencial para a construção de uma prática alinhada aos objetivos institucionais, garantindo também

que essa atuação esteja em sintonia com a realidade em que estão inseridos (Lorenzoni *et al.*, 2018).

Silva e Silva (2021, p. 26) apontam que a formação contínua dos servidores TAE e da classe trabalhadora em geral, pode auxiliar na compreensão social e política, contribuindo para a consciência sobre as dinâmicas do mercado de trabalho.

No contexto do teletrabalho, espera-se que com as ações de capacitação contribuam na melhoria da prestação dos serviços à comunidade, bem como para o desenvolvimento profissional e pessoal do servidor.

Lima *et al.*, (2023) ressaltam que o envolvimento em programas de formação contínua pode contribuir substancialmente para o aprimoramento da produtividade e do desempenho dos servidores públicos, tanto em nível individual quanto coletivo. Essas iniciativas oferecem oportunidades de aprendizado e desenvolvimento de competências, gerando impactos positivos e concretos na administração pública.

No âmbito do IFTM, a capacitação é um dos requisitos para ingresso no Programa de Gestão e Desempenho (PGD). A instituição oferece aos servidores interessados a capacitação “Programa de Gestão e Desempenho (PGD) 2.0⁸” que visa apresentar conhecimentos básico sobre o programa. O curso, ofertado online na plataforma Moodle, para todos os servidores, é estruturado em módulos com atividades, vídeos e conteúdos relacionados ao PGD. Com carga horária de 10 horas e sem tutoria, o servidor participante estuda de forma autônoma utilizando os materiais fornecidos. O objetivo é que o servidor adquira conhecimentos sobre determinados conceitos e mudanças do PGD. Ao finalizar todas as etapas, o servidor recebe um certificado necessário para solicitar adesão ao programa.

Art. 13. Para ingresso no PGD no âmbito do IFTM será exigida a apresentação de certificado de noções básicas de teletrabalho ou Programa de Gestão e Desempenho com carga mínima de 10 (dez) horas.

Parágrafo único. A participação em lives e treinamentos ofertados pelo IFTM poderão ser utilizados para comprovação da carga horária de que trata o caput (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, 2024).

As ações de capacitação não precisam ocorrer de forma presencial, podendo ser realizadas por meio de ambientes e recursos digitais, em consonância as

⁸ O curso é ofertado no ambiente virtual Moodle pela Diretoria de Gestão de Pessoas do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM). Disponível em: <https://capacitacao.iftm.edu.br/login/index.php>. Acesso em: 3 set. 2025.

transformações vivenciadas pelo serviço público com o uso recorrente das tecnologias.

De acordo com Viana (2015), as tecnologias digitais da informação e comunicação (TDICs) constituem recursos importante para a capacitação de servidores, pois possibilitam a criação e o uso de ambientes virtuais de aprendizagem que favorecem a formação continuada. Selwyn (2011) destaca que, nas últimas duas décadas, as tecnologias digitais mais relevantes na educação têm sido as baseadas na internet, especialmente a web. Atualmente, os aplicativos web predominam no uso da tecnologia digital, abrangendo desde motores de busca, páginas de hipertexto e comércio eletrônico até redes sociais e ferramentas de compartilhamento. Inicialmente voltados à busca de informações e aquisição de conhecimento, esses recursos hoje se destacam pela capacidade de promover interações sociais, expressões públicas, gerenciamento de redes e relações sociais entre comunidades de usuários.

Assim, espera-se que os servidores da instituição recebam o aperfeiçoamento adequado para o desenvolvimento das atividades de forma efetiva e com qualidade.

Conforme Lorenzoni et al. (2018), a formação continuada dos servidores deve ser compreendida como um processo que ultrapassa a dimensão técnica e instrumental, configurando-se como espaço de autoformação e reflexão coletiva. Dessa forma, ela contribui não apenas para o aprimoramento profissional, mas também para o desenvolvimento de uma postura ética e crítica, favorecendo a construção de uma consciência política diante das responsabilidades educativas.

No caso específico do PGD, essa relação torna-se ainda mais evidente, pois o programa pressupõe que o servidor compreenda critérios de avaliação por entregas, planeje metas individuais e domine procedimentos de mapeamento de processos. Esses elementos, que serão explorados na seção 7 sobre a estrutura do curso de capacitação “Programa de Gestão e Desempenho (PGD) 2.0”, dependem de uma formação adequada para serem aplicados no cotidiano. Portanto, a capacitação não apenas prepara o TAE para realizar atividades de forma remota, mas também o instrumentaliza para operar dentro da lógica de gestão por resultados que fundamenta o teletrabalho na esfera pública.

O IFTM desempenha um papel relevante na educação profissional e tecnológica, e os TAEs são essenciais para o funcionamento da instituição. Com a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), o aprimoramento desses servidores por meio da capacitação torna-se ainda mais essencial para a

adesão qualificada ao teletrabalho, contribuindo para a melhoria na organização dos processos e na prestação dos serviços.

Dessa forma, observa-se que a capacitação ocupa posição central na consolidação do teletrabalho no IFTM, funcionando como elo entre as exigências do PGD, as transformações organizacionais e a atuação cotidiana dos TAEs. Ao mesmo tempo em que qualifica tecnicamente os servidores, ela também contribui para criar uma cultura institucional mais alinhada à inovação, à autonomia e à responsabilidade por resultados. Compreender essa relação é fundamental para analisar, no capítulo seguinte, em que medida a capacitação atende às demandas formativas necessárias para a efetiva adesão ao teletrabalho no Campus Patrocínio.

Considerando essas dimensões, a capacitação, ainda que integrada à formação continuada, assume no contexto do teletrabalho uma função específica: preparar o servidor para atuar em um ambiente digitalizado, mediado por tecnologias e regido por processos de gestão orientados por resultados. Nesse sentido, a formação não apenas atualiza conhecimentos, mas promove o desenvolvimento de competências essenciais para o uso das TDIC, para a autogestão das atividades e para a compreensão das diretrizes do PGD. Ao fortalecer as ações de capacitação voltadas ao teletrabalho, o IFTM estabelece condições mais sólidas para a consolidação do Programa de Gestão e Desempenho e para a qualificação das práticas profissionais dos TAEs.

7 ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO “PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) 2.0” DO IFTM

Nesta seção apresenta-se a análise do curso PGD 2.0, ofertado no Moodle pelo IFTM. Com base na Análise de Conteúdo de Bardin (2016), busca-se identificar os diversos aspectos atribuídos ao teletrabalho, à gestão e à formação dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), relacionando-os ao referencial teórico previamente discutido.

7.1 Procedimentos Metodológicos da Análise de Conteúdo

A investigação desenvolvida nesta seção baseia-se nos princípios da Análise de Conteúdo, conforme apresentado por Bardin (2016), que é um método que organiza e sistematiza a interpretação de mensagens e textos. Ela busca identificar tanto os significados evidentes quanto aqueles implícitos, permitindo compreender de forma mais completa o que os materiais analisados comunicam. Essa metodologia é composta por três fases:

- a) a pré-análise;
- b) a exploração do conteúdo; e
- c) o tratamento dos dados seguido da inferência e interpretação.

A opção por essa técnica está diretamente relacionada à natureza do objeto de estudo. O curso “Programa de Gestão e Desempenho (PGD) 2.0”, ofertado pelo IFTM por meio da plataforma Moodle institucional⁹, configura-se como uma ação de capacitação voltada aos servidores públicos, com foco especial nos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs).

O curso “Programa de Gestão e Desempenho (PGD) 2.0” é do tipo MOOC (Massive Open Online Course), ou seja, é um curso com formato online, gratuito e aberto aos servidores interessados em aderir ao PGD, com estrutura que inclui conteúdos, vídeos, exercícios, certificação ao final e carga horária de 10 horas, tendo como uma vantagem a flexibilidade de participação, uma vez que o servidor estudante pode realizá-lo no seu próprio tempo. O curso é ofertado sem tutoria, com os materiais e atividades disponibilizadas no Moodle, e o estudante participa de forma autônoma.

⁹ Disponível em: <https://capacitacao.ifm.edu.br/login/index.php>. Acesso em: 3 set. 2025.

A figura 6 apresenta a página inicial do Moodle, destacando a forma de acesso à plataforma pelos servidores.

Figura 6 - Página do Moodle Institucional



Fonte: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro [2025a].

Para a realização da análise de conteúdo, foram estabelecidos critérios de análise da capacitação “Programa de Gestão e Desempenho (PGD) 2.0”: a organização do curso, os conteúdos abordados, os recursos pedagógicos empregados e a adequação às necessidades do público-alvo. Esses critérios serviram como eixos para identificar potencialidades e lacunas no processo de capacitação.

A estrutura do curso contempla textos, recursos audiovisuais, glossário, atividades de fixação e certificação, com o objetivo não apenas de transmitir conteúdos normativos, mas também de propiciar reflexões sobre teletrabalho, gestão e desempenho no setor público. Diante disso, a Análise de Conteúdo mostrou-se pertinente por permitir a identificação dos sentidos e representações construídos ao longo da formação.

Neste estudo foi adotada a análise categorial temática, que busca reconhecer e interpretar os temas predominantes em um conjunto de mensagens. Essa abordagem possibilitou organizar o material em torno de categorias diretamente vinculadas à problemática da pesquisa, tais como: concepções do PGD, teletrabalho, gestão, capacitação e qualidade dos serviços.

O corpus da pesquisa corresponde integralmente ao curso online, acessado em sua versão original dentro do ambiente Moodle institucional, com carga horária de 10 horas, estruturado da seguinte forma:

- a) apresentação: introduz o contexto do teletrabalho e as normativas que sustentam o PGD no serviço público;
- b) sumário: apresenta a organização da navegação do curso;
- c) glossário: esclarece os principais conceitos abordados ao longo da capacitação;
- d) módulo I – Conhecendo o PGD: aborda a trajetória histórica, os fundamentos legais e o público-alvo do programa;
- e) módulo II – Ciclo do PGD: detalha os instrumentos de planejamento, execução e avaliação, como planos de entregas e planos de trabalho, além das responsabilidades envolvidas;
- f) módulo III – Mapeamento de Processos: apresenta o conceito de mapeamento de processos, a padronização de procedimentos e a busca por maior eficiência no serviço público;
- g) revisão: apresenta a visão geral do PGD por meio de vídeo de uma live, apresentando conteúdos abordados;
- h) conclusão: emissão do certificado de participação para os servidores que concluírem a capacitação.

A figura 7 apresenta a página inicial do curso, destacando a forma como os conteúdos foram estruturados para orientar o cursista no processo de aprendizagem.

Figura 7 - Página inicial do curso

Fonte: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro [2025a].

O curso é uma das opções¹⁰ para os servidores que desejam aderir ao Programa de Gestão e Desempenho do IFTM. Durante a capacitação, os servidores realizam atividades interativas obrigatórias (caça-palavras, complete a frase, questões objetivas para marcar resposta correta), acompanham o progresso dos estudos e têm acesso a materiais complementares (áudios e vídeos). Essa organização pedagógica foi analisada por mostrar como a capacitação acontece em um ambiente virtual, permitindo que os participantes aprendam de forma autônoma, enquanto seu progresso e conclusão são acompanhados por registros de desempenho.

A categorização dos dados seguiu os critérios de exaustividade (análise completa dos módulos e recursos disponíveis), representatividade (seleção de conteúdos relevantes para os objetivos da pesquisa), pertinência (correspondência entre as categorias definidas e a questão central do estudo) e homogeneidade (agrupamento de conteúdos semelhantes). As unidades de registro foram formadas por trechos, conceitos e atividades que abordam temas como teletrabalho, capacitação, gestão e qualidade dos serviços públicos. Já a unidade de contexto é o curso PGD 2.0 como um todo, acessado pela plataforma Moodle, sendo cada módulo considerando como base para interpretação dos conteúdos.

Concluída a etapa anterior, iniciou-se a codificação dos documentos. Primeiro foi feita uma leitura exploratória para identificar trechos relevantes (conceitos, explicações, atividades e recursos dos módulos), tratados como unidades de registro. Esses trechos foram organizados conforme as categorias de análise previamente definidas.

Por fim, é importante ressaltar que a análise focou exclusivamente no conteúdo pedagógico do curso e na sua proposta formativa. Não foram consideradas as percepções individuais dos participantes nem a avaliação do impacto da formação em sua prática profissional. Portanto, os resultados apresentados devem ser entendidos como uma análise crítica da capacitação oferecida pelo IFTM, especialmente quanto

¹⁰ Os servidores poderão realizar capacitações ofertadas por outras instituições, desde que a carga horária mínima seja de 10 (dez) horas, conforme artigo 13 da Portaria Normativa 20, que apresenta que “para ingresso no PGD no âmbito do IFTM será exigida a apresentação de certificado de noções básicas de teletrabalho ou Programa de Gestão e Desempenho com carga mínima de 10 (dez) horas. Parágrafo único. A participação em lives e treinamentos ofertados pelo IFTM poderão ser utilizados para comprovação da carga horária de que trata o caput” (Instituto Federal do Triângulo Mineiro, 2024).

à sua eficácia em preparar os TAEs para a implementação do Programa de Gestão e Desempenho.

7.2 Pré-análise

A fase de pré-análise representa o ponto de partida da Análise de Conteúdo, sendo marcada pela leitura exploratória, organização do corpus e pelos critérios de análise. Nesse momento, buscou-se estabelecer uma visão geral dos materiais que compõem o curso “Programa de Gestão e Desempenho (PGD) 2.0”, com o objetivo de identificar sentidos gerais e destacar os elementos mais relevantes para a pesquisa.

A leitura exploratória foi aplicada a todo o conteúdo disponibilizado. A organização do corpus teve como foco a análise completa dos materiais disponíveis no ambiente virtual. Foram considerados não apenas os textos explicativos da apresentação e dos três módulos, mas também recursos complementares, como o glossário, as atividades de fixação do conteúdo, vídeos, revisão final e as orientações para finalizar o curso. Esse primeiro contato permitiu identificar que o curso está estruturado em torno de três eixos principais:

- a) conteúdos normativos, relacionados à legislação e às diretrizes que regulamentam o PGD e o teletrabalho;
- b) conteúdos gerenciais e operacionais, voltados à adesão ao programa, à elaboração de planos e à definição de responsabilidades; e
- c) conteúdos formativos ou pedagógicos, que tratam da capacitação dos servidores e da construção de uma cultura organizacional voltada ao trabalho remoto.

Com base na pesquisa, foram definidos indicadores para orientar a etapa de exploração do conteúdo. Esses indicadores estão alinhados às normativas federais e institucionais que regulamentam o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), bem como ao conteúdo do curso PGD 2.0 ofertado no IFTM:

- a) teletrabalho: referências à modalidade, incluindo suas vantagens, desafios e limitações;
- b) ferramentas de gestão: menções aos planos de entregas, planos de trabalho e termos de responsabilidade;

- c) perfil do servidor: características exigidas, atribuições, direitos e deveres dos participantes;
- d) aspectos pedagógicos do curso: atividades propostas, recursos didáticos e estratégias de ensino-aprendizagem utilizados no ambiente virtual;
- e) resultados esperados: indicações de melhorias na gestão pública e na qualidade dos serviços prestados.

Esses indicadores formam o ponto de partida da análise e vão orientar a próxima etapa, que consiste na leitura detalhada do material. Nessa fase, os conteúdos serão examinados e organizados com base nos indicadores definidos. Vale ressaltar que os indicadores foram previamente estabelecidos como orientações para a análise, enquanto as categorias surgiram de forma espontânea durante a leitura do corpus, revelando os significados que de fato se manifestam no material.

7.3 Exploração do material

A exploração do material é à etapa em que o corpus é examinado de forma organizada e detalhada, com base nos indicadores definidos. Nessa etapa, busca-se identificar e agrupar dados em categorias temáticas, que ajudam a resumir os principais significados presentes no material.

A leitura integral do curso “Programa de Gestão e Desempenho (PGD) 2.0”, oferecido no Moodle do IFTM, possibilitou a identificação de cinco categorias, descritas a seguir, com exemplos ilustrativos extraídos do corpus.

Para a construção das categorias apresentadas nesta seção, adotou-se um procedimento indutivo, conforme orienta Bardin (2016). Após sucessivas leituras do corpus, foram identificadas unidades de registro recorrentes (palavras, expressões, trechos e temas) que se repetiam ou que possuíam relevância para a pesquisa. Esses elementos foram agrupados segundo proximidade temática e semântica, permitindo o surgimento de núcleos de significação que fundamentaram cada categoria. Esse processo exigiu sucessivas releituras, comparação entre unidades e refinamento contínuo, garantindo consistência interna, coerência com os objetivos da pesquisa e representatividade dos conteúdos presentes no curso “Programa de Gestão e Desempenho (PGD) 2.0”. As categorias, portanto, não foram definidas previamente, mas emergiram do próprio material analisado.

Além disso, cada categoria foi definida considerando sua relevância para os objetivos da pesquisa e sua capacidade de sintetizar um conjunto de significados recorrentes no material, o que justifica sua individualização e apresentação nas subseções a seguir.

7.3.1 Categoria 1 – Concepções do Programa de Gestão e Desempenho

Essa categoria foi definida pela recorrência de conteúdos que abordam as concepções e fundamentos do Programa de Gestão e Desempenho. Diversas unidades de registro enfatizaram aspectos normativos e diretrizes do programa, indicando esse eixo temático.

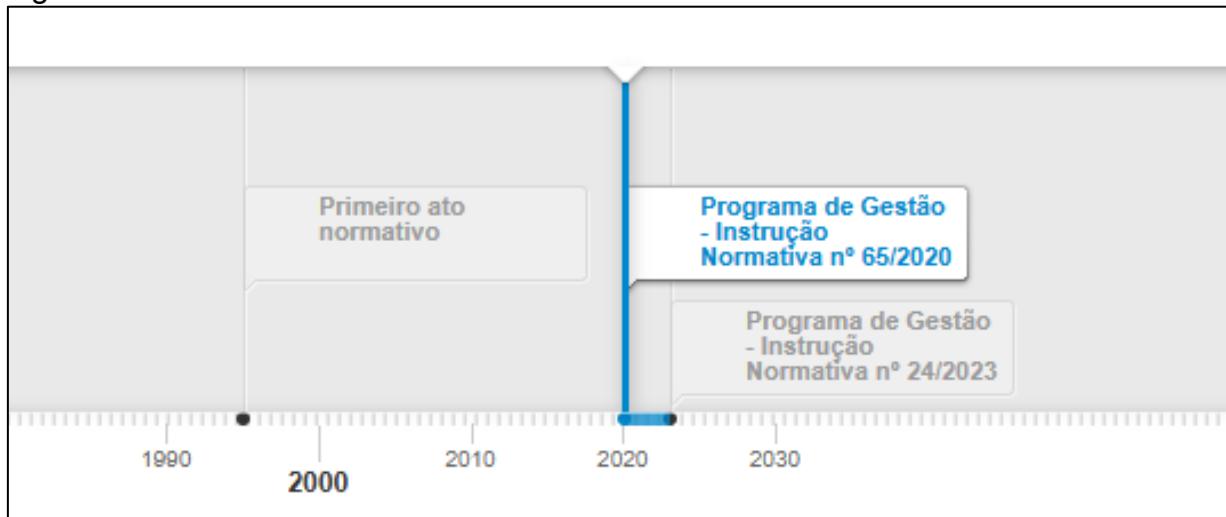
O curso apresenta a trajetória normativa e institucional do PGD. No Módulo I é destacado que “*o ato normativo que possibilitou a instituição do PGD foi o §6º do art. 6º do Decreto nº 1.590/95*” (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, [2025a]), evidenciando sua origem legal. O curso afirma que

“as principais diferenças entre a IN nº 65/2020, o Decreto nº 11.072/2022 e a IN nº 24/2023 incluem: a atenção com a saúde e segurança do teletrabalhador; aumento da transparéncia; autonomia para autarquias e fundações implementarem o PGD; desburocratização do papel da chefia imediata; flexibilidade para elaboração do plano de entregas” (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, [2025a]).

O curso também lembra que o PGD foi autorizado no IFTM pelas Portarias Normativas nº 19 e nº 20, de outubro de 2024, reforçando sua vinculação à política nacional de modernização administrativa (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, [2025a]).

Cabe destacar que o próprio curso “Programa de Gestão e Desempenho (PGD) 2.0” já apresenta, em sua estrutura, a Instrução Normativa nº 21/2024 (Brasil, 2024b) a qual atualiza a IN nº 24/2023. Essa referência demonstra que o material analisado se encontra atualizado em relação às diretrizes federais mais recentes, reforçando o alinhamento do IFTM às políticas nacionais de aprimoramento da gestão pública, garantindo que os servidores recebam uma capacitação de acordo com as normas mais recentes. A figura 8 ilustra a linha do tempo normativa do PGD, permitindo visualizar de maneira didática a evolução das instruções normativas que fundamentam o programa.

Figura 8 - Linha histórica e normativa do PGD



Fonte: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro [2025a].

7.3.2 **Categoria 2 – Teletrabalho**

Esta categoria emergiu da repetição de conteúdos relacionados ao teletrabalho, especialmente no que diz respeito às suas características, regulamentações, ferramentas e implicações no contexto da administração pública.

O teletrabalho é tratado como modalidade vantajosa, mas que exige disciplina e corresponsabilidade. O Módulo I afirma que “*a participação dos servidores no PGD do IFTM é opcional, não constituindo um direito do participante*” (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, [2025a]), reforçando que a adesão depende tanto da iniciativa do servidor quanto do deferimento da chefia. Também apresenta que “*no IFTM podem participar do PGD: servidores de cargo efetivo; servidores ocupantes de cargo em comissão; empregados públicos em exercício no IFTM; contratados por tempo determinado [...] e estagiários*” (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, [2025a]), reforçando quem pode participar do programa.

O material aponta que a adesão dos TAEs ao teletrabalho exige solicitação formal e acompanhamento da chefia, vinculando qualidade da entrega ao equilíbrio entre a autonomia do servidor e a responsabilidade com a instituição (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, [2025a]). A figura 9 exemplifica como o curso apresenta os possíveis participantes do PGD.

Figura 9 - Servidores que podem participar do PGD.

No IFTM podem participar do PGD:

- servidores de cargo efetivo;
- servidores ocupantes de cargo em comissão;
- empregados públicos em exercício no IFTM;
- contratados por tempo determinado, nos termos do disposto na [Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993](#); e
- estagiários, observado o disposto na [Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008](#).

Fonte: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro [2025a].

7.3.3 **Categoria 3 – Gestão**

A categoria Gestão foi construída a partir da identificação de trechos que tratavam da organização do trabalho, do acompanhamento de atividades, da liderança, da supervisão e do uso de instrumentos gerenciais previstos pelo PGD.

No campo da gestão, o curso destaca os instrumentos necessários à operacionalização do PGD, como o planejamento, a avaliação e o monitoramento. O Módulo II descreve que “*o plano de entregas da unidade de execução (UE) é o instrumento de gestão que tem por objetivo planejar as entregas da unidade, contendo suas metas, prazos, demandantes e destinatários*” (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, [2025a]). Acrescenta ainda que “*o plano de entregas da unidade funciona como planejamento operacional, que vincula o macro (institucional) e o micro (indivíduo)*” (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, [2025a]). De forma indireta, o Módulo III acrescenta que o mapeamento de processos é considerado essencial para a eficiência, a transparência, a padronização dos procedimentos e a melhoria contínua dos serviços públicos (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, [2025a]).

Na figura 10 observam-se os critérios para avaliação da qualidade da entrega, que podem variar de execução excepcional até plano não executado.

Figura 10 - Critérios para avaliação da qualidade da entrega

Cada Unidade de Execução definirá os critérios específicos de que trata o item 2, conforme as particularidades de cada entrega, podendo ser:



prazo;



qualidade;



abrangência;



o cumprimento dos prazos; e



outros critérios definidos pela chefia da unidade de execução.

Fonte: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro [2025a].

7.3.4 Categoria 4 – Capacitação

A definição desta categoria decorreu da presença e características da estrutura e às informações do curso.

A capacitação é organizada de modo a favorecer o processo de aprendizagem autônoma em ambiente virtual. O Glossário colabora com esse processo ao apresentar significados de termos essenciais, contribuindo para a compreensão dos conceitos-chave da capacitação.

“Plano de trabalho do participante: instrumento de gestão que tem por objetivo alocar o percentual da carga horária disponível no período, de forma a contribuir direta ou indiretamente para o plano de entregas da unidade; [...]”

Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR): instrumento de gestão por meio do qual a chefia da unidade de execução e o interessado pactuam as regras para participação no PGD” (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, [2025a]).

A seção de Revisão faz um chamado ao cursista para rever a visão geral do PGD 2.0: “*Você pode rever a Live que apresenta a visão geral do PGD 2.0 no vídeo a seguir. Utilize este momento para fixar o conteúdo deste curso*” (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, [2025a]). De modo indireto, as atividades de fixação incentivam que os participantes revisem conceitos antes de avançar, configurando-se como um mecanismo de autoavaliação e aperfeiçoamento da aprendizagem (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, [2025a]).

A análise dessa categoria evidencia que a capacitação tem busca promover competências relacionadas à gestão, ao teletrabalho e à eficiência institucional, adotando uma abordagem técnica. Por ser uma formação individual, sem atividades colaborativas ou espaços de interação entre os servidores que participam da capacitação, o curso precisa de conteúdos claros, objetivos, interessante o suficiente para prender a atenção de quem estuda sozinho e com boa estrutura. É importante ter objetivos bem definidos, mostrar como o conhecimento pode ser aplicado na prática e estimular a reflexão que acabam sendo fundamentais para que a capacitação realmente faça sentido. Isto implica também em um design instrucional que colabore com a autonomia do servidor, de modo que ele compreenda, reflita e possa aplicar os conhecimentos de forma prática durante suas atividades.

A figura 11 mostra a disponibilização da Live¹¹ de revisão, recurso que reforça o caráter autônomo da aprendizagem e possibilita ao cursista retomar o conteúdo do curso.

Figura 11 - Vídeo da live da visão geral do PGD para revisão



Fonte: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro [2025a].

¹¹ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=RYcPljR9DEw&t=3s>. Acesso em: 17 set. 2025.

7.3.5 Categoria 5 – Qualidade dos serviços

Essa categoria foi definida a partir da identificação de trechos que relacionavam o PGD e o teletrabalho à melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

No que se refere a eficiência administrativa e da qualidade do serviço público, o curso destaca a importância do alinhamento institucional. O Módulo III conecta o PGD à busca pela melhoria da gestão e transparéncia institucional, ao afirmar que “*o mapeamento de processos é uma técnica que visa identificar, documentar e analisar as atividades que compõem um determinado processo organizacional*” (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, [2025a]). Em complemento, ressalta que “*a análise dos processos permite a identificação de oportunidades para melhorias e inovações*” (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, [2025a]). O curso também indica que a implementação do PGD deve estar alinhada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), garantindo que metas e entregas contribuam a qualidade dos serviços públicos (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, [2025a]).

Ao abordar o mapeamento de processos (figura 12), o curso demonstra intenção de conectar a formação dos participantes com a melhoria da gestão pública, contribuindo para fortalecer uma cultura de aprimoramento dentro da instituição.

Figura 12 - Importância do mapeamento de processos

Importância do Mapeamento de Processos	
	Eficiência: O mapeamento ajuda a identificar gargalos e redundâncias, permitindo a otimização dos processos.
	Transparéncia: Documentar os processos aumenta a clareza sobre como os serviços são prestados, promovendo a accountability.
	Melhoria Contínua: A análise dos processos permite a identificação de oportunidades para melhorias e inovações.
	Padronização: Facilita a uniformização dos procedimentos, garantindo que todos sigam as mesmas diretrizes.

Fonte: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro [2025a].

Ao analisar o conteúdo, foi possível perceber que o curso PGD 2.0 se organiza em três áreas principais:

- a) normativa: mostra que o PGD está de acordo com leis e portarias, dando respaldo legal à sua aplicação;
- b) gerencial e Operacional: foca nas ferramentas usadas para planejar, avaliar e entender os processos de trabalho;
- c) pedagógica e formativa: trata da formação dos participantes, feita de forma online.

Essas três áreas se conectam e se complementam, ajudando a integrar o teletrabalho, a participação dos Técnico-Administrativos em Educação, o desempenho dos servidores e a qualidade dos serviços.

Dessa forma, o curso estabelece as informações necessárias para a próxima etapa que é voltada para a análise dos resultados e à interpretação de seus significados.

7.4 Análise dos resultados

Nesta etapa, será realizado o tratamento dos resultados, conforme Bardin (2016), que corresponde à etapa em que se busca interpretar os dados, ultrapassando a simples descrição para construir inferências fundamentadas no referencial teórico, principalmente o que foi postulado pelos autores Lima *et al.* (2023), Lorenzoni *et al* (2018), Silva e Silva (2021), Valle (2014) e de Antunes (2020).

A análise do curso “Programa de Gestão e Desempenho (PGD) 2.0”, oferecido pelo IFTM Campus Patrocínio, evidenciou aspectos que se articulam diretamente às discussões sobre teletrabalho e capacitação dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) do Instituto Federal.

7.4.1 Capacitação como eixo estruturante da carreira

Os resultados mostram com clareza o papel essencial da formação contínua na valorização e no fortalecimento da carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE). O curso PGD 2.0, ao organizar conteúdos sobre gestão, responsabilidades e mapeamento de processos, se alinha à visão de Lima *et al.* (2023), que destacam como a formação dos servidores públicos traz benefícios tanto para o crescimento pessoal quanto para o coletivo, impactando diretamente na eficiência da administração pública. Nessa mesma linha, os estudos de Lorenzoni et

al. (2018) e Silva e Silva (2021) apontam que investir na qualificação vai além do aperfeiçoamento técnico, contribuindo também para despertar uma consciência crítica e política. Esses elementos dialogam com Valle (2014) que enfatiza o reposicionamento da identidade da categoria TAE dentro das instituições, fortalecendo seu papel e presença no ambiente organizacional.

A relação entre eficiência administrativa e qualidade dos serviços aparece de forma clara no próprio curso PGD 2.0. No Módulo II, quando são apresentados os critérios de avaliação das entregas, o material mostra que a avaliação vai desde “execução excepcional” até “plano não executado”, ajudando a dar transparência ao processo e a garantir padrões de qualidade no trabalho realizado. O curso também destaca que os planos de entregas devem estar vinculados ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o que reforça a ideia de que a gestão por resultados não se limita a uma exigência normativa, mas funciona como uma estratégia para alinhar metas individuais às metas institucionais. Assim, a capacitação não apenas transmite conteúdos técnicos, mas contribui para que os servidores compreendam seu papel em uma administração pública mais eficiente, integrada e voltada para resultados concretos.

A análise evidencia, portanto, que a proposta formativa do IFTM acompanha um movimento mais amplo de institucionalização da capacitação, em consonância com o Plano de Carreira (Lei 11.091/2005) e com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Decreto 9.991/2019), que estabelecem a formação como requisito para progressão e desenvolvimento funcional. Desse modo, os resultados confirmam a literatura ao demonstrar que a capacitação, além de obrigatória, assume papel estratégico para a aprimoramento da gestão pública.

7.4.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Os dados analisados mostram que o curso não apresenta de forma explícita uma listagem de vantagens e desvantagens do teletrabalho, mas enfatiza elementos associados a isso. Ao dispensar o registro de ponto e vincular a atuação do servidor às entregas pactuadas, o material sugere maior autonomia na organização das atividades e busca maior eficiência institucional, o que pode ser compreendido como indícios de ganhos de produtividade. Essas perspectivas dialogam com os estudos de Filardi, Castro e Zanini (2020), que ressaltam benefícios que vão além do profissional,

alcançando também o bem-estar pessoal e psicológico, como a flexibilidade nos horários, o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e a diminuição do estresse causado pelo deslocamento diário.

Por outro lado, ainda que o curso não detalhe diretamente os limites da modalidade, os referenciais teóricos analisados ajudam a contextualizar riscos como o isolamento, a pressão por resultados e a dificuldade em administrar o tempo aparecem como obstáculos importantes. Esses desafios estão alinhados às desvantagens apontadas pelos mesmos autores, como a dificuldade de crescimento na carreira, a falta de supervisão direta e os impactos emocionais provocados pela mistura entre vida pessoal e profissional. Nesse sentido, os achados também se aproximam da análise de Siqueira (2021), que chama atenção para a dificuldade de se desconectar do trabalho e para a tendência a jornadas mais longas, sendo dois problemas recorrentes no modelo remoto.

Essa dualidade reforça o olhar crítico de Antunes (2020), que reconhece o teletrabalho como uma inovação, mas alerta para seus efeitos colaterais: a precarização e a flexibilização das relações de trabalho, especialmente quando não há políticas institucionais que garantam proteção e acompanhamento adequados. Assim, os resultados do curso confirmam parte dos benefícios apontados pela literatura, mas também ecoam suas críticas e advertências, oferecendo uma visão mais completa e realista sobre o tema.

7.4.3 *Teletrabalho como reconfiguração organizacional*

Outro achado refere-se ao modo como o curso PGD 2.0 enquadra o teletrabalho não apenas como prática individual, mas como parte de um processo de reorganização institucional. Essa interpretação dialoga diretamente com Rosenfield e Alves (2011), que compreendem o teletrabalho como elemento das mudanças estratégicas nas organizações, sustentado pelo uso intensivo das TDICs.

O curso, ao abordar tópicos como mapeamento de processos e gestão orientada por resultados, evidencia que a modalidade vai além da flexibilização espacial, representando uma nova lógica de gestão pública baseada em metas, indicadores e resultados.

Tal perspectiva aproxima-se também da noção de Indústria 4.0, destacada por autores como Hasan e Reis (2018), segundo a qual a digitalização e a automação não

apenas introduzem novas ferramentas, mas transformam profundamente o modo de organizar e executar o trabalho. Com isso, a análise contribui para enriquecer a literatura ao revelar como a capacitação voltada ao PGD vem incorporando esse novo olhar, transformando o papel dos TAEs dentro das dinâmicas organizacionais atuais.

7.4.4 Inferência e interpretação final

A análise dos resultados mostra que a capacitação estudada tem um papel importante em duas perspectivas que se complementam. Por um lado, ela funciona como uma ferramenta prática, ajudando os TAEs a se adaptarem tecnicamente ao uso do PGD e a realizarem o teletrabalho com mais eficiência. Por outro, ela se revela como um espaço de transformação da identidade profissional, ao reforçar a ideia de que a formação contínua é parte essencial da carreira, especialmente diante das mudanças provocadas pela digitalização do trabalho.

Dessa forma, os achados confirmam a literatura quando apontam a capacitação como estratégia de valorização da categoria e de aprimoramento da administração pública, ao mesmo tempo em que problematizam as tensões já identificadas por autores como Antunes (2020) e Siqueira (2021), especialmente no que se refere às fragilidades do teletrabalho no equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Ao estabelecer esse diálogo entre teoria e dados observados, a análise não apenas interpreta os resultados, mas também evidencia a necessidade de políticas institucionais robustas que assegurem que os potenciais do teletrabalho sejam efetivamente concretizados, sem ampliar desigualdades ou precarizar relações laborais.

7.4.5 Discussão de lacunas e ajustes necessários

A análise do curso “Programa de Gestão e Desempenho (PGD) 2.0”, oferecido pelo IFTM na plataforma Moodle, evidenciou contribuições significativas para a compreensão do funcionamento do PGD e de seus procedimentos de adesão. O curso contempla aspectos centrais para a compreensão do PGD, como seu funcionamento, critérios de avaliação e mapeamento de processos, além de incluir atividades de fixação de conteúdo e exercícios interativos obrigatórios, tais como caça-palavras, complete a frase e questões objetivas. Esses recursos pedagógicos contribuem para

manter o engajamento dos participantes e reforçar conceitos básicos do programa, constituindo um ponto de partida relevante para a preparação dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) no contexto do teletrabalho.

Apesar dessa organização, foram identificadas lacunas que comprometem a efetividade plena da capacitação. Embora as atividades de fixação reforcem a memorização de conteúdos, elas não contemplam de forma aprofundada os aspectos práticos da implementação do PGD, pois carecem de situações simuladas, estudos de caso ou exemplos que aproximem o conteúdo das rotinas administrativas reais vivenciadas pelos servidores. Outra limitação refere-se à falta da contextualização histórica e legislativa da carreira TAE, que poderia situar melhor os participantes em relação à trajetória institucional e ao marco legal que fundamenta sua atuação, promovendo maior compreensão do papel desempenhado pela categoria no âmbito do serviço público.

Um ajuste conceitual relevante identificado no estudo refere-se à substituição do termo “capacitação” por “formação continuada” nos programas de desenvolvimento de servidores públicos. Enquanto a capacitação remete a ações isoladas e técnicas, a formação continuada reflete uma visão atual de aprendizado contínuo, voltado ao desenvolvimento de competências complexas e adaptadas às exigências da administração pública. Essa nova abordagem valoriza o percurso profissional do servidor e enfatiza a importância de processos educativos contínuos e estruturados ao longo da carreira.

Além disso, observa-se que a estrutura atual do curso, com carga horária restrita a 10 horas, configura-se como ação isolada e insuficiente para promover mudanças significativas nas práticas profissionais. Apesar de ser uma proposta relevante para atualização, o tempo limitado revela uma distância entre o que se pretende formar e o que realmente se consolida em termos de competências e valores no serviço público. Por isso, é fundamental que as ações de formação sejam pensadas como processos contínuos e articulados, com estratégias que envolvam acompanhamento, aprofundamento e momentos de reflexão prática. Dessa forma, é possível fortalecer o compromisso com a formação continuada e estimular uma cultura institucional voltada para o aprendizado permanente.

Observou-se, ainda, que o curso não atende de forma satisfatória às demandas específicas dos servidores em teletrabalho, especialmente no que se refere à gestão do tempo, ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, às condições ergonômicas e

ao suporte tecnológico. Também se constatou a falta de um aprofundamento mais consistente sobre os impactos do uso intensivo de tecnologias digitais no cotidiano do trabalho, incluindo riscos de sobrecarga informacional, exigência de novas competências digitais e às implicações para a saúde física e mental dos TAEs.

Diante dessas limitações, torna-se necessário promover ajustes que ampliem a efetividade da formação, assegurando maior alinhamento entre objetivos institucionais, valorização profissional e transformações do trabalho contemporâneo. Recomenda-se a inclusão de módulos que explorem aplicações práticas do PGD, com estudos de caso que aproximem teoria e prática; a inserção de conteúdos sobre a trajetória e a legislação da carreira TAE; a adequação da formação às demandas próprias do teletrabalho, com ênfase em saúde ocupacional, comunicação remota e suporte técnico; e a incorporação de reflexões sobre os efeitos do uso intensivo de tecnologias digitais no desempenho e bem-estar dos servidores.

Além disso, recomenda-se o fortalecimento do vínculo entre a formação e a missão institucional do IFTM, de modo a evidenciar como a qualificação dos TAEs contribui para o aprimoramento administrativo e para a melhoria dos serviços prestados à sociedade. Esses ajustes possibilitam tornar a formação mais abrangente, contextualizada e aplicada, fortalecendo sua função como instrumento de apoio à adesão ao PGD e contribuindo para a consolidação do teletrabalho como prática estruturada e sustentável no serviço público federal.

Assim, os resultados indicam que, embora a capacitação represente um avanço na preparação dos TAEs para o regime de teletrabalho, sua efetividade depende de ajustes que a tornem mais abrangente, contextualizada e conectada com as demandas atuais do serviço público.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a capacitação ofertada pelo IFTM, no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), destinada aos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) do Campus Patrocínio, no processo de adesão ao teletrabalho. A investigação partiu da compreensão de que, diante das rápidas transformações tecnológicas e da reconfiguração das formas de trabalho, intensificadas pela pandemia da COVID-19, torna-se essencial compreender a estrutura, a pertinência e os efeitos dessa capacitação para assegurar tanto a qualidade dos serviços prestados quanto o bem-estar dos servidores.

Os objetivos específicos foram respondidos de maneira organizada. Primeiramente, discutiu-se a implantação do teletrabalho na carreira pública federal, com destaque para os TAEs, ressaltando as oportunidades e os desafios dessa modalidade. Em seguida, foram analisados os principais aspectos da carreira TAE no âmbito das Instituições Federais de Ensino, evidenciando os desafios históricos dessa categoria e mostrando como o teletrabalho modifica a organização das atividades, os tempos e espaços laborais, além de impactar as relações de trabalho. Por fim, realizou-se a análise da capacitação ofertada pelo IFTM, em especial o curso “Programa de Gestão e Desempenho (PGD) 2.0”, ministrado via plataforma Moodle, ficando evidente a relevância desse processo formativo no apoio à adaptação dos servidores ao teletrabalho, oferecendo subsídios técnicos e conceituais para essa transição.

Ainda que esta pesquisa tenha utilizado majoritariamente o termo capacitação ao longo do texto, especialmente para manter aderência à nomenclatura institucional do curso sobre o PGD, a análise realizada permite reconhecer que o conceito apresenta limitações quando aplicado ao desenvolvimento profissional dos Técnico-Administrativos em Educação. O curso ultrapassa o escopo estritamente operacional e envolve dimensões que dialogam com processos formativos mais amplos. Assim, torna-se pertinente assinalar que, do ponto de vista conceitual, o termo formação seria mais adequado, uma vez que abrange perspectivas pedagógicas, reflexivas e de desenvolvimento continuado, e não apenas o atendimento a exigências técnico-normativas.

A própria noção de capacitação, tal como historicamente utilizada na administração pública, remete a ações pontuais, prescritivas e orientadas ao domínio técnico de procedimentos. Esse enfoque, embora necessário para garantir a aderência ao PGD e a padronização das atividades de teletrabalho, reduz o potencial educativo da ação. A análise realizada evidenciou que o curso apresenta conteúdos que poderiam ser aprofundados, sobretudo no que se refere à compreensão crítica do teletrabalho, às mudanças na organização do trabalho e aos impactos na identidade profissional dos TAEs. Esse cenário reforça o entendimento de que o modelo de capacitação apresentado é insuficiente para atender às exigências formativas contemporâneas do trabalho mediado por tecnologias.

Por essa razão, torna-se fundamental avançar para uma formação de maior fôlego, com carga horária ampliada e conteúdos que abordem dimensões mais amplas do teletrabalho, como gestão do tempo, comunicação digital, saúde mental, cultura organizacional e uso crítico das tecnologias. Esses aspectos não se configuram apenas como lacunas do curso ofertado, mas como demandas formativas legítimas diante das transformações contemporâneas do trabalho mediado por tecnologias, reforçando a necessidade de que o processo seja compreendido como formação, e não apenas capacitação, para promover desenvolvimento humano e institucional.

Dessa forma, embora a adoção do termo capacitação tenha sido coerente com as normativas vigentes e com a estrutura do PGD, considera-se importante registrar que, para garantir uma implementação mais qualificada do teletrabalho, o ideal seria a oferta de uma formação mais abrangente, com carga horária ampliada, conteúdos aprofundados e perspectivas pedagógicas que contemplem as especificidades da carreira TAE. Essa distinção conceitual não altera o escopo do estudo, mas fortalece a interpretação dos resultados e indica a necessidade de que o IFTM avance na construção de políticas formativas que superem a lógica estritamente tecnicista, contribuindo, assim, para o desenvolvimento integral dos servidores e para a melhoria da gestão institucional.

Assim, a adoção de uma perspectiva de formação mais ampla não apenas qualifica o entendimento do curso analisado, mas também o insere em um movimento maior de valorização da formação continuada no serviço público, entendida como política estruturante para o desenvolvimento profissional dos servidores. Nesse sentido, ao reconhecer a necessidade de ampliar o escopo formativo da ação

analisada, torna-se relevante situá-la no debate amplo sobre formação continuada na administração pública.

A formação continuada é fundamental para a evolução da administração pública e a valorização dos servidores. Com processos formativos consistentes, o teletrabalho pode ser visto não apenas como alternativa de organização laboral, mas também como oportunidade de repensar práticas institucionais, melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores e qualificar os serviços prestados à sociedade. Este estudo aponta implicações práticas para a consolidação do PGD como instrumento de gestão no setor público.

Além disso, a análise evidenciou que a tecnologia se apresenta não apenas como uma ferramenta de gestão, mas também uma mediadora dos processos de ensino, aprendizagem e organização do trabalho. A capacitação revelou ter papel estratégico, tanto na preparação técnica para o uso de ferramentas digitais, quanto na consolidação de uma cultura institucional voltada à inovação e à eficiência. Ficou evidente, assim, que investir em formação vai além de apoiar a implementação do teletrabalho: também promove a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica e fortalece o desempenho institucional. A integração entre tecnologia e educação demonstrou ser essencial para o desenvolvimento de competências, para o uso consciente dos recursos digitais e para a valorização da formação continuada como política pública.

Neste contexto, este estudo também se insere de maneira significativa no campo das Tecnologias, Comunicação e Educação, ao evidenciar relações entre práticas formativas mediadas por ambientes digitais, a organização do trabalho no teletrabalho e o desenvolvimento profissional dos TAEs. A pesquisa demonstra que as tecnologias não são apenas ferramentas operacionais, mas elementos estruturantes das relações educativas, informacionais e laborais, reafirmando a centralidade desse campo de estudos na compreensão dos desafios contemporâneos da gestão pública e da educação profissional.

Contudo, cabe reconhecer que o uso intensivo de tecnologias no trabalho deve ser analisado de maneira crítica. Embora promissora, sua incorporação pode intensificar jornadas, fragilizar vínculos coletivos e ampliar a sobreposição entre vida pessoal e profissional. No caso dos TAEs, tais contradições podem se manifestar em pressões por produtividade, necessidade de adaptação constante a novas

ferramentas e riscos ao bem-estar, além de aumentar o sentimento de invisibilidade da carreira.

Isso reforça a importância de políticas institucionais de acompanhamento e proteção, capazes de equilibrar inovação tecnológica com condições dignas de trabalho. A pesquisa, nesse aspecto, evidencia que a consolidação do teletrabalho depende não apenas do domínio técnico, mas também de uma reflexão crítica sobre suas implicações sociais, culturais e humanas.

Diante desses elementos, torna-se evidente que o teletrabalho requer acompanhamento contínuo e políticas formativas robustas. Recomenda-se, assim, que futuras pesquisas explorem a relação entre formação continuada e teletrabalho em diferentes contextos institucionais, ampliando a análise sobre como as tecnologias digitais impactam não apenas o desempenho administrativo, mas também dimensões pedagógicas, sociais e de saúde dos trabalhadores. É importante considerar estudos sobre a percepção dos servidores e sobre como articulam teletrabalho com temas como saúde mental, ergonomia, cultura organizacional, produtividade e gestão democrática, podendo oferecer subsídios adicionais para a formulação de políticas públicas mais inclusivas e justas, bem como compreender como outros Institutos Federais têm se organizado na oferta do Programa de Gestão e Desempenho.

Assim, conclui-se que a capacitação analisada teve papel decisivo na adesão dos TAEs ao teletrabalho, evidenciando que a educação, em sua dimensão formativa, é essencial para que as tecnologias sejam utilizadas de maneira crítica, consciente e emancipadora. O estudo demonstra que a formação ofertada pelo IFTM é um pilar fundamental para a implementação bem-sucedida do Programa de Gestão e Desempenho para os TAEs, mas que necessita de ajustes. Além disso, abre caminho para novas pesquisas que aprofundem a compreensão sobre os desafios e as potencialidades dessa modalidade de trabalho no contexto das instituições federais de ensino.

REFERÊNCIAS

ALVES, Hérlei Mariano Martins; CARVALHO, Jéssika Cecília. O papel dos técnicos administrativos em educação: contribuições às práticas educativas inclusivas no Instituto Federal de Alagoas. In: Congresso Internacional de Educação Inclusiva, 6.; Jornada Chilena Brasileira de Educação Inclusiva, 5., 2021, Campina Grande. **Anais** [...]. Campina Grande: Realize, 2021. Disponível em: https://editorarealize.com.br/editora/anais/cintedi/2020/TRABALHO_EV137_MD4_S_A9_ID1031_01112020091101.pdf. Acesso em: 8 mar. 2025.

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviço digitais. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2020.

ARAÚJO, Weslei Silva de. **Das escolas técnicas federais aos institutos federais**: a licenciatura em física no campus Goiânia do IFG. 2016. 106 f. Dissertação (Mestrado em Educação em Ciências e Matemática) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/items/ba227936-c0fd-4531-afb7-d1e6f46b285f>. Acesso em: 1 mar. 2025.

AZAMBUJA, Antônio Augusto da Silva. **A carreira dos servidores técnicos administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior**: do PUCRCE ao PCCTAE (1985 A 2007). 2018. 149 f. Dissertação (Mestrado em História) - Instituto de Ciências Humanas, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018. Disponível em: <https://guaiaca.ufpel.edu.br/handle/prefix/5546>. Acesso em: 4 mar. 2025.

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

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023a]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 4 mar. 2025.

BRASIL. **Decreto n. 1.428, de 12 de setembro de 1854**. Crea nesta Côrte hum Instituto denominado Imperial Instituto dos meninos cegos. Rio de Janeiro, 12. set. 1943. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-1428-12-setembro-1854-508506-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 28 fev. 2025.

BRASIL. **Decreto n. 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, DF: Presidência da República, 10 ago. 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm. Acesso em: 3 set. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 2.208, de 17 de abril de 1997**. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF: Presidência da República, 18 abr. 1997. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2208.htm. Acesso em: 28 nov. 2025.

BRASIL. Decreto n. 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, DF: Presidência da República, 17 maio 2022a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm. Acesso em: 10 abr. 2025.

BRASIL. Decreto n. 5.154, de 23 de julho de 2004. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 23 jul. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm. Acesso em: 28 fev. 2025.

BRASIL. Decreto n. 6.095, de 24 de abril de 2007. Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica. Brasília, DF: Presidência da República, 24 abr. 2007. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6095.htm. Acesso em: 11 set. 2024.

BRASIL. Decreto n. 7.566, de 23 de setembro de 1909. Cria nas capitais dos Estados da Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Rio de Janeiro: Presidência da República, 23 set. 1909. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf. Acesso em: 7 set. 2024.

BRASIL. Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, 28 ago. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm#art36. Acesso em: 30 ago. 2025.

BRASIL. Decreto n. 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Brasília, DF: Presidência da República, 23 jul. 1987a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm. Acesso em: 4 fev. 2025.

BRASIL. Decreto-Lei n. 4.073, de 30 de janeiro de 1942. Lei orgânica do ensino industrial. Rio de Janeiro: Presidência da República, 30 jan. 1942. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del4073.htm. Acesso em: 28 fev. 2025.

BRASIL. Decreto-Lei n. 5.452, de 01 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro: Presidência da República. 1 maio. 1943.

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 16 mar. 2025.

BRASIL. Governo Federal anuncia 100 novos campi de Institutos Federais: Iniciativa cria 140 mil novas vagas, a maioria em cursos técnicos integrados ao ensino médio. Investimento de R\$ 3,9 bilhões também contempla melhorias em unidades existentes. **Gov.br:** presidência da república, [Brasília, DF], 2024a. Disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/acompanhe-o-planalto/noticias/2024/03/governo-federal-anuncia-100-novos-campi-de-institutos-federais#:~:text=Foram%20422%20campi%20entre%202005,1%2C5%20milh%C3%A3o%20de%20matr%C3%ADculas>. Acesso em: 13 set. 2024.

BRASIL. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. 12 jan. 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 4 mar. 2025.

BRASIL. Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. 29 dez. 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 9 nov. 2024.

BRASIL. Lei n. 12.513, de 26 de outubro de 2011. Institui o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec). Brasília, DF: Presidência da República. 26 out. 2011a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12513.htm. Acesso em: 28 fev. 2025.

BRASIL. Lei n. 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Brasília, DF: Presidência da República. 15 dez. 2011b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm. Acesso em: 15 mar. 2025.

BRASIL. Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017. (Vide Medida Provisória nº 808, de 2017) Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República. 13 jul. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 17 mar. 2025.

BRASIL. Lei n. 14.442, de 2 de setembro de 2022. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e

a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF: Presidência da República. 02 set. 2022b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14442.htm#art6. Acesso em: 17 mar. 2025.

BRASIL. Lei n. 5540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. 28 nov. 1968. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5540.htm. Acesso em: 4 mar. 2025.

BRASIL. Lei n. 6545, de 30 de junho de 1978. Dispõe sobre a transformação das Escolas Técnicas Federais de Minas Gerais, do Paraná e Celso Suckow da Fonseca em Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. 30 jun. 1978. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6545.htm. Acesso em: 7 set. 2024.

BRASIL. Lei n. 7596, de 10 de abril de 1987. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. 10 abr. 1987b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7596.htm. Acesso em: 4 mar. 2025.

BRASIL. Lei n. 8112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República. 11 dez. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 4 mar. 2025.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República. 20 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 28 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa n. 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. **Gov.br:** imprensa nacional, [Brasília, DF: Ministério da Economia. 30. jul. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 18 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plataforma Nilo Peçanha.** [Brasília, DF]: Ministério da Educação. 2025a. Site. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiZDhkNGNiYzgtMjQ0My00OGVILWJjNzYtZWQwYjl2OThhYWm1liwidCl6ljINjgyMzU5LWQxMjgtNGVkYi1iYjU4LTgyYjJhMTUzNDBmZiJ9>. Acesso em: 3 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Instrução Normativa n. 21, de 22 de abril de 2024.** Altera a Instrução Normativa nº 24, de 28 de julho de 2023, que dispõe sobre orientações para a implementação do Programa

de Gestão e Desempenho – PGD. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. 23 abr. 2024b. Disponível em: <https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/24374>. Acesso em: 13 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Programa de Gestão e Desempenho**: PETRVS. Brasília, DF: Ministérios da Gestão e Inovação dos Serviços Público. 30 jul. 2025b. Disponível em: <https://pgd.ifm.edu.br/login?context=EXECUCAO&idroute=18f061cb36e0a5282c750e793e8f1eca>. Acesso em: 30 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. **Painel Estatístico de Pessoal**. [Brasília, DF]: Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. 10 abr. 2025c. Site. Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em: 9 set 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. **Sistema PGD Petrvs**. [Brasília, DF: Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. [2025d]. Site. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/sistemas-e-api-de-dados?utm_source=chatgpt.com

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Gestão de Pessoas. **Instrução Normativa n. 1, de 31 de agosto de 2018**. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Brasília, DF: Secretaria de Gestão de Pessoas. 31 ago. 2018. Disponível em: <https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/14993>. Acesso em: 26 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Histórico**: a história das instituições federais de educação profissional começa em 1909 com a criação das 19 escolas de aprendizes e artífices. [Brasília, DF: Ministério da Educação, 2023b]. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/areas-de-atuacao/ept/rede-federal/historico>. Acesso em: 7 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Histórico do PGD**. Gov.br: presidência da república, [Brasília, DF], 2023c. Site. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/historico-do-pgd-na-apf/historico>. Acesso em: 24 mar. 2025.

CARDOSO, Marcelo de Oliveira. **INDÚSTRIA 4.0**: a quarta revolução industrial. 2016. 45 f. Monografia (Especialização em Automação Industrial) Departamento Acadêmico de Eletrônica, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em: https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/17086/1/CT_CEAUT_2015_08.pdf. Acesso em: 15 mar. 2025.

CASTRO, Marco Aurélio Amaral de. **Carreiras individuais**: descortinando as trajetórias de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) das

Instituições Federais de Ensino de Belo Horizonte e região. 2021. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação João Pinheiro - Escola de Governo Professor Paulo Neves De Carvalho, Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <https://repositorio.fjp.mg.gov.br/items/a27f917b-555a-4fa5-b2ed-2dfca5c76880>. Acesso em: 3 mar. 2025.

FANTICELLE, Elaine Cardoso de Almeida; BAUDSON, Grayce Kelle; BATISTA, Valquiria Constancio. **Capacitação e valorização dos servidores públicos**: para uma gestão de qualidade na educação do município de São Mateus/ES. 2024. 27 f. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Pública), Instituto Federal do Espírito Santo, [S.L], 2024. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/4242>. Acesso em: 21 fev. 2025.

FARIA, Patrícia Moreira Caldeira. **Ensino e aprendizagem em uma sociedade midiática e imagética**: uma pesquisa participante realizada no IFTM - Campus Patrocínio. 2024. 129 f. Dissertação (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica), Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2024. Disponível em: <https://repositorio.iftm.edu.br/acervo/detalhe/40771?guid=1750448927212&returnUrl=%2fresultado%2flistar%3fguid%3d1750448927212%26quantidadePaginas%3d1%26codigoRegistro%3d40771%2340771&i=1>. Acesso em: 15 jun. 2025.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Túlio Fundão. 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, jan. 2020. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebapec/pJSWmhnCPVz6fGwdkcFyvLc/?lang=pt>. Acesso em: 18 mar. 2025.

FINCATO, Denise Pires; KROST, Oscar. Teletrabalho. **Revista da Escola Judicial do Trt4**, Porto Alegre, v. 4, n. 7, p. 203-227, 13 jul. 2022. <http://dx.doi.org/10.70940/rejud4.2022.178>. Disponível em: <https://periodicos.trt4.jus.br/revistaejud4/article/view/178>. Acesso em: 15 mar. 2015.

FINCATO, Denise. Bases histórico-normativas e perspectivas do teletrabalho no Brasil pós-pandemia. **Revista Ibérica do Direito**, [S. L], v. 1, n. 2, p. 80-95, dez. 2020. Disponível em: <https://www.revistaibericadodireito.pt/index.php/capa/article/view/7>. Acesso em: 15 mar. 2025.

FONSECA, Karine Andrade. **Inovação nos Institutos Federais**: uma perspectiva dos seus servidores. 2019. 214 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação – Ppged), Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina, 2019. Disponível em: <https://acervo.ufvjm.edu.br/server/api/core/bitstreams/aef50688-fe34-4a9b-a599-f9255e39c915/content>. Acesso em: 01 mar. 2025.

FURTADO, Eniete de Oliveira Campos; MACHADO, Alex Fernandes da Veiga; SOUSA, Helton Nonato de. A importância dos Técnico-Administrativos em Educação do Campus Rio Pomba do IF Sudeste MG na consolidação do ensino médio integrado através da gestão democrática-participativa. **E-Mosaicos**, [S.L.], v. 9, n. 21, p. 93-106, 23 jul. 2020. Universidade de Estado do Rio de Janeiro. <http://dx.doi.org/10.12957/e-mosaicos.2020.46442>. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/e-mosaicos/article/view/46442>. Acesso em: 28 fev. 2025.

GAMA, Aldiney Luiz Sousa *et al.* Teletrabalho e a gestão de pessoas no serviço público: uma revisão bibliométrica dos estudos científicos durante a pandemia do covid-19. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, [s.l.], v. 15, n. 7, p. 5718-5738, 31 jul. 2023. Brazilian Journals. DOI: <http://dx.doi.org/10.55905/cuadv15n7-006>. Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/1511>. Acesso em: 11 mar. 2025.

GERVÁSIO, Ana Karina Nicola; COVA, Márcia Cristina Rodrigues. Teletrabalho e os novos desafios da liderança nas relações laborais: o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, Florianópolis, p. 94-110, 4 out. 2024. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2024.e96336>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/96336>. Acesso em: 27 mar. 2025.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 25 nov. 2024.

GIL, Antônio C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/>. Acesso em: 01 maio. 2025.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 01 mai. 2025.

HASAN, Nasser Mahmoud; REIS, Jhonathan Davi da Silva. Organizações Inovadoras que Utilizam a Revolução 4.0. **Interfaces Científicas - Exatas e Tecnológicas**, Aracajú, v. 2, n. 3, p. 9-20, 13 mar. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.17564/2359-4942.2018v2n3p9-20>. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/exatas/article/view/4745>. Acesso em: 15 mar. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **[Página de acesso a Capacitação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) 2.0]**. Uberaba: Instituto Federal do Triângulo Mineiro, [2025a]. Disponível em: <https://capacitacao.iftm.edu.br/login/index.php>. Acesso em: 30 ago. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Edital de Processo Seletivo nº 11/2024, de 11 de outubro de 2024.** Cursos de Graduação – 2025/1. Uberaba: IFTM, 11 out. 2024a. Disponível em: <https://iftm.edu.br/editais/anexos/anx-j49-613-109-300-9q7>. Acesso em: 03 mar. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Edital de Processo Seletivo nº 12/2024, de 04 de novembro de 2024.** Cursos Técnicos de Nível Médio – 2025/1. Uberaba: IFTM, 4 nov. 2024b. Disponível em: <https://iftm.edu.br/editais/anexos/anx-j50-162-562-600-9q0>. Acesso em: 03 mar. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Edital de Processo Seletivo nº 14/2024, de 08 de novembro de 2024.** Cursos de idiomas iniciante – 2025/1. Uberaba: IFTM, 8 nov. 2024c. Disponível em: <https://iftm.edu.br/editais/anexos/anx-j50-323-950-600-9q6>. Acesso em: 03 mar. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Edital de Processo Seletivo nº 022/2023, de 24 de outubro de 2023.** EDITAL DE PROCESSO SELETIVO PÓS-GRADUAÇÃO – 2024/1. Uberaba: IFTM, 24 out. 2023a. Disponível em: <https://iftm.edu.br/editais/anexos/anx-j49-613-109-300-9q7>. Acesso em: 03 mar. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Histórico.** [Patrocínio, 201-?]. Disponível em: <https://iftm.edu.br/patrocino/historico/>. Acesso em: 13 set. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. **IFTM receberá quase 40 milhões para consolidação e expansão.** 2024d. Disponível em: <https://iftm.edu.br/noticias/2024/07/12/iftm-recebera-quase-40-milhoes-para-consolidacao-e-expansao/>. Acesso em: 20 fev. 2025

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Instituto Federal do Triângulo Mineiro oferta primeira atividade educacional em Sete Lagoas, onde será construído o novo Campus do Instituto: Curso de Formação Inicial e Continuada vai abordar o uso de ferramentas Google e está com inscrições abertas até o dia 06 de outubro.** [Sete Lagoas, MG], 2024e. Site. Disponível em: <https://iftm.edu.br/noticias/2024/10/01/iftm-oferta-primeira-atividade-educacional-em-sete-lagoas-onde-sera-construido-o-novo-campus-do-instituto/>. Acesso em: 28 fev. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Plano de Desenvolvimento Institucional:** 2024 - 2028.

Uberaba, 2023b. Disponível em: <https://iftm.edu.br/conselho-superior/resolucoes/20231219/resolucao-iftm-n-371-2023/>. Acesso em: 22 set. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP 2025. [Uberaba]: IFTM, 2025b. Disponível em: <https://iftm.edu.br/proreitorias/desenvolvimento/gestao-de-pessoas/pdp/2025/>. Acesso em: 30 ago. 2025

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. Portaria Normativa n. 20, de 15 de outubro de 2024. Dispõe sobre a instituição, no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para o exercício de atividades que serão avaliadas em função da efetividade e da qualidade das entregas. Uberaba: IFTM, MG, 08 nov. 2024f. Disponível em: <https://iftm.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/portarias-normativas/20241015/portaria-normativa-iftm-n-20-de-15-de-outubro-de-2024/>. Acesso em: 02 maio 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. Programa de Gestão e Desempenho no IFTM passará por mudanças para atender à legislação federal: para explicar o Ato de Instituição do Novo PGD, será realizada uma live pelo Microsoft Teams, no dia 9 de julho de 2024, às 14h. [Uberaba] 2024g. Site. Disponível em: <https://iftm.edu.br/noticias/2024/07/05/programa-de-gestao-e-desempenho-no-iftm-passara-por-mudancas-para-atender-a-legislacao-federal/>. Acesso em: 28 fev. 2025

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. Resolução CEPE/IFTM nº 37, de 25 de abril de 2024. Dispõe sobre a retificação do Projeto Pedagógico do Curso Técnico em Agropecuária concomitante ao ensino médio do campus Patrocínio – Unidade Remota Coromandel. Uberaba: IFTM, 25 abr. 2024h. Disponível em: <https://iftm.edu.br/cursos/patrocincio/tecnico-concomitante/agropecuaria/?arq=69f8543b042e6fba792d181d95f04cf1>. Acesso em: 20 fev. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. Resolução IFTM/Consup nº 410, de 28 de junho de 2024. Dispõe sobre a aprovação do Regimento Interno do Campus Patrocínio. Uberaba: IFTM, 28 jun. 2024i. Disponível em: <https://iftm.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/regimentos/download/Regimento%20Intern%20campus%20Patroc%C3%ADnio.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. Resolução n. 1, de 17 de agosto de 2009. Estatuto do Instituto Federal De Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro. Uberaba: IFTM, 17 ago. 2009. Disponível em: <https://iftm.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/documentos/estatuto.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Resolução n. 102, de 25 de novembro de 2019.** Dispõe sobre a revisão/atualização do Projeto Pedagógico do Curso Técnico em Administração integrado ao ensino médio do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Patrocínio - 2020/1. Uberaba: IFTM, 25 nov. 2019a. Disponível em: <https://iftm.edu.br/cursos/patrocínio/técnico-integrado/administracao/>. Acesso em: 20 fev. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Resolução nº 103, de 25 de novembro de 2019.** Dispõe sobre a revisão/atualização do Projeto Pedagógico do Curso Técnico em Contabilidade integrado ao ensino médio do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Patrocínio - 2020/1. Uberaba: IFTM, 25 nov. 2019b. Disponível em: <https://iftm.edu.br/cursos/patrocínio/técnico-integrado/contabilidade/>. Acesso em: 20 fev. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Resolução nº 134, de 16 de dezembro de 2020.** Dispõe sobre a aprovação do Projeto Pedagógico do curso de Técnico em Administração concomitante ao ensino médio do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Patrocínio – Polo Ibiá – 2021/1. Uberaba: IFTM, 16 dez. 2020. Disponível em: <https://iftm.edu.br/cursos/patrocínio/técnico-concomitante/administracao/?arq=f5bfac6a6b3d211dca6cf1f9cf75eb00>. Acesso em: 20 fev. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Resolução n. 473, de 21 de maio de 2025.** Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro. Uberaba: IFTM, 21 maio. 2025ab. Disponível em: <https://iftm.edu.br/conselho-superior/resoluções/20250526/resolução-iftm-consup-n-473-de-21-de-maio-de-2025.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2025.

KUNZE, Nádia Cuiabano. **O surgimento da rede federal de educação profissional nos primórdios do regime republicano brasileiro.** Revista brasileira da educação profissional e tecnológica, Natal, v. 2, n. 2, p. 8-24, 2009. DOI: <https://doi.org/10.15628/rbept.2009.2939>. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/2939/pdf>. Acesso em: 28 fev. 2025.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica.** 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021b. E-book. p.202. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/>. Acesso em: 01 mai. 2025.

LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa.** 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021a. E-book. p.90. ISBN 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026610/>. Acesso em: 01 maio. 2025.

LIMA, Thiago Martins *et al.* A importância da capacitação e formação contínua dos servidores públicos na obtenção de excelência da qualidade na prestação dos serviços públicos. **Caderno Pedagógico**, Curitiba, v. 20, n. 1, p. 101-122, 2 out. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.54033/cadpedv20n1-006>. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/1464>. Acesso em: 03 maio 2025.

LINERO, Cibelle; ROCHA, Larissa Medeiros. Os desafios na manutenção do regime de teletrabalho no Brasil após a pandemia da Covid-19. **Revista da Escola Judicial do TRT4**, Porto Alegre, v. 2, n. 4, p. 125-148, 3 dez. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.70940/rejud4.2020.93>. Disponível em: <https://periodicos.trt4.jus.br/revistaejud4/article/view/93>. Acesso em: 15 mar. 2025.

LOPES, William de Araújo. **Significados do trabalho para servidores técnico-administrativos de uma universidade pública federal**. 2024. 83 f. Dissertação (Mestrado em Estudos Interdisciplinares sobre a Universidade) - Instituto de Humanidades, Artes e Ciências - Universidade Federal da Bahia. Salvador: 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/41003>. Acesso em: 27 fev. 2025.

LORENZONI, Janete Cordeiro *et al.* Programa Nacional de Assistência Estudantil: proposta de formação continuada aos servidores do IFFAR. **Revista Thema**, Pelotas, v. 15, n. 2, p. 634-652, 20 maio 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.15536/thema.15.2018.634-652.843>. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/view/843>. Acesso em: 30 abr. 2025.

LOUREIRO, Thiago; MENDES, Glauco Henrique de Sousa; SILVA, Eduardo Pinto e. Estigma, invisibilidade e intensificação do trabalho: estratégias de enfrentamento do sofrimento pelos assistentes em administração. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 703-728, 19 mar. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-7746-sol00111>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/kxDFMzLYxTyZNsBTQrwByCq/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 05 mar. 2025.

LUCAS, André do Carmo; SANTOS, Rayane Leite. O trabalho remoto na administração pública brasileira: desafios e perspectivas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 260-270, 30 abr. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.51891/rease.v7i4.963>. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/963>. Acesso em: 12 mar. 2025.

MATTOS, Cristiane Brum Marques de; SCHLINDWEIN, Vanderléia de Lurdes dal Castel. Excelência e produtividade: novos imperativos de gestão no serviço público. **Psicologia & Sociedade**, [s.l.], v. 27, n. 2, p. 322-331, ago. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1807-03102015v27n2p322>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/tjHkpx7NXFGDtYnVZpZnTCg/>. Acesso em: 03 maio 2025.

MENDES, Ricardo Augusto de Oliveira; OLIVEIRA, Lucio Carlos Dias; VEIGA, Anne Gabriela Bastos. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal Of Development**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 12745-12759,

2020. Brazilian Journal of Development. DOI: <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv6n3-222>. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725>. Acesso em: 16 mar. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 33. ed. Petropólis: Vozes, 2013

PACHECO, Eliezer. **Os Institutos Federais**: uma revolução na educação profissional e tecnológica. Natal: IFRN, 2010.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebapec/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpGm3g/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 12 mar. 2025.

RODRIGUES NETO, Acelino Luiz et al. Empresas que trabalham com Home Office e os Impactos Causados em seu Ambiente Organizacional em Mossoró-RN. **Revista Controladoria e Gestão**, Itabaiana, v. 4, n. 2, p. 966-983, 1 jul. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/ZENODO.8043445>. Disponível em: <https://ufs.emnuvens.com.br/rcg/article/view/18236>. Acesso em: 14 jun. 2025.

ROSA, Alcemir Horácio. **"Ecos da EPT - A evasão escolar nos cursos técnicos: diagnóstico, números e propostas para o fortalecimento do ensino técnico - um estudo de caso sobre a realidade do IFPI - Parnaíba**. 2019. 285 f. Dissertação (Mestrado Educação Profissional e Tecnológica - Profept), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará IFCE, Fortaleza, 2019. Disponível em: <http://educapes.capes.gov.br/handle/capes/561003>. Acesso em: 26 fev. 2025.

ROSENFIELD, Cinara L.; ALVES, Daniela Alves de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0011-52582011000100006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dados/a/TmT3ZyzYNFsd4qMPfvhy6cp/>. Acesso em: 15 mar. 2025.

SAKUDA, Luiz Ojima; VASCONCELOS, Flávio de Carvalho. **Teletrabalho: desafios e perspectivas**. O&S, [s. l.], v. 12, n. 33, p. 39-49, jun. 2005. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000200002>. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10776/7724>. Acesso em: 15 mar. 2025.

SAMPAIO, Romilson Lopes; ALMEIDA, Ana Rita Silva. Da Escola de Aprendizes Artífices ao Instituto Federal da Bahia: uma visão histórica da educação profissional. In: FARDES, Vera Lúcia Bueno; MOREIRA, Virlene Cardoso (org.). **Cem anos de educação profissional no Brasil**: história e memória do Instituto Federal da Bahia: (1909-2009). Salvador: Edufba, 2009. p. 15-28. Disponível em:

<https://portal.ifba.edu.br/institucional2/memorial/arquivos-memorial/cem-anos-de-educacao-compressed.pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.

SELWYN, Neil. O que queremos dizer com “educação” e “tecnologia”? Tradução de Giselle Martins dos Santos Ferreira. In: SELWYN, Neil. **Education and Technology: key issues and debates**. Londres: Bloomsbury, 2011. p. 1-47. Disponível em: https://ticpe.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/12/neil_selwyn_keyquestions_cap1_trad_pt_final1.pdf. Acesso em: 20 ago. 2025.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 3.; CONGRESSO IBEROAMERICANO DE INVESTIGADORES E DOCENTES DE DIREITO E INFORMÁTICA, 5., 2015, Santa Maria. **Anais** [...]. Santa Maria: [s. n] 2015. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/563/2019/09/1-2-1.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2025.

SILVA, Daniel Bernardo da; SILVA, Kátia Regina Xavier da. **Servidor TAE, presente na EPT!**: contribuições das crenças de autoeficácia. Rio de Janeiro: Imperial Editora, 2021. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/729860/1/DANIELBERNARDOPROD_EDUC2.pdf. Acesso em: 08 mar. 2025.

SILVA, Laediany dos Santos. **Trabalho remoto no período pandêmico**: da implantação à percepção dos técnicos-administrativos na UFPB. 2022. 96 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/24244?locale=pt_BR. Acesso em: 15 mar. 2025.

SIQUEIRA, Flavia Paes de Lima. **A viabilidade da permanência dos servidores técnicos administrativos em educação, no teletrabalho, após pandemia do COVID-19**: à luz da instrução normativa nº 65/2020/me. João Pessoas: Periodicojs Editora Acadêmica, 2021. 256 p. E-book. Disponível em: <https://www.periodicojs.com.br/index.php/hp/article/view/550>. Acesso em: 30 mar. 2025.

SOUZA JÚNIOR, Renato César de. **PCCTAE**: uma análise do plano segundo o comportamento do técnico administrativo na carreira e sob a ótica dos gestores em uma universidade federal. 2018. 118 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018. DOI <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2018.561>. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/22096>. Acesso em: 20 fev. 2025.

SOUZA, Francisco das Chagas Silva; MEDEIROS NETA, Olivia Morais de. Educação profissional e tecnológica no brasil no século XXI. **Educação Profissional e Tecnológica em Revista**, Vitória, v. 5, n. 2, p. 109-125, 24 set. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.36524/profept.v5i2.1222>. Disponível em: <https://ojs.ifes.edu.br/index.php/ept/article/view/1222> Acesso em: 11 set. 2024.

TESSARINI, Geraldo; SALTORATO, Patrícia. Impactos da indústria 4.0 na organização do trabalho: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 743-769, 15 jun. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v18i2.2967>. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/2967>. Acesso em: 15 mar. 2025.

VALLE, Arthur Schlunder. **Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação da UFMG**: inserção institucional e superação da subalternidade. 2014. 182 p. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-9UHGC5>. Acesso em: 4 mar. 2025.

VANDERLEY, José Marcelo Lopes. **O teletrabalho e seus reflexos na qualidade dos serviços prestados por servidores técnico administrativos em uma instituição pública de ensino superior**. 2022. 105 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro Acadêmico do Agreste, Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/45776>. Acesso em: 28 mar. 2025.

WEBBER, Thailini; BORGES, Silvana Maia. Impactos do teletrabalho na saúde mental do trabalhador: uma revisão de literatura. **Revista Sobre Excelência em Gestão e Qualidade**, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 1-17, 6 jan. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.47591/rac.2674-9203.2021v3n2.art1-1-17>. Disponível em: <https://www.fismaead.edu.br/seer/index.php/jemq/article/view/35>. Acesso em: 11 mar. 2025.

VIANA, Neilane de Souza. Educação online e servidor público: uma proposta para a formação continuada de servidores da universidade pública. **Multitexto**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 45-52, 2015. Disponível em: <https://scholar.archive.org/work/3sutil6mzufa7pezomro5ypvveu/access/wayback/http://www.ead.unimontes.br/multitexto/index.php/rmcead/article/download/106/55>. Acesso em: 30 abr. 2025.

VIEIRA, Virgínia Santos de Holanda; LIMA, Andreza Maria de. Servidores técnico-administrativos em educação nos Institutos Federais um estudo da produção científica no Brasil nos últimos anos (2017-2022). **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, Natal, v. 2, n. 24, p. 1-19, 2 set. 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.15628/rbept.2024.16160>. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/16160>. Acesso em: 05 mar. 2025.