

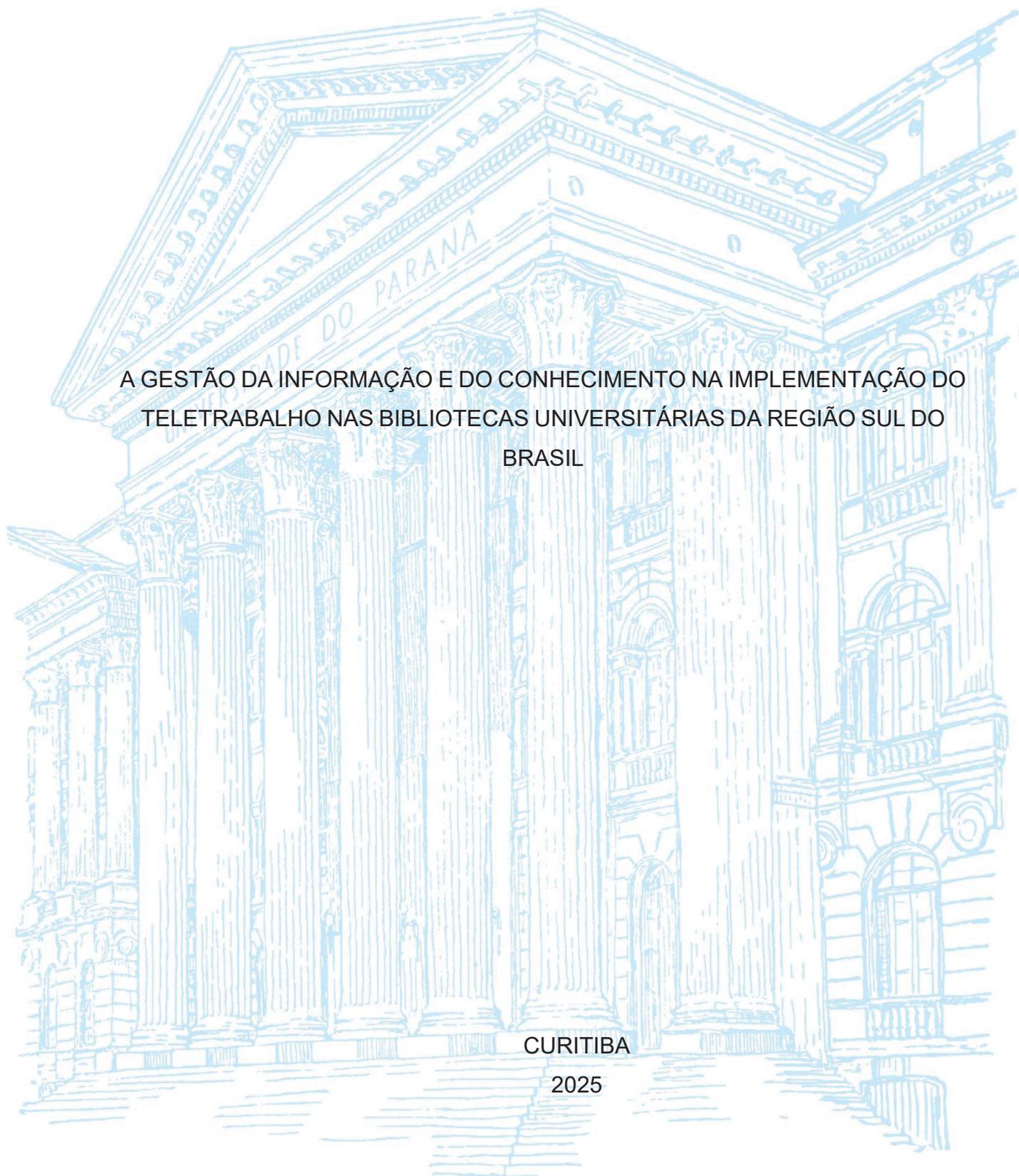
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BERENICE RODRIGUES FERREIRA

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA IMPLEMENTAÇÃO DO
TELETRABALHO NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA REGIÃO SUL DO
BRASIL

CURITIBA

2025



BERENICE RODRIGUES FERREIRA

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA IMPLEMENTAÇÃO DO
TELETRABALHO NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA REGIÃO SUL DO
BRASIL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicada, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Milton Shintaku
Coorientadora: Profa. Dra. Silvana Maria Carbonera

CURITIBA

2025

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Ferreira, Berenice Rodrigues

A gestão da informação e do conhecimento na implementação do teletrabalho nas bibliotecas universitárias da região sul do Brasil / Berenice Rodrigues Ferreira. – Curitiba, 2025.

1 recurso on-line: PDF.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Milton Shintaku.

Coorientadora: Profa. Dra. Silvana Maria Carbonera.

1. Gestão da informação. 2. Bibliotecas universitárias - Brasil, Sul.
3. Gestão do conhecimento. 4. Teletrabalho - Brasil, Sul. 5. Universidades e faculdades públicas - Brasil, Sul. I. Shintaku, Milton. II. Carbonera, Silvana Maria. III. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós -Graduação em Gestão da Informação.
IV. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO DA
INFORMAÇÃO - 40001016058P1

ATA Nº172025

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DE MESTRADO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO

No dia trinta de abril de dois mil e vinte e cinco às 14:00 horas, na sala 121, UFPR - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, 1º Andar Jardim Botânico, foram instaladas as atividades pertinentes ao rito de defesa de dissertação da mestranda **BERENICE RODRIGUES FERREIRA**, intitulada: **A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA REGIÃO SUL DO BRASIL**, sob orientação do Prof. Dr. MILTON SHINTAKU. A Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação GESTÃO DA INFORMAÇÃO da Universidade Federal do Paraná, foi constituída pelos seguintes Membros: MILTON SHINTAKU (INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA), LEILAH SANTIAGO BUFREM (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - UFPE), ELDER LOPES BARBOZA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ), SILVANA MARIA CARBONERA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ). A presidência iniciou os ritos definidos pelo Colegiado do Programa e, após exarados os pareceres dos membros do comitê examinador e da respectiva contra argumentação, ocorreu a leitura do parecer final da banca examinadora, que decidiu pela Aprovada. Este resultado deverá ser homologado pelo Colegiado do programa, mediante o atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca dentro dos prazos regimentais definidos pelo programa. A outorga de título de mestra está condicionada ao atendimento de todos os requisitos e prazos determinados no regimento do Programa de Pós-Graduação. Nada mais havendo a tratar a presidência deu por encerrada a sessão, da qual eu, MILTON SHINTAKU, lavrei a presente ata, que vai assinada por mim e pelos demais membros da Comissão Examinadora.

CURITIBA, 30 de Abril de 2025.

MILTON SHINTAKU

Presidente da Banca Examinadora

LEILAH SANTIAGO BUFREM

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - UFPE)

ELDER LOPES BARBOZA

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

SILVANA MARIA CARBONERA

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO DA
INFORMAÇÃO - 40001016058P1

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação GESTÃO DA INFORMAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **BERENICE RODRIGUES FERREIRA**, intitulada: **A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA REGIÃO SUL DO BRASIL**, sob orientação do Prof. Dr. MILTON SHINTAKU, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 30 de Abril de 2025.



MILTON SHINTAKU

Presidente da Banca Examinadora



LEILAH SANTIAGO BUFREM

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - UFPE)



ELDER LOPES BARBOZA

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)



SILVANA MARIA CARBONERA

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade de ter feito o mestrado, meu sonho desde a graduação.

Aos meus pais, Gilberto e Lourdes, pelo incentivo e orações, e por, mesmo não tendo tido oportunidade de estudar, entenderem a importância dos estudos.

Ao meu esposo Ubirajara e às filhas Eduarda, Giovana e Luiza pela força, paciência, incentivo e compreensão pela ausência em virtude das longas horas dedicadas aos estudos.

À minha sogra, Dona Maria, pelo incentivo e as várias vezes que ficou com a minha pequena Luiza para que eu pudesse participar das aulas e eventos.

Ao orientador Prof. Milton Shintaku pela paciência, ensinamentos e orientações.

À professora Silvana Maria Carbonera, por ter aceitado ser a minha coorientadora, pelas contribuições e sugestões na parte referente às regulamentações do PGD.

À professora Leilah Bufrem e ao professor Elder Lopes Barboza por terem aceitado fazer parte da banca da qualificação e defesa, e pelas valiosas contribuições e sugestões.

Ao colega Eduardo Silveira pelas orientações de metodologia e incentivo, e aos colegas Vivaz Ernesto Francisco Bandeira, Maria Lidiane Herculano Graciosa e Mariluci Zanela pelas enriquecedoras trocas de informações e incentivo durante a jornada do mestrado.

À equipe da Biblioteca de Ciências Florestais e da Madeira: Marilene do Rocio Veiga, Jean Paulo Godoi, Renato Carlos Gonçalves e à chefe Marcia Cristina Fuchs por ouvirem as minhas angústias e principalmente pelas palavras de incentivo nos momentos mais desafiadores do percurso.

Enfim, gratidão a todos que direta ou indiretamente me apoiaram nesse período do mestrado.

RESUMO

O teletrabalho é uma modalidade de trabalho que utiliza os recursos das tecnologias da informação e comunicação (TICs) e das mídias sociais, possibilitando a sua execução de qualquer local em que a pessoa esteja. Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e bibliotecas universitárias, a viabilidade da adesão a essa modalidade foi estabelecida após o período pandêmico pela Instrução Normativa (IN) nº 65, de 30 de julho de 2020, posteriormente atualizada pelo Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, e no momento a instrução normativa que complementa o Decreto é a IN nº 24, de 28 de julho de 2023. Com isso, o presente trabalho procurou responder o seguinte problema de pesquisa: Os preceitos da gestão da informação e do conhecimento estão sendo aplicados na implementação do teletrabalho nas bibliotecas universitárias federais do Sul do Brasil? Diante desse contexto, o objetivo geral foi analisar os usos dos preceitos da gestão da informação e do conhecimento na implementação do teletrabalho nas bibliotecas vinculadas às universidades federais da região sul do Brasil. Estudo de caráter interdisciplinar pois, envolve as áreas da ciência da informação, biblioteconomia, ciência da computação e administração de pessoal. A pesquisa caracterizou-se como exploratória, de abordagem mista, cujo método utilizado foi a análise de conteúdo. O instrumento de coleta de dados foi por meio de questionário, que foi enviado via correio eletrônico aos servidores públicos que trabalham nas bibliotecas das universidades federais dos estados do Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Como resultados a pesquisa identificou as universidades federais da região sul do Brasil que adotaram o teletrabalho em suas bibliotecas e constatou a presença dos preceitos da gestão da informação e conhecimento nas atividades desenvolvidas na modalidade teletrabalho, especialmente no fluxo de elaboração, execução, monitoramento e avaliação do trabalho no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). A comunicação digital e as reuniões on-line emergiram como ferramentas primordiais para a socialização do conhecimento. Devido ao pouco tempo de implementação do teletrabalho nas bibliotecas e universidades, constatou-se a necessidade de aprimoramento contínuo dos processos e fluxos informacionais, disseminação de informações sobre o PGD e estratégias para otimizar a interação e o compartilhamento de conhecimento no ambiente de teletrabalho. Concluiu-se que o PGD, que inclui o teletrabalho é uma mudança de cultura na administração pública federal, com foco na gestão por resultados e não mais no controle de frequência, visando a economicidade e a otimização do serviço público e a qualidade de vida para o servidor. E como toda mudança, requer esforços e preparo tanto por parte dos servidores como das instituições para que a transição seja pacífica e benéfica, pois envolve transformações de comportamentos, crenças e práticas. O PGD configura-se como um campo inovador para a exploração acadêmica, abrindo caminho para estudos científicos mais aprofundados sobre o teletrabalho, suas tendências evolutivas, estratégias de gestão e metodologias de avaliação.

Palavras-chave: gestão da informação; gestão do conhecimento; teletrabalho; bibliotecas universitárias; universidades federais.

ABSTRACT

Telework is a work modality that utilizes Information and Communication Technologies (ICTs) and social media, enabling its execution from any location. In Federal Institutions of Higher Education (IFES) and university libraries, the feasibility of adopting this modality was established after the pandemic period by Normative Instruction (IN) No. 65, of July 30, 2020, later updated by Decree No. 11.072, of May 17, 2022, and currently complemented by IN No. 24, of July 28, 2023. Given this context, the present study sought to answer the following research question: Are the precepts of information and knowledge management being applied in the implementation of telework in federal university libraries in Southern Brazil? The general objective was to analyze the use of information and knowledge management precepts in the implementation of telework in libraries linked to federal universities in the southern region of Brazil. This interdisciplinary study involves the areas of information science, library science, computer science, and personnel administration. The research was characterized as exploratory, with a mixed approach, and the method used was content analysis. Data collection was carried out through a questionnaire, which was sent via email to public servants working in the libraries of federal universities in the states of Paraná, Rio Grande do Sul, and Santa Catarina. As a result, the research identified the federal universities in Southern Brazil that adopted telework in their libraries and confirmed the presence of information and knowledge management precepts in the activities developed under the telework modality, especially in the workflow of planning, execution, monitoring, and evaluation of work within the scope of the Performance Management Program (PGD). Digital communication and online meetings emerged as essential tools for knowledge sharing. Due to the short implementation period of telework in libraries and universities, a continuous need for improvement in informational processes and flows, dissemination of information about the PGD, and strategies to optimize interaction and knowledge sharing in the telework environment were observed. It was concluded that the PGD, which includes telework, represents a cultural shift in federal public administration, focusing on results-based management rather than attendance control, aiming for cost-effectiveness, optimization of public service, and improved quality of life for civil servants. Like any change, it requires effort and preparation from both civil servants and institutions to ensure a peaceful and beneficial transition, as it involves transformations in behaviors, beliefs, and practices. The PGD stands as an innovative field for academic exploration, paving the way for more in-depth scientific studies on telework, its evolutionary trends, management strategies, and evaluation methodologies.

Keywords: information management; knowledge management; telework; university libraries; federal universities.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESPIRAL DO CONHECIMENTO	16
FIGURA 2 – QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	17
FIGURA 3 – REPRESENTAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO	22
FIGURA 4 – PROCESSOS ESSENCIAIS EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA	26
FIGURA 5 – REGULAMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO...	37
FIGURA 6 – PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO	45
FIGURA 7 – MODELO SECI	47
FIGURA 8 – MODELO PROCESSUAL DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO	49

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - UNIVERSIDADES FEDERAIS POR ESTADO	65
GRÁFICO 2 - UNIVERSIDADES FEDERAIS DA REGIÃO SUL DO BRASIL	66
GRÁFICO 3 - PORCENTAGEM DOS RESPONDENTES POR UNIDADE.....	81
GRÁFICO 4 - QUANTIDADES DE RESPONDENTES SOBRE CARGOS/ FUNÇÃO.....	82
GRÁFICO 5 - CATEGORIAS DAS ATIVIDADES DE EXECUÇÃO.....	90
GRÁFICO 6 - CATEGORIAS DE MONITORAMENTO DO TELETRABALHO.....	92
GRÁFICO 7 - FORMAS DE AVALIAÇÃO CITADAS PELOS RESPONDENTES.....	94
GRÁFICO 8 - CATEGORIAS DE EXTENALIZAÇÃO.....	102

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - COMPARATIVO ENTRE AS IN Nº 65/2020, Nº 89/2022, Nº 24/2023 E Nº 24/2023 E O DECRETO Nº 11.072/2022	38
QUADRO 2 - REGULAMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NO DECRETO 11.072/202.....	39-40
QUADRO 3 - REGULAMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NA IN Nº 24/2023.....	41
QUADRO 4 - DADOS - INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	44
QUADRO 5 - FLUXOS FORMAIS E INFORMAIS.....	51
QUADRO 6 - UNIVERSIDADES FEDERAIS DA REGIÃO SUL DO BRASIL.....	56-57
QUADRO 7 - QUANTIDADES DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA REGIÃO SUL DO BRASIL.....	57-60
QUADRO 8 - BIBLIOTECAS DO SIBI/UFPR.....	67-69
QUADRO 9 - BIBLIOTECAS DA UNILA.....	69-70
QUADRO 10- BIBLIOTECAS DA UFPEL	71-72
QUADRO 11- BIBLIOTECA DO SISTEMA DA UFRGS - SBUFRGS	73-74
QUADRO 12- SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIPAMPA (SISBI)	75
QUADRO 13 - BIBLIOTECAS DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UFSC.....	76-77
QUADRO 14 - BIBLIOTECAS DA UFFS.....	78
QUADRO 15 - QUANTIDADES DE RESPONDENTES POR IFES/SEÇÃO	83-84
QUADRO 16 - DEMONSTRATIVO DOS RESPOND. DA PERG. 4 E 5.....	87
QUADRO 17 - QUANTIDADES DE VEZES POR SEMANA O SERVIDOR ATUA EM TELETRABALHO.....	89
QUADRO 18 - VANTAGENS DO TELETRABALHO CITADAS PELOS RESPONDENTES.....	96
QUADRO 19 - DESVANTAGENS DO TELETRABALHO CITADAS PELOS RESPONDENTES.....	98
QUADRO 20- SOCIALIZAÇÃO NO TELETRABALHO CITADAS PELOS RESPONDENTES	100
QUADRO 21 - NORMAS E PROCEDIMENTOS CITADOS PELOS RESPONDENTES.....	104
QUADRO 22 - FLUXOS DE INFORMAÇÃO CITADOS PELOS RESPONDENTES.....	106
QUADRO 23 - CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES DOS RESPONDENTES.....	108

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ANATEL	- Agência Nacional de Telecomunicações
BUs	- Bibliotecas Universitárias
CGU	- Controladoria Geral da União
CNJ	- Controladoria Nacional da Justiça
CLT	- Consolidação das Leis do Trabalho
DSI	- Disseminação Seletiva da Informação
FURG	- Universidade Federal do Rio Grande
GC	- Gestão do Conhecimento
GI	- Gestão da Informação
IES	- Instituição de Ensino Superior
IFES	- Instituição Federal de Ensino Superior
IN	- Instrução Normativa
MEC	- Ministério da Educação
PGD	- Programa de Gestão e Desempenho
PR	- Paraná
RS	- Rio Grande do Sul
SECI	- Socialização, externalização, combinação e internalização
SIORG	- Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
SIPEC	- Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SOBRATT	- Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
SC	- Santa Catarina
TCR	- Termo de Ciência e Responsabilidade
TCU	- Tribunal de Contas da União
TICs	- Tecnologias da Informação e Comunicação
TRT8	- Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região
UFCSPA	- Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
UFFS	- Universidade Federal da Fronteira Sul
UFPEL	- Universidade Federal de Pelotas
UFPR	- Universidade Federal do Paraná
UFRGS	- Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
UNILA - Universidade Federal da Integração Latino-Americana
UNIPAMPA - Universidade Federal dos Pampas
UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA	14
1.2.1	Objetivo geral	18
1.2.2	Objetivos específicos	18
1.3	JUSTIFICATIVA.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	23
2.2	SERVIÇOS E PRODUTOS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	25
2.3	TELETRABALHO	28
2.4	TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	31
2.5	GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	43
2.6	GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIA	48
3	METODOLOGIA.....	53
3.1	ABORDAGEM DO ESTUDO	53
3.2	TIPO DA PESQUISA.....	54
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	54
3.4	POPULAÇÃO DA PESQUISA.....	56
3.5	VARIÁVEIS.....	60
3.6	MÉTODO DE ANÁLISE.....	62
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	63
4.1	MAPEAMENTO DO TELETRABALHO NAS BUs.....	64
4.2	ANÁLISE E DISCUSSÃO DO QUESTIONÁRIO (OBJETIVOS B E C)	79
4.2.1	Caracterização dos participantes da pesquisa	80
4.2.2	Gestão das atividades em teletrabalho	89
4.2.3	Gestão da informação e do conhecimento	100
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111
5.1	LIMITAÇÕES E DESAFIOS.....	114
5.2	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	115
	REFERÊNCIAS.....	116
	ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO	127
	ANEXO 2 - REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E	

INFORMADO (RCL)	130
-----------------	-----

1 INTRODUÇÃO

O teletrabalho é uma modalidade de trabalho que utiliza os recursos das tecnologias da informação e comunicação (TICs) e das mídias digitais para a realização das rotinas laborais de forma remota. Segundo Rosenfield e Alves (2011), o termo teletrabalho pode ser definido como trabalho à distância realizado por meio das TICs, possibilitando a consecução dos resultados laborais em um local distinto daquele ocupado pelo executor.

Historicamente, o teletrabalho não é novidade, com indicação da sua ocorrência no século XIX, utilizando o telégrafo para descentralizar operações da “Pennsylvania Railroad” nos Estados Unidos (Kulgesmass, 1996). Com a constante evolução da tecnologia, o mundo do trabalho vem se modificando e surgem novas formas para desenvolver as rotinas trabalhistas de qualquer lugar. Como afirma Almeida (2017), “o empregado não está fisicamente presente na sede da organização, mas está, virtualmente, presente por meios telemáticos na consecução do objeto do contrato de trabalho”. Por conseguinte, entende-se que o teletrabalho é a execução das atividades trabalhistas à distância do local oficial do trabalho por meio das TICs.

Nesse caminho, tem se tornado comum, que muitas empresas privadas já utilizam e incentivam essa modalidade de trabalho, ante suas vantagens. Esse incentivo acontece devido a diversos fatores que vão desde a qualidade de vida dos funcionários como redução do tempo de locomoção, aumento do tempo com a família, até a redução de custos e gastos para os empregadores (Giglio; Galegale; Azevedo, 2018). Com isso, as empresas ganham em produtividade, ao mesmo tempo em que, proporcionam melhores condições de trabalho aos seus colaboradores.

Para os servidores públicos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), em especial, aos servidores lotados nas bibliotecas universitárias, o teletrabalho não era uma realidade comum, visto que desenvolvem atividades de natureza mais voltadas para o presencial. Entretanto, devido à pandemia provocada pelo coronavírus (COVID19), se viram obrigados de uma hora para outra a trabalharem em casa. Essa medida protetiva imposta pelas autoridades sanitárias promoveu a diminuição de contágio, em decorrência do distanciamento e do isolamento social.

É importante destacar que o trabalho remoto, no âmbito do governo federal, foi implementado durante a pandemia por meio da Instrução Normativa (IN) nº 21, de 16

de março de 2020. Com isso, estabeleceu-se um estado de emergência de saúde pública de abrangência mundial, voltada para atender a uma demanda específica de forma obrigatória (Brasil, 2020). O término do estado de emergência se deu por meio da IN nº 36, de 05 de maio de 2022, publicada pelo Ministério da Economia, que estabeleceu o retorno ao trabalho presencial, com a viabilidade de aderir ao teletrabalho instituído pela IN nº 65, de 30 de julho de 2020. A IN nº 65/2020, constituiu um programa de gestão que estabeleceu orientações, critérios e procedimentos gerais a serem considerados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), e do qual as IFES fazem parte (Brasil, 2020a, 2022).

Nesse sentido, vale ressaltar que o termo trabalho remoto difere do teletrabalho na administração pública federal, devido às medidas regulamentadas pelo governo terem sido impostas de forma abrupta e sem opção de escolha, com o propósito específico de cumprir uma exigência emergencial de saúde pública. Por outro lado, se pode dizer que a adoção repentina do trabalho remoto, foi um acontecimento que antecipou a implementação do teletrabalho nas universidades públicas federais, mesmo que forçado devido às circunstâncias inusitadas e emergenciais da pandemia (Ferreira; Shintaku, 2023).

O teletrabalho proposto aos órgãos e entidades integrantes do SIPEC, é uma das modalidades de trabalho que o Programa de Gestão contempla, e, de acordo com o IN nº 65, 2020, em seu artigo 3º, inciso I, se trata de uma “ferramenta de gestão, autorizada por ato normativo do Ministro de Estado e respaldada pela norma de procedimentos gerais, que disciplina o exercício de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, [...]” (Brasil, 2020). Diante disso, as atividades realizadas pelos servidores que aderirem ao programa de gestão, devem ser passíveis de se estabelecer metas, controles e prazos permitindo dessa forma a mensuração e avaliação pelos gestores.

A modalidade de teletrabalho na administração pública federal foi atualizada e regulamentada pelo Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, e dispõe sobre o programa de gestão e desempenho (PGD), que em seu parágrafo único do artigo 1º, descreve que “O PGD é instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade” (Brasil, 2022a).

À vista disso, é importante ressaltar que o PGD é uma nova forma de gerenciar a produtividade do serviço público, uma vez que o foco passa a ser nas entregas e não mais no controle de frequência, visando a ofertar serviços de qualidade ao cidadão.

Esse novo cenário de gestão por resultados que se apresenta para as IFES e naturalmente para as bibliotecas universitárias, e por consequência a mudança nas rotinas trabalhistas, na gestão de pessoas e nos fluxos informacionais dessas instituições, são fatores que podem propiciar a gestão da informação e do conhecimento. Conforme pontua Valentim (2010), a gestão da informação (GI) está relacionada aos fluxos formais das organizações, e a gestão do conhecimento (GC) com os fluxos informais. Os fluxos formais são os procedimentos e normas que ocorrem nas instituições de forma estruturada e registrada nos diversos suportes de informação. Os fluxos informais estão relacionados com a vivência, experiência e a interação entre as pessoas nos ambientes organizacionais, não são estruturados e podem acontecer, por exemplo, em reuniões informais, conversas no corredor, troca de informações pelo WhatsApp, momentos em que ocorrem o compartilhamento do conhecimento.

Nessa perspectiva e aliada à definição clássica de gestão da informação proposta por Davenport (1998) há fluxos de informação estruturados, não estruturados, em computadores e nas pessoas, com interação contínua. Já para Tarapanoff (2001), serve para identificar e potencializar o uso de recursos informacionais de forma a adaptar-se conforme as mudanças de cenário. Assim, ao mesclar os dois preceitos, pode dar ênfase a um fluxo verificando o uso dos seus recursos informacionais na adaptação a um novo cenário.

Concomitantemente, em um ambiente mais voltado para a gestão do conhecimento que tem como foco principal a gestão de pessoas, o que implica no desenvolvimento de rotinas trabalhistas à distância é a socialização do conhecimento da equipe por exemplo, pois, como aponta Nonaka e Takeuchi (1997), a geração do conhecimento está centrado nas pessoas e não nas organizações.

Inserida nesse contexto, a implementação do teletrabalho em bibliotecas vinculadas às universidades federais do sul do Brasil, ressalta a questão do fluxo informacional das pessoas, pois como defende Davenport (1998) é preciso fazer gestão do capital intelectual, citando Tarapanoff (2001), para adaptar o trabalho das bibliotecas universitárias ao novo cenário do trabalho à distância, em busca da

melhoria contínua e da qualidade e inovação dos produtos e serviços ofertados à sociedade.

Diante do exposto, a presente dissertação se estrutura nas seguintes seções: inicialmente, apresenta-se a introdução, que contextualiza o tema da pesquisa, explicita o problema investigado e define os objetivos, subdivididos em objetivo geral e três objetivos específicos. Segue-se a justificativa da pesquisa, abrangendo as dimensões institucional, pessoal, profissional e acadêmica. O referencial teórico, que fundamenta a análise, organizado nas seguintes seções: bibliotecas universitárias, serviços e produtos em bibliotecas universitárias, teletrabalho, teletrabalho na administração pública, gestão da informação e gestão do conhecimento, gestão da informação e do conhecimento em bibliotecas universitárias. A seção metodológica, por sua vez, detalha os procedimentos adotados na pesquisa, seguida pela apresentação dos resultados e discussão. Por fim, as considerações finais, as referências bibliográficas utilizadas na pesquisa, o apêndice 1, que contém o questionário utilizado para a coleta dos dados e o apêndice 2, que apresenta o Registro de Consentimento Livre e Informado (RCLI), enviado aos participantes do estudo juntamente com o questionário.

1.1 PROBLEMA

O teletrabalho para as IFES é uma nova forma no cenário de trabalho, que os servidores públicos federais podem ser contemplados de acordo com a necessidade e interesse das instituições. Essa modalidade de trabalho foi instituída na IN nº 65/2020, que se constitui em um programa de gestão, que tem por propósito principal tornar o trabalho na administração pública flexível e customizável. Por essa instrução, em seu artigo 4º, relata que é possível o teletrabalho, desde que as atividades desenvolvidas permitam a mensuração da produtividade, dos resultados das unidades e do desempenho do participante em suas entregas. Como essa modalidade de trabalho implica em atuar à distância, envolve muitos fatores que alteram as rotinas de gestão até então estabelecidas pelas instituições, como é o caso da mudança de cenário, gestão de pessoas, a convivência e interação da equipe, e o fluxo informacional, são fatores que possibilitam a GI e a GC (Davenport, 1998; Choo, 2006). Nesse caminho, a implementação do teletrabalho nas IFES e bibliotecas

universitárias alteram os fluxos formais e informais, devido ao novo modelo de gestão imposto pelo Programa de Gestão e Desempenho à administração pública federal, que tem como foco principal a gestão por resultados, onde as atividades laborais desenvolvidas nessa modalidade de trabalho precisam ser efetivamente mensuradas. Com isso, os diversos fatores que mudam o cenário para que a modalidade teletrabalho seja implementado nas IFES são passíveis de se verificar a existência da GI e da GC, de forma a se manterem competitivas e ofertar serviços e produtos de qualidade e inovadores à sociedade.

Com relação a gestão de pessoas é necessário considerar que as pessoas são imprescindíveis para o desenvolvimento e o sucesso das organizações. Pois, o conhecimento é inerente a cada indivíduo, e conforme aponta Davenport (1998), deve ser considerado o bem mais precioso das organizações, e precisa ser valorizado e aprimorado através de treinamento e educação contínua, pois os ambientes organizacionais são compostos por pessoas que representam o capital intelectual das empresas.

Nessa mesma linha de pensamento Chiavenato (2014, p. 11), aponta que "as pessoas constituem o principal ativo da organização". Com isso, é necessário investir e tratar bem as pessoas para que os objetivos, metas e resultados sejam alcançados, ou seja, o retorno seja positivo para as organizações e instituições.

A gestão de pessoas, pode-se dizer que são políticas estabelecidas para administrar o trabalho das pessoas nas organizações. O autor Chiavenato (2014, p. 13), menciona também que "a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos". Nesses processos é salutar que as pessoas sejam tratadas como parceiras das organizações, talentos com competências que fazem a diferença para o sucesso organizacional, capital humano e principalmente seres humanos dotados de personalidade única, respeitando-se sua individualidade e história pessoal (Chiavenato, 2014). Portanto, a preocupação em manter uma equipe de indivíduos motivados e comprometidos com os objetivos das organizações e instituições é essencial para o sucesso das mesmas.

Em um contexto mais voltado à gestão do conhecimento, o teletrabalho e o distanciamento físico podem afetar a socialização do conhecimento, como apresentado por Takeuchi e Nonaka (2008), na espiral do conhecimento.

A espiral do conhecimento (FIGURA 1), foi criada por Takeuchi e Nonaka (2008), para representar a "Teoria da criação do conhecimento", a qual envolve as

quatro formas de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

Figura 1 - Espiral do conhecimento



FONTE: Takeuchi; Nonaka (2008, p. 65)

A socialização é o processo de compartilhar experiências e vivências entre as pessoas. Neste caso, a interação é de pessoa para pessoa, ocorrendo a conversão do conhecimento tácito para o tácito (Takeuchi; Nonaka, 2008). Sendo, essencial que ocorra nas empresas e instituições para que a troca de informação e o compartilhamento do conhecimento tácito por meio da interação entre as pessoas possa acontecer de maneira que traga contribuições positivas para as organizações.

O conhecimento tácito é aquele que normalmente é adquirido pelo saber prático, crenças, experiências, e está de alguma forma intimamente agregado aos valores, emoções e sentimentos do indivíduo (Miranda, 1999; Valentim; Teixeira, 2012). Este tipo de conhecimento, sucede-se comumente em reuniões informais, conversas nos corredores, hora do cafezinho e outros encontros de forma informal, sendo difícil de registrá-lo e comunicá-lo por meio dos canais formais das empresas e instituições e está associado aos fluxos informais das mesmas.

A externalização é um procedimento que tem o propósito de converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito (Takeuchi; Nonaka, 2008), e se constitui na principal atividade para a construção do conhecimento nas organizações.

O conhecimento explícito é o conjunto de informações registradas e disponibilizadas em diferentes suportes de informação como: livros, documentos, sistemas de informação gerenciais, bases de dados entre outros, e está relacionado com os fluxos formais de uma organização. (Miranda, 1999; Valentim; Teixeira, 2012). Assim, pode-se sintetizar que o conhecimento explícito é toda a informação que está estruturada e formalizada nos diversos suportes de informação sejam impressos ou digitais.

A combinação é a maneira de sistematizar o conhecimento explícito em conhecimento explícito (Takeuchi; Nonaka, 2008). Dessa forma, acontece a conversão do conhecimento explícito em explícito, onde as pessoas combinam a troca do conhecimento através de documentos, reuniões, redes de comunicação computadorizadas, o qual permite a geração de um novo conhecimento.

A internalização tem por escopo converter o conhecimento explícito em tácito, e está profundamente conectado ao “aprender fazendo” (Takeuchi; Nonaka, 2008, p. 67). Nessa conversão o indivíduo internaliza o que aprendeu e com sua experiência volta a compartilhar o conhecimento com as outras pessoas da organização, iniciando

Na FIGURA 2, apresenta-se os quatro modos de conversão do conhecimento.

FIGURA 2 - QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

	Conhecimento tácito	<i>para</i>	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito <i>de</i>	Socialização		Externalização
Conhecimento explícito	Internalização		Combinação

Fonte: Takeuchi; Nonaka (2008, p. 56)

No caso das bibliotecas universitárias as atividades são desenvolvidas em diversos setores como: gestão e organização das bibliotecas, processo técnico do acervo que envolve a catalogação, classificação e indexação, serviço de atendimento

ao usuário que abrange a seção de circulação e referência, setor de desenvolvimento de coleções, setor almoxarifado, setor de disseminação da informação entre outros.

Com isso, identifica-se que a realização das atividades em uma unidade de informação envolve várias pessoas, e o desenvolvimento das rotinas trabalhistas à distância é um fator que pode interferir na socialização do conhecimento como mencionado por Nonaka e Takeuchi (1997), proposto no espiral do conhecimento.

Assim, o problema pode ser sintetizado pela seguinte pergunta: Os preceitos da gestão da informação e do conhecimento estão sendo aplicados na implementação do teletrabalho nas bibliotecas universitárias federais do sul do Brasil?

À vista disso, busca-se a compreensão sobre a dimensão teórica da gestão da informação e do conhecimento, identificando modelos, conceitos e sua aplicabilidade na implementação do teletrabalho nas bibliotecas universitárias de instituições da região sul do Brasil, estruturado de acordo com o programa de gestão e desempenho instituído pelo Decreto nº 11.072/2022.

1.2 OBJETIVOS

Para responder o problema de pesquisa os objetivos foram divididos em objetivo geral e três objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o uso dos preceitos da gestão da informação e do conhecimento na implementação do teletrabalho nas bibliotecas vinculadas às universidades federais da região sul do Brasil.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Mapear a implementação do teletrabalho nas bibliotecas vinculadas às universidades federais do sul brasileiro;
- b) Identificar a presença dos preceitos da gestão da informação e do conhecimento nas atividades executadas de forma remota;
- c) Verificar possibilidades de uso da gestão da informação e do conhecimento na

implementação do teletrabalho nas bibliotecas das universidades federais no sul do Brasil.

1.3 JUSTIFICATIVA

As bibliotecas universitárias (BUs), são ambientes informacionais que visam a servir de suporte ao ensino, pesquisa e extensão das instituições às quais estão vinculadas. Rossi e Vianna (2018, p. 6), mencionam que “as bibliotecas universitárias (BUs) colaboram na geração do conhecimento e dão suporte ao processo de ensino e aprendizagem desenvolvidos na universidade por meio de múltiplos serviços a fim de atender às mais diversas necessidades dos usuários”. Assim, as bibliotecas universitárias podem ser entendidas como instrumentos que auxiliam no processo ensino-aprendizagem e devem suprir as necessidades informacionais da comunidade universitária.

Para Fujita (2005, p. 101), a biblioteca universitária “insere-se em um contexto universitário cujos objetivos maiores são o desenvolvimento educacional, social, político e econômico da sociedade humana.” Conseqüentemente, as bibliotecas universitárias desempenham um papel fundamental para a divulgação e disseminação da informação científica, contribuindo de maneira significativa para o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e cultural da sociedade.

Portanto, do ponto de vista institucional, esta pesquisa se justifica em virtude da relevância que as bibliotecas universitárias têm para instituições às quais pertencem. Uma vez que, as bibliotecas universitárias por meio dos serviços e produtos ofertados à comunidade acadêmica também contribuem para a geração de novos conhecimentos à sociedade. Tanto que, Fujita (2005), coloca que as bibliotecas universitárias integram um sistema de informação acadêmico, no qual a produção de conhecimentos constitui o objeto da vida universitária. Assim sendo, as BUs devem estar alinhadas com os propósitos das universidades de atender às necessidades educacionais, culturais, científicas e tecnológicas da sociedade.

Com relação à justificativa pessoal e profissional, ressalta a experiência vivenciada pela pesquisadora deste trabalho, que enfrentou, durante o trabalho remoto no período pandêmico muitos desafios para desempenhar suas funções e

continuar contribuindo com a comunidade acadêmica em seus estudos e pesquisas científicas, durante um momento delicado como foi a pandemia do COVID19 de abrangência mundial.

Desafios estes que foram desde aprender a lidar com as ferramentas tecnológicas do sistema utilizado pela biblioteca e pela instituição e de mídias sociais para atender aos usuários de casa, até o compartilhamento de experiências com a equipe de trabalho para adaptações das rotinas desenvolvidas neste período excepcional. Como menciona Silva (2020), frente a um cenário desafiador, a biblioteca universitária demonstrou notável capacidade de adaptação, implementando soluções inovadoras para atendimento das necessidades informacionais dos usuários.

Após o período da pandemia, o teletrabalho foi viabilizado para as IFES, conforme orientações da IN nº 65/2020. Diante dessa nova conjuntura, despertou nesta pesquisadora o interesse em investigar como ocorre a gestão da informação e do conhecimento na implementação do teletrabalho nas bibliotecas universitárias das IFES da região sul do Brasil.

A gestão da informação é o “conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizadas na prática administrativa e colocadas em execução pela liderança de um serviço de informação em C & T para atingir a missão e os objetivos fixados”. (Dias; Belluzzo, 2003, p. 65). Portanto, a gestão da informação pode ser entendida como processo que identifica, organiza, classifica, armazena, dissemina e usa a informação nos ambientes organizacionais e informacionais, buscando com isso, a eficiência e eficácia dos serviços e produtos ofertados pelas instituições.

É importante destacar que com o teletrabalho, a dinâmica da gestão da informação e do conhecimento nas BUs, impôs mudança de cenário e nos fluxos de informação formais e informais, sendo essencial entender as suas dimensões teóricas, práticas e sociais. Tarapanoff (2001) ressalta que a gestão da informação busca, essencialmente, reconhecer e otimizar os ativos informacionais de uma organização. Além disso, ela visa desenvolver a habilidade da organização de aprender e se ajustar às transformações do ambiente. Nesse mesmo pensamento Choo (2003), também pontua sobre ser necessário a gestão da informação quando há mudanças ambientais. Nesse sentido, a mudança de cenário impôs às bibliotecas universitárias desafios nas rotinas de gestão da informação (fluxos formais) e gestão

do conhecimento (fluxos informais), no qual é necessário compreender as dimensões impostas pelo novo contexto.

Entende-se que esta pesquisa possui um caráter interdisciplinar, porque busca a intersecção de conhecimentos das áreas da Ciência da Informação, Biblioteconomia, Ciência da Computação e Administração, o que permitiu verificar como os princípios da gestão da informação e do conhecimento estão sendo adotados na implementação do teletrabalho nas bibliotecas universitárias das universidades federais da região sul do Brasil.

Dessa maneira, a pesquisa adapta-se à linha de pesquisa “Informação e Tecnologia”, do Programa de Pós-graduação de Gestão da Informação. A aderência à referida linha está precisamente na possibilidade de investigar sobre a implementação do teletrabalho, modalidade de trabalho que é realizado com os recursos das Tecnologias de informação e Comunicação (TICs) e das mídias digitais nas bibliotecas das universidades federais da região Sul do Brasil. Visto que, a informação e a tecnologia contribuem para o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos processos, serviços e produtos ofertados pelas organizações e instituições. Pois, como aborda Barreto (1994, p. 3), “[...] a informação é capaz de produzir conhecimentos, alterar os estoques de informações mentais e trazer benefícios ao seu desenvolvimento pessoal e, por consequência, para a sociedade em que vive”. Já a constante evolução das tecnologias são fundamentais para os ambientes organizacionais e institucionais, pois facilitam e proporcionam agilidade nos processos organizacionais e no desenvolvimento das atividades laborais, ao mesmo tempo que se constituem em ferramentas colaborativas para a geração de conhecimentos.

O teletrabalho no contexto da administração pública federal, em especial nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), é um fenômeno novo a ser estudado devido ao novo cenário que se apresenta após o período pandêmico em que novos desafios são apresentados às IFES, em relação ao desenvolvimento do trabalho do servidor público federal, por meio do Decreto nº 11.072/2022.

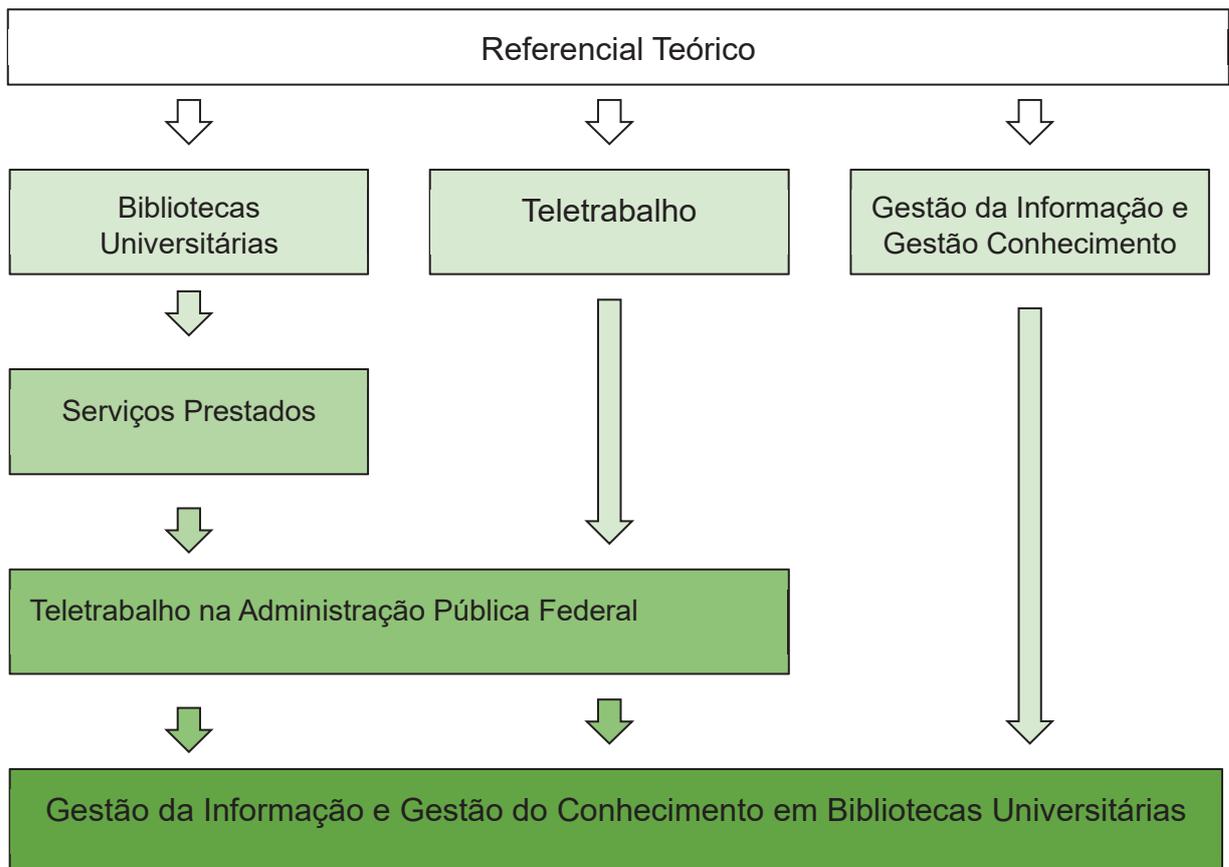
Desse modo, a contribuição para a ciência está em estudar como o fenômeno do teletrabalho está sendo implementado nas bibliotecas das IFES, visando ao aprimoramento dessa modalidade de trabalho na administração pública federal. Assim, este trabalho busca tecer apontamentos para fomentar a qualidade e a melhoria contínua dos produtos e serviços oferecidos à comunidade universitária e à sociedade em geral, bem como, servir de ponto de partida para outros estudos mais

aprofundados no âmbito de outros departamentos e setores das universidades ou de outras instituições públicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão de literatura apresenta os conceitos teóricos que fundamentam a pesquisa, bem como, o diálogo de autores que tratam sobre o assunto proposto. Inicialmente, apresenta uma breve introdução sobre bibliotecas universitárias, em seguida, apresenta a contextualização dos serviços oferecidos pelas bibliotecas universitárias, o teletrabalho, o teletrabalho na administração pública e bibliotecas universitárias, a gestão da informação e do conhecimento e por fim, traz considerações sobre a gestão da informação em bibliotecas universitárias (FIGURA 3).

FIGURA 3 - REPRESENTAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO



FONTE: A autora (2024)

O referencial teórico visa apoiar o estudo, inicialmente com três temas principais, os quais culminam na gestão da informação e do conhecimento na biblioteca universitária. Por isso, inicia relatando as bibliotecas universitárias, seu papel no apoio ao ensino, pesquisa e extensão das instituições de ensino às quais estão vinculadas. Depois, descreve questões do teletrabalho e da implementação dessa modalidade na administração pública e bibliotecas universitárias. No que se refere à gestão da informação e do conhecimento, aborda conceitos, modelos e a sua importância para as organizações e instituições, finalizando com ponderações sobre a gestão da informação e do conhecimento em bibliotecas universitárias.

2.1 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

As bibliotecas são consideradas as instituições mais antigas do mundo. Uma das bibliotecas mais imponentes da antiguidade de que se tem conhecimento é a biblioteca de Nínive, cujo acervo era constituído de blocos de argila cozida e escrita cuneiformes em caracteres que aludem o século IX a.C. (Santos, 2012; Martins, 2001). Isso demonstra que o homem sempre se preocupou em registrar o conhecimento.

Ao longo da história, as bibliotecas eram consideradas como depósitos de livros, pois a palavra “biblioteca”, vem do grego “*bibliothēke*”, *biblio* que significa livro e *theke* coleção ou depósito, que etimologicamente significa depósito de livros ou coleção de livros (Cunha; Mello Sobrinho, 1986). Portanto, pode-se dizer que as bibliotecas eram instituições que realmente funcionavam como depósitos de livros, ou seja, espaços para guardar os livros e preservar o conhecimento, com o intuito de perpetuar a memória das civilizações. Tanto que, o acesso às obras era restrito a poucas pessoas e tinha um cuidado extremo por parte de quem era responsável por estes espaços.

Mas, paulatinamente essa concepção foi evoluindo e se adequando com às transformações sociais, científicas e culturais que ocorrem na sociedade tornando-se instituições vivas que tratam, organizam e disseminam a informação e o conhecimento, caminhando mais para o lado social e democrático de acesso à informação. Tanto que, as autoras Tanus; Oliveira e Paula (2017, p. 1726), colocam que “as bibliotecas são ou deveriam constituir em espaços dinâmicos de

aprendizagem, de construção de conhecimentos, de acesso à informação, promovendo dentro e fora do seu espaço físico diversas atividades centradas nos usuários [...]”.

Ao longo dos anos, as bibliotecas sempre foram vistas com o propósito de preservação do conhecimento. Na contemporaneidade são consideradas como produtoras e disseminadoras do conhecimento e do saber. Essa visão está ligada mais ao conceito da biblioteca universitária, que surgiu na Europa no fim do século XIII, com a criação das universidades, que vieram servir de apoio aos estudantes e as pessoas consideradas letradas mesmo que ainda de forma restrita e cheio de exigências para o manuseio das obras (Santos, 2012). Essas instituições podem ser públicas e privadas, e têm o papel de servir como suporte para o processo ensino aprendizagem da comunidade acadêmica, sendo abertas também ao público em geral.

Para Nunes e Carvalho (2016), as bibliotecas universitárias são instituições voltadas para atender às necessidades informacionais de todos os membros da comunidade acadêmica, de forma dinâmica com o propósito de agir interativamente para ampliar o acesso à informação e contribuir para a missão da universidade. Assim, as bibliotecas universitárias devem estar alinhadas com a missão das instituições de ensino, às quais estão vinculadas, devido a sua importância para a sociedade que estão voltadas para as necessidades educacionais, culturais, científicas e tecnológicas do país e conseqüentemente tem a função de formar cidadãos ativos, dinâmicos e atuantes para a transformação da sociedade.

Nesse sentido, Ferreira (1980, p. 7), descreve a importância da biblioteca no meio acadêmico da seguinte maneira:

Se a biblioteca é importante para o ensino em geral, no ensino superior seu papel é proeminente em virtude do valor da própria universidade, pois nenhuma outra instituição ultrapassa em magnitude a contribuição universitária, a qual torna possível o formidável avanço tecnológico e científico que se registra atualmente em todos os campos do conhecimento. Na verdade, em todo o processo educacional, é decisiva a influência da biblioteca, que se pode constituir num dos principais instrumentos de que a universidade dispõe para atingir suas finalidades.

Na visão de Herculano (2022, p. 29), “a biblioteca universitária é um ambiente que aproxima o estudante da prática de estudo, apoiando o ensino e aprendizagem, para propiciar a formação de sujeitos mais críticos conforme sua experiência literária”. Inseridas neste contexto, as bibliotecas universitárias têm por missão servir de apoio

ao ensino, pesquisa e extensão das instituições às quais pertencem. Elas constituem-se também como unidades de informação essenciais para fomentar e disseminar a informação científica, de modo que, Sala, Lopes, Sanches e Brito (2020), mencionam que as bibliotecas universitárias atuam como mediadoras da informação científica, produzida e circulante no meio acadêmico.

Para Fujita (2005), as funções básicas da biblioteca universitária derivam da dinâmica de disponibilização da informação e socialização do conhecimento. Portanto, nesse sentido as BUs contribuem para o progresso da ciência, acesso à informação científica e para a socialização do conhecimento.

Assim sendo, a biblioteca universitária deve atender às necessidades de informações da comunidade acadêmica na qual está inserida e o seu acervo, seja físico ou digital, estar em consonância com a proposta política pedagógica e administrativa da instituição. Além disso, é importante promover ações que aproximem o usuário da biblioteca, bem como ofertar serviços e produtos de qualidade.

2.2 SERVIÇOS E PRODUTOS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

As bibliotecas universitárias são instituições sem fins lucrativos e que tradicionalmente atendem às necessidades de informação de seus usuários por meio da prestação de diversos serviços e produtos. Os serviços, segundo Santos, Fachin e Varvakis (2003), não são palpáveis, são intangíveis e de difícil mensuração. Já Tarapanoff, Araújo e Cormier (2000, p. 92), colocam que nas unidades de informação os produtos impressos são tangíveis e os intangíveis é a prestação de serviços personalizados, pessoais, e hoje cada vez mais de forma virtual e em linha pela internet. Sendo assim, pode-se dizer que os serviços e produtos ofertados pelas BUs são tangíveis e intangíveis e podem ser caracterizados da seguinte forma:

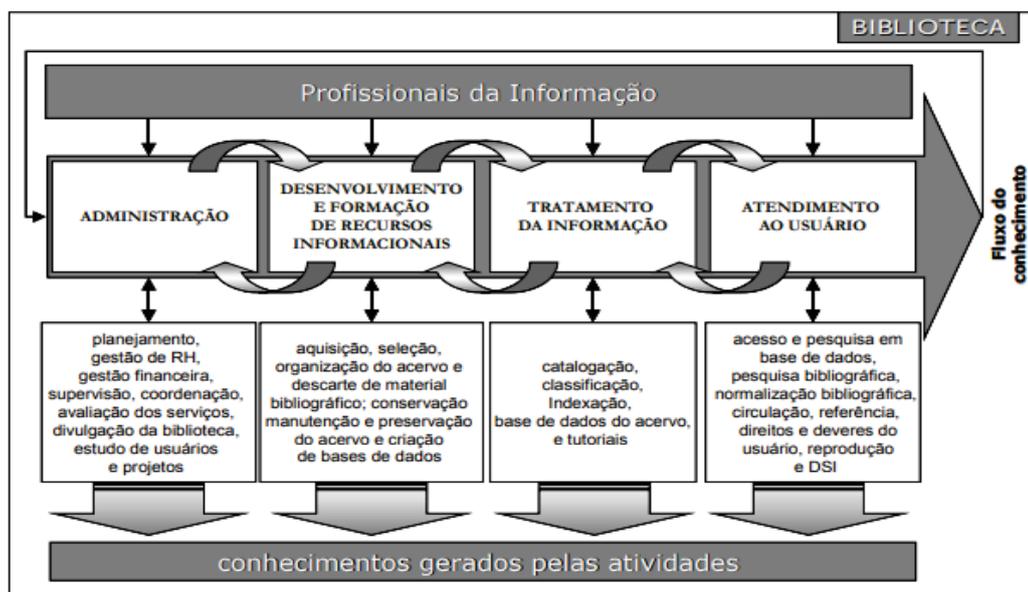
- a) gestão e organização da biblioteca,
- b) seção de aquisição,
- c) seção de desenvolvimento de coleções,
- d) seção de almoxarifado,
- e) tratamento da informação, que envolve o processamento técnico do acervo que abrange as práticas de catalogação, classificação e indexação;
- f) disseminação seletiva da informação (DSI);
- g) visita guiada;

- h) divulgação da biblioteca;
- i) seção de circulação (empréstimo, devolução, renovação, reserva de materiais, entre outros);
- j) seção de referência (serviço de atendimento ao usuário, que envolve desde um atendimento pontual para responder perguntas simples sobre um serviço oferecido pela biblioteca, como um atendimento personalizado com hora marcada para um treinamento individual ou em grupo em bases de dados, orientação de normas, levantamento bibliográfico entre outros).

Para Castro (2005), os serviços e produtos de uma BU são vistos como processos (representado na FIGURA 4), e discriminados da seguinte maneira:

- a) Administração, a qual engloba planejamento, gestão de RH, gestão financeira, supervisão, coordenação, avaliação de serviços, divulgação da biblioteca, estudo de usuário e projetos;
- b) Desenvolvimento e formação de recursos informacionais: aquisição, seleção, organização do acervo e descarte de material bibliográfico, conservação, manutenção e preservação do acervo e criação de bases de dados;
- c) Tratamento da informação: catalogação, classificação, bases de dados do acervo e tutoriais;
- d) Atendimento ao usuário: acesso e pesquisa em bases de dados, pesquisa bibliográfica, normalização de trabalhos, circulação, referência, direitos e deveres dos usuários, reprodução e DSI (Disseminação Seletiva da Informação).

FIGURA 4 - PROCESSOS ESSENCIAIS EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA



Assim, a FIGURA 4, mostra os principais serviços e produtos ofertados pelas BUs, que são entendidos como processos e como tal devem ser dinâmicos e atualizados de acordo com as necessidades informacionais de seus usuários, pois, como pontua Costa (2016, p. 97), “a valorização do usuário se faz obrigatória, sendo o conhecimento dele o ponto de partida para tomadas de decisão das instituições e respectivos processos de mudança, crescimento e inovação”. Nessa perspectiva, é importante destacar que cada unidade de informação deve atender as necessidades de informação de acordo com a realidade da sua comunidade acadêmica. Dessa forma, os serviços e produtos ofertados podem ser diferenciados conforme a demanda de cada instituição. Nesse caminho, também é preciso considerar que as necessidades de informação da comunidade acadêmica mudam devido à constante evolução das TICs, as quais proporcionam facilidades e novas maneiras de acesso aos serviços tanto presencialmente como de forma on-line, como descreve Freitas; Bolsanello e Viana (2008, p. 91):

[...] com a evolução da área de conhecimento denominada tecnologia da informação, novos serviços têm sido disponibilizados aos usuários das bibliotecas, dentre os quais o serviço de reserva de livros pela Internet, o serviço de empréstimo domiciliar, o serviço de consulta à base de dados das bibliotecas (consulta ao acervo realizada in loco ou pela Internet, utilizando recursos de busca por título, por autor, por palavras-chave etc.), consulta ao Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior (Capes) e também o acesso à Internet para fins de pesquisa. Vale ressaltar também que nos últimos anos as dissertações de mestrado e teses de doutorado têm sido disponibilizadas em formato digital.

Com isso, as BUs que procuram dentro de suas possibilidades acompanhar o avanço tecnológico devem ofertar serviços como: *ebooks*, acesso base de dados, bibliotecas virtuais, repositórios digitais de teses, dissertações e trabalhos de conclusão de curso, gestão de dados, e a chamada Biblioteca das Coisas que permite o empréstimo de itens como: calculadoras, notebooks, guarda-chuva, carregadores de celulares, fone de ouvido, adaptadores para fontes de energia, entre outros (Zaninelli; Nogueira; Peres, 2019).

Outros fatores que alteram a dinâmica da oferta de serviços e produtos nas BUs são os aspectos regionais, culturais, econômicos, sociais e casos atípicos como foi a pandemia do COVID19, em que vários serviços na modalidade on-line foram criados para atender as necessidades de informação da comunidade universitária, como citados por Silvestre e Cunha (2022): plantão virtual pelo *chat* no site ou

Messenger, WhatsApp ou da ferramenta *direct* do Instagram, treinamentos e capacitações em diversas plataformas, *web* conferência, clube de leitura pelo Instagram ou Youtube, cineclube pelo Instagram ou Youtube, nada consta e pagamento de multa via *on-line*, digitalização de documentos e envio do material via *e-mail* entre outros. Esses serviços foram incorporados por muitas bibliotecas aos serviços tradicionais por atenderem de maneira satisfatória às necessidades dos usuários.

No que tange aos aspectos sociais e culturais, há bibliotecas que promovem atividades culturais e artísticas, incluindo exposições, oficinas e jogos. Tais iniciativas visam à aproximação do usuário, colocando a biblioteca como espaço de socialização, interação e inclusão (Rossi; Cândido; Pazmino; Vianna, 2020). Portanto, é necessário que as bibliotecas universitárias se adequem e inovem constantemente para oferecer serviços de qualidade aos usuários.

2.3 TELETRABALHO

Os primeiros registros sobre o termo teletrabalho são de 1857, nos Estados Unidos (EUA), quando Edgard Thompson, proprietário da empresa ferroviária Penn Railroad, utilizou o sistema privado de telégrafo da empresa para dirigir o uso de seus equipamentos à distância, criando operações descentralizadas (Kugelsmass, 1996; Barreto Júnior; Silva, 2015).

Kulgesmass (1996), relata que nos Estados Unidos o teletrabalho acontece desde a década de 1970, com uma abordagem que ele denominou de “trabalho flexível”, em que empresas e organizações com o uso das telecomunicações estabeleceram uma administração flexível que incluía três opções:

- ❖ Horário flexível: o empregado escolhe o horário que vai exercer suas atividades, respeitando e levando em conta a política de normas de cada empresa;
- ❖ Local flexível: o empregado realiza o trabalho em casa ou de outros lugares aprovados, longe do escritório durante a semana ou parte dela;
- ❖ Teletrabalho (telecomutação): é a combinação do horário flexível com o local flexível e as comunicações eletrônicas.

Jack Nilles físico que trabalhava na NASA, na década de 1970, definiu o termo teletrabalho como: “levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho, atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de telesserviço” (Nilles, 1997, p.15). Nesse sentido, pode-se dizer que o teletrabalho é a atividade laboral desenvolvida pelo trabalhador distante do seu local de origem.

Na década de 1980, por meio da elaboração de um projeto relacionado às telecomunicações apoiado pelo estado da Califórnia, Nilles conseguiu apoio para mostrar a viabilidade do teletrabalho. Isso porque, ao mesmo tempo que ajudava o teletrabalhador, reduzindo o tempo nos congestionamentos de trânsito, favorecia os empregadores com a redução dos custos operacionais. Desde então, Nilles (1997) tornou-se um defensor do teletrabalho argumentando que os recursos tecnológicos devem ser usados para melhorar a vida das pessoas. Diante disso, algumas empresas norte-americanas e europeias aderiram ao teletrabalho. Contudo, foi na década de 1990 com o avanço das tecnologias das telecomunicações que o interesse das empresas pelo teletrabalho aumentou (Nilles, 1997).

No Brasil não foi diferente, a modalidade teletrabalho começou a ser propagada pelas empresas e pelo governo a partir dos anos 1990, momento em que ocorreram transformações sociais que alteraram as relações humanas e do mercado de trabalho, por meio da tecnologia e da informação que assumem valores sociais e econômicos essenciais para a sociedade, período denominado de sociedade da informação (Barreto Júnior; Silva, 2015; Takahashi, 2000).

Diante desse contexto, o Brasil buscou articular um Programa Nacional para a Sociedade da Informação, tendo a internet brasileira um grande estímulo na comunidade científica e, no setor privado, a abertura foi para os serviços de natureza comercial. Os sistemas de telecomunicações foram privatizados e a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) foi criada, proporcionando maior e mais rápida disponibilidade de acesso aos meios de comunicação (Takahashi, 2000).

Com o uso das TICs e por intermédio do Programa Sociedade da Informação, procurou-se promover a competitividade das empresas nacionais, apoiar o comércio eletrônico, as pesquisas em Universidades, e contribuir para novas formas de trabalho, no qual o teletrabalho está inserido sendo que a “condição para haver o teletrabalho é a separação do trabalhador do ambiente tradicional, ou seja, do local

físico do escritório, o que desestrutura também o tempo de trabalho [...]” (Takahashi, 2000, p. 22).

Concomitantemente, em 1999, foi instituída a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), sociedade civil, sem fins lucrativos cuja finalidade é disseminar o conhecimento do mundo do trabalho à distância, em especial o teletrabalho, tendo como visão ser referência para as empresas e organizações nacionais e internacionais no que se refere à adoção do teletrabalho (SOBRATT, 2024).

A SOBRATT (2020, p. 7), define teletrabalho como: “toda modalidade de trabalho intelectual, realizado à distância e fora do local da sede da empresa, através das tecnologias de informação e comunicação, regido por um contrato escrito, mediante controle, supervisão e subordinação.”

Quanto à regulamentação, o regime de teletrabalho foi contemplado pela primeira vez no artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e foi alterado pela Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, com a seguinte redação:

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, 2011).

Devido à complexidade do teletrabalho, a legislação comum não contemplou todas as suas especificidades, necessitando de uma regulamentação específica sobre o tema que foi abordado na reforma trabalhista de 2017, por meio da Lei nº 13467, de 13 de julho de 2017, onde a CLT define o teletrabalho da seguinte maneira:

Art. 75B – Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo. Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho (Brasil, 2017).

A origem da expressão teletrabalho vem da palavra grega “*tele*”, que significa “distância” e da palavra latina “*tripaliare*” que quer dizer “trabalhar”. Nos Estados Unidos o termo em inglês utilizado para designar a palavra teletrabalho é “*telecommuting*”, já na Europa é “*telework*” (Barreto Júnior; Silva, 2015).

Em relação ao vocábulo teletrabalho, este é encontrado na literatura com outras denominações como: trabalho remoto, *home office*, trabalho *on-line*, trabalho à distância, trabalho flexível e trabalho virtual (Araújo; Lua, 2021; Rocha; Amador, 2018; Kugelmass, 1996). Independentemente da terminologia utilizada para designar o teletrabalho, todas têm como princípio a flexibilidade, cujo principal objetivo é melhorar as relações de trabalho entre o empregador e o empregado.

E neste trabalho optou-se por utilizar a expressão teletrabalho pelo fato de ser o termo utilizado na legislação brasileira e nas instruções normativas que regulamentam essa modalidade de trabalho na administração pública federal.

Dessa forma, o teletrabalho é uma prática consolidada no mercado de trabalho, em particular para as empresas privadas, em razão das vantagens como flexibilização do trabalho, aumento da produtividade e redução de gastos com os trabalhadores. Para os colaboradores, os ganhos dessa modalidade se dão em termos de qualidade de vida, principalmente pela redução do estresse com deslocamento no trânsito, convívio familiar e redução de gastos com vestimentas.

Renzetti (2021. p. 122), reforça os benefícios que o teletrabalho proporciona afirmando que:

[...] é inegável o impacto positivo que o teletrabalho pode trazer para os empregadores, empregados e até mesmo para a sociedade como um todo. Isso porque ele proporciona redução de custos da empresa, maior flexibilidade do empregado para gerenciar o seu tempo, otimizando o equilíbrio entre o tempo de trabalho e de convivência com a família, aumento da produtividade e diminuição de veículos circulantes nas cidades.

Assim sendo, a adesão à modalidade do teletrabalho pelas organizações e instituições traz benefícios e vantagens tanto para os empregadores como para os trabalhadores, gerando, dessa forma, um diferencial competitivo no mercado de trabalho.

2.4 TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

O teletrabalho na administração pública federal é uma das formas de o governo brasileiro atender às demandas da sociedade frente às constantes evoluções que as TICs impõem ao mercado de trabalho, e visa a promover eficácia dos serviços públicos ofertados à população.

A primeira instrução normativa que abordou o teletrabalho foi a IN nº 1, de 31 de agosto de 2018, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, a qual

instituiu a implementação do programa de gestão destinado aos órgãos que fazem parte do SIPEC, e que trata sobre a modalidade do teletrabalho, no inciso VII do art. 2º, como uma categoria em que o servidor público pode executar suas atividades laborais integralmente fora das dependências da unidade, com o uso de equipamentos e tecnologias de forma remota, dispensado do controle de frequência (Brasil, 2018). Esta instrução normativa foi revogada pela IN nº 65, de 30 de julho de 2020, a qual descreve no inciso VII do art. 3º o teletrabalho como:

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, 2020a).

A IN nº 65/2020 estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem considerados pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC, com relação à implementação do programa de gestão, o qual contempla a modalidade do teletrabalho. É importante salientar que antes da implementação da IN nº 65/2020, algumas instituições no âmbito da administração pública já desenvolviam suas rotinas trabalhistas na modalidade do teletrabalho como é o caso do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT8) que iniciou essa prática em 2018 (Guerra; Silva Neto; Ranieri; Gomes, 2020). Pode-se citar também órgãos públicos como o Tribunal de Contas da União (TCU), o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Controladoria Geral da União (CGU), o Poder Judiciário e a Procuradoria Geral Federal, as quais implantaram projetos pilotos de desenvolvimento do teletrabalho (Carvalho; Fincato, 2018).

No entanto, as IFES e conseqüentemente as bibliotecas universitárias tiveram essa experiência de trabalho remoto durante o período pandêmico, que foi instituído pelo governo brasileiro por meio da IN nº 21, de 16 de maio de 2020, imposta de forma abrupta e obrigatória como medida protetiva de saúde pública para enfrentamento da grave crise causada pelo coronavírus (COVID-19), atendendo a um período delicado de demanda específica (Ferreira; Shintaku, 2023; Nespolo, 2023; Brasil, 2020). Pode-se dizer que este período em que o trabalho remoto foi imposto de forma obrigatória, devido ao momento sensível e grave que assolava o mundo, constituiu-se numa maneira benéfica de se verificar que prática da modalidade do teletrabalho era

possível para as IFES e para as bibliotecas universitárias, pois, mesmo frente à grave crise sanitária, continuaram contribuindo com a comunidade acadêmica em seus estudos e pesquisas científicas.

O término do trabalho remoto deu-se por meio da IN nº 36, de 05 de maio de 2022, quando foi publicada pelo Ministério da Economia, o retorno ao trabalho presencial. Em seu art. 2º, permitiu aos órgãos e entidades do SIPEC, a continuidade ou execução de atividades em regime não presencial, de acordo com as diretrizes da IN nº 65/2020 (Brasil, 2022).

Assim, a volta ao trabalho na modalidade presencial aos órgãos do SIPEC, foi viabilizado a possibilidade do teletrabalho nos termos da IN nº 65, de 30 de julho de 2020. A implementação do teletrabalho para as entidades vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), incluindo as universidades e institutos federais, está disciplinada pela Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021, observando as orientações estabelecidas na IN nº 65/2020 (Brasil. Ministério da Educação, 2021; Cunha; Bianchi, 2021).

A instrução normativa nº 65/2020, constituiu uma ferramenta de gestão que, respaldada pela norma de procedimentos, disciplinou o exercício das atividades cujos resultados podem ser efetivamente mensurados (Brasil, 2020a). Esta instrução normativa estabelece em seu Art. 6º, os objetivos do programa de gestão que são:

- I - promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos participantes;
- II - contribuir com a redução de custos do 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).

É necessário colocar que após a IN nº 36/2022, a qual estabelece a volta ao trabalho presencial, outro documento norteador que atualiza e regulamenta o teletrabalho é o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que em seu Art. 1º, dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da administração pública federal direta autárquica e fundacional. E em seu parágrafo único, menciona que: “O PGD é instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das

atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade” (Brasil, 2022a). Assim, o PGD é uma nova forma de gerenciar os serviços públicos com foco na gestão por resultados e não mais no controle de frequência, visando a qualidade e a eficácia dos serviços prestados ao cidadão.

É importante esclarecer que o PGD não é teletrabalho, e sim um programa de gestão que contempla a modalidade do teletrabalho, o qual pode ser parcial ou total.

O Decreto, no se refere ao teletrabalho estabelece as regras sobre o teletrabalho no exterior, item que a IN nº 65/2020 não previa. Além disso, outro diferencial reside na inclusão dos estagiários como possíveis participantes do PGD, na modalidade teletrabalho, regime que será acordado entre a instituição de ensino, a parte concedente, o estagiário ou seu representante legal. O Decreto além de aplicar-se ao SIPEC, também contempla os órgãos e entidades integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG), (Brasil, 2022).

A IN nº 65/2020, foi revogada pela IN nº 89, de 13 de dezembro de 2022, que complementa o Decreto nº 11.072/2022, no quesito PGD. E na modalidade do teletrabalho complementa informações essenciais com relação ao teletrabalho no exterior. Porém, a IN 89/2022, apontava um delimitador com relação a exigência de registrar a frequência do servidor quando este estava desenvolvendo suas atividades na modalidade presencial, conforme consta no seu Art. 24, § 3º: “os participantes do PGD, na modalidade presencial ou teletrabalho em regime de execução parcial, deverão registrar sua respectiva jornada diária em sistema eletrônico de frequência nos dias que estiverem presencialmente [...]” (Brasil, 2022b). Esta disposição não se caracterizou como uma modalidade atrativa para os servidores, visto que, além de cumprir com seus planos de trabalhos avaliados periodicamente, tinham que cumprir com o controle do ponto. Consequentemente, isso se configurou como um dos pontos desfavoráveis para promover a modernização da gestão pública nesse modelo de gestão por resultados.

A IN nº 89/2022, foi revogada pela Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023, a qual menciona em seu Art. 2º, que os órgãos centrais do SIPEC e SIORG expedirão nova regulamentação em até 90 dias, baseados no Decreto nº 11.072/2022, e reforça em seu Art. 3º que a prioridade do teletrabalho integral é para as pessoas com deficiência, ou com problemas graves de saúde,

pessoas com mobilidade reduzida, gestantes, lactantes e servidores com horário especial (Brasil, 2023).

A Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais para os órgãos e entidades integrantes do SIPEC e SIORG, que atualiza o PGD, pontuando em seu parágrafo único do Art. 1º, que “o PGD é um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais” (Brasil, 2023a). Assim, a nova IN tem como propósito principal fomentar a gestão por resultados na administração pública federal, com vistas ao aprimoramento dos mecanismos de gestão, controle e transparência.

Com relação ao teletrabalho, uma das principais mudanças é a dispensa do controle de frequência, conforme consta no Art. 8º, o qual menciona que “todos os participantes estarão dispensados do registro de controle de frequência e assiduidade, na totalidade da sua jornada de trabalho, qualquer que seja a modalidade e o regime de execução” (Brasil, 2023a).

O servidor poderá ingressar no regime de teletrabalho apenas após cumprir um ano de estágio probatório. Assim como, em caso de movimentação dos participantes ou agentes públicos que estejam realizando suas atividades na modalidade presencial do PGD ou submetidos ao controle de frequência, somente poderão ser selecionados para a modalidade do teletrabalho em outro órgão ou entidade seis meses após a movimentação (Brasil, 2023a).

A Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 21, de 16 de julho de 2024, altera a IN nº 24, de 28 de julho de 2023, reforçando em seu Art. 10, parágrafo 2º, que os servidores públicos efetivos, no primeiro ano do estágio probatório não poderão participar da modalidade teletrabalho. No parágrafo 3º, no caso de movimentação entre órgãos e entidades, os agentes públicos só poderão participar do regime de teletrabalho após seis meses do início do exercício, independente da modalidade que exerciam antes da movimentação (Brasil, 2024).

A mesma IN, no parágrafo 4º, estabelece que poderão ser dispensados dos parágrafos 2º e 3º, os servidores que se enquadrem nos seguintes casos:

- I - com deficiência;
- II - que possuam dependente com deficiência;
- III - idosos;
- IV - acometidas de moléstia profissional, tuberculose ativa, alienação mental, esclerose múltipla, neoplasia maligna, cegueira, hanseníase,

paralisia irreversível e incapacitante, cardiopatia grave, doença de Parkinson, espondiloartrose anquilosante, nefropatia grave, hepatopatia grave, estados avançados da doença de Paget (osteíte deformante), contaminação por radiação, ou síndrome da imunodeficiência adquirida;
V - gestantes; e
VI - lactantes de filha ou filho de até dois anos de idade." (NR) (Brasil, 2024)

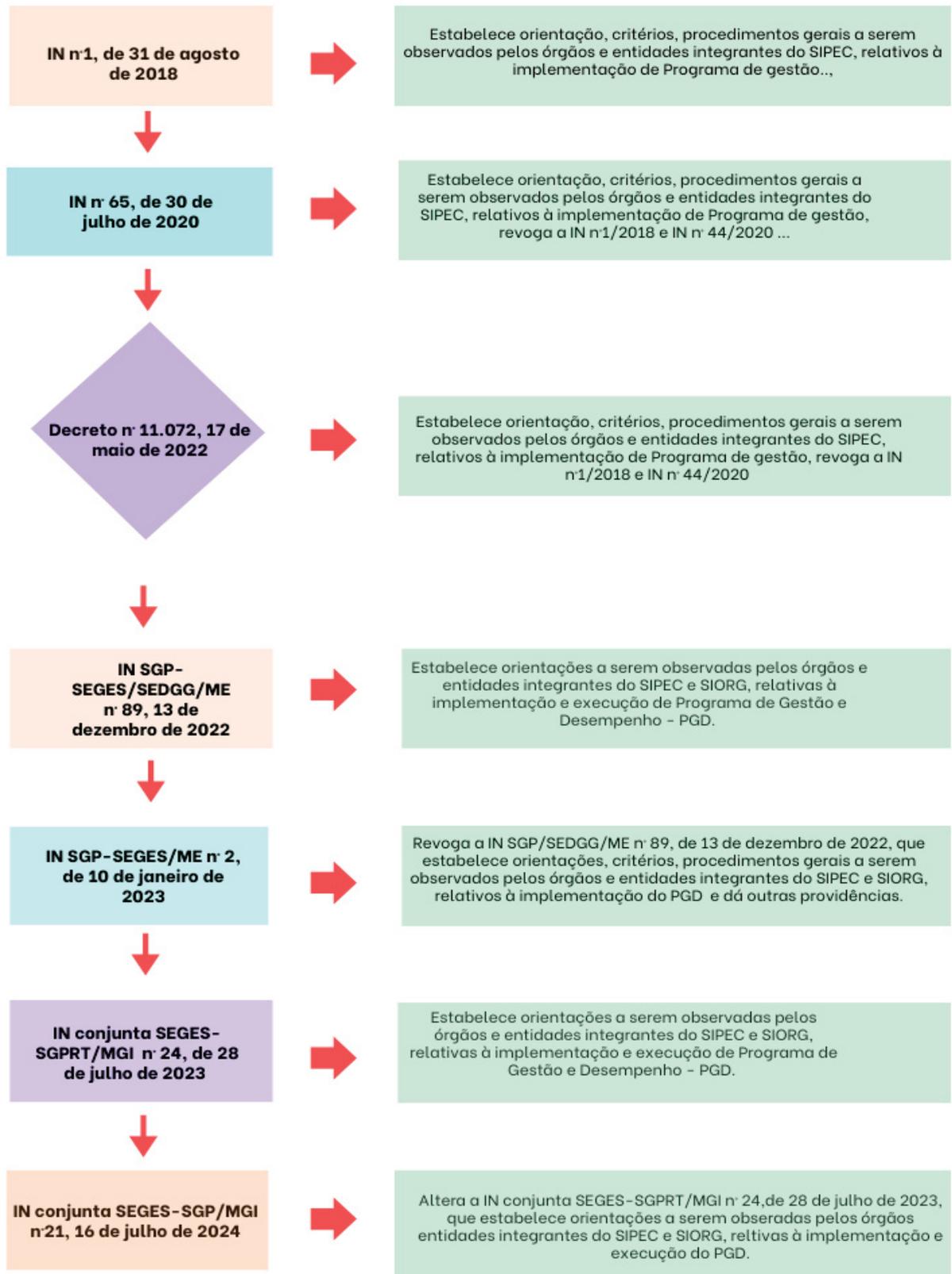
Assim, se o quantitativo de interessados em aderir ao PGD for superior às vagas disponibilizadas pela unidade, a recomendação é de que a prioridade seja para as pessoas que se enquadrem nos incisos descritos no parágrafo 4º da IN nº 21/2024.

O servidor que estiver atuando em teletrabalho deve deixar disponível o número de telefone atualizado e de livre divulgação tanto para os órgãos e entidades quanto para o público externo (Brasil, 2024). De forma resumida, apresentou-se as principais alterações ou acréscimos sobre a modalidade teletrabalho na regulamentação sobre o PGD na administração pública federal até o período analisado.

Convém esclarecer que a Instrução Normativa (IN) nº 21/2024 promoveu alterações na IN nº 24/2023, incorporando modificações ao seu texto. Dessa forma, a IN nº 24/2023 constitui, no presente momento, as normas que regulamentam o PGD na administração pública federal.

Para mostrar como foi a atualização da regulamentação do PGD, a FIGURA 5 foi elaborada, demonstrando a evolução do programa que contempla o teletrabalho na esfera pública federal.

FIGURA 5 - REGULAMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL



FONTE: A autora (2025)

Desse modo, a FIGURA 5, mostra como foi a transformação da regulamentação do PGD até momento, programa de gestão que contempla o teletrabalho na administração pública federal, sendo regulamentado pelo Decreto nº 11.072/2022 e atualizado por instruções normativas. Para uma melhor compreensão sobre informações de quem pode participar do PGD, autorização do programa, e as modalidades de trabalho que o compõem, elaborou-se um quadro comparativo entre as instruções normativas e o decreto (QUADRO 1).

QUADRO 1 - COMPARATIVO ENTRE AS IN Nº 65/2020, Nº 89/2022, Nº24/2023 e DECRETO Nº 11.072/2022

NORMAS	IN Nº 65/2020 (Revogada)	DECRETO Nº 11.072/2022	IN Nº 89/2022 (Revogada)	IN Nº 24/2023
Participantes	-Servidores públicos ocupantes de cargo efetivo; -Servidores públicos ocupantes de cargo em comissão, -Empregados públicos; -Contratados temporários	-Servidores públicos ocupantes de cargo efetivo; -Servidores públicos ocupantes de cargo em comissão; -Empregados públicos; -Contratados por tempo determinado, -Estagiários.	-Servidores públicos ocupantes de cargo efetivo; -Servidores públicos ocupantes de cargo em comissão; -Empregados públicos; -Contratados por tempo determinado, -Estagiários.	-Servidores públicos ocupantes de cargo efetivo; -Servidores públicos ocupantes de cargo em comissão; -Empregados públicos; -Contratados por tempo determinado, -Estagiários.
Autorização	Art. 9º A implementação do programa de gestão dependerá de ato autorizativo do Ministro de Estado, mediante provocação motivada que demonstre que os resultados dos participantes de futuros programas de gestão possam ser efetivamente mensuráveis.	Art. 3º Os Ministros de Estado, os dirigentes máximos dos órgãos diretamente subordinados ao Presidente da República e as autoridades máximas das entidades poderão autorizar a instituição do PGD para o exercício de atividades que serão avaliadas em função da efetividade e da qualidade das entregas.	Art. 6º A autorização para instituição do PGD dar-se-á por ato dos dirigentes máximos dos órgãos diretamente subordinados ao Presidente da República e das autoridades máximas das entidades, sendo permitida a delegação aos dois níveis hierárquicos imediatamente inferiores com competência sobre a área de gestão de pessoas, vedada a subdelegação.	Art. 5º O ato de autorização para instituição do PGD, de competência das autoridades definidas no art. 3º do Decreto nº 11.072, de 2022, assim como eventuais alterações, deverá ter sua publicação informada, via correio eletrônico institucional, ao Comitê de que trata o art. 31 desta Instrução Normativa Conjunta.
Modalidades	Art. 5º As atividades que possam ser adequadamente executadas de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos serão realizadas preferencialmente na modalidade de teletrabalho parcial ou integral.	Art. 6º O PGD poderá ser adotado nas seguintes modalidades: I - Presencial; ou II - Teletrabalho, podendo ocorrer em regime de execução integral ou parcial	Art. 24. O PGD poderá ocorrer nas seguintes modalidades: I - Presencial; ou II - Teletrabalho. § 1º A modalidade de teletrabalho poderá ter os seguintes regimes de execução: integral ou parcial	Art. 9º Na modalidade presencial, a totalidade da jornada de trabalho do participante ocorre em local determinado pela administração pública federal. Art. 10. Na modalidade de teletrabalho: I - Em regime de execução parcial, parte da jornada de trabalho ocorre em locais a critério do participante e parte em local determinado pela administração pública federal; e II - Em regime de execução integral, a totalidade da jornada de trabalho ocorre em local a critério do participante.

FONTE: A autora (2025)

Assim, o QUADRO 1 apresenta as informações sobre os participantes que podem aderir ao PGD, as modalidades de trabalho que o programa contempla que pode ser presencial, teletrabalho parcial ou teletrabalho integral, e quem pode autorizar a implementação do PGD nos órgãos ou entidades do SIPEC e SIORG.

A implementação do PGD, visa a economicidade para a administração pública e ocorre quando da conveniência e do interesse do serviço público, não se constituindo em direito do servidor (Brasil, 2020a, 2022a). Portanto, o PGD é uma ferramenta nova de gestão na esfera pública, a qual tem como um dos objetivos principais reduzir custos e gastos públicos, e está em constante atualização para que as entidades que fazem parte do SIPEC e (SIORG), consigam se adequar. No QUADRO 2 é possível visualizar melhor a regulamentação do teletrabalho no Decreto nº 11.072/2022.

QUADRO 2 – REGULAMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NO DECRETO 11.072/2022

Teletrabalho no Decreto nº 11.072/2022
O teletrabalho depende de acordo mútuo entre o agente público e a administração, registrado no termo de ciência e responsabilidade (TCR); (Art. 9º, inciso I);
Ficará condicionado à compatibilidade com as atividades a serem desenvolvidas pelo agente público e à ausência de prejuízo para a administração (Art. 9º, inciso III)
O custo da estrutura necessária, física e tecnológica, é providenciada pelo agente público (Art. 9º, inciso IV);
O participante deverá permanecer disponível para contato, no período definido pela chefia imediata e observado o horário de funcionamento do órgão ou da entidade, por todos os meios de comunicação (Art. 9º, inciso V).
A mudança da modalidade presencial para teletrabalho para os contratados por tempo determinado de que trata o inciso IV do § 1º do art. 2º será registrada em aditivo contratual, observado o disposto na <u>Lei nº 8.745, de 1993</u> . (Art. 9º, § 1º)
A mudança da modalidade presencial para teletrabalho para os estagiários de que trata o inciso V do § 1º do art. 2º ocorrerá por meio da celebração de acordo entre a instituição de ensino, a parte concedente, o estagiário e, exceto se este for emancipado ou tiver dezoito anos de idade ou mais, o seu representante ou assistente legal (Art. 9º, § 2º).
A modificação de que trata o § 2º deverá constar do termo de compromisso de estágio e ser compatível com as atividades escolares ou acadêmicas exercidas pelo estagiário (Art. 9º, § 3º).
No caso de empregados de empresas públicas ou de sociedades de economia mista em exercício na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a alteração da modalidade presencial para teletrabalho dependerá de autorização da entidade de origem, sem prejuízo dos demais requisitos deste Decreto (Art. 9º, § 4º)
O participante deverá informar e manter atualizado número de telefone, fixo ou móvel, de livre divulgação tanto dentro do órgão ou da entidade quanto para o público externo que necessitar contatá-lo (Art. 9º, § 6º).
O participante que optar pelo teletrabalho não poderá implicar aumento de despesa para a administração pública federal (Art. 9º, § 7º).
O participante em teletrabalho deverá retornar à modalidade presencial em 30 dias, caso seja excluído do teletrabalho ou PGD, ou seja, suspenso ou revogado (Art., 10º, inciso I e II)
O participante em teletrabalho poderá retornar à modalidade presencial a qualquer momento, independente do interesse da administração (§ 2º)

Teletrabalho no exterior (Art. 12º), será permitido para quem concluiu o estágio probatório; em regime integral; interesse da administração; PGD instituído na unidade do servidor; autorização específica da autoridade, por prazo determinado; manutenção das regras referentes ao pagamento de vantagens, remuneratórias ou indenizatórias; em substituição a: afastamento para estudo no exterior, quando puder ocorrer simultaneamente com o exercício do cargo; acompanhamento de cônjuge afastado; remoção para tratamento médico no exterior; licença para acompanhamento de cônjuge que não seja servidor público e esteja trabalhando no exterior.

FONTE: A autora (2025)

No QUADRO 2, apresentam-se as principais regras para o teletrabalho na administração pública federal. Entretanto, destaca-se que o Decreto é uma regulamentação que dispõe sobre o PGD, sendo a modalidade teletrabalho uma possibilidade de adesão por parte dos participantes conforme descrito no quadro 1.

O Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022), regulamenta também sobre diárias e passagens para quem está em teletrabalho, sendo contemplado somente se for de interesse da administração (art. 13). E em seu parágrafo único do art. 13, coloca que o servidor em teletrabalho que residir em local diverso da sede do órgão ou entidade de exercício não terá direito a reembolso de qualquer natureza ou a diárias e passagens. Assim, como no art. 14, menciona que o participante não terá direito a adicional noturno. Acrescenta ainda no art. 15, sobre a vedações sobre pagamentos adicionais de insalubridade, periculosidade, irradiação ionizante, gratificação por atividades com raios X ou substâncias radioativas.

A IN nº 24/2023, é a instrução normativa que complementa o Decreto nº 11.072/2022, com relação ao PGD e conseqüentemente a modalidade teletrabalho, e para descrever as principais informações sobre o teletrabalho nessa instrução normativa elaborou-se o QUADRO 3.

QUADRO 3 – REGULAMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NA IN Nº 24/2023

Teletrabalho na IN nº24/2023
No regime parcial, parte da jornada ocorrerá a critério do participante e a outra parte será determinado pela administração pública (Art., 10, inciso I);
No regime integral, o local da jornada fica a critério do participante (inciso II);
A adesão ao teletrabalho dependerá do acordo entre o participante e a chefia da unidade, ainda que o PGD seja instituído de forma obrigatória (parágrafo 1º)
O servidor só poderá aderir ao teletrabalho após um ano de estágio probatório (§ 2º)
Em caso de movimentação o participante que está na modalidade presencial ou submetido ao controle de frequência só poderá aderir ao teletrabalho após 6 meses da movimentação (§ 3º)
O participante em teletrabalho, quando convocado deve comparecer presencialmente no local definido e no prazo estabelecido no TCR (Art. 11)
Para autorização de teletrabalho integral com residência no exterior, será considerado o disposto no art.12 do Decreto nº 11.072/2022
O quantitativo de participantes a realizar teletrabalho com residência no exterior não poderá ultrapassar 2% do total de participantes em PGD do órgão ou entidade (parágrafo único)
Todos os participantes do PGD, independente da modalidade ou regime de execução estarão dispensados do controle de frequência e assiduidade (Art. 8º)
O custo com estrutura física e tecnológica é providenciada pelo participante (Art. 15º, alínea c)
Os participantes que estiverem em regime de teletrabalho integral poderão fazer a retirada de equipamentos com a autorização dos órgãos e entidades, sem custo para a administração pública federal (Art. 16, § 1º)

FONTE: A autora (2025)

No QUADRO 3, destaca-se as informações essenciais sobre o teletrabalho que complementam o Decreto nº 11.072/2022, principalmente com relação à dispensa do controle de frequência e assiduidade para todos os servidores independente à adesão da modalidade do PGD, seja presencial, teletrabalho parcial ou integral. Outro diferencial nessa instrução é que o servidor em teletrabalho integral, poderá com a autorização dos órgãos e entidades retirar equipamentos para execução de suas atividades.

Nesse sentido, a instrução normativa conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, constitui-se em mais um importante documento que em seu Art. 1º, estabelece orientações, critérios e procedimentos a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC e SIORG, relativas à implementação e execução do PGD. Estabelecendo em seu parágrafo único que “O PGD é um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com

foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais” (Brasil, 2023).

A IN nº 24/2023, traz em seu Art. 2º, os objetivos do PGD que são:

- I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;
- II - estimular a cultura de planejamento institucional;
- III - otimizar a gestão dos recursos públicos;
- IV - incentivar a cultura da inovação;
- V - fomentar a transformação digital;
- VI - atrair e reter talentos na administração pública federal;
- VII - contribuir para o dimensionamento da força de trabalho;
- VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;
- IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes; e
- X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal (Brasil, 2023, não p.).

Assim, os objetivos do PGD visam à gestão por resultados, incentivo à inovação e a aplicação de novas tecnologias, contribuir para a qualidade de vida dos servidores e para a sustentabilidade ambiental. Portanto, a IN nº 24/2023, é um instrumento de gestão que tem como foco a gestão por resultados, e contempla todas as diretrizes para os órgãos e entidades que tem interesse em implementar o PGD, como é o caso das IFES, como por exemplo a elaboração do plano de entregas da unidade e plano de trabalho dos servidores que precisa conter as metas e os prazos a serem cumpridos, como deve ser monitorado, avaliado e acompanhado pelas chefias. A instrução normativa também prevê que os órgãos que pretendem implementar o PGD precisam utilizar um sistema informatizado para controle do cumprimento de metas, transparência dos planos de entrega das unidades de execução e dos servidores e alcance dos resultados.

A implementação do teletrabalho no âmbito da administração pública federal em especial para as universidades federais e bibliotecas universitárias é uma maneira de maximizar a eficiência na prestação de serviços e produtos, aumentar a produtividade e reduzir custos (Lucas; Santos, 2021, Nespolo, 2023). Portanto, a adesão ao teletrabalho na esfera pública, destaca-se por estar em consonância com as regulamentações das instruções normativas e decreto que tem por objetivos principais incentivar o avanço das tecnologias, a inovação, contribuir para a sustentabilidade ambiental e demais vantagens que essa modalidade de trabalho propicia para os órgãos públicos como: redução de gastos do dinheiro público,

aumento da produtividade, agilidade na prestação de serviços, flexibilidade do trabalho entre outras e para os servidores qualidade de vida, maior tempo com a família, redução de custos com vestimentas, maior tempo de lazer e trabalho sem controle de frequência.

2.5 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

A informação desempenha um papel essencial para a construção do conhecimento dos indivíduos e para as organizações públicas e privadas. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) defendem que “a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento”. Assim, o indivíduo é capaz de gerar novos conhecimentos a partir do momento em que tem acesso à informação disponível em diversos suportes informacionais, sejam por meio de canais formais ou informais. Fadel; Almeida; Casarin; Valentim; Almeida Júnior e Beluzzo (2010, p. 14), mencionam que “a informação é insumo para qualquer fazer, seja no âmbito acadêmico, seja no âmbito empresarial”. Sendo assim, é importante destacar que independente do âmbito em que a informação se encontra, é necessário que ela agregue valor às instituições de ensino e para as organizações.

Na visão de Choo (2006, p. 345), as organizações utilizam a informação de três maneiras: “dar significado ao ambiente, criar novos conhecimentos e tomar decisões”. Nesse mesmo pensamento, MCGee e Prusak (1994, p. 4), descrevem que “a informação é capaz de criar valor significativo para as organizações, possibilitando a criação de novos produtos e serviços, e aperfeiçoando a qualidade do processo decisório em toda a organização”. Já para Davenport (1998), definir informação não é uma tarefa fácil, por considerá-la imprecisa e colocando a informação como um processo que inclui dados, informação e conhecimento, conforme apresentado no QUADRO 4.

QUADRO 4 - DADOS - INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Dados	Informação	Conhecimento
Simples observações sobre o estado do mundo . Facilmente estruturado . Facilmente obtido por máquinas . Frequentemente quantificado . Facilmente transferível	Dados dotados de relevância e propósito . Requer unidade de análise . Exige consenso em relação ao significado . Exige necessariamente a mediação humana	Informação valiosa da mente humana Inclui reflexão, síntese, contexto . De difícil estruturação . De difícil captura em máquinas . Frequentemente tácito . De difícil transferência

FONTE: Davenport (1998, p. 18)

Com isso, pode-se entender que os **dados** podem ser consolidados como registros que geram **a informação**, a informação cria os dados que podem gerar o **conhecimento** que agrega valor ou gera novas informações para o sujeito ou para a organização. Monteiro e Duarte (2019), colocam que a informação como processo é quando o indivíduo é comunicado de um novo conhecimento que altera o que é já conhecido por ele, sendo visto como um ato de inovação do conhecimento individual. Neste caminho, a informação sendo vista como um processo permeia as mais variadas áreas do conhecimento e para cada uma delas atribui-se significados e valores diferenciados, ou seja, vai depender do contexto em que a informação se encontra para criar significado que traga valor às atividades da organização.

A informação é considerada um recurso inerente aos ambientes organizacionais, por isso, deve ser organizada, tratada e gerenciada. De acordo com a literatura, a disciplina da gestão da informação (GI), surgiu no início do século XX que historicamente tem sua origem na Biblioteconomia e na Documentação, que são áreas que tratam da organização, gestão e utilização de documentos e da informação (Silva; Corujo, 2019, Barbosa, 2008).

A GI é o processo de gerenciar, tratar, organizar, disseminar e utilizar a informação em um ambiente informacional ou organizacional. Davenport (1998, p. 173), aponta que a GI “trata-se de um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”. O autor também enxerga a GI como um processo composto por quatro passos: determinação das exigências da informação, obtenção da informação, distribuição e uso da informação (FIGURA 6). Dessa forma, é necessário identificar todos os

procedimentos envolvidos para estabelecer estratégias, políticas e objetivos para tomada de decisão ou até mesmo propor mudanças no ambiente organizacional.

FIGURA 6 - PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO



FONTE: Davenport (1998, p.175)

O primeiro passo, de **determinação das exigências da informação**, está relacionado com a identificação das necessidades informacionais da organização (Davenport, 1998). Envolve como os indivíduos percebem seus ambientes informacionais sob várias perspectivas como: política, psicológica, cultural, estratégica e ferramentas como a avaliação individual e organizacional.

O segundo passo, de **obtenção de informações**, está associado com a exploração do ambiente informacional, a classificação da informação e a formatação e estruturação das informações (Davenport, 1998). No caso, a exploração do ambiente informacional combina abordagens de sistemas automatizados com a ação humana. A classificação da informação, se refere à criação de categorias que facilitam a sua obtenção. A formatação e estruturação das informações está relacionada com a representação da informação como gráficos, documentos formatados e outras formas de apresentação da informação.

Já o terceiro passo, de **distribuição da informação**, abrange a ligação dos indivíduos da organização com as informações que necessitam e como a informação está sendo distribuída no ambiente organizacional, sendo considerado os sistemas automatizados o mais apropriado (Davenport, 1998).

Com relação ao quarto passo **uso da informação**, é a etapa final do processo da GI, onde é possível avaliar como está sendo utilizada a informação para estabelecer estratégias, tomar decisões e melhorar processos (Davenport, 1998).

Esse modelo de processo de gerenciamento de informação proposto por Davenport (1998), demonstra o fluxo de informação em uma organização, o qual envolve quatro abordagens discriminadas em quatro modalidades distintas: informação não estruturada, capital intelectual ou conhecimento, informação estruturada em papel, informação estruturada em computadores.

A informação não estruturada pode ser associada ao conhecimento tácito explorado pelos fluxos informais defendidos por Nonaka e Takeuchi (1997) e Valentim e Teixeira (2012). Já o capital intelectual ou conhecimento, se refere ao gerenciamento do conhecimento focado nos colaboradores das organizações. À vista disso, as empresas procuram investir nas pessoas que são consideradas peças-chaves por deterem conhecimento a partir do qual se gera novos conhecimentos.

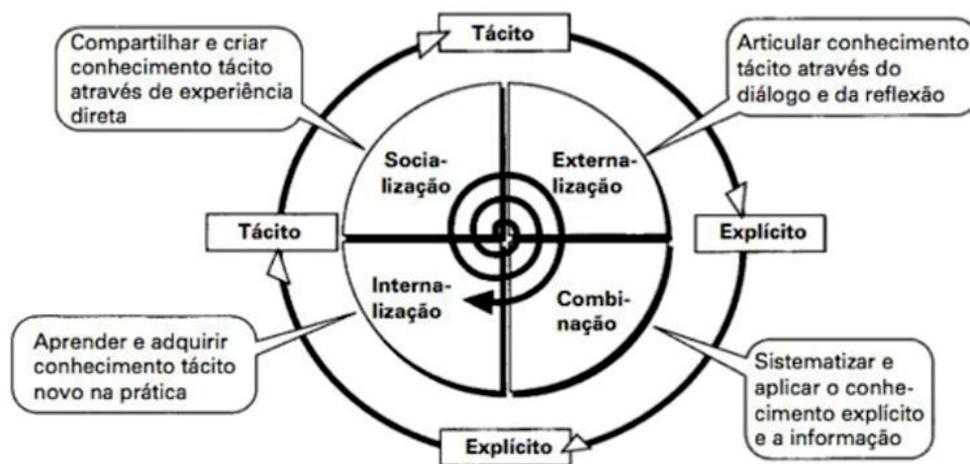
A informação estruturada em papel corresponde a registros e documentos em papel, ou seja, pode ser entendida como a informação registrada em fontes impressas que remete ao conhecimento explícito e aos fluxos formais das organizações (Nonaka; Takeuchi, 1997; Valentim; Teixeira, 2012). Por sua vez, a informação estruturada em computadores está intrinsecamente relacionada com a tecnologia que visa otimizar o acesso e o gerenciamento da informação.

Os fluxos de informação são essenciais para o desenvolvimento dos processos informacionais nas instituições e organizações, pois, se constituem em um importante recurso para a tomada de decisões e construção do conhecimento. Valentim e Teixeira (2012, p. 151), abordam que “os fluxos de informação são imbricados à própria estrutura organizacional, bem como existem a partir da dinâmica organizacional gerada por seus colaboradores, estes por sua vez são responsáveis pela geração de ideias e conhecimento [...]”. Para Sordi (2015, p. 16), o “conhecimento é o novo saber, resultante de análises e reflexões sobre informações segundo os valores e o modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando-lhe melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real”. Portanto, o conhecimento é considerado um ativo, e como tal deve ser gerenciado para agregar valor para as organizações e aumentar a sua competitividade. Tanto que Alvarenga Neto (2008, p. 2-3), coloca que:

a gestão do conhecimento pode ser compreendida como o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade.

Nessa perspectiva, em um contexto mais voltado ao gerenciamento do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997), colocam que a criação do conhecimento ocorre em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização. Dessa forma, a Teoria da criação do conhecimento criada pelos autores, é baseada na interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é inerente a cada pessoa, e está intrínseco em seus valores e crenças, sendo difícil de ser estruturado e comunicado (Choo, 2006; Nonaka e Takeuchi, 1997). O conhecimento explícito é formalmente registrado e estruturado nas diversas fontes de informação impressas ou digitais, sendo fácil de transmitir entre as pessoas e grupos (Choo, 2006; Nonaka e Takeuchi, 1997). Essa teoria engloba as quatro formas de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização, originando o modelo SECI, apresentado na FIGURA 7.

FIGURA 7 - MODELO SECI



FONTE: adaptada de Nonaka e Takeuchi, (1995), Takeuchi e Nonaka (2008, p. 24)

A socialização é o processo de compartilhar vivências, experiências e crenças próprias ou adquiridas de outros indivíduos (Nonaka; Takeuchi, 2008). Neste processo a interação acontece de indivíduo para indivíduo resultando no conhecimento tácito para o tácito.

A externalização é o procedimento que ocorre a transformação do conhecimento tácito em explícito por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses, modelos, relatórios (Nonaka; Takeuchi, 2008). Constituindo-se numa etapa essencial para a construção do conhecimento organizacional.

A combinação é a etapa que trata da sistematização do conhecimento explícito em explícito, onde os sujeitos trocam e combinam conhecimentos por meio de documentos, reuniões e sistemas informatizados, possibilitando dessa forma a criação de novos conhecimentos (Nonaka; Takeuchi, 2008).

A internalização é o processo que transcorre a conversão do conhecimento explícito em tácito, e está relacionado intimamente com o “aprender fazendo” (Nonaka; Takeuchi, 2008). Nessa conversão a pessoa internaliza o que aprendeu e volta a compartilhar com os outros indivíduos da organização o conhecimento tácito, começando assim uma nova espiral de criação do conhecimento. Nessa perspectiva, o conhecimento é visto como um diferencial que proporciona inovação contínua e vantagem competitiva para as organizações.

2.6 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

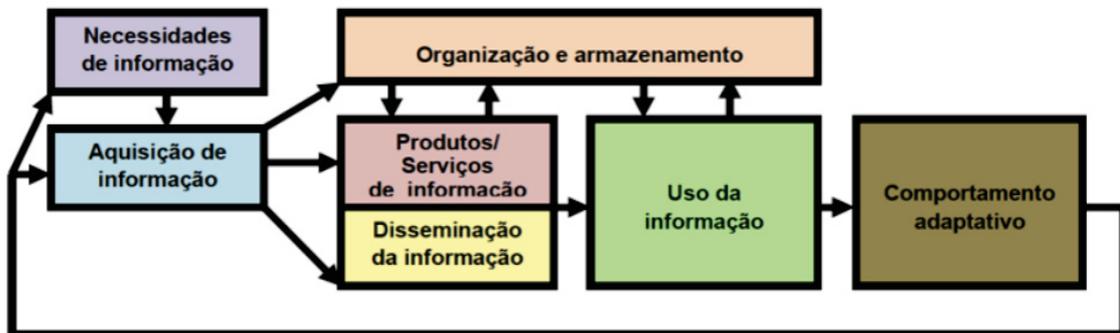
As bibliotecas universitárias são instituições que tradicionalmente têm por missão servir de apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão das instituições às quais estão vinculadas (Silveira, 2009). Entretanto, em decorrência da grande demanda por informação, das transformações que a sociedade da informação impõe, do avanço constante da TICs, e do desafio que transforma o conhecimento como diferencial competitivo das instituições (Faria; Gadelha, 2016), são fatores que corroboram para que as BUs estejam atentas às mudanças sociais, científicas e tecnológicas para a busca da eficiência e eficácia e melhoria contínua de processos, conforme aponta Oliveira e Bertucci (2003, p. 76), que a GI “tornou-se um instrumento estratégico necessário para controlar e auxiliar decisões através de melhorias no fluxo de informação, do controle, análise e consolidação da informação para os usuários”. Com isso, as BUs, devem estabelecer estratégias, políticas, normas e procedimentos que contribuem para o desenvolvimento dos processos gerenciais, bem como ofertar serviços e produtos de qualidade que contribuam para a disseminação da informação e o compartilhamento e socialização do conhecimento.

A gestão da informação proposta por Davenport (1998), é uma abordagem denominada de “ecologia da informação”. Essa abordagem considera o ambiente informacional, abrangendo elementos como estratégia, política, o comportamento/cultura, equipe, processos e arquitetura da informação. O ambiente

organizacional, por sua vez, inclui negócios, tecnologia e distribuição física, enquanto o ambiente externo abrange negócios, tecnologia e a informação. Essa abordagem coloca o ser humano como o centro do mundo da informação e a tecnologia como um meio facilitador para o desenvolvimento das atividades gerenciais.

Choo (2006), propôs um modelo de gerenciamento da informação como um ciclo contínuo composto por seis processos correlatos (FIGURA 8): identificação das necessidades de informação, aquisição da informação, organização e armazenamento da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição da informação e uso da informação.

FIGURA 8 - MODELO PROCESSUAL DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO



FONTE: Choo (2006, p. 404)

A primeira etapa do processo, **identificação das necessidades de informação**, surge a partir de problemas, mudanças de ambiente e outras situações que ocorrem na organização, e também está relacionada com a cultura organizacional. As necessidades de informação dos indivíduos e organizações são dinâmicas e geram e processam informações criando novas necessidades de informação (Choo, 2006).

A segunda etapa refere-se à **aquisição da informação**, que é guiada pela necessidade de informação da organização e mudanças no ambiente externo, e constitui-se em uma atividade complexa em virtude da multiplicidade de fontes e formatos de informação. Choo (2006), sugere contar com o conhecimento de bibliotecários e outros profissionais da informação para atenuar ou aumentar a variedade de informações e utilizar as tecnologias da informação.

Na terceira etapa aborda a **organização e armazenamento da informação**, que facilita a recuperação e o compartilhamento de informação disponibilizados

preferencialmente em sistemas de informação que classificam, armazenam, tratam e estruturam os dados produzidos e coletados pela empresa, permitindo criar a memória organizacional (Choo, 2006).

A quarta etapa envolve os **produtos e serviços de informação**, está relacionada com o desenvolvimento de produtos e serviços de qualidade que atendam as necessidades de informação dos usuários e da organização, propiciando economia de tempo e custos, bem como, agregando valor para o ambiente organizacional (Choo, 2006).

A quinta etapa do processo é a **distribuição da informação**, que corresponde à disseminação e o compartilhamento da informação por meio de canais de informação formais ou informais, propiciando maior aprendizado organizacional, de forma a gerar novas informações e soluções para as organizações, cujo objetivo principal é promover e facilitar a partilha de informações (Choo, 2006).

A sexta etapa é o **uso da informação**, reconhecimento da informação como essencial para as organizações, possibilitando a criação de significados, a construção do conhecimento e a tomada de decisões (Choo, 2006).

O modelo de gerenciamento de informação proposto por Choo (2006), pode ser compreendido como um processo de fluxo de informação contínuo que percorre todos os ambientes da organização e também reage às condições do ambiente.

Para os autores Vital, Floriani e Varvakis (2010, p, 86), “os fluxos de informação permitem o estabelecimento das etapas de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação no contexto organizacional”. Nas BUs, pode-se considerar que os fluxos informacionais estão imbricados em todos os processos gerenciais que envolvem as atividades essenciais de uma unidade de informação como: administração e organização, desenvolvimento e formação de recursos informacionais, tratamento de informação e atendimento ao usuário (Castro, 2005).

Os fluxos de informação são classificados em formais e informais. Os fluxos formais são os processos gerenciais e organizacionais que ocorrem nas instituições, e são registrados e estruturados e estão relacionados com o conhecimento explícito (Valentim, 2010). Os fluxos informais dependem das pessoas e da comunicação entre elas, não são estruturados e podem acontecer em reuniões informais, *chats* corporativos, conversas por WhatsApp entre outros, e está associado ao conhecimento tácito, e estão sustentados na aprendizagem organizacional e no

compartilhamento de conhecimento (Valentim, 2010), conforme sistematizado no QUADRO 5.

QUADRO 5 – FLUXOS FORMAIS E INFORMAIS

Fluxos Informacionais	Estruturados	Não-Estruturados
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dados e informações repetitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dados e informações não repetitivos.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultado das atividades e tarefas desenvolvidas no ambiente organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ São apoiados por normas de procedimentos e especificações claras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ São apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento/ socialização do conhecimento entre as pessoas.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ São registrados em diferentes suportes (papel, digital, eletrônico). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nem sempre são registrados, mas quando são, ocorre em distintos suportes.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os dados e as informações circulam em distintos meios (malote/correio interno, sistemas de informação internos (Intranet), ambiente <i>Web</i> (Internet)). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Circulam em distintos meios (sistemas de informação internos específicos para esse fim (Intranet)).
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão da informação por uma ou várias pessoas, cuja responsabilidade se refere a organização, tratamento e disseminação das informações, visando ao acesso e uso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão do conhecimento por todas as pessoas que atuam na organização, uma vez que a responsabilidade se refere ao compartilhamento e socialização de vivências e experiências individuais e grupais.

FONTE: Valentim (2010, p. 20)

Em consonância com o Quadro 5, os fluxos formais de informação são estruturados, e sustentados em normas e procedimentos, sendo registrados em distintos suportes de informação, que circulam em diferentes meios, e estão relacionados com a gestão da informação, que é o processo que organiza, trata, dissemina a informação, visando o seu acesso e uso. Os fluxos informais não são estruturados e decorrem de vivências e experiências das pessoas no ambiente organizacional e apoiam-se na aprendizagem organizacional, pelo compartilhamento e a socialização do conhecimento, e estão associados com a gestão do conhecimento.

Para Castro (2005, p.15), a gestão do conhecimento pode ser definida da seguinte maneira:

é um processo dinâmico cíclico que envolve todos os processos da organização, procurando mapear os conhecimentos da organização, ligando-os com os processos essenciais que, direcionados pela sua estratégia, buscam um melhor desempenho organizacional, o desenvolvimento de seus produtos e serviços, sua qualidade, a gestão de clientes, entre outros.

Neste contexto, as bibliotecas universitárias são ambientes organizacionais que por suas características são naturalmente instituições que trabalham com a informação e o conhecimento com a finalidade de disseminar, produzir e gerar informação e conhecimento para a comunidade acadêmica e a sociedade. Essas ações estão intrínsecas com os processos gerenciais das BUs, como consequentemente com a gestão da informação, pois como aponta Valentim (2012, p. 153), o objetivo da GI é “gerenciar a imensa quantidade de informações, proveniente do ambiente interno e externo, propiciando acesso, compartilhamento e disseminação, com documentos e sistemas na tentativa de possibilitar a transmissão de conhecimento entre as pessoas”. Assim, a GI pode ser entendida em uma unidade de informação como um processo que coleta, armazena, organiza, trata e dissemina a informação com o intuito de possibilitar a geração e a produção do conhecimento para a sociedade

No âmbito da gestão do conhecimento, Dudziak, Villela e Gabriel (2002) postulam que a biblioteca universitária, ao facilitar o acesso e o uso da informação, promove a agregação de valor e a potencialização da criação de novos conhecimentos, podendo, portanto, ser caracterizada como uma organização do conhecimento. Nesta perspectiva, enquanto organização do conhecimento, a biblioteca universitária estabelece um vínculo intrínseco com a instituição de ensino superior à qual está integrada, configurando-se como um componente essencial de uma organização maior que é a universidade. Nesse caminho, Rossi, Silva, Pinto, Alves e Bem (2017, p. 536), entendem a GI no ambiente de bibliotecas como “[...]um processo que visa a criação, o armazenamento, a disseminação e a utilização do conhecimento, integrando pessoas, processos e tecnologias alinhando estruturas com os objetivos fim”. Nesse sentido, a GC pode ser compreendida como o processo com foco na criação, no tratamento e uso do conhecimento, incluindo pessoas e tecnologias, possibilitando a criação, o uso e o compartilhamento de novos conhecimentos.

3 METODOLOGIA

A trajetória metodológica tem por intuito relatar como foi conduzida a investigação científica, para atingir os objetivos do estudo. Assim, neste estudo, propõem-se os seguintes procedimentos metodológicos: abordagem do estudo, tipo da pesquisa, instrumento de coleta de dados, população da pesquisa, variáveis e métodos de análise.

3.1 - ABORDAGEM DO ESTUDO

A abordagem da presente pesquisa é de natureza mista, ou seja, apresenta características qualitativas e quantitativas. Minayo e Deslandes (2002, p. 21), mencionam que a pesquisa qualitativa “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. Bufrem e Alves (2020), defendem que toda pesquisa científica possui uma dimensão qualitativa. Desse modo, pode-se dizer que as pesquisas qualitativas são aquelas que não são possíveis de serem mensuradas e são direcionadas em analisar e interpretar as ações humanas.

Já as pesquisas quantitativas são passíveis de serem mensuradas e estão ligadas mais ao propósito de medir, quantificar as variáveis relacionadas com os aspectos objetivos da pesquisa. Creswell e Creswell (2021, p. 3), colocam que “a pesquisa quantitativa é uma abordagem que procura testar teorias objetivas, examinando a relação entre variáveis.” Nesse caminho os métodos quantitativos são apropriados para pesquisas exploratórias e levantamentos (*survey*), que permitem quantificar os resultados para responder questões de extensão ou tamanho de um fenômeno estudado, conforme apontam Bufrem e Alves (2020). Dessa maneira, apesar da diferença das características entre os métodos qualitativos e quantitativos, eles são complementares e quando utilizados juntos em uma pesquisa proporcionam uma melhor compreensão do fenômeno investigado, sendo denominada de pesquisa

mista. Assim, neste trabalho utilizou-se o método quantitativo para dimensionar os dados da amostra coletada, e o método qualitativo para fazer as inferências e interpretações das informações que foram obtidas com o retorno dos questionários aplicados à população da pesquisa.

3.2 - TIPO DA PESQUISA

Para responder o problema de pesquisa de um estudo é necessário estabelecer qual o tipo de pesquisa é o método científico mais adequado que atenderá aos objetivos do problema proposto.

Neste estudo, é importante lembrar que o objeto de estudo é sobre o teletrabalho nas bibliotecas universitárias da IFES da região sul do Brasil. Sendo assim, o tipo de pesquisa que mais se adapta a este estudo é a pesquisa exploratória, que como pontua Gil (2022), tem por finalidade proporcionar maior familiaridade com o fenômeno estudado.

A pesquisa exploratória é caracterizada por investigar um tema ou problema de pesquisa pouco explorado ou novo (Hernández Sampieri, 2006; Bufrem; Alves, 2020). Assim, nesta conjuntura a implementação do teletrabalho nas bibliotecas das IFES, constitui-se em um fenômeno novo a ser estudado.

Geralmente um estudo exploratório está associado com a pesquisa qualitativa. Mas, neste estudo a abordagem adotada é mista, pois é a que melhor assemelha-se para responder aos objetivos propostos. Com isso, o instrumento para quantificar os dados da pesquisa é o levantamento (*survey*), que tem o intuito de deixar mais precisos os dados dos resultados da investigação.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa de levantamento (*survey*) é o processo pelo qual se procura dimensionar a coleta de dados do estudo, por meio de técnicas e instrumentos, e está relacionada com a abordagem quantitativa. Segundo Creswell e Creswell (2021), “a pesquisa de levantamento proporciona uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando uma amostra dela”. Assim, a pesquisa de levantamento visa descrever aspectos quantitativos de uma

população, e está mais apropriada com as características de pesquisas sociais, possibilitando dessa forma, atingir vários níveis de população e amostras. Nesse sentido, utiliza-se instrumentos para a coleta de dados para dimensionar a pesquisa.

Normalmente os instrumentos utilizados para a coleta de dados na pesquisa de levantamento são questionários e entrevistas, que realizadas pessoalmente, ou de forma *on-line* com a utilização de equipamentos (telefone, *chat*, *e-mails*, videoconferência entre outros). As entrevistas geralmente são instrumentos usados para investigar uma pequena amostra. Já os questionários, são instrumentos que possibilitam atingir um número maior da população a ser investigada e como mencionam Bufrem e Alves (2020), tem por “objetivo o conhecimento de opiniões, interesses ou situações vivenciadas”. Neste caso, a utilização do questionário é necessária para abranger o maior número da população pesquisada para responder os objetivos do estudo.

Portanto, na presente pesquisa o instrumento de coleta dos dados foi por meio de um questionário *on-line* (APÊNDICE 1), elaborado no Google Forms, com 14 questões abertas e 3 fechadas, totalizando 17 questões, incluindo o Registro de Consentimento Livre e Informado (RCLI), (APÊNDICE 2).

Os questionários foram enviados via correio eletrônico aos servidores públicos que estão em regime de teletrabalho e atuam nas bibliotecas das universidades federais dos estados do Paraná (UFPR, UNILA), Rio Grande do Sul (UFPEL, UFRGS, UNIPAMPA, unidade da cidade de Bagé e unidade da cidade de Santana do Livramento) e Santa Catarina (UFSC, biblioteca universitária localizada na cidade de Florianópolis, UFFS, unidade da cidade de Laranjeiras do Sul, PR), unidades de biblioteca que de acordo com o levantamento realizado contemplam os servidores com a modalidade teletrabalho.

O questionário atendeu às Resoluções CNS n. /466/2012, que orienta sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, bem como à Resolução CNS n. 510/166, que dispõe sobre normas aplicáveis à pesquisa em Ciências Humanas e Sociais, o projeto de dissertação foi encaminhado para análise do Comitê de Ética em Pesquisa das Ciências Humanas e Sociais – CEP/CHS da UFPR, por meio da submissão na Plataforma Brasil.

3.4 - POPULAÇÃO DA PESQUISA

A população do presente trabalho engloba todos os servidores públicos que estão em regime de teletrabalho e atuam nas bibliotecas das universidades federais da região sul do Brasil, que abrange os estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

A escolha pelas bibliotecas universitárias deu-se devido à natureza dos serviços prestados serem praticamente de caráter presencial. Com relação a opção de restringir só as universidades federais está na semelhança das características e estruturas administrativas da amostra selecionada.

Para descobrir quais as Universidades Federais estão localizadas na região Sul do Brasil, foi feito um levantamento no *site* do Ministério da Educação (MEC), onde identificou-se que o estado do Paraná possui três universidades federais: Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA). O estado do Rio Grande do Sul (RS), possui seis universidades: Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Universidade Federal dos Pampas (UNIPAMPA) e o estado de Santa Catarina (SC), possui duas universidades: Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), conforme descrito no QUADRO 6, (BRASIL. Ministério da Educação, 2023).

QUADRO 6 - UNIVERSIDADES FEDERAIS DA REGIÃO SUL DO BRASIL

Item	Nome	Sigla	Estado
1	Universidade Federal do Paraná	UFPR	Paraná (PR)
2	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR	Paraná (PR)
3	Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA	Paraná (PR)
4	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA	Rio Grande do Sul (RS)
5	Universidade Federal de Pelotas	UFPEL	Rio Grande do Sul (RS)

6	Universidade Federal de Santa Maria	UFSM	Rio Grande do Sul (RS)
7	Universidade Federal do Rio Grande	FURG	Rio Grande do Sul (RS)
8	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	Rio Grande do Sul (RS)
9	Universidade Federal dos Pampas	UNIPAMPA	Rio Grande do Sul (RS)
10	Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS	Santa Catarina (SC)
11	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	Santa Catarina (SC)

FONTE: A autora (2023)

Após, o levantamento das universidades por região, iniciou-se um novo levantamento nos *sites* das IFES, para busca dos contatos das bibliotecas para posterior envio dos questionários aos servidores que estão em regime de teletrabalho, e conseqüentemente verificar quantas unidades cada instituição possui e em quais cidades de cada estado estão localizadas as BUs, conforme informações do QUADRO 7.

QUADRO 7 - QUANTIDADE DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA REGIÃO SUL DO BRASIL

Item	Universidade	Estado	Cidade	Qde. de Bibliotecas	Total
1	UFPR	Paraná	Curitiba	14	20
			Matinhos (Litoral)	1	
			Mirassol (Litoral)	1	
			Pontal do Sul (Litora)	1	
			Jandaia	1	
			Palotina	1	
			Toledo	1	
2	UTFPR	Paraná	Curitiba	3	15
			Apucarana	1	

			Campo Mourão	1	
			Cornélio Procópio	1	
			Dois Vizinhos	1	
			Francisco Beltrão	1	
			Guarapuava	1	
			Londrina	1	
			Medianeira	1	
			Pato Branco	1	
			Ponta Grossa	1	
			Santa Helena	1	
			Toledo	1	
3	UNILA	Paraná	Foz do Iguaçu	2	2
4	UFCSPA	Rio Grande do Sul	Porto Alegre	1	1
5	UFPEL	Rio Grande do Sul	Pelotas	5	6
			Capão do Leão	1	
6	UFSM	Rio Grande do Sul	Santa Maria	10	13
			Cachoeira do Sul	1	
			Frederico Westphalen	1	
			Palmeira das Missões	1	
7	FURG	Rio Grande do Sul	Rio Grande	4	7
			Santa Vitória do Palmar	1	

			Santo Antônio da Patrulha	1	
			São Lourenço do Sul	1	
8	UFRGS	Rio Grande do Sul	Porto Alegre	29	31
			Tramandaí (Litoral)	1	
			Imbé (Litoral)	1	
9	UNIPAMPA	Rio Grande do Sul	Alegrete	1	10
			Bagé	1	
			Caçapava do Sul	1	
			Dom Pedrito	1	
			Itaqui	1	
			Jaguarão	1	
			Santana do Livramento	1	
			São Borja	1	
			São Gabriel	1	
			Uruguaiana	1	
10	UFFS*	Santa Catarina	Chapecó (SC)	1	
			Laranjeiras do Sul (PR)	1	
			Realeza (PR)	1	
			Cerro Largo (RS)	1	
			Erechim (RS)	1	
			Passo Fundo (RS)	1	

11	UFSC	Santa Catarina	Florianópolis	7	12
			Araranguá	1	
			Blumenau	1	
			Curitibanos	2	
			Joinville	1	
	Total				123

FONTE: A autora (2023)

NOTA: *De acordo com o MEC, a sede da UFFS está localizada no estado de Santa Catarina na cidade de Chapecó, mas, também possui unidades distribuídas nos estados do PR e RS, sendo uma biblioteca em cada Campus.

Conforme demonstrado no QUADRO 7, têm-se um total de 39 bibliotecas no estado do Paraná, 71 no estado do Rio Grande do Sul e 13 no estado de Santa Catarina, totalizando 123 bibliotecas universitárias na região sul do Brasil, constituindo dessa maneira, num primeiro momento, o universo da pesquisa.

No segundo momento, foi enviado entre dezembro de 2024 a fevereiro de 2025, um e-mail para todas as bibliotecas identificadas no primeiro levantamento, solicitando informações sobre a adesão do teletrabalho pelos servidores lotados nas bibliotecas. Com esse levantamento identificou-se que a UTFPR, a FURG, a UFSM e a UFCSPA, não contemplam os servidores lotados nas bibliotecas com a modalidade do teletrabalho e sim com a flexibilização de horário (30 horas semanais), ou estão aderindo gradativamente ao PGD na modalidade presencial, o qual permite uma flexibilização de horário e está baseado no controle do plano de trabalho (Brasil, 2023).

Nesse caso, a população da pesquisa restringiu-se aos servidores lotados nas bibliotecas da UFPR, UNILA, UFPEL, UFRGS, UNIPAMPA, UFSC E UFFS (unidade de Laranjeiras do Sul, PR).

3.5 – VARIÁVEIS

As variáveis de um estudo científico podem ser caracterizadas como as informações que podem ser quantificadas. Tanto que, Creswell e Creswell (2021, p. 39), definem que “uma variável relaciona-se a uma característica ou atributo de um

indivíduo ou organização e pode ser mensurada ou observada, e que varia entre as pessoas ou organizações que estão sendo estudadas”. À vista disso, pode-se entender que os dados de uma pesquisa são definidos como as variáveis que devem ser codificadas e categorizadas para gerar informações relevantes para o estudo científico.

Neste estudo, optou-se pelo questionário como instrumento para coletar os dados, devido ser a técnica que mais adapta-se à população abrangida pela pesquisa. O questionário é composto por 17 questões, sendo 14 abertas e 3 fechadas, com o intuito de descobrir como os preceitos da gestão da informação e do conhecimento estão sendo aplicados na implementação do teletrabalho nas bibliotecas universitárias das instituições da região sul do Brasil.

Nesta perspectiva as perguntas foram formuladas de maneira que possam ser associadas ao modelo SECI, de Nonaka e Takeuchi e aos objetivos da pesquisa, e estão categorizadas da seguinte maneira:

- a) Questões do 1 ao 3 para identificação da instituição, cargo que ocupa, unidade que trabalha;
- b) Questões do 4 ao 7, relacionados ao teletrabalho, data que a instituição e o servidor começaram o teletrabalho, adesão parcial ou total e quando parcial quantas vezes por semana;
- c) Questão 8 a 10, verificação de como está sendo a execução, o monitoramento e avaliação do teletrabalho;
- d) Questões 11 e 12, vantagens e desvantagens do teletrabalho;
- e) Questão 13, refere-se à socialização (integração da equipe no trabalho);
- f) Questão 14, está associada com o conhecimento tácito (como o conhecimento e as informações são repassadas para a equipe (externalização));
- g) Questões 15 e 16, estão relacionadas como o conhecimento explícito (como as informações formais chegam para a equipe (combinação));
- h) Questão 17, relaciona-se com a internalização, pois permite que o servidor contribua para o plano de trabalho da sua unidade e instituição.

Com isso, as variáveis a serem abordadas estão discriminadas em:

- a) Variáveis demográficas, para conhecer a população e inclui as questões do 1 ao 7;
- b) Variáveis técnicas/práticas, para compreender as dimensões técnicas e práticas do teletrabalho, e inclui as questões do 8 ao 12;

- c) Variáveis de socialização, para verificar como está sendo a integração da equipe após a implantação do teletrabalho;
- d) Variáveis de externalização, para saber como o conhecimento tácito está sendo convertido em conhecimento explícito;
- e) Variáveis de combinação, para entender como o conhecimento explícito está sendo convertido em conhecimento explícito,
- f) Variáveis de internalização, para descobrir como o servidor está internalizando o conhecimento para contribuir com a sua unidade de trabalho e para a instituição como um todo.

Assim, as variáveis demográficas que são questões do 1 ao 7, tem por intuito caracterizar os participantes da pesquisa com questões sobre a identificação da instituição, cargo que ocupa e a unidade que trabalha (questões de 1 ao 3), relacionando com a instituição. As perguntas do 4 ao 7, são para identificar a relação dos respondentes com o teletrabalho com questões sobre o início do teletrabalho na instituição, a adesão do servidor ao teletrabalho, formas de modalidade (parcial ou integral), e quantas vezes o servidor desenvolve as suas atividades em teletrabalho.

As variáveis técnicas/práticas que são as questões do 8 ao 12, visam a entender como está sendo realizados os processos de execução, monitoramento e avaliação do teletrabalho, atuações que envolve a gestão do teletrabalho e estão previstas nas diretrizes do PGD, e são variáveis que contribuem para a análise da gestão da informação.

Já as variáveis da socialização, externalização, combinação e internalização, referem-se às questões do 13 ao 17, estão relacionadas ao Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi, e conseqüentemente com a gestão do conhecimento.

3.6 - MÉTODO DE ANÁLISE

Para a organização e tratamento dos dados quantitativos foi utilizado o *software* Microsoft Excel, o qual permitiu codificar e categorizar as variáveis para posterior análise e interpretação. Pois, segundo Bufrem e Alves (2020), os dados por si só não trazem informações relevantes para a pesquisa científica, eles devem passar por um processo de codificação, organização, descrição e transcrição quando preciso, para viabilizar análises e interpretações. A representação dos dados codificados foi

apresentada em tabelas e gráficos para possibilitar uma melhor visualização dos resultados.

Com relação aos dados qualitativos, foi empregada a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2004, p. 33), a análise de conteúdo é definida como: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Então, a análise de conteúdo pode ser compreendida como a técnica que descreve os assuntos com o objetivo de interpretar questões subjetivas tornando-as mais precisas. A interpretação e análise dos dados não é uma tarefa fácil de se realizar, mas, é um dos procedimentos imprescindíveis na pesquisa para caracterizá-la como científica.

Dessa forma, com as informações obtidas com o questionário seguiu-se com as recomendações de Bardin (2004), seguindo três etapas: primeiramente as informações foram organizadas no *software* Microsoft Excel, em seguida foram categorizadas segundo as variáveis determinadas na pesquisa que são: variáveis demográficas, técnicas/práticas, socialização, externalização, combinação e internalização, todas descritas em detalhe anteriormente. Na terceira etapa foi realizado o tratamento das informações, ou seja, os dados brutos foram transformados em dados relevantes para a pesquisa, possibilitando a realização de inferências e interpretações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

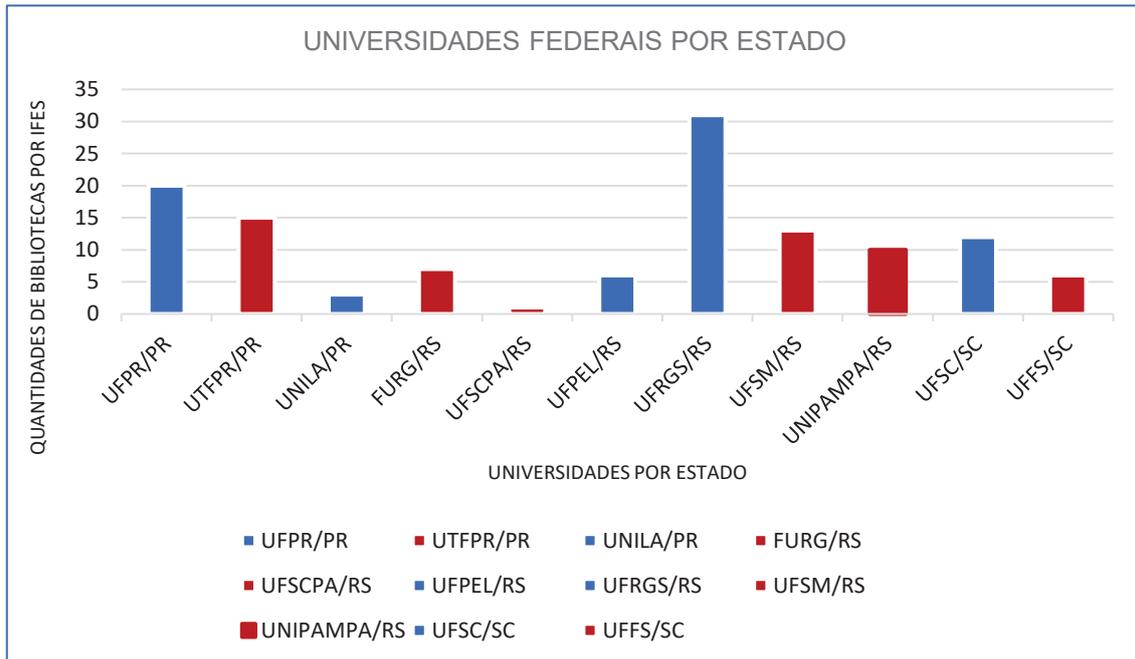
Seguindo os objetivos traçados para “analisar o uso dos preceitos da gestão da informação e do conhecimento na implementação do teletrabalho nas bibliotecas vinculadas às universidades federais da região sul do Brasil”, os resultados são apresentados conforme os objetivos específicos, de forma a assegurar o seu completo entendimento. Por esse motivo, estruturou-se os resultados conforme os objetivos específicos, de forma a atender a todos os resultados.

4.1 MAPEAMENTO DO TELETRABALHO NAS BUs

Para atender ao objetivo específico “A”, **mapear a implementação do teletrabalho nas bibliotecas vinculadas às universidades federais do sul brasileiro**, foi feito levantamento, por meio de questionário, com questões que abordaram a implementação do teletrabalho para os servidores técnicos administrativos lotados nas bibliotecas em 2023 (Ferreira; Shintaku, 2023). Com isso, buscou-se criar um mapa das universidades federais localizadas na Região Sul, que implementam o teletrabalho.

A partir desse levantamento, foram identificadas que 11 universidades federais nos estados da região sul do Brasil. No estado do Paraná têm-se a Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA). No Rio Grande do Sul, há a Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Universidade Federal do Pampas (UNIPAMPA). Já no estado de Santa Catarina estão a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), com sede na cidade de Chapecó, sendo que há campi também nos estados do PR e RS. A distribuição das universidades federais por estado aparece no GRÁFICO 1.

GRÁFICO 1- UNIVERSIDADES FEDERAIS POR ESTADO



FONTE: A autora (2025)



Instituições em que as bibliotecas foram contempladas com o regime do teletrabalho



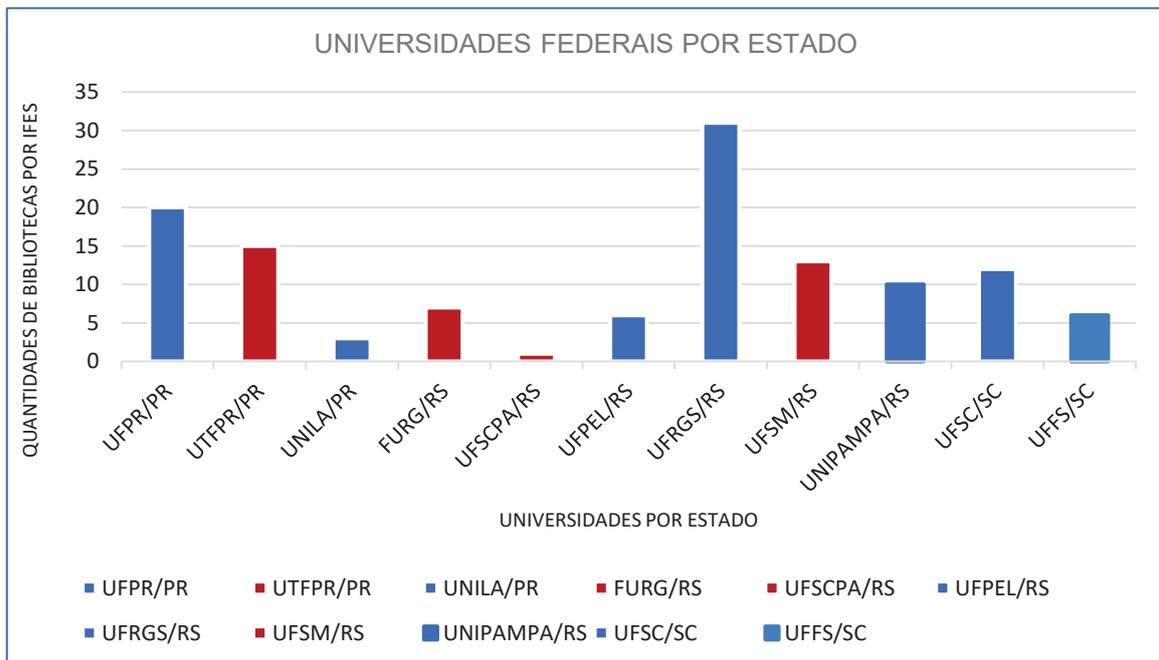
Instituições em que as bibliotecas não foram contempladas com o regime do teletrabalho

Verificou-se que cinco das onze universidades federais adotam o teletrabalho, do qual se destaca a UFRGS, com 31 bibliotecas, UFPR, com 20 bibliotecas e UFSC com 12 bibliotecas. Por outro lado, a UTFPR, com 15 bibliotecas, a UFSM, com 13 bibliotecas e a UNIPAMPA, com 11 bibliotecas não aderiram a modalidade de teletrabalho. Nesse caminho, nota-se que as universidades com maior quantidade de biblioteca fizeram a adesão, mesmo que nem todas as bibliotecas possuam colaboradores fazendo uso dessa modalidade de trabalho.

Cabe relatar que, unidades de biblioteca das IFES dos estados do sul do Brasil, os servidores foram e não foram contemplados com a modalidade do teletrabalho, sendo que no eixo vertical consta a quantidade de bibliotecas por instituição conforme descrito no quadro 5, e no eixo horizontal as universidades por estado. A UTFPR e a FURG não aderem ao teletrabalho para as pessoas lotadas nas bibliotecas, porque os servidores desenvolvem as suas atividades laborais em regime de jornada flexibilizada de 30 horas. Por outro lado, a UFSCPA, a UFSM, a UNIPAMPA e a UFFS estão em estudos para verificar a possibilidade para adotar a modalidade do teletrabalho.

Para atualização do cenário de quais bibliotecas das IFES da região sul do Brasil, os servidores estão desempenhando suas atividades em regime de teletrabalho, adotou-se a estratégia de solicitar informações por meio do e-mail institucional de cada biblioteca das instituições que ainda não tinham adotado a modalidade do teletrabalho. Os e-mails foram enviados entre dezembro de 2024 e fevereiro de 2025. Neste segundo momento, após o retorno dos e-mails, constatou-se que algumas unidades de biblioteca de mais duas instituições permitiram a adesão do teletrabalho para os servidores lotados nessas unidades (GRÁFICO 2).

GRÁFICO 2 - UNIVERSIDADES FEDERAIS DA REGIÃO SUL DO BRASIL



FONTE: A autora (2025)

- Instituições em que as bibliotecas foram contempladas com o regime do teletrabalho
- Instituições em que as bibliotecas não foram contempladas com o regime do teletrabalho

O GRÁFICO 2, demonstra que mais duas instituições aderiram ao regime de teletrabalho para as unidades de bibliotecas: a UNIPAMPA e a UFFS. É necessário esclarecer que só algumas unidades dessas instituições foram contempladas (conforme descrição nos quadros 10 e 11), pois a direção de cada campus tem autonomia para autorizar seus setores e unidades à adesão ou não do teletrabalho. Independente dessa observação, pode-se dizer que das 11 universidades federais

que estão localizadas na região sul do Brasil, sete contemplam os servidores lotados nas bibliotecas com a modalidade do teletrabalho até o momento.

Dessa forma, cada instituição possui em sua estrutura organizacional o sistema de bibliotecas de acordo com a necessidade e realidade dos cursos ofertados para cada região. Para evidenciar como as bibliotecas das universidades da região sul que implementaram o teletrabalho estão distribuídas por área do conhecimento, e como se distribuem nas diversas regiões dos estados do sul do Brasil, elaborou-se um breve resumo de cada IFES com um quadro sobre a distribuição das bibliotecas nos *campi* e sua localização, conforme descrição a seguir:

A Universidade Federal do Paraná (UFPR), localizada no estado do Paraná, foi criada em 1912, sendo considerada uma das primeiras universidades brasileiras (Carmo, 2015). Desde sua criação as bibliotecas têm papel fundamental para a instituição. Costin; Schlögel; Abrahão; Kampfert; Bassfeld; Santos e Conte (1995), apontam que por ser um agrupamento de unidades de ensino já existentes foi necessário que as bibliotecas fossem independentes para atender a essas unidades. Deste modo, foi criado em 1973, o sistema de bibliotecas (SiBi), coordenado pela Biblioteca Central e vinculado à Reitoria. Atualmente o SiBi é composto por vinte bibliotecas, sendo 19 dezenove setoriais e uma sede administrativa conforme mostra o QUADRO 8.

QUADRO 8 – BIBLIOTECAS DO SiBi/UFPR

Número	Unidades	Especialidade	Localização (cidade/estado)
1	Biblioteca Central	Unidade administrativa, composta pelas seguintes unidades e seções: - Seção de Apoio à Direção; - Unidade de Controle e Execução Orçamentária; - Unidade de Assessoria Técnica; - Seção de Apoio Administrativo; - Seção de Apoio ao Atendimento ao Usuário; - Seção de Apoio a Informação Digital; - Seção de Apoio a Publicações Científicas Periódicas; - Seção de Apoio a Memória Institucional; - Seção de Representação da Informação - Seção de Formação e Desenvolvimento do Acervo	Curitiba/PR
2	Biblioteca de Artes, Comunicação e Design - Batel	Artes e música	Curitiba/PR
3	Biblioteca de Artes,	Comunicação Social, englobando as áreas de Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda	Curitiba/PR

	Comunicação e Design - Cabral		
4	Biblioteca de Ciência e Tecnologia	Arquitetura e Urbanismo, Ciência da Computação, Engenharias (Ambiental, de Bioprocessos e Biotecnologia, Cartográfica e de Agrimensura, Civil, Elétrica, Mecânica, Produção e Química), Estatística, Física, Geografia, Geologia, Geomática, Matemática, Matemática Industrial e Química	Curitiba/PR
5	Biblioteca de Ciências Agrárias	Agronomia, Medicina Veterinária, Zootecnia e Meio Ambiente	Curitiba/PR
6	Biblioteca de Ciências Biológicas	Anatomia, Biofísica, Bioquímica, Botânica, Citologia, Educação Física, Farmacologia, Fisiologia, Genética, Histologia, Microbiologia, Parasitologia, Biomedicina, Fisioterapia e Zoologia	Curitiba/PR
7	Biblioteca de Ciências da Saúde - Botânico	Farmácia, Nutrição, Odontologia, Terapia Ocupacional e Enfermagem	Curitiba/PR
8	Biblioteca de Ciências da Saúde - Sede	Medicina	Curitiba/PR
9	Biblioteca de Ciências Florestais e da Madeira	Ciências Florestais, Tecnologia da Madeira e Meio Ambiente	Curitiba/PR
10	Biblioteca de Ciências Humanas	Belas Artes, Ciências Sociais, Educação, Filosofia, História, Letras, Letras Libras, Psicologia e Antropologia	Curitiba/PR
11	Biblioteca de Ciências Jurídicas	Direito	Curitiba/PR
12	Biblioteca de Ciências Sociais Aplicadas	Administração, Administração Pública, Contabilidade, Economia e Ciência da Informação	Curitiba/PR
13	Biblioteca de Educação Profissional e Tecnológica	Administração, Artes Cênicas, Bioinformática, Comunicação Institucional, Construção de Instrumentos Musicais (Luteria), Gestão da Qualidade, Gestão Pública, Informática, Secretariado, Negócios Imobiliários, Saúde Pública e Obras de Assuntos Gerais para o Ensino Médio Profissionalizante	Curitiba/PR
14	Biblioteca do Campus Rebouças	Educação e Turismo	Curitiba/PR
15	Biblioteca da UFPR Palotina	Agronomia, Ciências Biológicas, Engenharia de aquicultura, Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia, Engenharia de Energia Renováveis, Licenciatura em Ciências Exatas, Licenciatura em Computação e Medicina Veterinária	Palotina/PR
16	Biblioteca do Campus Jandaia do Sul	Engenharia de Alimentos, Engenharia de Produção, Engenharia Agrícola, Ciências Exatas (licenciatura), Computação (licenciatura) e Inteligência Artificial e Engenharia de Software	Jandaia do Sul/PR
17	Biblioteca do Campus Toledo	Medicina	Toledo/PR
18	Biblioteca da UFPR Litoral	Administração pública, Agroecologia, Artes, Ciências, Educação física, Gestão e empreendedorismo, Gestão imobiliária, Geografia, Meio ambiente, Turismo, Informática, Literatura, Linguagem e Comunicação, Saúde Coletiva e Serviço Social	Matinhos/PR

19	Biblioteca do Centro de Estudos do Mar - Pontal do Sul	Biologia Marinha, Gestão Ambiental Costeira, Oceanografia, Engenharia Ambiental e Sanitária e Engenharia Civil	Pontal do Paraná/PR
20	Biblioteca do Centro de Estudos do Mar - Mirassol	Ciências Exatas e Engenharias Ambiental, Civil e de Aquicultura	Pontal do Paraná/PR

FONTE: A autora (2024)

O QUADRO 8, mostra a estrutura administrativa da Biblioteca Central do SiBi, com suas unidades e seções para atender a toda a parte administrativa e técnica, e suas unidades setoriais com informações sobre as especialidades dos acervos para atendimento de todos os cursos de diversas áreas do conhecimento ofertados pela UFPR, com suas respectivas localizações sendo: 13 setoriais e uma sede administrativa em Curitiba na capital paranaense, três no interior do estado (Jandaia do Sul, Palotina e Toledo) e três no litoral paranaense (uma em Matinhos e duas em Pontal do Paraná).

A Universidade Federal Latino-Americana (UNILA), começou a ser estruturada em 2007, pela Comissão de Implantação do Instituto Mercosul de Estudos Avançados (IMEA), em convênio com a UFPR e a Itaipu Binacional. A instituição foi criada oficialmente em 12 de janeiro de 2010, pela Lei nº 12189, é um órgão de natureza jurídica autárquica, localizada na cidade de Foz do Iguaçu, no Paraná (UNILA, 2025).

A UNILA tem por missão “formar recursos humanos aptos para contribuir com a integração latino-americana, com o desenvolvimento regional e com o intercâmbio cultural, científico e educacional da América Latina, [...]” (UNILA, 2025).

A UNILA conta com a Biblioteca Central (BIUNILA), localizada no Itaipu Parquetec, e duas bibliotecas setoriais: Biblioteca Campus Jardim Universitário (BIUNILA JU), e Biblioteca Campus Integração (BIUNILA CI), conforme exposto no QUADRO 9.

QUADRO 9 – BIBLIOTECAS DA UNILA

Número	Unidades	Especialidade	Localização (cidade/estado)
1	Biblioteca Central (BIUNILA Central)	Acervos do Itaipu Parquetec, do Centro de Engenharias e Ciências Exatas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), da Universidade Aberta do Brasil (UAB) e da Itaipu Binacional (IB)	Foz do Iguaçu/PR

2	Biblioteca Campus Jardim Universitário (BIUNILA JU)	Antropologia – Diversidade Cultural Latino-Americana; Cinema e Audiovisual; História – Licenciatura; História - América Latina; Mediação Cultural - Artes e Letras; Letras – Espanhol e Português como Línguas Estrangeiras; e Música; Biotecnologia; Ciências Biológicas – Ecologia e Biodiversidade; Ciências da Natureza – Biologia, Física e Química; Engenharia Física; Matemática; Medicina; Química – Licenciatura; e Saúde Coletiva.	Foz do Iguaçu/PR
3	Biblioteca Campus Integração (BIUNILA CI)	Administração Pública e Políticas Públicas; Ciência Política e Sociologia; Ciências Econômicas – Economia, Integração e Desenvolvimento; Desenvolvimento Rural e Segurança Alimentar; Filosofia; Relações Internacionais e Integração; e Serviço Social; Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Civil de Infraestrutura, Engenharia de Energia, Engenharia de Materiais, Engenharia Química, Geografia (licenciatura) e Geografia (bacharelado).	Foz do Iguaçu/PR

FONTE: A autora (2024)

O QUADRO 9, apresenta como estão distribuídas as especialidades dos acervos das bibliotecas da UNILA, no caso da Biblioteca Central contêm os acervos do Itaipu Parquetec, do Centro de Engenharias e Ciências da Unioeste, da Universidade Aberta do Brasil e Itaipu Binacional. Na Biblioteca Campus Jardim Universitário o acervo contempla as áreas abordadas pelos cursos do Instituto Latino-Americano de Arte, Cultura e História (ILAACH), do Centro Interdisciplinar de Ciências da Vida e da Natureza (CICV). Já a Biblioteca Campus Integração atende aos cursos do Instituto Latino-Americano de Economia, Sociedade e Política (ILAESP).

A Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), foi criada em 1969 na cidade de Pelotas, que fica a 250 Km de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul. Sua história tem origem na Universidade Rural do Sul (URS), que surgiu em 1960, composta pela centenária Escola de Agronomia Eliseu Maciel, Escola Superior de Ciências Domésticas, Escola de Veterinária, Escola de Pós-Graduação e pelo Centro de Treinamento e Informação (Cetreisul), considerado uma unidade acadêmica (UFPEL, 2025).

Em 1967, por meio do Decreto nº 60.731, federalizou a URS, a qual foi transferida para o Ministério da Educação e Cultura, e passou a denominar-se Universidade Federal Rural do Rio Grande do Sul (UFRRS). Em 08 de agosto de 1969, o presidente da República assinou o decreto que renomeou a UFRRS para UFPEL, composta pelas Faculdades de Agronomia Eliseu Maciel, Faculdade de Veterinária, Faculdade de Ciências Domésticas, Faculdade de Direito, Faculdade de Odontologia, Instituições particulares como o Conservatório de Música de Pelotas, a Escola de Belas Artes Dona Carmen Trápaga Simões e o Curso de Medicina do Instituto Pró-

Ensino Superior no Sul do Estado (Ipesse), Conjunto Agrotécnico Visconde da Graça (CAVG), também passaram a fazer parte da UFPEL, que atualmente conta com 6 (seis) campi: Campus Capão do Leão, Campus Porto, Campus Centro, Campus Norte, Campus Fragata e o Campus Anglo (UFPEL, 2025).

O Sistema de Bibliotecas (SisBi) da UFPEL é composto por seis bibliotecas: Biblioteca de Direito, Biblioteca de Medicina, Biblioteca de Educação Física, Biblioteca de Ciências Sociais, Biblioteca Campus Porto e Biblioteca Campus Capão do Leão, tendo como setor responsável pelo SisBi a Coordenação de Bibliotecas da UFPEL (CBib/UFPEL), ligada ao gabinete da Vice-Reitoria e cuja atribuição principal é administrar a Central das Bibliotecas, que envolve os serviços técnicos e administrativos das bibliotecas, ao mesmo tempo que também é responsável pela criação e padronização de todos os serviços ofertados à comunidade acadêmica (UFPEL, 2025). As bibliotecas da UFPEL estão estruturadas conforme o QUADRO 10.

QUADRO 10 – BIBLIOTECAS DA UFPEL

Número	Unidades	Especialidade	Localização (cidade/estado)
1	Biblioteca de Medicina (BIBMED)	Medicina, Psicologia e Terapia ocupacional	Pelotas/RS
2	Biblioteca de Direito (BIBDIR)	Direito	Pelotas/RS
3	Biblioteca de Educação Física (BIBEF)	Educação física e Fisioterapia	Pelotas/RS
4	Biblioteca de Ciências Sociais (BIBCS)	Antropologia, Arqueologia, Arquitetura e urbanismo, Artes visuais, Cinema de animação, Cinema e audiovisual, Ciências Sociais, Conservação e restauro de bens culturais móveis, Design de Jogos, Design digital, Design gráfico, Filosofia, Geografia, Gestão ambiental, História, Hotelaria, Odontologia, Museologia, Música (Canto, Ciências musicais, Composição, Flauta transversal, Música popular, Piano, Violino, Violão) e Relações internacionais.	Pelotas/RS
5	Biblioteca Campus Anglo (BIBCA)	Administração, Ciência da Computação, Ciências Econômicas, Comércio Exterior, Enfermagem, Engenharia Ambiental e Sanitária, Engenharia Agrícola, Engenharia Civil, Engenharia da Computação, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia de Materiais, Engenharia de Petróleo, Engenharia de Produção, Engenharia Eletrônica, Engenharia Geológica, Engenharia Hídrica, Engenharia Industrial Madeireira, Jornalismo, Letras – Redação e	Pelotas/RS

		Revisão de Texto, Letras – Tradução Espanhol Português, Letras – Tradução Inglês Português, Nutrição, Turismo	
6	Biblioteca Campus Capão do Leão (BIBCCL)	Biologia, Biotecnologia, Farmácia, Física, Matemática, Meteorologia, Química de Alimentos, Química Forense, Tecnologia de Alimentos, Agronomia, Medicina Veterinária, Química, Química Industrial, Zootecnia.	Capão do Leão/RS

FONTE: A autora (2024)

O QUADRO 10, mostra que as bibliotecas da UFPEL estão organizadas por áreas do conhecimento, alinhadas com os objetivos da instituição de atender seus usuários de acordo com cada especialidade ofertada pelo campus. Sendo cinco bibliotecas localizadas na cidade de Pelotas, e uma na cidade de Capão do Leão.

Historicamente a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), começou em 1895, com a Escola de Farmácia e Química, posteriormente outras faculdades foram incorporadas à UFRGS como a Faculdade de Medicina e a Faculdade de Direito. Porém, oficialmente em 28 de novembro de 1934 que foi criada a Universidade de Porto Alegre, composta pelas Escola de Engenharia, e os Institutos de Astronomia, Eletrotécnica, Química Industrial, Faculdade de Medicina, Escolas de Odontologia e Farmácia, Faculdade de Direito, com sua Escola de Comércio, Faculdade de Agronomia, Veterinária, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e pelo Instituto de Belas Artes (UFRGS, 2025).

Em 1947, passou a ser denominada de Universidade do Rio Grande do Sul (URGS), incorporando as Faculdades de Direito e de Odontologia de Pelotas e a Faculdade de Farmácia de Santa Maria, posteriormente essas faculdades foram desincorporadas da URGS, com a criação da UFPEL e UFSM. Em dezembro de 1950, a URGS foi federalizada e passou a ser denominada Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS, 2025).

O Sistema de Bibliotecas da UFRGS (SBUFRGS), é composto pela Biblioteca Central, 28 bibliotecas setoriais que estão distribuídas entre os *campi* da UFRGS, uma biblioteca de ensino fundamental e médio e uma biblioteca depositária das Nações Unidas, totalizando 31 bibliotecas, conforme o QUADRO 11 (UFRGS, 2025).

QUADRO 11 – BIBLIOTECAS DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UFRGS - SBUFRGS

Número	Unidades	Especialidade	Localização (cidade/estado)
1	Biblioteca Central	Coordenação técnica das Bibliotecas, definindo políticas e procedimentos de desenvolvimento de acervos, de representação de documentos no catálogo bibliográfico institucional e de atendimento de usuários.	Porto Alegre/RS
2	Biblioteca da Escola de Administração	Administração	Porto Alegre/RS
3	Biblioteca da Faculdade de Agronomia	Agricultura, Extensão rural, Fitossanidade, Fitotecnia, Floricultura, Fruticultura, Forragicultura, Horticultura, Silvicultura, Zootecnia, Solos	Porto Alegre/RS
4	Biblioteca da Faculdade de Arquitetura	Arquitetura, Design e Urbanismo	Porto Alegre/RS
5	Biblioteca do Instituto de Artes	Artes	Porto Alegre/RS
6	Biblioteca da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação	Arquivologia, Biblioteconomia, Museologia, Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas	Porto Alegre/RS
7	Biblioteca do Instituto de Biociências	Ciências Biológicas	Porto Alegre/RS
8	Biblioteca do Campus Litoral Norte	Administração, Educação, Engenharias e Geografia	Tramandaí/RS
9	Biblioteca Ceclimar	Oceanografia, Limnologia e Biologia Marinha	Imbé/RS
10	Biblioteca Depositária das Nações Unidas	Multidisciplinar	Porto Alegre/RS
11	Biblioteca de Ciência e Tecnologia de Alimentos	Ciência e Tecnologia de Alimentos	Porto Alegre/RS
12	Biblioteca do Instituto de Ciências Básicas da Saúde	Ciências da Saúde	Porto Alegre/RS
13	Biblioteca de Ciências Sociais e Humanidades	Filosofia, Religião, Ciências Sociais, Linguagens, Literatura e História	Porto Alegre/RS
14	Biblioteca do Colégio de Aplicação	Multidisciplinar	Porto Alegre/RS
15	Biblioteca da Faculdade de Direito	Direito	Porto Alegre/RS
16	Biblioteca da Faculdade Educação	Educação	Porto Alegre/RS
17	Biblioteca da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança	Educação Física, Fisioterapia, Dança, Ciências do Esporte e do Movimento Humano	Porto Alegre/RS
18	Biblioteca da Escola de Enfermagem	Enfermagem e Saúde Coletiva	Porto Alegre/RS
19	Biblioteca da Escola de Engenharia	Engenharias	Porto Alegre/RS

20	Biblioteca da Faculdade de Farmácia	Farmácia, Farmacotecnia, Farmacognosia, Análise e Controle de Medicamentos, Análises Clínicas Toxicológicas e Bioclínicas, Análise Toxicológica e Química	Porto Alegre/RS
21	Biblioteca do Instituto de Física	Astronomia e Física	Porto Alegre/RS
22	Biblioteca da Faculdade de Ciências Econômicas	Economia, Contabilidade, Ciência Atuarial, Desenvolvimento Rural e Relações Internacionais	Porto Alegre/RS
23	Biblioteca do Instituto de Geociências	Geologia, Geografia, Engenharia cartográfica, Paleontologia, Mineralogia, Petrologia	Porto Alegre/RS
24	Biblioteca do Instituto de Informática	Informática	Porto Alegre/RS
25	Biblioteca do Instituto de Matemática e Estatística	Matemática Pura e Aplicada e Estatística	Porto Alegre/RS
26	Biblioteca da Faculdade de Medicina	Ciências da Saúde	Porto Alegre/RS
27	Biblioteca da Faculdade de Odontologia	Odontologia	Porto Alegre/RS
28	Biblioteca do Instituto de Pesquisas Hidráulicas	Engenharia Ambiental, Engenharia hidráulica, Hidrologia, Saneamento ambiental e perifericamente temas das áreas de Agronomia, Física, Matemática e Geologia.	Porto Alegre/RS
29	Biblioteca do Instituto de Química	Química	Porto Alegre/RS
30	Biblioteca da Faculdade de Veterinária	Medicina Veterinária	Porto Alegre/RS
31	Biblioteca do Instituto de Psicologia	Psicologia	Porto Alegre/RS

FONTE: A autora (2024)

O QUADRO 11, apresenta a Biblioteca Central da UFRGS, que é responsável pela coordenação técnica das bibliotecas, e como as unidades de bibliotecas estão com os seus acervos estruturados de acordo com as especialidades que os cursos de cada setor ofertam à comunidade acadêmica. Sendo que 29 bibliotecas estão localizadas em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul e duas unidades no litoral do estado, nas cidades de Imbé e Tramandaí.

A Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), foi criada pelo governo federal por meio da Lei nº 11.640, de 11 de janeiro de 2008. Possui dez *campi*, localizados em dez cidades da Mesorregião Metade Sul do estado do Rio Grande do Sul: Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaqui, Jaguarão, Santana do Livramento, São Borja, São Gabriel e Uruguaiana (UNIPAMPA, 2025).

O Sistema de Bibliotecas (SisBi) da UNIPAMPA, é constituído pela Divisão de Bibliotecas, vinculada à Colnra da UNIPAMPA, e as dez bibliotecas dos campi, cada

uma vinculada à Coordenadoria Acadêmica de cada campus (conforme o QUADRO 12). O acervo das bibliotecas é composto de acordo com as áreas do conhecimento dos cursos que cada campus oferta (UNIPAMPA, 2025).

QUADRO 12 – SISTEMA BIBLIOTECAS DA UNIPAMPA (SisBi)

Número	Unidades	Especialidade	Localização (cidade/estado)
1	Divisão de Bibliotecas	- Chefia do SisBi - Seção de Desenvolvimento de Coleções; - Seção de Atendimento ao Usuário; - Seção de Automação e Biblioteca Web; - Seção de Processamento Técnico; - Seção de Repositório Institucional e Biblioteca digital; - Seção de Apoio a Memória Institucional; - Seção de Representação da Informação - Seção de Formação e Desenvolvimento do Acervo	Bagé/RS
2	Biblioteca Campus Alegrete	Ciência da Computação, Engenharia Agrícola, Engenharia Civil, Engenharia de Software, Engenharia de Telecomunicações, Engenharia Elétrica e Mecânica	Alegrete/RS
3	Biblioteca Campus Bagé	Engenharia de Alimentos, Engenharia de Computação, Engenharia de Energia, Engenharia de Produção, Engenharia Química, Física, Letras, Música, Matemática e Química	Bagé/RS
4	Biblioteca Campus Caçapava do Sul	Ciências da Natureza, Matemática, Geologia, Geofísica, Engenharia Ambiental e Sanitária, Engenharia de Minas, Física, Matemática e Química	Caçapava do Sul/RS
5	Biblioteca Campus Dom Pedrito	Agronegócio, Ciências da Natureza, Educação do Campo, Enologia, Zootecnia	Dom Pedrito/RS
6	Biblioteca Campus Itaqui	Agronomia, Ciência e Tecnologia de Alimentos, Engenharia Cartográfica e de Agrimensura, Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia, Matemática, Nutrição, Pedagogia	Itaqui/RS
7	Biblioteca Campus Jaguarão	Gestão de Turismo, História, Letras, Pedagogia, Produção e Política Cultural	Jaguarão/RS
8	Biblioteca Campus Santana do Livramento	Administração, Administração Pública, Ciências Econômicas, Direito, Gestão Pública, Relações Internacionais	Santana do Livramento/RS
9	Biblioteca Campus São Borja	Ciências Humanas, Ciência Sociais, Ciência Política, Comunicação Social – Publicidade e Propaganda, Direito, Geografia, História, Jornalismo, Relações Públicas, Serviço Social	São Borja/RS
10	Biblioteca Campus São Gabriel	Biotecnologia, Ciências Biológicas, Engenharia Florestal, Fruticultura, Gestão Ambiental	São Gabriel/RS
11	Biblioteca Campus Uruguaiana	Ciências da Natureza, Educação Física, Enfermagem, Engenharia de Aquicultura, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Medicina Veterinária	Uruguaiana/RS

FONTE: A autora (2024)

 Unidade com servidor que desenvolve suas atividades em regime de teletrabalho

O QUADRO 12, demonstra como está composto o SisBi da UNIPAMPA, sendo a Divisão de Bibliotecas o setor responsável pela parte organizacional, administrativa e técnica das bibliotecas. As unidades setoriais contêm em seus acervos materiais que contemplam as áreas do conhecimento que cada campus oferta. A terceira coluna do quadro apresenta informação sobre a cidade em que cada unidade está localizada, sendo todas no interior do estado do RS: Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaqui, Jaguarão, Santana do Livramento, São Borja, São Gabriel e Uruguaiana.

Os destaques em azul sinaliza, que, até o momento, só duas unidades: a Divisão de Bibliotecas e a Biblioteca do Campus Santana do Livramento, contemplam os seus servidores com a modalidade do teletrabalho.

A Universidade de Santa Catarina foi criada pela Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960, sendo que a designação “federal”, foi acrescentada ao nome cinco anos depois, passando a ser designada como Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e tendo em sua formação inicial, sete faculdades que foram agrupadas: Direito (1932), Ciências Econômicas (1943), Odontologia (1946), Farmácia e Bioquímica (1946), Filosofia (1952), Medicina (1957), Serviço Social (1958) e a criação da Escola de Engenharia Industrial. A instituição possui cinco *campi*: Araranguá, Blumenau, Curitiba, Florianópolis e Joinville (UFSC, 2025).

O Sistema de Bibliotecas da UFSC (QUADRO 13), é composto pela Biblioteca Central, dez Bibliotecas Setoriais, e é coordenado pela Biblioteca Universitária (BU), que é um órgão suplementar vinculado à reitoria (UFSC, 2025).

QUADRO 13 – BIBLIOTECAS DO SISTEMA DE BIBLIOTECA DA UFSC

Número	Unidades	Especialidade	Localização (cidade/estado)
1	Biblioteca Universitária (BU)	Centralização administrativa e técnica	Florianópolis/SC
2	Biblioteca Central (BC)	Multidisciplinar	Florianópolis/SC
3	Biblioteca Setorial do Colégio de Aplicação	Ensino Fundamental, Ensino Médio e Ciência da Educação	Florianópolis/SC
4	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias	Ciências Agrárias	Florianópolis/SC
5	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Educação (BSCED)	Educação	Florianópolis/SC

6	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Saúde e Medicina (BSCCSM)	Saúde	Florianópolis/SC
7	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (BSCFM)	Física, matemática, meteorologia, oceanografia e química	Florianópolis/SC
8	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Jurídicas (BSCCJ)	Ciências Jurídicas	Florianópolis/SC
9	Biblioteca Setorial do Campus de Araranguá (BSARA)	Multidisciplinar	Araranguá/SC
10	Biblioteca Setorial do Campus de Blumenau (BSBLU)	Engenharia Têxtil, Engenharia de Materiais, Engenharia de Controle e Automação, Licenciatura e Bacharelado em Química e Licenciatura em Matemática	Blumenau/SC
11	Biblioteca Setorial do Campus de Curitiba (BSCUR)	Ciências Agrárias e Medicina Veterinária	Curitiba/SC
12	Biblioteca Setorial do Campus de Joinville (BSJOI)	Engenharias	Joinville/SC

FONTE: A autora (2024)

 Unidade com servidor que desenvolve suas atividades em regime de teletrabalho

O QUADRO 13, apresenta como está disposto o Sistema de Bibliotecas da UFSC, é composto pela Biblioteca Universitária que centraliza toda a parte administrativa e técnica, a Biblioteca Central que possui um acervo multidisciplinar e as demais unidades setoriais com a especialidades dos seus acervos distribuídos por área do conhecimento conforme os cursos que cada campus oferece. Ao todo são 12 unidades, sendo oito setoriais localizadas em Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina e quatro setoriais no interior do estado, em Araranguá, Blumenau, Curitiba e Joinville. Salienta-se em azul a unidade em que os servidores desenvolvem suas atividades laborais no regime de teletrabalho.

A Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), foi criada em 15 de setembro de 2009, pela lei nº 12.029 e atende a mais de 400 municípios da Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul, que abrange a região Sudoeste do Paraná, Oeste de Santa Catarina e Noroeste do Rio Grande do Sul. Cada campus possui a sua biblioteca para atender às demandas dos cursos ofertados para cada região, conforme descrito no QUADRO 14, totalizando seis unidades (UFFS, 2025).

QUADRO 14 – BIBLIOTECAS DA UFFS

Número	Unidades	Especialidade	Localização (cidade/estado)
1	Biblioteca Campus Laranjeiras do Sul	Administração, Agronomia, Ciências Biológicas, Ciências Econômicas, Ciências sociais, Educação Especial Inclusiva, Engenharia de Alimentos, Engenharia de Aquicultura, Educação do Campo, Interdisciplinar em Educação do Campo, Pedagogia	Laranjeiras do Sul/PR
2	Biblioteca Campus Realeza	Administração Pública, Ciências Biológicas, Física, Letras, Medicina Veterinária, Nutrição, Pedagogia, Química	Realeza/PR
3	Biblioteca Campus do Cerro Largo	Administração, Agronomia, Ciências Biológicas, Engenharia Ambiental e Sanitária, Física, Letras, Matemática, Química, Pedagogia	Cerro Largo/RS
4	Biblioteca Campus Erechim	Agronomia, Arquitetura e Urbanismo, Ciência Biológicas, Ciências Sociais, Educação Especial Inclusiva, Engenharia Ambiental e Sanitária, Filosofia, Geografia, História, Interdisciplinar em Educação do Campo (Ciências da Natureza), Pedagogia	Erechim/RS
5	Biblioteca Campus Passo Fundo	Medicina	Passo Fundo/RS
6	Biblioteca Campus Chapecó	Administração, Agronomia, Ciência da Computação, Ciências Econômicas, Ciências Sociais, Educação Especial Inclusiva, Enfermagem, Engenharia Ambiental e Sanitária, Filosofia, Geografia, História, Letras, Matemática, Medicina, Pedagogia	Chapecó/SC

FONTE: A autora (2024)

 Unidade com servidor que desenvolve suas atividades em regime de teletrabalho

O QUADRO 14, apresenta como estão estruturadas as unidades de bibliotecas da UFFS para atender os cursos ofertados conforme a área do conhecimento. Sendo que cada biblioteca está localizada na cidade onde a instituição possui campus, sendo duas no estado do Paraná (Laranjeiras do Sul e Realeza), três no Rio Grande do Sul (Cerro Largo, Erechim e Passo Fundo) e uma em Santa Catarina (Chapecó).

Ressalta-se em azul neste quadro, que até o momento só a unidade de Laranjeiras do Sul (PR), tem servidores desenvolvendo suas atividades laborais na modalidade de teletrabalho.

Dessa forma, os resultados expandem, em parte, o que Ferreira e Shintaku (2023) apresentaram, ratificando que apresentam tendência das bibliotecas em adotar a modalidade teletrabalho, visto que o próprio governo tem adotado o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), aliado ao teletrabalho.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO QUESTIONÁRIO (OBJETIVOS B E C)

Esta seção visa a responder ao objetivo específico “B” do estudo: **Identificar a presença dos preceitos da gestão da informação e do conhecimento nas atividades executadas de forma remota**, bem como ao objetivo “C”: **Verificar possibilidades de uso da gestão da informação e do conhecimento na implementação do teletrabalho nas bibliotecas das universidades federais no sul do Brasil**. Para isso, foi elaborado questionário no Google Forms com 17 questões, sendo 14 abertas e 3 fechadas, conforme descrito anteriormente.

As questões foram formuladas de maneira que possam se concatenadas ao modelo SECI de Nonaka e Takeuchi, que compreende as 4 formas de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização, ao mesmo tempo que buscaram identificar os fluxos formais e informais (Davenport, 1998, Valentin, 2012) com a implementação do teletrabalho nas bibliotecas universitárias.

Desse modo, as questões foram discriminadas nas seguintes variáveis:

- a) Variáveis demográficas, que inclui as perguntas de 1 a 7;
- b) Variáveis técnicas/práticas que compreendem as perguntas de 8 a 12;
- c) Variáveis de socialização, pergunta 13;
- d) Variáveis de externalização, pergunta 14;
- e) Variáveis de combinação, pergunta 15 e 16;
- f) Variáveis de internalização, pergunta 17.

Após aprovação do questionário pelo Comitê de Ética no dia 19 de fevereiro de 2025, ele foi encaminhado nos dias 20, 21 e 24 de fevereiro ao *e-mail* institucional dos servidores e das bibliotecas, os quais constam nos *sites* das universidades federais. As mensagens foram reenviadas no dia 10 de março. Os e-mails foram enviados aos servidores lotados nas bibliotecas das universidades e aos setores e unidades de bibliotecas que constam nos *sites* das instituições que são: UFPR, UNILA, UFPEL, UFRGS, UNIPAMPA, UFSC e UFFS.

Do total de 219 mensagens eletrônicas enviadas, obteve-se 51 respostas. Destas, quatro foram excluídas da amostra, pois os respondentes não atuam na modalidade de teletrabalho. Assim, a amostra final para análise compreendeu 47 respostas ao questionário.

4.2.1 Caracterização dos participantes da pesquisa

Com o intuito de ter mais informações sobre os participantes da pesquisa, o estudo dividiu as perguntas em dois grupos: 1) Qual a relação do respondente com a instituição; e 2) Qual a relação do respondente com o teletrabalho. Com isso, pode-se caracterizar os respondentes e sua instituição, de forma a dar um contexto institucional ao estudo. Essas questões procuraram obter informações sobre as instituições, atuação do servidor e setores que implementam o teletrabalho.

A pergunta 1, se referiu à identificação da instituição. Das 47 respostas válidas, 15 são da UFPR de unidades da cidade de Curitiba, duas da UFPR de Pontal do Paraná e uma da UFPR de Matinhos, unidades do litoral do Paraná, totalizando 18 (38,3%) respostas.

Da UNILA foram cinco (10,6%) respostas, unidades localizadas em Foz do Iguaçu (PR).

Da UFRGS retornaram 15 (31,9%) respostas válidas, 1 foi descartada devido o respondente não realizar o teletrabalho, unidades da cidade de Porto Alegre e 1 retorno de unidade de Imbé (litoral do RS).

Da UFPEL foram 3 (8,5%) respostas de unidades de Pelotas (RS), e 1 da unidade da cidade do Capão do Leão (RS).

A UNIPAMPA retornou duas (4,3%) respostas, um respondente que atua no Sistema de Biblioteca, localizado na cidade de Bagé (RS) e um retorno da Unidade da cidade de Santana do Livramento (RS).

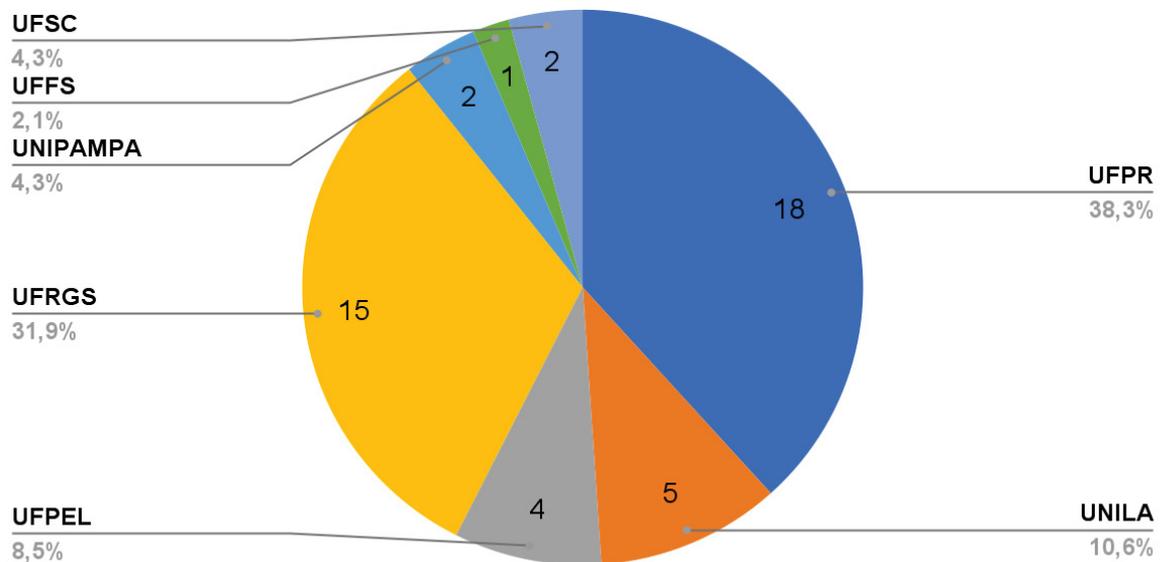
Da UFSC, retornaram três (4,3%) respostas, sendo uma descartada devido ao respondente não estar atuando em teletrabalho e duas atuam em seções administrativas/técnicas da Biblioteca Universitária, localizada em Florianópolis.

A UFFS, retornou uma (2,1%) resposta da Unidade da cidade de Laranjeiras do Sul (PR). Nessa unidade são três servidores que atuam em regime de teletrabalho, informação que consta no site da biblioteca (UFFS, 2025).

A distribuição percentual das respostas por IFES aparece no GRÁFICO 3.

GRÁFICO 3 – PORCENTAGEM DOS RESPONDENTES POR UNIVERSIDADE

Porcentagem de colaboradores em teletrabalho por instituição n=47



FONTE: A autora (2025)

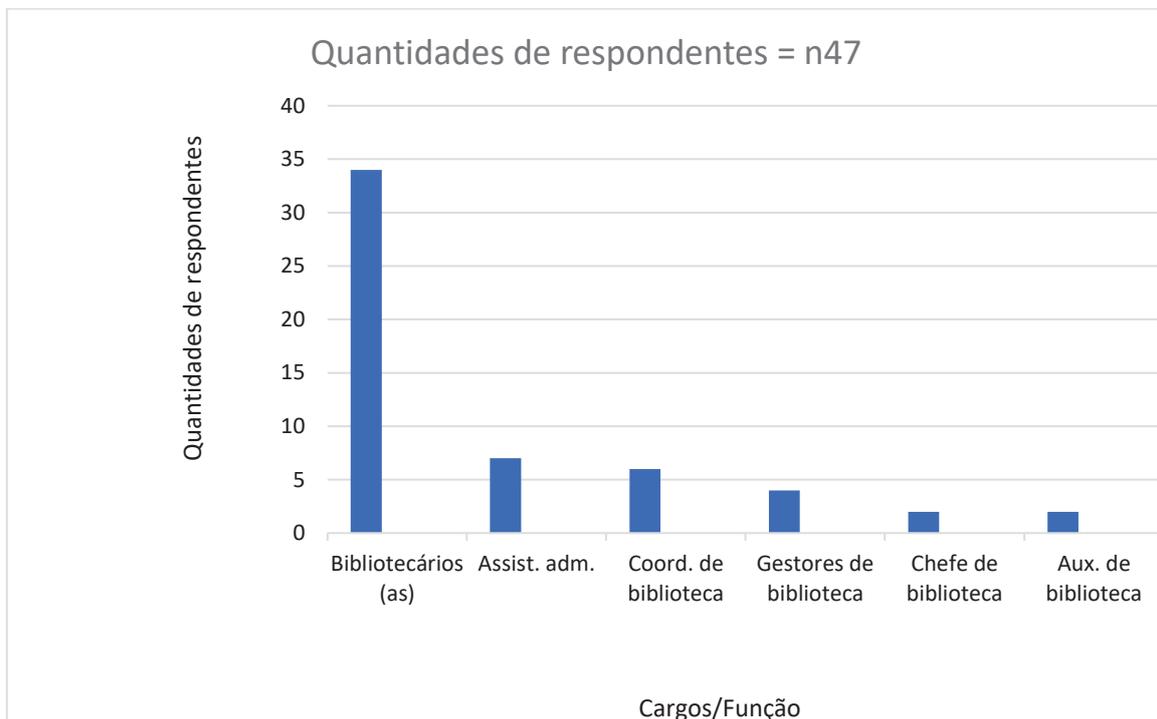
O GRÁFICO 3 permite identificar quais unidades de bibliotecas de cada instituição estão até o momento, desempenhando suas atividades na modalidade teletrabalho. Conforme o primeiro mapeamento realizado em 2023 por Ferreira e Shintaku, que identificaram que apenas cinco universidades contemplavam as unidades de bibliotecas com o teletrabalho no caso a UFPR, UNILA, UFPEL, UFRGS e a UFSC, e atualmente mais duas instituições contemplam unidades com o teletrabalho a UNIPAMPA e a UFFS.

As informações foram atualizadas por meio de e-mails, que foram enviados novamente a todas as universidades de dezembro de 2024 a fevereiro de 2025. Assim, pode-se inferir que a tendência a adesão ao teletrabalho para as unidades de biblioteca é gradativa e morosa. Outro fator preponderante é porque geralmente são unidades que atende ao público, o que dificulta a realização do teletrabalho e as instituições preferem contemplar os servidores com a jornada flexibilizada de 30 horas, (Ferreira; Shintaku, 2023), a qual de certa forma também se constitui em uma vantagem positiva para os servidores.

Na pergunta 2, sobre o cargo que o servidor ocupa, duas pessoas responderam serem auxiliares de biblioteca; sete assistentes administrativos (as); 34

bibliotecários (as), seis coordenadores de biblioteca, quatro gestores de biblioteca, e na opção outros dois servidores responderam chefe de biblioteca. É importante esclarecer que oito pessoas assinalaram mais de uma opção no questionário, porque eles são servidores que têm o cargo de bibliotecário (a), mas, no momento desenvolvem outras funções. Ao todo, foram contabilizadas 55 respostas distribuídas conforme o GRÁFICO 4.

GRÁFICO 4 – QUANTIDADES DE RESPONDENTES SOBRE CARGOS/FUNÇÃO



FONTE: A autora (2025)

A pergunta 2 foi categorizada como variável demográfica e tem o intuito de identificar qual o cargo/função que a população da pesquisa desempenha para mapear se todos os cargos nas unidades de biblioteca estão sendo contemplados com a modalidade do teletrabalho. Esse dado é pertinente, pois reflete um dos benefícios da GC, que é a valorização do trabalho de todos da equipe (Dudziak; Villela; Gabriel, 2002). Entende-se que o servidor se sentindo valorizado, trabalhará motivado e contribuirá com seus conhecimentos, compartilhando suas experiências e vivências para que a unidade trabalhe alinhada com os propósitos da instituição e ofereça serviços e produtos de qualidade à comunidade acadêmica.

A pergunta 3, trata de qual a unidade, seção ou setor em que o respondente trabalha. Na UFPR, das 18 respostas, nove servidores atuam em seções na Biblioteca

Central, seis em unidades setoriais localizadas na cidade de Curitiba e três no litoral do estado do Paraná.

Na UNILA, dos cinco respondentes, quatro atuam em setores administrativos/técnicos (aquisição, doação, e processamento técnico) e um no setor de atendimento ao usuário.

Na UFPEL, das quatro respostas, duas são das bibliotecas setoriais de Pelotas (RS), e duas da biblioteca setorial da cidade de Capão do Leão (RS).

Na UFRGS, dos 15 servidores respondentes, 12 atuam nas bibliotecas setoriais em Porto Alegre, dois na biblioteca central (setor administrativo e técnico), e um na biblioteca setorial no litoral do Rio Grande do Sul.

Na UNIPAMPA, dos dois respondentes, um atua na Biblioteca central na cidade de Bagé (RS), e um na biblioteca setorial da cidade Santana do Livramento (RS), conforme informação no quadro 11, que até o momento só essas duas unidades adotam o teletrabalho.

Na UFSC, das duas respostas recebidas, os participantes atuam no setor administrativo da biblioteca universitária (Tecnologia Conteúdos Digitais e Inovação e Portal de Periódicos). As bibliotecas setoriais da instituição não têm servidores em regime de teletrabalho.

Na UFFS, conforme mostrado anteriormente no quadro 13, só a unidade da cidade de Laranjeiras do Sul aderiu ao teletrabalho e tivemos um retorno dessa unidade.

Para uma melhor visualização da quantidade de respondentes por instituição e a respectiva seção/unidade que desenvolvem o teletrabalho, apresenta-se o QUADRO 15.

QUADRO 15 – QUANTIDADES DE RESPONDENTES POR IFES/SEÇÃO

Nº DE RESPOSTAS	IFES	SEÇÃO
2	UFPR	Seção de Representação da Informação (BC)
1	UFPR	Seção de Apoio à Publicações Científicas Periódicas (BC)
2	UFPR	Seção de Apoio à Memória (BC)
1	UFPR	Seção de Apoio à Informação (BC)
2	UFPR	Biblioteca Central
1	UFPR	Seção de Atendimento ao Usuário (BC)
6	UFPR	Bibliotecas Setoriais (Curitiba)
3	UFPR	Bibliotecas Setoriais (Litoral do Paraná)
2	UNILA	Setor de Doação
1	UNILA	Setor de Processamento Técnico
1	UNILA	Setor de Aquisições
1	UNILA	Setor de Atendimento ao Usuário

1	UFPEL	Biblioteca de Medicina (Pelotas, RS)
1	UFPEL	Biblioteca de Direito (Pelotas, RS)
2	UFPEL	Biblioteca Campus Capão do Leão (Capão do Leão, RS)
1	UFRGS	Biblioteca da Faculdade de Direito
2	UFRGS	Biblioteca de Odontologia
2	UFRGS	Biblioteca do Instituto de Artes
2	UFRGS	Biblioteca do Instituto de Matemática e Estatística
1	UFRGS	Biblioteca da Escola de Engenharia
1	UFRGS	Biblioteca Setorial do Ceclimar (Imbé, Litoral do RS)
2	UFRGS	Biblioteca do Instituto Psicologia, Serviço Social
1	UFRGS	Biblioteca de Educação Física, Fisioterapia e Dança
1	UFRGS	Biblioteca do Instituto de Informática
1	UFRGS	Biblioteca Central
1	UFRGS	Biblioteca Central (Dep. Processos Técnicos)
1	UNIPAMPA	Sistema de Bibliotecas (Multisetor)
1	UNIPAMPA	Biblioteca Campus Santana do Livramento
1	UFSC	Tecnologia, Conteúdos Digitais e Inovação
1	UFSC	Portal de Periódicos
1	UFFS	Biblioteca do Campus de Laranjeiras do Sul (PR)
47		Total

FONTE: A autora (2025)

Observou-se com o retorno dessas respostas que a maioria dos servidores que estão desenvolvendo o seu trabalho na modalidade de teletrabalho nas bibliotecas são pessoas que geralmente trabalham nos setores administrativos ou técnicos, que são setores passíveis de terem os seus serviços realizados de forma remota conforme já constatado por Silva, Anastácio e Almeida (2020). E de acordo com a regulamentação do PGD, as atividades que devem constar no plano de trabalho e entregas têm que conter prazos, metas e serem possíveis de mensurar (Brasil, 2023). E as atividades desenvolvidas nos setores administrativos e técnicos das bibliotecas universitárias atendem aos requisitos exigidos nas diretrizes da IN nº 24/2023.

Outro fator que favorece aos servidores desenvolverem suas atividades em teletrabalho é o avanço das tecnologias que proporcionam agilidade e facilidade para que o trabalho ocorra a partir de qualquer lugar em que o servidor se encontre (Paloschi, 2021).

Dando continuidade ao propósito de caracterizar a amostra, ou seja, identificar o perfil dos servidores em regime de teletrabalho, as questões 4 a 7 do questionário, foram voltadas a identificar a relação dos respondentes com o teletrabalho. Assim, obteve-se informações sobre o início do teletrabalho na instituição, sua adesão, formas de atuação (parcial ou integral) e outros.

A pergunta 4 aborda o início do teletrabalho na instituição e a questão 5 é a respeito de quando o servidor começou a trabalhar nesse regime. Essas duas questões também estão categorizadas como variáveis demográficas.

Na UFPR, na pergunta 4, seis pessoas responderam que o início foi em 2022, oito responderam que foi em 2023, três que foi em 2024, e uma pessoa respondeu que foi entre 2023 e 2024. Com relação à pergunta 5, que corresponde quando o servidor começou no regime de teletrabalho, seis pessoas responderam em junho de 2023, uma em novembro de 2023, três em dezembro de 2023 e sete pessoas em 2024. De acordo com as informações que constam no *site* da UFPR sobre o PGD, o início do teletrabalho na UFPR foi autorizado para as primeiras unidades em dezembro de 2022 (UFPR, 2022).

Dessa forma, acredita-se que os respondentes associaram suas respostas com a informação de quando começou o teletrabalho no sistema de bibliotecas da UFPR, que foi em 2023, ou até mesmo com a data em que os servidores começaram a desenvolver suas atividades laborais na modalidade teletrabalho, uma vez que coincide com a maioria das respostas que começaram no ano de 2023.

Na UNILA, dois servidores responderam que não sabiam quando começou o teletrabalho na instituição, um respondeu que foi em 2021, uma pessoa colocou em 2022 e uma respondeu que foi em 2023. Quanto à pergunta 5, duas pessoas responderam que começaram o teletrabalho em 2024, um servidor em 2022, e um servidor em 2023 e uma pessoa não respondeu à pergunta.

Segundo informações no *site* da UNILA, o teletrabalho foi instituído em setembro de 2022, passando por aprimoramentos contínuos de acordo com as instruções normativas vigentes. Neste caso, mostra que apenas uma resposta coincidiu com a data oficial informada pela universidade, sendo que os demais respondentes demonstraram desconhecer a data do início do teletrabalho na instituição.

Na UFPEL, dois servidores responderam que o início do teletrabalho na instituição foi 2022 e dois responderam que foi em 2023. Na questão 5, dois servidores responderam que aderiram à modalidade em 2022 e dois responderam que foi em 2023.

A UFPEL, implementou o teletrabalho em 2022, por meio da Portaria nº 1600, de 08 de agosto de 2022, que instituiu o PGD, o qual contempla a modalidade teletrabalho, sendo atualizado conforme as instruções normativas vigentes (UFPEL,

2022). Com isso, de acordo com as respostas dois servidores começaram suas atividades em 2022, mesmo ano em que o teletrabalho foi instituído na instituição, e dois servidores colocaram a data em que iniciaram suas atividades no trabalho remoto, o que configura que as pessoas se confundiram ao responder, ou associam a data de início do teletrabalho na instituição com a sua adesão ao regime de teletrabalho.

Na UFRGS, um servidor respondeu que o início do teletrabalho na instituição foi em 2020, sete responderam que foi em 2022 e sete pessoas que foi em 2023. Quanto à pergunta 5, sobre quando o servidor começou na modalidade teletrabalho, quatro responderam que começaram em 2022, sete pessoas em 2023 e quatro em 2024.

Na UFRGS, segundo informações do *site* da instituição, foi em outubro de 2022, que a modalidade teletrabalho entrou em vigor na instituição (UFRGS, 2022). Isto posto, pode-se dizer que um respondente associou o início do teletrabalho na instituição com o trabalho remoto desenvolvido período da pandemia (Brasil, 2020), sete servidores responderam que foi em 2022, coincidindo com data do site, ou seja, pode-se deduzir que esses servidores estão informados sobre a implantação do PGD na instituição, e sete servidores associaram a data de início do teletrabalho na instituição com a data em que eles próprios começaram no regime de teletrabalho.

Na UNIPAMPA, quanto à pergunta 4, sobre o início do teletrabalho na instituição, um servidor respondeu que aconteceu em 2017 e um em 2020. Na pergunta 5, sobre quando o servidor começou no teletrabalho, um servidor respondeu em 2017 e um em 2024.

Conforme informações do site da UNIPAMPA, o PGD foi instituído por meio da Portaria nº 1711, de 30 de setembro de 2022, sendo atualizado por instruções normativas vigentes (UNIPAMPA, 2022).

Dessa maneira, deduz-se que um servidor pode ter sido contemplado com o teletrabalho devido a preencher os requisitos previstos na regulamentação trabalhista sobre o teletrabalho antes de 2020, porque, além de responder que o teletrabalho começou na instituição em 2017, colocou também que começou suas atividades em teletrabalho em 2017. Já o outro servidor deve ter entendido que o teletrabalho começou na pandemia, período que foi instituído o trabalho remoto na administração pública federal (Brasil, 2020, Paloschi, 2021), uma vez que o servidor foi contemplado com o teletrabalho em 2024.

Na UFSC, quanto à questão 4, sobre o início do teletrabalho na instituição os dois participantes colocaram que foi em 2023. Sendo que, conforme solicitado na questão 5, um servidor respondeu que começou em 2023 e o outro começou em janeiro de 2025. As respostas dos dois servidores estão em conformidade com a informação que consta no *site* da UFSC, a assinatura das portarias normativas, as orientações, critérios e procedimentos sobre a implementação dos projetos pilotos do teletrabalho na instituição aconteceram todos em 2023 (UFSC, 2023).

Na UFFS, com relação ao início do teletrabalho na instituição obteve-se o retorno de um servidor respondendo que foi em 2022. Na questão 5 sobre a pergunta de quando começou as suas atividades no teletrabalho, a resposta também foi em 2022. A resposta está em consonância com as informações que constam no site da UFFS, pois o teletrabalho na instituição foi implementado em 2022, conforme a regulamentação vigente sobre o PGD (UFFS, 2022). O QUADRO 16 apresenta a quantidade de respostas às questões 4 e 5 do questionário distribuídas por universidade.

QUADRO 16 – DEMONSTRATIVO DOS RESPONDENTES DAS PERGUNTAS 4 E 5

ANO	IFES	PERGUNTA 4 (QUANDO INICIOU O TELETRABALHO NA INSTITUIÇÃO)	PERGUNTA 5 (QUANDO O SERVIDOR COMEÇOU NO TELETRABALHO)
UFPR	2022*	6	0
	2023	8	11
	2023/24	1	0
	2024	3	7
UNILA	Não sabe	2	1
	2021	1	0
	2022*	1	1
	2023	1	1
	2024	0	2
UFPEL	2022*	2	2
	2023	2	2
UFRGS	2020	1	0
	2022*	7	4
	2023	7	7
	2024	0	4
UNIPAMPA	2017	1	1
	2020	1	0
	2022*	0	0
	2024	0	1
UFSC	2023*	2	1
	2025	0	1
UFFS	2022*	1	1
Total		47	47

FONTE: A autora (2025)

*Ano que consta oficialmente no site das universidades que iniciaram o Teletrabalho.

As respostas à pergunta 4, demonstram que o teletrabalho nas universidades federais foi iniciado logo após o período pandêmico, que foi um acontecimento que propiciou o desenvolvimento do trabalho remoto, aliado com o avanço da tecnologia e a possibilidade de um novo cenário na gestão de pessoas na administração pública federal (Nespolo, 2023; Miranda, 2024).

Nas respostas à pergunta 5, nota-se que os servidores paulatinamente vão sendo beneficiados com o teletrabalho. Dessa forma, percebe-se que as instituições vêm gradativamente se adequando às regulamentações do PGD para possibilitar que mais servidores sejam contemplados com a modalidade do teletrabalho.

A pergunta 6 do questionário busca saber se a modalidade de teletrabalho em que o servidor atua é integral ou parcial, conforme as regras do art. 9º e inciso II do decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022). Nessa questão 99% responderam que é parcial, não totalizando 100%, em decorrência de uma resposta ter sido assinalada como teletrabalho integral. Por outro lado, como a próxima pergunta era sobre quantas vezes por semana o servidor realiza as atividades em teletrabalho e a resposta desse servidor foi 4 vezes por semana, então, pode-se dizer que 100% dos servidores que responderam ao formulário, realizam suas atividades na modalidade teletrabalho parcial.

A pergunta 7, complementa a questão 6, sobre se a adesão é parcial, quantas vezes por semana o servidor realiza as atividades no teletrabalho. Na UFPR, 11 servidores responderam três vezes por semana, cinco responderam ser duas vezes por semana e dois responderam ser quatro vezes por semana.

Na UNILA, das 5 pessoas que responderam, três colocaram três vezes por semana, e duas pessoas responderam trabalhar remotamente 2 vezes por semana.

Na UFPEL, um servidor respondeu que atua via teletrabalho uma vez por semana, um respondeu ser quatro vezes por semana, um divide sua carga horária em 20h em teletrabalho e 20h presenciais, e um servidor colocou que atua um turno em teletrabalho e um turno presencial.

Na UFRGS, dez pessoas responderam que realizam teletrabalho duas vezes por semana, quatro pessoas colocaram uma vez por semana, e um servidor respondeu que realiza teletrabalho quatro vezes por semana.

Na UNIPAMPA, uma pessoa respondeu que atuava duas semanas em teletrabalho e duas semanas presencialmente, e uma pessoa colocou que realiza teletrabalho quatro vezes por semana.

Na UFSC, os dois servidores que responderam o formulário colocaram que atuam três vezes por semana em teletrabalho.

Na UFFS, uma pessoa respondeu que atua duas vezes por semana em teletrabalho.

O QUADRO 17, representa quantas vezes por semana os servidores desenvolvem as suas atividades no regime de teletrabalho.

QUADRO 17 – QUANTIDADE DE VEZES POR SEMANA O SERVIDOR ATUA EM TELETRABALHO

Vezes por semana que realiza o Teletrabalho	IFES							Total
	UFPR	UNILA	UFPEL	UFRGS	UNIPAMPA	UFSC	UFFS	
1X por semana	0	0	0	4	0	0	0	4
2X por semana	5	2	1	10	0	0	1	19
3X por semana	11	3	0	0	0	2	0	16
4X por semana	2	0	1	1	1	0	0	5
20h T/20h P	0	0	1	0	0	0	0	1
1 Turno T/ 1 Turno P	0	0	1	0	0	0	0	1
1 Semana T/ e 1 Semana P	0	0	0	0	1	0	0	1
Total								47

FONTE: A autora (2025)

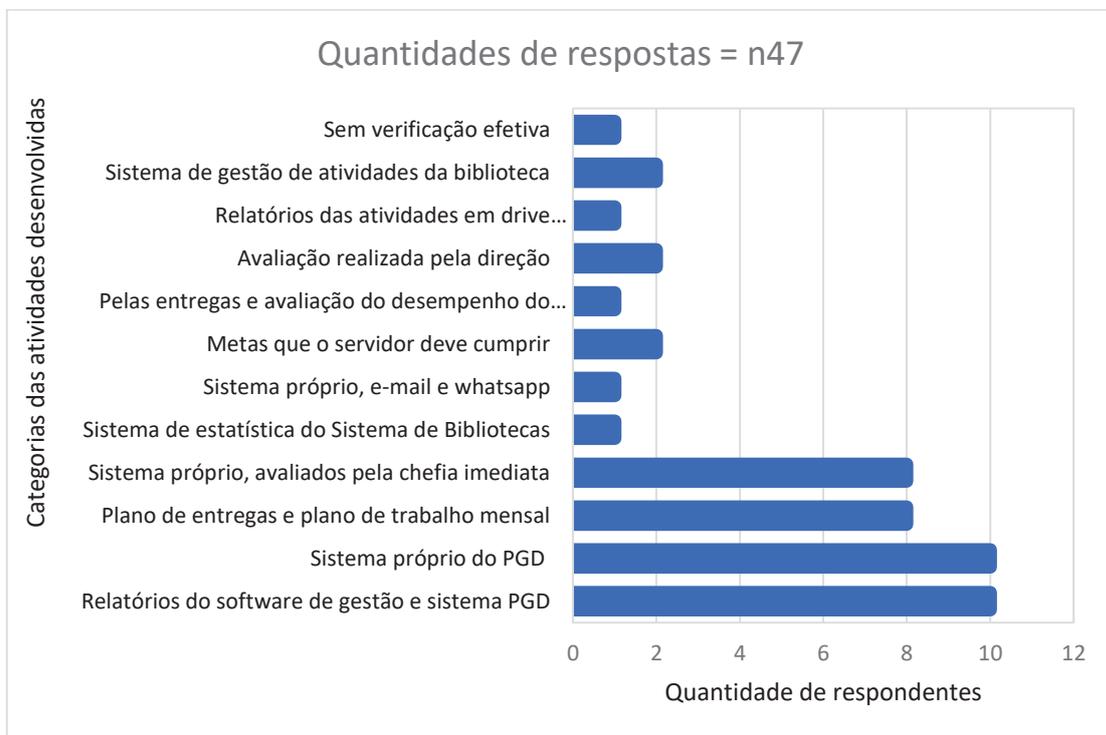
O QUADRO 17, mostra a quantidade de vezes que predomina entre as instituições é o teletrabalho parcial realizado duas vezes por semana, seguido da alternativa de três vezes por semana. Acredita-se que, no momento, são essas as opções que atendem às demandas das unidades, já que a carga horária de trabalho a ser exercida pelo servidor em teletrabalho é um acordo entre a chefia imediata e o servidor (Brasil, 2023).

4.2.2 Gestão das atividades em teletrabalho

Para entender como o teletrabalho é executado, as questões de 8 a 12 procuram identificar como essas atividades são realizadas, de forma a contribuir para a análise sob perspectiva da gestão da informação. Com isso, pode-se caracterizar a forma de atuação.

A pergunta 8 foi discriminada como variável técnica/prática com relação ao desenvolvimento do teletrabalho, uma vez que a regulamentação prevê que essa modalidade de trabalho deve ter avaliação na execução dos seus planos de trabalhos e o intuito dessa questão é saber como é verificada a execução das atividades desenvolvidas em teletrabalho na unidade do servidor. Para isso, organizou-se o GRÁFICO 5, para melhor categorizar e analisar as respostas.

GRÁFICO 5 – CATEGORIAS DAS ATIVIDADES DE EXECUÇÃO



FONTE: A autora (2025)

O GRÁFICO 5, reflete o entendimento dos respondentes sobre como a execução das suas atividades é verificada e avaliada pelos superiores. Esse dado é relevante, pois, de acordo com a IN nº 24/2023, no art. 21, §1º, a execução do plano de trabalho deve ser criteriosa e avaliada pela chefia, considerando a seguinte escala:

- I – excepcional: plano de trabalho executado muito acima do esperado;
- II – alto desempenho: plano de trabalho executado acima do esperado;
- III – adequado: plano de trabalho executado dentro do esperado;
- IV- inadequado: plano de trabalho executado abaixo do esperado ou parcialmente executado;
- V – não executado: plano de trabalho integralmente não executado (Brasil, 2023)

Dessa forma, percebe-se que das 47 respostas, dez respondentes estão cientes de que a execução das atividades é avaliada por relatórios em sistemas próprios do PGD de cada instituição, dez respondentes colocaram que os critérios de avaliação da execução das atividades são pelo sistema próprio do PGD, oito pessoas colocaram que é por meio do plano de entregas e do plano de trabalho mensal, oito pessoas responderam que é pelo sistema próprio do PGD com avaliação pela chefia imediata. Esta última resposta é a que mais se assemelha com as informações que a instrução normativa estabelece em seu art. 21, “A chefia da unidade avaliará a execução do plano de trabalho do participante [...]” (Brasil,2023). Portanto, as atividades que constam no plano de trabalho do servidor devem ser monitoradas pela chefia da unidade de execução podendo ter ajustes e repactuação a qualquer momento.

As demais respostas que contaram com um ou dois respondentes, que foram: “Sistema de estatística do sistema de bibliotecas”; “Sistema próprio, e-mail e WhatsApp”; “Metas que o servidor precisa cumprir”; “Pelas entregas e avaliação de desempenho do setor”; “Avaliação realizada pela direção”; “Relatórios das atividades compartilhados no drive”; “Sistema de gestão de atividades da biblioteca” e “Sem verificação efetiva”, demonstram que os servidores desconhecem como é avaliada a execução das tarefas realizadas em teletrabalho em suas unidades. Por outro lado, como é muito recente a implantação do teletrabalho nas unidades de bibliotecas pode-se dizer que os servidores estão se adaptando às diretrizes estabelecidas pelas universidades.

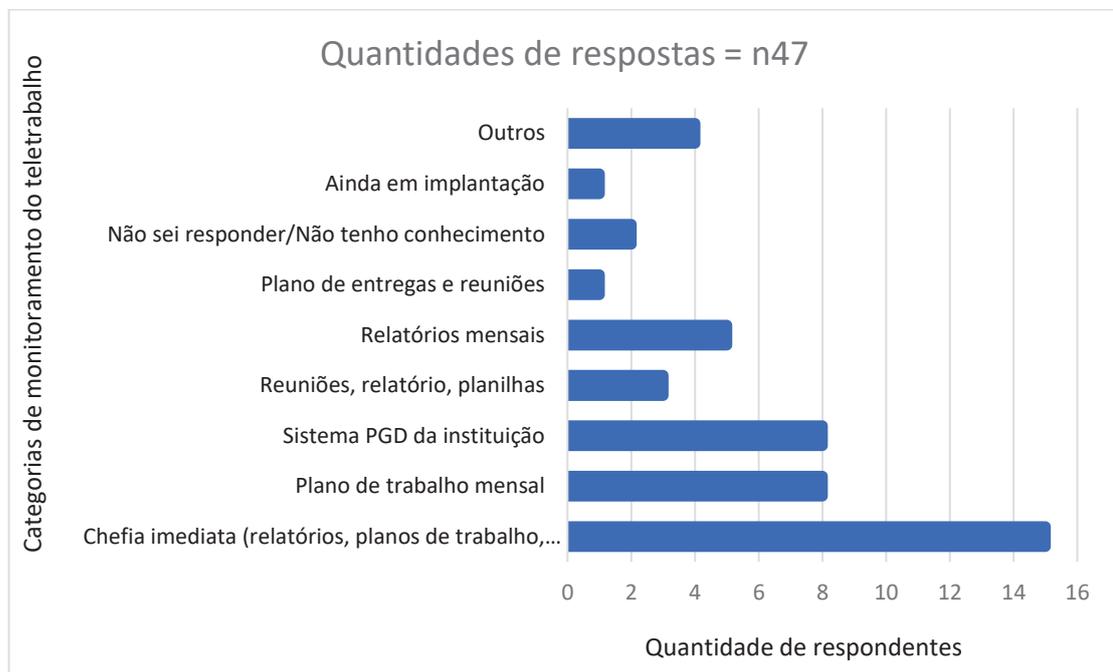
É pertinente reforçar que o teletrabalho é um fenômeno novo na administração pública federal, e impõe desafios para os gestores das universidades, uma vez, que o PGD é uma modalidade de gestão por resultados, e isso caracteriza uma mudança de cultura na esfera pública, fator que influencia no fluxo informacional do ambiente organizacional, bem como, o comportamento das pessoas.

Portanto, envolve a GI e a GC, pois como pontua Alvarenga Neto (2002), as atividades que fomentam a gestão da informação contemplam fluxos e processos, já a GC, tem como foco gerir o capital intelectual da organização, e segundo Barbosa (2008), a GC “contribui decisivamente para que a organização se adapte às condições mutáveis do seu ambiente por intermédio da aprendizagem organizacional”. A aprendizagem organizacional acontece quando as pessoas, reagindo às mudanças

do ambiente, percebem e corrigem erros por meio de modificações nas estratégias e normas (Choo, 2006).

A pergunta 9 aborda a metodologia de acompanhamento/monitoramento do teletrabalho, também compreendida como variável técnica/prática, sendo um dos itens previstos nas diretrizes do teletrabalho. Com isso, a questão busca analisar como ocorre o acompanhamento/monitoramento do teletrabalho nas bibliotecas universitárias, conforme as categorias no GRÁFICO 6.

GRÁFICO 6 – CATEGORIAS DE MONITORAMENTO DO TELETRABALHO



FONTE: A autora (2025)

O GRÁFICO 6 expõe as percepções dos respondentes sobre como o acompanhamento/monitoramento é feito em suas unidades de trabalho. Das 47 respostas, 15 respondentes colocaram que o acompanhamento é feito pela chefia imediata, com avaliação por meio de relatórios, planos de trabalho, oito pessoas colocaram que é pelo plano de trabalho mensal, oito pessoas responderam que o monitoramento é feito pelo sistema do PGD da instituição, três colocaram que é feito por meio de reuniões, relatórios e planilhas, cinco pessoas responderam que o monitoramento é por meio de relatórios mensais, um servidor respondeu que é por intermédio do plano de entregas e reuniões, dois responderam que não sabiam responder/não tinham conhecimento sobre como o teletrabalho é monitorado na sua unidade, um servidor respondeu que o teletrabalho ainda está em implantação, e na

opção “outros” apareceram respostas como: “Cada servidor que aderiu ao teletrabalho, tem suas atividades específicas”, “Registro no e-mail institucional ou pela plataforma Teams”, “O diretor aprova os planos de trabalho e avalia o desenvolvimento”, “Eu acho que é tranquilo”, “Relatório do sistema de gerenciamento da biblioteca”.

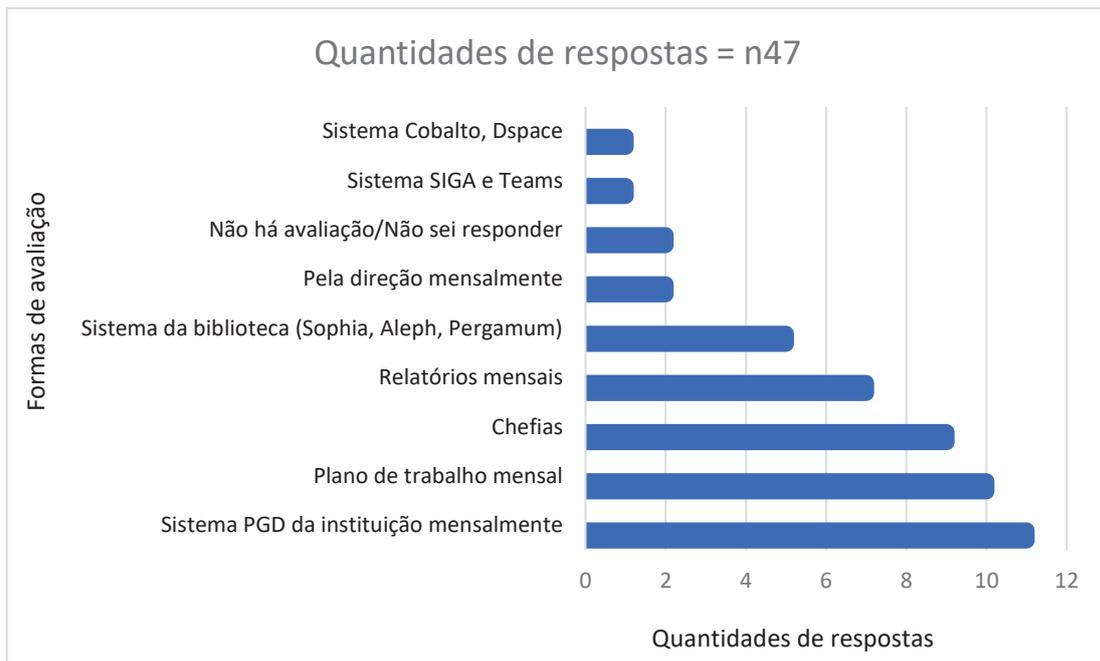
Diante dessas respostas, observou-se que 15 pessoas estão cientes de que o monitoramento do teletrabalho é incumbência das chefias, conforme a IN nº 24/2023, que, em seu art. 24, estabelece que “compete às chefias das unidades instituidoras”, no inciso II, “monitorar o PGD no âmbito da sua unidade, buscando o alcance dos objetivos estabelecidos no art. 2º desta Instrução Normativa Conjunta” (Brasil, 2023).

Para Chiavenato (2014, p. 431) “os processos de monitoração estão relacionados com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados pela atividade das pessoas que compõem a organização”. Destarte, o processo de monitoramento consiste no acompanhamento sistemático das atividades desempenhadas pelos indivíduos nas instituições, com o objetivo primordial de assegurar o alcance dos objetivos previamente estabelecidos.

No caso do teletrabalho das bibliotecas universitárias, os respondentes colocaram que o monitoramento, além das chefias, pode ocorrer por meio de diversos instrumentos, como relatórios, reuniões, planilhas, planos de trabalho e, principalmente, através do sistema específico do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) de cada instituição.

A pergunta 10 é sobre como as atividades desenvolvidas em teletrabalho são avaliadas, e está relacionada com uma variável técnica/prática e tem por escopo verificar o olhar dos servidores sobre o processo de avaliação do regime de teletrabalho. O processo de avaliação é previsto na IN nº 24/2023, nos arts. 21 e 22, que estabelecem os critérios e procedimentos de avaliação dos planos de trabalho e planos de entregas dos participantes do PGD. Nesse contexto, que se busca relatar como está sendo esse processo de avaliação do teletrabalho nas bibliotecas, conforme o GRÁFICO 7.

GRÁFICO 7 – FORMAS DE AVALIAÇÃO CITADAS PELOS RESPONDENTES



FONTE: A autora (2025)

O GRÁFICO 7 representa a visão dos servidores sobre o processo de avaliação do teletrabalho até o momento. Na visão de Chiavenato (2014, p. 210), “a avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, ou de uma equipe, em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados [...]”. Assim, o processo de avaliação tem por finalidade verificar o desempenho da pessoa com relação a produção do trabalho desenvolvido. Chiavenato (2014), menciona também que a avaliação pode servir para averiguar a competência da pessoa, para saber como ela pode contribuir para as organizações, e se constitui em um meio de melhorar tanto o desempenho individual como as condições do ambiente de trabalho.

O processo de avaliação envolve também a gestão da informação, que prevê a melhoria de processos e fluxos do ambiente organizacional (Davenport, 1998), que visa alcançar os objetivos propostos pelas organizações e instituições.

Diante do exposto, notou-se que os respondentes colocaram que o principal meio de avaliação do teletrabalho é pelo sistema do PGD de cada instituição com 11 respostas. Essa resposta está em conformidade com o parágrafo 6º, do art. 21 da IN nº 24/2023, que determina que as ações previstas devem ser registradas em sistema informatizado (Brasil, 2023).

A segunda avaliação mais citada pelos respondentes é via plano de trabalho mensal (dez respostas), que segundo a IN nº 24/2023, deve ser registrado no sistema que gerencia o PGD. Já a terceira opção mais relatada pelos respondentes é que a avaliação é feita pelas chefias (nove respostas).

Outras respostas citadas pelos servidores são: relatórios mensais, os quais os respondentes não mencionam em que sistema são registrados; além de sistemas de gerenciamento da biblioteca, sistema Cobalto, SIGA, *Microsoft Teams* e *Dspace*. Dessa forma, entende-se que as atividades desenvolvidas pelos servidores também são avaliadas por sistemas específicos da biblioteca; mensalmente pela direção, que se compreende ser a chefia imediata do servidor. Na resposta em que os respondentes colocaram que não há avaliação ou não sabe responder como ela ocorre, configura-se desconhecimento por parte dos servidores sobre como é feita a avaliação do teletrabalho na instituição em que atuam, o que merece um olhar atento dos gestores com relação à disseminação da informação sobre as diretrizes do PGD na instituição.

Destaca-se a resposta em que o respondente colocou que são atribuídas sobre mensalmente às atividades desenvolvidas, pois, na IN nº 24/2023, no art. 21, parágrafo 1º, e incisos I ao V estabelece que:

§ 1º A avaliação da execução do plano de trabalho deverá ocorrer em até vinte dias após a data limite do registro feito pelo participante, nos moldes do § 1º do art. 20 desta Instrução Normativa Conjunta, considerando a seguinte escala:
I - excepcional: plano de trabalho executado muito acima do esperado;
II - alto desempenho: plano de trabalho executado acima do esperado;
III - adequado: plano de trabalho executado dentro do esperado;
IV - inadequado: plano de trabalho executado abaixo do esperado ou parcialmente executado;
V - não executado: plano de trabalho integralmente não executado (Brasil, 2023).

Nesse caminho, entende-se que pelas diretrizes da IN nº 24/2023, o fluxo de avaliação do PGD segue os seguintes passos: o participante realiza o seu plano de trabalho, o qual é registrado no sistema PGD da instituição, e passa a ser acompanhado e avaliado pela chefia.

A pergunta 11 é referente às vantagens do teletrabalho para o servidor, e tem por propósito compreender a dimensão técnica/prática dessa modalidade para os servidores que atuam nas bibliotecas das universidades federais.

O PGD, programa de gestão que contempla o teletrabalho, tem entre os seus objetivos contribuir para a saúde e qualidade de vida dos servidores, bem como otimizar a gestão dos recursos públicos, essas informações constam no art. 2º, incisos III e IX da IN nº 24/2023 (Brasil, 2023). Portanto, entre os principais objetivos do PGD na administração pública são a economicidade, a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade e também da qualidade de vida do servidor.

Essa nova forma de gestão que o PGD estabelece, pode ser associada aos princípios da gestão da informação, que busca por meio dos seus processos e fluxos a melhoria contínua dos produtos e serviços das organizações públicas e privadas.

Assim, o QUADRO 18 apresenta as principais vantagens do teletrabalho percebidas pelos respondentes até o momento.

QUADRO 18 – VANTAGENS DO TELETRABALHO CITADAS PELOS RESPONDENTES

Nº	VANTAGENS	QUANTIDADES DE RESPONDENTES
1	Qualidade de vida	19
2	Menos tempo de deslocamento no trânsito	18
3	Flexibilidade de horário	15
4	Redução de custos com deslocamento	8
5	Autonomia na execução do trabalho	9
6	Maior concentração para realizar o trabalho	8
7	Comodidade/conforto para trabalhar em casa	8
8	Otimização do tempo	7
9	Mais tempo com a família	7
10	Mais tempo para os afazeres de interesse pessoal	6
11	Saúde alimentar	4
12	Aumento da produtividade	4
13	Redução de custos com refeições fora de casa	4
14	Economia financeira	3
15	Tempo para fazer exercícios físicos	3
16	Menos pessoas no trânsito e transporte público	3
17	Menos estresse	3
18	Mais tempo para realizar o trabalho com qualidade	3
19	Economicidade	3
20	Motivação para se qualificar e se aperfeiçoar com cursos, e etc.	2
21	Redução de custo com vestimenta	1
22	Menos risco de sofrer com algum tipo de violência	1
23	Não registrar o ponto eletrônico	1
24	Colabora com o meio ambiente com menos carros nas ruas	1
25	Equilíbrio emocional	1
26	Segurança	1
27	Cuidado com a saúde	1
	Total	144

FONTE: A autora (2025)

As principais vantagens citadas pelos respondentes podem ser sintetizadas da seguinte maneira: qualidade de vida (com 19 citações), a qual inclui o bem-estar do servidor, equilíbrio emocional, menos estresse, cuidado com a saúde, saúde alimentar, comodidade e conforto para trabalhar em casa, segurança, tempo para atividades físicas e tempo para ficar com a família, tempo para os afazeres de interesse pessoal, itens que foram citados pelas pessoas.

A segunda vantagem mais relatada pelos respondentes está relacionada com a redução do tempo de deslocamento no trânsito (com 18 respostas), que também pode ser associada com a redução de custos com deslocamento, menos pessoas no trânsito e no transporte público. Nessa questão, um respondente colocou que o teletrabalho colabora com o meio ambiente ao diminuir a circulação de carros nas ruas, citação essa que corrobora com o inciso X, do art. 2, da IN nº 24/203, que prevê que o PGD pode contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal (Brasil, 2023).

A terceira vantagem mais citada é a flexibilidade de horário (com 15 respostas), que agrega à qualidade do trabalho desenvolvido pelo servidor, que tem a liberdade de escolher o melhor horário e local para a realização das atividades laborais. Dentre essas vantagens os servidores também colocaram: otimização do tempo, motivação para qualificações e aperfeiçoamentos com cursos de interesse, maior concentração para realizar o trabalho, aumento da produtividade e autonomia para execução do trabalho. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 73), “a autonomia é uma condição possível que desperta a motivação das pessoas para que haja a criação de novos conhecimentos”. Por isso, permitir autonomia aos servidores na execução do trabalho é uma vantagem que deve ser valorizada, porque, a pessoa que trabalha motivada contribui de maneira positiva para que a instituição possa alcançar os objetivos propostos.

Outras vantagens citadas estão relacionadas com a economia financeira pela redução de custos com refeições fora de casa e vestimentas, e a economicidade para as universidades.

As vantagens citadas pelos respondentes vão de encontro com que os autores Paloschi, 2021; Ferreira; Shintaku, 2023; Miranda, 2024, relatam em seus estudos sobre o teletrabalho nas universidades públicas. Os autores apontam vantagens, como a qualidade de vida e a redução de custos para o servidor público, e para as instituições o aumento na produtividade, a economicidade e a otimização do serviço

público. Portanto, a implementação do teletrabalho na administração pública deve ser ampliada e incentivada para que mais servidores possam desfrutar das vantagens que essa modalidade de trabalho proporciona.

A pergunta 12 é sobre as desvantagens do teletrabalho apontadas pelos servidores. Trata-se também de uma variável de dimensão técnica/prática, a qual aparece sistematizada no QUADRO 19, que elenca as principais desvantagens citadas pelos respondentes.

QUADRO 19 – DESVANTAGENS DO TELETRABALHO CITADAS PELOS RESPONDENTES

Nº	DESVANTAGENS	QUANTIDADES DE RESPONDENTES
1	Não tem desvantagem	15
2	Gasto com estrutura física, equipamentos, energia elétrica e etc.	10
3	Socialização	7
4	Falta de apoio com as tecnologias, adaptação com as diversas tecnologias	3
5	Demora na comunicação com os colegas	2
6	Trabalhar mais quando está em casa	2
7	Diminuição da quantidade do efetivo na unidade presencialmente	1
8	Infraestrutura no local de trabalho é melhor do que de casa	1
9	No começo dificuldade de adaptação	1
10	Dependência de sistemas que só funcionam in loco	1
11	Falta de estrutura física e equipamento	1
12	Falta de sinal da internet	1
13	Problema familiar que interfira na execução do trabalho	1
14	Falta de espaço e ergonomia apropriados	1
15	Distração e isolamento social	1
16	Comodismo do servidor	1
17	Demora no atendimento das demandas	1
18	Estar sempre atenta às mensagens (conectada)	1
19	Fazer atividade doméstica, enquanto está em teletrabalho	1
20	O distanciamento dos servidores pode ocasionar falhas nas tarefas	1
21	Tempo gasto com o planejamento e descrição mensal das entregas	1
22	Engessamento e falta de opções adequadas das tarefas no sistema PGD	1
23	Não sair de casa para trabalhar	1
24	Cobranças de informações ou atividades fora do expediente	1
25	Dispersão ou perda de foco dos servidores subordinados	1
	Total	58

FONTE: A autora (2025)

Nota-se que, das 47 pessoas que responderam ao formulário, 15 responderam que não viram desvantagens no teletrabalho até o momento, dez colocaram como desvantagem o gasto com estrutura física, equipamentos e energia elétrica. Esse item está previsto na IN nº 24/2023, no art. 15, alínea c, que o participante do teletrabalho

“deve custear a estrutura necessária, física e tecnológica, para o desempenho do teletrabalho [...]”. No entanto, sugere-se que essa desvantagem poderia ser amenizada com a possibilidade de os órgãos e entidades autorizarem a retirada de equipamentos pelos servidores em teletrabalho, conforme já prevê o art. 16, da IN nº 24/2023, que para o teletrabalho integral os órgãos e entidades podem autorizar a retirada de equipamentos pelos participantes. Outra alternativa viável é uma ajuda de custo para cobrir gastos com infraestrutura de trabalho que resultam em despesas extras para o servidor.

Outra desvantagem citada pelos respondentes (sete respostas) é a socialização, que fica prejudicada devido ao pouco contato presencial da equipe de trabalho. A socialização é um importante processo nas instituições em que as pessoas por meio de suas experiências e vivências compartilham e criam o conhecimento tácito (Nonaka; Takeuchi, 2008). Essas interações entre as pessoas são momentos ricos de compartilhamento de informações e conhecimentos que possibilitam que ações e estratégias sejam criadas para que os objetivos sejam alcançados pelas organizações, bem como soluções inovadoras sejam propostas. Nesse sentido, a falta de socialização é um elemento que requer atenção especial por parte dos gestores públicos, devido a sua importância para as instituições.

As demais desvantagens tiveram menos menções e podem ser condensadas da seguinte maneira: demora da comunicação com os colegas; falta de apoio tecnológico; fazer trabalho doméstico enquanto se está em teletrabalho; problemas familiares que interferem na atividade laboral; falta de estrutura física domiciliar; estar sempre em conexão com o trabalho; cobranças de trabalho fora do expediente; isolamento social; diminuição do efetivo presencialmente; dificuldade de adaptação; dependência de sistemas que só funcionam *in loco*; problemas com o sinal da Internet; demora no atendimento das demandas; falhas nas tarefas pelo distanciamento entre os servidores; tempo gasto com planejamento e descrição mensal das entregas; engessamento e falta de opções de tarefas no sistema PGD; não sair de casa para trabalhar; dispersão ou perda do foco do servidor subordinado.

As desvantagens citadas pelos respondentes também são apontadas nos estudos dos autores Ferreira; Shintaku, 2023 e Miranda, 2024, e podem ser resumidas em: excesso de horas trabalhadas; isolamento profissional; dificuldade de separar o trabalho doméstico do trabalho profissional; saúde mental; falta de ergonomia; comodismo; falta de comunicação em tempo real; falta de apoio técnico e integração

da equipe. Em decorrência dos pontos negativos relatados, acredita-se que o teletrabalho pode desmotivar a adesão do servidor para essa modalidade de trabalho. Assim, é necessário um olhar especial por parte dos gestores das bibliotecas, para estabelecerem estratégias e ações que visam minimizar esses pontos negativos citados pelos servidores, com foco na melhoria do fluxo informacional para o teletrabalho nas unidades de bibliotecas das universidades.

4.2.3 Gestão da informação e conhecimento

As questões 13 a 17 do questionário foram formuladas com o propósito de verificar como o processo de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização, assim como os fluxos formais e informais ocorrem com a modalidade de teletrabalho nas bibliotecas universitárias.

A pergunta 13, categorizada como variável de socialização, que tem o intuito de verificar como ocorre a integração da equipe após a implantação do teletrabalho nas unidades de biblioteca. Choo (2006, p. 37), aponta que a “socialização é o processo pelo qual se adquire conhecimento tácito partilhando experiências”. Nesse caminho, constata-se a relevância da interação e do compartilhamento de vivências e experiências entre os membros da equipe de trabalho, pois incentiva a criação e o compartilhamento do conhecimento tácito. Desta forma, o QUADRO 20, mostra a visão dos respondentes sobre a socialização em sua unidade de atuação, com a implementação do teletrabalho.

QUADRO 20 – SOCIALIZAÇÃO NO TELETRABALHO CITADAS PELOS RESPONDENTES

Nº	SOCIALIZAÇÃO (INTEGRAÇÃO DA EQUIPE)	QUANTIDADES DE RESPONDENTES
1	Comunicação diária via whatsapp	19
2	Encontros semanais da equipe	12
3	Socialização nos dias presenciais	12
4	Contatos diários pela plataforma Teams	11
5	E-mail	6
6	Reuniões on-line	3
7	Telefone	2
8	Chat, grupos de chat (ferramenta livre Rocket.chat)	2
9	Encontros fora do ambiente de trabalho	1
10	Google Meet	1
11	Encontro presencial duas vezes por semana da equipe	1
12	Reuniões presenciais mensais	1
13	Encontros presenciais mensais	1
14	Diariamente por grupos de trabalho on-line	1
	Total	73

FONTE: A autora (2025)

No QUADRO 20, percebe-se que as equipes de trabalho das bibliotecas procuram manter a socialização entre os servidores em encontros presenciais (12 respostas) e reuniões presenciais (12 respostas), o que é um fator positivo para as equipes, pois, segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 62), o conhecimento tácito também ocorre por meio da “observação, da imitação e da prática”, ou seja, o indivíduo aprende observando como o outro desenvolve determinada tarefa, e então passa a contribuir com a instituição a partir do conhecimento adquirido nesses momentos de interação pessoal com os outros membros da equipe.

A socialização é um importante processo que ocorre nas organizações por meio das interações das equipes de trabalho, as quais compartilham informações, vivências e experiências, e com isso, possibilitam a criação do conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 2008), o qual está associado diretamente ao fluxo informal das organizações e à gestão do conhecimento. Souza e Freire (2022), colocam que quando o conhecimento é acessível e compartilhado, incentiva-se a participação das pessoas para alcançar os objetivos propostos pela organização. Conseqüentemente, o compartilhamento do conhecimento e as interações da equipe geralmente são momentos enriquecedores que podem gerar ideias e *insights* que agregam valor para os ambientes organizacionais.

Contudo, constatou-se que o contato diário entre os servidores é realizado por meio da comunicação digital, a qual permite a interação instantânea entre as pessoas sendo o meio mais utilizado atualmente frente às mudanças ocorridas com o constante avanço das TICs, que alteram também a maneira como as pessoas se relacionam mudando da interação face a face para uma interação mediada *on-line* (Thompson, 2018).

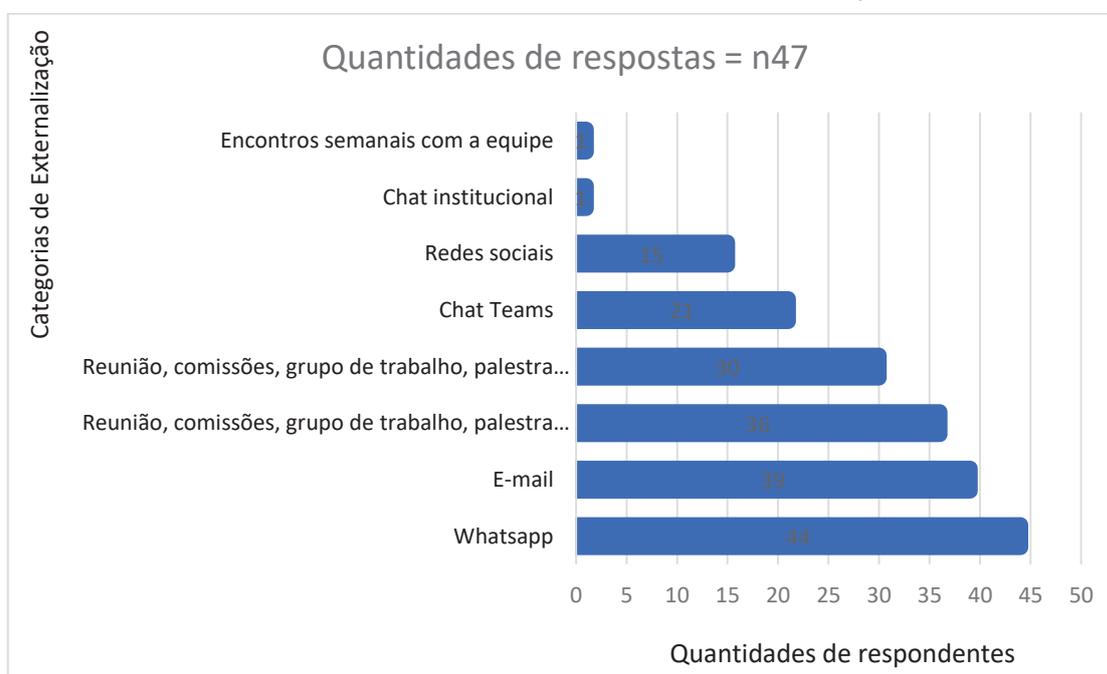
Entre as mídias sociais mais citadas pelos respondentes está o WhatsApp (19 respostas). Esse aplicativo de mensagem passou a ser uma importante ferramenta de comunicação e interação no mundo corporativo, tornando-se algo cultural conforme pontuam Ananias Júnior e Santos (2017). A segunda ferramenta mais apontada pelos respondentes é a plataforma *Microsoft Teams*, seguida do *e-mail*. Assim, fica caracterizado cada vez mais que as TICs e as mídias sociais, são imprescindíveis para a realização do teletrabalho e para o compartilhamento de experiências e conhecimentos das equipes de trabalho das bibliotecas das universidades da UFPR, UNILA, UFPEL, UFRGS, UNIPAMPA, UFSC e UFFS.

Entretanto, ao mesmo tempo que os respondentes disseram que a socialização não sofreu muitas alterações com o teletrabalho, a falta de interação presencial também foi considerada como desvantagem do trabalho à distância, conforme foi citado por alguns respondentes na pergunta 12, o que de certa forma prejudica o desenvolvimento do trabalho da equipe. Assim, sugere-se que os gestores revejam as estratégias de interação entre a equipe de trabalho para buscar soluções que minimizem esse impacto para os servidores.

A pergunta 14 é sobre como ocorre a transferência das experiências e vivências para o desenvolvimento do trabalho em equipe na unidade do servidor, e está categorizada com uma variável de externalização.

A externalização é o processo de conversão do conhecimento tácito (vivências e experiências) em conhecimento explícito (Nonaka; Takeuchi, 2008), e acontece por meio do diálogo e da reflexão. Com isso, essa questão tem por finalidade compreender como é percebido pelos respondentes o processo de externalização nas BUs com a implementação da modalidade teletrabalho, conforme o GRÁFICO 8.

GRÁFICO 8 – CATEGORIAS DE EXTERNALIZAÇÃO



FONTE: A autora (2025)

O GRÁFICO 8, retrata como os servidores estão interagindo para que o conhecimento tácito seja transformado em conhecimento explícito na unidade do servidor, ou seja, como acontece a externalização, fundamental para a construção do

conhecimento (Choo, 2006), ou até mesmo como surgem ideias, *insights*, e conceitos para o desenvolvimento de novos serviços e produtos que agregam valor para as instituições. Nesse processo é pertinente destacar que o conhecimento parte do indivíduo para o grupo, sendo assim, o conhecimento tácito compartilhado para a equipe permite a criação de novos conhecimentos no ambiente organizacional.

Diante do exposto, nota-se que a principal ferramenta utilizada para diálogos entre a equipe de trabalho é o WhatsApp (44 respostas), transformando-se no principal canal de comunicação entre as equipes em teletrabalho, conforme já constatado na pergunta 13 do questionário, que trata sobre a socialização.

O *e-mail* (39 citações) foi a segunda ferramenta de interação mais citada pelos respondentes, configurando como também uma das ferramentas mais utilizadas no meio corporativo. Dentre as ferramentas digitais ainda foram mencionados redes sociais, *chat* institucional e o *chat* do *Microsoft Teams*. Isso demonstra que as relações, tanto no âmbito pessoal como profissional estão passando por mudanças cada vez mais significativas com o avanço das tecnologias (Manfrin, 2019).

Constata-se que, apesar de as ferramentas tecnológicas serem tendência para as interações no ambiente de trabalho, os servidores relataram que a troca informações e conhecimentos também acontece por reuniões, comissões, grupo de trabalho, palestra e outros e eventos presenciais (37 respostas), mostrando que a interação face a face ainda é um momento de socialização considerado relevante para a trocas, diálogos e reflexão no ambiente profissional, nesse mundo em constante transformação com o avanço das tecnologias. Nesse sentido, constata-se que o processo de externalização conforme proposto por Nonaka e Takeuchi (2008), no ambiente das bibliotecas acontece tanto de forma presencial como por intermédio da comunicação digital.

A pergunta 15 está categorizada como uma variável de combinação, e tem por desígnio verificar como são transmitidas às normas e procedimentos para as atividades desenvolvidas em teletrabalho.

O processo de combinação proposto por Nonaka e Takeuchi (2008), é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, sendo registrado em diversas fontes. A troca de conhecimento entre as pessoas pode acontecer em reuniões, documentos e sistemas informatizados.

Inseridos nesse contexto, que se busca identificar como ocorre o processo de combinação nas unidades de bibliotecas, conforme informações no QUADRO 21.

QUADRO 21 – NORMAS E PROCEDIMENTOS CITADOS PELOS RESPONDENTES

Nº	NORMAS E PROCEDIMENTOS FORMAIS (PROCESSO DE COMBINAÇÃO CONHECIMENTO EXPLÍCITO/EXPLÍCITO)	QUANTIDADES DE RESPONDENTES
1	E-mail	21
2	Reuniões presenciais	19
3	Whatsapp	10
4	Chat Teams	10
5	Reuniões on-line	8
6	Orientações da chefia	5
7	Reuniões com a Comissão do PGD	4
8	Sistema PGD institucional (manual/tutorial)	3
9	Manuais	3
10	Processo no SEI (Sistema Eletrônico de Informações)	2
11	Planilha de atividades	2
12	Site da instituição	2
13	Documentos	2
14	Treinamento presencial com base nas normas e manuais do PGD	2
15	Documentos publicados pela instituição e regulamentos	1
16	RH, direção	1
17	Grupo de trabalho	1
18	Telefone/Celular	1
19	Palestra	1
20	Normativas institucionais	1
21	Tutoriais	1
22	Chats institucional	1
23	Boletim de serviço	1
24	Memorandos	1
	Total	103

FONTE: A autora (2025)

O QUADRO 21, evidencia a compreensão dos servidores com relação à transmissão das normas e procedimentos na modalidade teletrabalho, ou seja, a transferência do conhecimento explícito nas unidades de bibliotecas, a qual, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), envolve a combinação processo em que o conhecimento explícito é convertido em conhecimento explícito, utilizando fontes variadas de informação e, permitindo com isso, que as pessoas no ambiente profissional contribuam com valiosas informações e construam novos conhecimentos, com o propósito de inovar e agregar valor para as organizações e instituições. Ressalta-se que o processo de combinação parte do grupo para a organização.

Nesse sentido, os servidores atuantes na modalidade de teletrabalho indicam que a transferência do conhecimento explícito nas BUs ocorre por meio dos seguintes canais de comunicação:

TICS: E-mail, sistema PGD, Processo SEI, site da instituição, telefone/celular.

Mídia social: WhatsApp, *chat* institucional.

Formal (material impresso): manuais, tutoriais, documentos, normativas institucionais, memorandos, planilhas de atividades, boletim de serviço.

Informal: reuniões presenciais e on-line, chefia, treinamento presencial, RH, direção, grupo de trabalho e palestra.

Portanto, depreende-se que as principais fontes de informação que estruturam o conhecimento explícito e viabilizam o processo de combinação nas bibliotecas universitárias, fomentando a criação de novos conhecimentos, são primordialmente mediadas pelas TICs, mídias sociais, encontros presenciais e documentos. Em particular, o *e-mail* emerge como canal de comunicação predominante no ambiente de trabalho das BUs, contabilizando 21 citações e corroborando os achados da questão 14. A segunda modalidade mais reportada para a transferência de conhecimento são as reuniões presenciais, com 19 menções. Desta forma, constata-se que, no processo de combinação nas BUs, a transferência e a combinação do conhecimento ocorrem por meio de documentos, reuniões, TICs e mídias sociais.

A pergunta 16 do questionário foi categorizada como variável de combinação, e visa entender como os servidores em teletrabalho veem o conhecimento explícito que é explorado por Nonaka e Takeuchi (2008), como combinação, processo que se constrói reunindo conhecimentos explícitos, envolvendo a combinação de várias fontes de informação.

À vista disso, a questão é sobre como funciona o fluxo de informação com a implantação do teletrabalho na unidade do servidor. Os fluxos informacionais são divididos em fluxos formais e informais.

Nesse caminho, o conhecimento explícito está relacionado com fluxos formais (estruturados), e são associados à gestão da informação, que segundo Valentim (2014), são provenientes dos processos gerenciais do próprio ambiente organizacional e podem se apresentar registrados em diferentes fontes de informação. Já os fluxos informais (não-estruturados), estão relacionados com a gestão do conhecimento, e de acordo com Valentim (2014), são provenientes das experiências e vivências das pessoas nas organizações, e acontecem em reuniões informais, conversas no corredor, na hora do cafezinho, e troca de informações por aplicativos de mensagens.

Assim, o QUADRO 22 apresenta como os respondentes percebem o fluxo de informação na sua unidade de trabalho.

QUADRO 22 – FLUXOS DE INFORMAÇÃO CITADOS PELOS RESPONDENTES

FLUXOS ESTRUTURADOS	CANAIS DE INFORMAÇÃO	QUANTIDADES DE RESPONDENTES
	E-mail	14
	Sistemas da instituição	6
	Canais de comunicação	6
	Plataforma Teams	5
	Sistema de gerenciamento da biblioteca	3
	Processo SEI (Serviço Eletrônico de Informações)	2
	TICs	1
	Programa OJS3	1
	Tutoriais	1
	Planilhas de atividades e projetos	1
	Documentos	1
	Sistema de chamados	1
	Site da instituição	1
	Boletim de serviço	1
	Preenchimento de listas e formulários	1
	Total	45
FLUXOS NÃO ESTRUTURADOS		
	Reuniões presencial ou on-line	11
	Whatsapp	7
	Comunicação presencial e virtual	4
	Chefia	4
	Conversas com os pares	2
	Encontros presenciais	2
	Rodas de conversa	1
	Redes sociais	1
	Grupos de trabalho	1
	Comunicação verbal	1
	Demandas de outras seções	1
	Chat	1
	Conforme demandas de trabalho	1
	Total	37

FONTE: A autora (2025)

O QUADRO 22, demonstra o entendimento dos respondentes sobre os fluxos de informação que são divididos em fluxos formais (estruturados) e fluxos informais (não-estruturados). Isso posto, buscou-se identificar como os fluxos formais funcionam na unidade de trabalho do servidor para o desenvolvimento do teletrabalho, ou seja, em que fontes de informação o conhecimento explícito está registrado para que o processo de combinação aconteça e os objetivos propostos pelas bibliotecas sejam alcançados. Pois, no entendimento de Choo (2006, p. 39), a “combinação é o processo pelo qual se constrói conhecimento explícito reunindo conhecimentos

explícitos provenientes de várias fontes”. Nesse caminho, identifica-se que os servidores relataram que as principais fontes de informação utilizadas para que o conhecimento explícito seja convertido em novos conhecimentos explícitos são: e-mail, sistemas da instituição, canais de comunicação, plataforma Teams, sistema de gerenciamento da biblioteca, TICs, programa OJS3, tutoriais, planilhas de atividades e projetos, documentos, sistema de chamado, site da instituição e boletim de serviço.

Por conseguinte, compreende-se que as fontes citadas são consideradas pelos respondentes como canais de comunicação oficiais utilizados pelas bibliotecas para transferência do conhecimento explícito, o que possibilita o processo de combinação conforme o modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (2008).

Vale destacar que o *e-mail*, é considerado pelos respondentes (14 respostas), a principal ferramenta de comunicação adotada pelas bibliotecas, pois aparece como o mais citado tanto na pergunta 15 (com 19 respostas), que trata sobre como são transmitidos às normas e os procedimentos formais para as atividades em teletrabalho, como na pergunta 16, que envolve as variáveis de combinação. Acredita-se que o uso do *e-mail* como principal fonte de informação para a transferência do conhecimento ocorre porque, além de ser um meio de comunicação rápido, permite o registro das informações. Conforme menciona Ferreira (2020), o *e-mail* é uma ferramenta de comunicação ágil, e de fácil uso, armazena a informação e facilita sua recuperação para consulta posterior.

Com relação aos fluxos informais (não-estruturados), que está relacionado com a GC, e com o conhecimento tácito (Valentim 2010), e conseqüentemente envolve o processo de socialização conforme já relatado na questão 13.

Na visão dos servidores os fluxos não-estruturados acontecem da seguinte forma: reuniões *on-line* e presenciais, WhatsApp, comunicação presencial e virtual, contatos com a chefia, conversa com os pares, encontros presenciais, rodas de conversa, redes sociais, grupos de trabalho, comunicação verbal, demandas de outras seções, chat, e conforme demandas de trabalho.

O destaque é para as reuniões *on-line* e presenciais, com 11 citações, sendo a forma de interação mais citada no fluxo não-estruturado, o que caracteriza a importância dos encontros, seja, *on-line* ou presencialmente, para a troca de informações e transferência de conhecimento, possibilitando, assim, a interação da equipe de trabalho e a criação de novos conhecimentos. Nessa conjuntura, observa-se que os fluxos informais descritos pelos respondentes se constituem em fontes

informais de informação que necessitam ser registradas para serem convertidas em conhecimento explícito para que o processo de combinação aconteça nas unidades de biblioteca.

A pergunta 17, tem por intenção averiguar por meio das sugestões e contribuições dos respondentes, o aprimoramento do PGD nas BUs. A pergunta foi categorizada como variável de internalização, a qual, segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 77), “a internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito”. Nesse contexto, o conhecimento explícito adquirido pelos respondentes é internalizado, sendo possível a contribuição para as instituições com suas vivências e experiências, ou seja, o conhecimento tácito. O QUADRO 23, relaciona as contribuições e sugestões citadas pelos respondentes.

QUADRO 23 – CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES DOS RESPONDENTES

Nº	CONTRIBUIÇÕES/SUGESTÕES (VARIÁVEL DE INTERNALIZAÇÃO)	QUANTIDADES DE RESPONDENTES
1	Oferecer mais dias de teletrabalho além de dois dias	2
2	Sistema PGD permitir alterações da execução do plano e abas específicas para cada área a ser registrada (sistema flexível)	2
3	Melhorar o sistema de lançamento das atividades diárias e a avaliação	2
4	Treinamentos presenciais da equipe	1
5	Capacitações relacionadas com planejamento e organização do trabalho	1
6	Reuniões periódicas	1
7	Reduzir o número de dias de teletrabalho de alguns setores	1
8	Contemplar o maior número possível de servidor	1
9	Teletrabalho integral para pessoas com mais de 60 anos e tratamento oncológico ou cirurgia bariátrica	1
10	Menos burocrático e mais objetivo	1
11	Rodízio de servidores em teletrabalho para que todos possam ser beneficiados	1
12	Aumento de demanda para quem está em teletrabalho	1
13	Para setores que atendem o público padronizar para 2 dias de teletrabalho	1
14	Reestruturação das demandas para melhor divisão das atividades entre os servidores em teletrabalho	1
15	Melhorar a forma de cobrança e validação	1
16	Contemplar todos os servidores da área administrativa com o teletrabalho	1
17	Sistema integrado dos processos para melhor avaliação dos fluxos do trabalho	1
18	Ajuda de custos	1
19	Empréstimo de equipamentos	1
	Total	22

FONTE: A autora (2025)

O QUADRO 23 elenca as contribuições e sugestões que os servidores colocaram para que o PGD se torne cada vez mais um programa de gestão atrativo

tanto para o servidor como para as unidades de biblioteca. Para facilitar a análise das contribuições e sugestões relatadas pelos respondentes, elas foram estruturadas da seguinte maneira:

a) Benefícios para o servidor:

- Oferecer mais dias de teletrabalho para quem faz dois dias por semana;
- Redução de dias de teletrabalho de alguns setores;
- Para setores que atendem ao público, padronizar a jornada para dois dias de teletrabalho;
- Contemplar o maior número possível de servidores;
- Contemplar todos os servidores da área administrativa;
- Rodízio de servidores para que todos possam ser contemplados com o teletrabalho.
- Teletrabalho integral para pessoas com mais de 60 anos, tratamento oncológico e cirurgia bariátrica;
- Ajuda de custo;
- Empréstimo de equipamentos.

Essas respostas podem ser consideradas como benefícios viáveis de serem incorporados na modalidade de teletrabalho das BUs. Ao mesmo tempo, nota-se divergência entre a sugestão de mais que dois dias de teletrabalho e a padronização de dois dias de teletrabalho. Neste caso, sugere-se que cada caso seja revisto de acordo com a necessidade e realidade de cada unidade de biblioteca.

b) Sugestões de melhorias

- Sistema PGD flexível;
- Melhoria no sistema PGD para lançamento das atividades diárias;
- Melhoria do processo de avaliação;
- Melhorar a forma de cobrança e validação;
- Sistema integrado para melhor avaliação do fluxo de trabalho;
- Reestruturação das demandas para melhor distribuição das tarefas para quem está em teletrabalho;
- Aumentar a demanda para quem está em teletrabalho.

Essas respostas merecem ser revistas pelos gestores das BUs e das universidades, para que proponham ações e soluções que minimizem as dificuldades encontradas pelos servidores em teletrabalho.

c) Sugestões que envolvem a socialização

- Treinamentos presenciais da equipe;
- Capacitações de planejamento e organização do trabalho;
- Reuniões periódicas.

Essas sugestões corroboram com o processo de socialização analisado na questão 13, mostrando que a interação da equipe de trabalho é crucial para a criação e o compartilhamento do conhecimento.

É importante esclarecer que a questão 17 foi considerada como variável de internalização, porque, como pontua Choo (2006, p. 40), no processo de internalização o “conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito”. Nesse caso, a pessoa internaliza o conhecimento explícito compartilhado no ambiente organizacional, e, a partir daí, com suas experiências e vivências é possível compartilhar novamente com a instituição o conhecimento tácito, possibilitando a criação de novos conhecimentos compartilhados com os pares.

Nonaka e Takeuchi (2008), comentam que o processo de internalização é considerado crítico na espiral do conhecimento, uma vez que depende, do comprometimento do indivíduo com a instituição. Por isso, é necessário que o servidor desenvolva o seu trabalho motivado, permitindo com isso, que o processo de internalização aconteça nas unidades de bibliotecas que estão desenvolvendo atividades em teletrabalho. Assim, essa modalidade de trabalho pode ser cada vez mais aprimorada e inovadora tanto para os servidores como para as universidades.

Os resultados da pesquisa revelam que o uso dos preceitos da gestão da informação e do conhecimento estão presentes na implementação do teletrabalho nas bibliotecas universitárias, pois, as regulamentações do PGD apresentam orientações específicas com intuito de padronizar as rotinas de trabalho em todas as suas fases por meio da elaboração dos planos de entregas das unidades de execução, planos de trabalho dos participantes, execução, monitoramento e avaliação das atividades desenvolvidas de forma remota. Todas essas diretrizes devem ser registradas em sistemas informatizados específicos para a gestão do PGD (Brasil, 2022, 2023). Com isso, há um fluxo de informação estruturado com o uso da tecnologia (Davenport, 1998), aliado à socialização do conhecimento (Takeuchi; Nonaka, 2008), sendo a comunicação digital e as reuniões *on-line*, os principais meios de troca de informações e conhecimentos para os servidores que se encontram em regime de teletrabalho.

Ressalta-se, ademais, que cada universidade federal que adota o PGD institui portarias institucionais que aliadas as diretrizes do PGD, regulamentam a sua implementação adaptando conforme a realidade de cada instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal, analisar o uso dos preceitos da gestão da informação e do conhecimento na implementação do teletrabalho nas bibliotecas vinculadas às universidades federais da região sul do Brasil.

À vista disso, o teletrabalho no âmbito das universidades federais foi possível a partir da IN nº 65/2020 que foi instituída durante a pandemia do COVID19, período de grave crise sanitária de abrangência mundial. Esse acontecimento antecipou de certa forma o teletrabalho nas universidades federais e por consequência nas bibliotecas universitárias, provocando mudanças no ambiente de trabalho do presencial para o virtual de forma brusca e repentina, ou seja, os servidores se viram obrigados de uma para outra desenvolverem suas atividades laborais em casa, adaptando-se gradativamente ao novo cenário.

Diante disso, ao término do período pandêmico foi viabilizada a adesão do teletrabalho às IFES, por meio da IN nº 65/2020, que foi atualizada pelo Decreto nº 11072/2022 e, no momento, a IN nº 24/2023 complementa as diretrizes para a implementação do PGD para os órgãos e entidades pertencentes ao SIPEC e SIORG, o qual as IFES fazem parte.

O PGD é um programa de gestão, que tem por finalidade a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Esse programa de gestão no âmbito da administração pública federal, estabelece diretrizes voltadas à mudança de paradigma na forma de gerenciar as pessoas com foco na gestão por resultados, substituindo o controle de frequência pelo das entregas, caracterizando assim, que o programa é uma mudança de cultura na esfera pública, que visa a produtividade e otimização do serviço público e a qualidade de vida para os servidores públicos.

Nesse contexto, de mudanças ambientais e que consequentemente afeta os fluxos informacionais e a socialização do conhecimento nas IFES, torna-se crucial entender as dimensões técnicas, práticas e sociais, que se buscou nessa pesquisa investigar como o uso dos preceitos da gestão da informação e do conhecimento estão

atrelados na implementação do teletrabalho nas bibliotecas universitárias da região sul do Brasil.

Cabe lembrar que o PGD não é teletrabalho, e sim um programa de gestão que possibilita a modalidade de teletrabalho, a qual pode ser parcial ou integral.

Diante do exposto, verificou-se que o objetivo “a” da pesquisa foi atingido pois conseguiu-se realizar o mapeamento das universidades federais do sul do Brasil, que contemplam os servidores lotados nas bibliotecas com o regime de teletrabalho, que nesse caso são:

- UFPR, contempla todas as unidades administrativas e técnicas do SiBi, como as bibliotecas setoriais para os servidores que desenvolvem atividades técnicas e administrativas nessas unidades.
- UNILA, beneficia servidores dos setores administrativos técnicos e de atendimento.
- UFPEL, favorece as bibliotecas setoriais e os setores administrativos.
- UFRGS, atende os setores administrativos, técnicos e as bibliotecas setoriais.
- UNIPAMPA, até o momento contempla a Divisão de Biblioteca localizada na cidade de Bagé (RS), e a Unidade da cidade de Santana do Livramento (RS).
- UFSC, favorece os setores administrativos como o setor de Tecnologia, Conteúdos Digitais e Inovação (TECDI), Portal de Periódicos, Repositório Institucional, Divisão da Secretaria de Planejamento e Administração, Divisão da Informação e Acessibilidade Informacional, não contemplando as bibliotecas setoriais.
- UFFS, até o momento só a biblioteca da Unidade de Laranjeiras do Sul (PR), é beneficiada com a modalidade do teletrabalho.

Nesse mapeamento observou-se que todas as universidades envolvidas no estudo disponibilizam as normas e regulamentos sobre o PGD no *site* das instituições.

Entretanto, nem todas as unidades de bibliotecas disponibilizam informações sobre o horário de teletrabalho em seus sites. As unidades que constam as informações sobre o horário e contato do servidor que estão em teletrabalho é a UFFS, Unidade de Laranjeiras do Sul (PR), e a UFSC, informações consideradas pertinentes por esta pesquisadora que teve dificuldades para entrar em contato com os servidores considerados o público alvo desta pesquisa, ao mesmo tempo que facilitam a transparência da informação em órgãos públicos. Com relação a essa observação, sugere-se que as demais bibliotecas disponibilizem em seus sites informações sobre

o horário dos servidores tanto presencial e em teletrabalho para que o acesso à informação seja facilitado. Essa observação remete a GI, que tem entre os seus objetivos a disponibilidade da informação para facilitar e agilizar o acesso e uso da informação.

No que tange ao objetivo “b”, **identificar a presença dos preceitos da gestão da informação e do conhecimento nas atividades executadas de forma remota** e ao objetivo “c”, **verificar as possibilidades de uso da gestão da informação e do conhecimento na implementação do teletrabalho nas bibliotecas das universidades federais no sul do Brasil**, considera-se que ambos foram alcançados. Nessa perspectiva, detectou-se a presença do uso dos preceitos da GI e GC, porque as diretrizes do PGD seguem um fluxo contínuo de elaboração do plano de entregas e plano de trabalho, execução, monitoramento e avaliação do trabalho desenvolvido de forma remota.

No entanto, ressalta-se que muitos servidores, estão ainda em processo de adaptação ao novo cenário, o que pode ocasionar o desconhecimento com relação aos critérios e procedimentos de como funciona os processos e fluxos de informações do teletrabalho nas BUs e universidades. Para amenizar os pontos negativos identificados por meio do questionário aplicado aos servidores, recomenda-se a disseminação da informação contínua por meio dos canais de comunicação da instituição, reuniões presenciais e *on-line* e principalmente treinamentos contínuos sobre a diretrizes do PGD, além de melhorias e padronização dos processos e fluxos dos sistemas em que os servidores registram suas atividades. Essas práticas envolvem os preceitos da GI e GC e favorecem a aprendizagem organizacional, pois, a GI e GC, visam o aprimoramento e melhoria contínua de processos, fluxos e serviços, com vistas a alcançar os objetivos propostos das instituições.

Outro ponto a destacar é a socialização do conhecimento, que a prevalência é pela interação *on-line* com o uso das TICs e das mídias sociais, confirmando que a interação no ambiente de trabalho está mudando do modelo face a face, para a interação virtual.

Convém considerar os benefícios que o teletrabalho proporciona para o servidor como qualidade de vida e redução de custos e para as universidades, a economicidade, aumento da produtividade e a otimização dos serviços e produtos ofertados à comunidade, além de incentivar a adoção das tecnologias, a inovação e contribuir para a sustentabilidade ambiental. Portanto, a adesão ao teletrabalho pelas

instituições proporciona benefícios tanto para o servidor como para as universidades, e, por ser um fenômeno novo nas BUs e universidades, necessita ser constantemente aprimorada em todos os seus processos e fluxos, procedimentos que envolvem a GI e a GC, os quais perpassam todo o ambiente organizacional.

Por fim, é importante salientar que as normas e regulamentos do PGD, o Decreto nº 11072/2022 e a IN nº 24/2023, determinam os fluxos de informações para que a implementação do teletrabalho seja padronizada nas instituições da administração pública federal. No entanto, cada instituição adapta as diretrizes conforme a sua realidade e necessidade.

A adesão ao PGD, que inclui o teletrabalho é uma mudança de cultura na administração pública federal, e, como toda mudança requer esforços e preparo tanto por parte dos servidores como das instituições, para que a transição seja pacífica e benéfica, pois envolve transformações de comportamentos, crenças e práticas.

5.1 LIMITAÇÕES E DESAFIOS

Os questionários são considerados instrumentos de pesquisa que possibilitam alcançar um maior número de pessoas em pesquisas quantitativas em que o universo da pesquisa compreende regiões geográficas diferentes de onde o do pesquisador se encontra, tem baixo custo, principalmente com o uso de plataformas digitais que permitem a sua elaboração e envio via *e-mail*.

No entanto, o presente estudo apresentou como limitação o baixo retorno dos questionários, o que pode ser considerado um desafio por comprometer a representatividade da amostra (Bastos; Sousa; Silva; Aquino 2023). O baixo retorno de respondentes do questionário é considerado um problema para pesquisas científicas sendo tema de estudos científicos específicos (Bastos; Sousa; Silva; Aquino 2023).

Outra limitação encontrada para a realização da pesquisa foi obter os contatos das pessoas que realizam teletrabalho nas bibliotecas universitárias. Isso foi possível só com a Unidade de Laranjeiras do Sul da UFFS, e a UFSC, que constam nos *sites* das bibliotecas dessas instituições o horário e o contato do servidor que desenvolvem as suas atividades tanto no regime presencial como de maneira remota, conforme já relatado na presente pesquisa. Os demais contatos das outras instituições foram

obtidos pelo envio de e-mail a todos os setores das bibliotecas que constam no *site* das universidades.

O desafio mais significativo, entretanto, foi o tempo de resposta dos questionários, fator crucial para a realização das análises e discussões dentro do cronograma estabelecido para a pesquisa.

5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A despeito das contribuições do presente estudo para o avanço do conhecimento científico, reconhece-se que a investigação não se encerra com os achados aqui apresentados. Em virtude das limitações explicitadas, e com o intuito de ampliar a compreensão do fenômeno, sugere-se a continuidade desta pesquisa. Uma possível direção seria a expansão da análise para outras bibliotecas universitárias em diferentes regiões do Brasil, com o objetivo de verificar a presença e a influência dos preceitos da gestão da informação e da gestão do conhecimento nos fluxos informacionais, no compartilhamento e na socialização do conhecimento.

Ademais, a recente implementação do PGD nas universidades e, conseqüentemente, nas bibliotecas, configura-se como campo inovador para a exploração acadêmica. Este cenário impõe desafios significativos para os gestores universitários, abrindo caminho para estudos mais aprofundados sobre o teletrabalho, suas tendências evolutivas, estratégias de gestão e metodologias de avaliação.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo, SP: Saraiva, 2008. xix, 236 p.

ANANIAS JÚNIOR, L. F.; SANTOS, C. M. R. G. dos. A comunicação reticular e o whatsapp como tendência no ambiente corporativo. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO*, 40., 2017. Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: Intercom, 2017, p. 1-14. Disponível em: file:///C:/Users/bib_b/OneDrive/TEXTOS%20EMBASAMENTO%20DISSERTA%C3%87%C3%83O/ANANIAS%20WHATSAPP-%209-4-25.pdf. Acesso em: 20 mar 2025.

ARAÚJO, T. M. de; LUA, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Rev. Bras. Saúde Ocup.** v. 46, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/LQnfJLrjgrSDKkTNyVfgnQy/>. Acesso em: 30 maio 2023.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 13, n. esp., o. 1-25, 2008. Disponível em: [file:///C:/Users/bib_b/Downloads/Gestao da informacao e do conhecimento origens_pol%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/bib_b/Downloads/Gestao da informacao e do conhecimento origens_pol%20(1).pdf). Acesso em: 20 jun. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004. 223 p.

BARRETO, A. A. A questão da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 8, n. 4, 1994. Disponível em: http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v08n04/v08n04_01.pdf. Acesso em: 12 dez. 2023.

BARRETO JÚNIOR, I. F.; SILVA, J. M. da. Teletrabalho e sociedade da informação: modalidades e jornada de trabalho. **R. Dir. Gar. Fund.**, Vitória, v. 16, n. 2, p. 29-56, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://sisbib.emnuvens.com.br/direitosegarantias/article/view/467>. Acesso em 20 abr. 2024.

BASTOS, J. E. de S.; SOUSA, J. M. de J.; SILVA, M. N. da.; AQUINO, R. L. de. O uso do questionário como ferramenta metodológica: potencialidades e desafios. **Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences**, v. 5, n. 3, 2023, p. 623-636. Disponível em: file:///C:/Users/bib_b/Downloads/O_Uso_do_Questionario_como_Ferramenta_Metodologica.pdf. Acesso em: 20 mar. 2025

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, seção 1, n. 93, 18 de maio de 2022a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm. Acesso em: 20 jun. 2023.

BRASIL. Instrução normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018. **Diário Oficial da União**. Brasília, ed. 170, seção 1, p. 92, 03 set. 2018. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704. Acesso em 20 jun. 2023.

BRASIL. Instrução normativa nº 21, de 16 de março de 2020. **Diário Oficial da União**. Brasília, 16 mar. 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/IN/IN-21-20-SGDP.htm#art1 Acesso em: 20 jun. 2023.

BRASIL. Instrução normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. **Diário Oficial da União**. Brasília, ed. 146, seção 1, p. 21, 31 jul. 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 20 jun. 2023.

BRASIL. Instrução normativa SGP/SEDDGG/ME nº 36, de 05 de maio de 2022. **Diário Oficial da União**. Brasília, ed. 85, seção 1, p. 14, 06 maio de 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp/sedgg/me-n-36-de-5-de-maio-de-2022-398070016>. Acesso em: 20 jun. 2023.

BRASIL. Instrução normativa conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. **Diário Oficial da União**. Brasília, ed. 144, seção 1, p. 57, 31 jul. de 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgp-rt/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 20 jun. 2024.

BRASIL. Lei nº 13467, de 13 de julho de 2017. **Diário Oficial da União**. Brasília, ed. 134, seção 1, p. 1, 14 jul. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 20 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021. **Diário Oficial da União**. Brasília, ed. 81, seção 1, p. 251, 03 maio 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867>. Acesso em: 20 jun. 2023.

BUFREM, L. S.; ALVES, E. C. **A dinâmica da pesquisa em ciência da informação**. João Pessoa: UFPB, 2020. 129 p.

CARMO, J. H. A incrível história da fundação da Universidade do Paraná. **Revista NEP-Núcleo de Estudos Paranaenses da UFPR**, v. 1, n. 1, p. 328-337, 2015. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/nep/article/view/43276>. Acesso em: 20 jun. 2023.

CARVALHO, G. B. J. de; FINCATO, D. R. A implantação do trabalho remoto no âmbito da Procuradoria Geral Federal. **Revista da AGU**, Brasília-DF, v. 17, n. 3. 129-148, jul./set. 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10923/14951>. Acesso em: 21 set. 2021.

CASTRO, G. de. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias**: um instrumento de diagnóstico. 2005. 161 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: www.tede.ufsc.br/teses/PCIN0010.pdf. Acesso em: 15 maio 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, [2014]. xiii, 494 p.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo, SP: Ed. SENAC, 2006. 425 p.

COSTIN, Á. M.; SCHLÖGEL, E. M.; ABRAHÃO, L. dos A.; KAMPFERT, M.; BASSFELD, M.; SANTOS, R. L. dos; CONTE, S. R. R. Planejamento estratégico do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Paraná. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 19, n. 1, p. 51-69, 1995. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rbbsb/article/view/46358/35893> Acesso em: 20 jun. 2023.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. Ebook. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786581334192/epubcfi/6/8\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright.xhtml\]!/4/2/26/2%4053:30](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786581334192/epubcfi/6/8[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright.xhtml]!/4/2/26/2%4053:30). Acesso em: 20 jun. 2024.

COSTA, M. F. O. Estudos de usuários: aspectos teórico-conceituais. *In*: M. F. O. Costa. **Estudos de usuários da informação**: ensino e aprendizagem no Brasil. Fortaleza: Edições UFC, 2016, p. 51- 103.

CUNHA, A. G. da; MELLO SOBRINHO, C. **Dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa**. 2. ed. rev. e acrescida de um suplemento Rio de Janeiro, RJ: Nova Fronteira, 1986.

CUNHA, L. S. da; BIANCHI, I. S. Teletrabalho: definição e documentos norteadores para implementação em uma instituição federal de ensino superior brasileira. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 21., 2023. **Anais [...]**. Equador: UFSC, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/243884>. Acesso em: 20 jun. 2024.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo, SP: Futura, 1998. 316 p.

DIAS, M. M. K.; BELUZZO, R.C. B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru, SP: EDUSC, 2003. 184 p.

DUDZIAK, E. A.; VILLELA, M. C. O.; GABRIEL, M. A. Gestão do conhecimento em Bibliotecas Universitárias. 2002, **Anais [...]** Recife: UFPE, 2002. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/4099>. Acesso em: 26 mar. 2025

FADEL, B.; ALMEIDA, C. C. de; CASARIN, H. de C. S.; VALENTIM, M. L. P.; ALMEIDA JÚNIOR, O. F. de; BELUZZO, R. C. B. Gestão, mediação e uso da informação. *In*: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. Ebook. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/90421de6-8baa-432b-a994-d06fed7baa2a/content> . Acesso em: 20 jun. 2024.

FARIA, M. M. de; GADELHA, M. M. A gestão da informação na biblioteca universitária como ferramenta auxiliar ao planejamento estratégico: um exemplo de análise de impacto. **Revista Conhecimento em Ação**, Rio de Janeiro, v. 1, n.1, jan./jun. 2016. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rca/article/view/3372/2786>. Acesso em: 20 jun. 24.

FERREIRA, B. R.; SHINTAKU, M. Teletrabalho nas bibliotecas universitárias da região sul do Brasil. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 23., 2023, Aracaju. **Anais [...]**. Aracaju: Ancib, 2023. Disponível em: <https://ancib.org/enancib/index.php/enancib/xxxiiienancib/paper/viewFile/2008/1390>. Acesso em: 02 abr. 2024.

FERREIRA, L. S. **Bibliotecas universitárias brasileiras**: análise de estruturas centralizadas e descentralizadas. São Paulo: Pioneira, 1980.

FERREIRA, M. J. F. **A gestão do email no contexto organizacional**: um estudo das práticas de uma unidade de I&D. 2020. 63 p. Dissertação (Mestrado) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Lisboa, 2020. Disponível em: file:///C:/Users/bib_b/Downloads/content.pdf Acesso em: 05 abr. 2025.

FREITAS, A. L. P.; BOLSANELLO, F. M. C.; VIANA, N. R. N. G. Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo Serviquil. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 37, n. 3, p. 88-102, set./dez. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/yq6Q4ppQdWWLr6g7mfqjvWH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 jun. 2024.

FUJITA, M. S. L. A biblioteca digital no contexto da gestão de bibliotecas universitárias: análise de aspectos conceituais e evolutivos para a organização da informação. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2005, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: UFBA, 2005. Disponível em: https://cinform-antiores.ufba.br/vi_anais/docs/MariangelaFujita.pdf. Acesso em: 20 jun. 2024.

GIGLIO, C. R. S.; GALEGALE, N. V.; AZEVEDO, M. M. de. Vantagens do teletrabalho: análise da produção científica nos principais congressos brasileiros. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 14, n. 4, out./dez. 2018, p. 128-143. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/1975>. Acesso em: 20 jun. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro, RJ: Atlas, 2022. 186 p.

GUERRA, M. H. T. da S.; SILVA NETO, R. R. da; RANIERI, T. R.; GOMES, Ú. C. Teletrabalho estruturado na administração pública: a experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **RASI**, Volta Redonda, RJ, v. 6, n. 3, p. 98-116, set./dez. 2020. Disponível em: <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/465/127>. Acesso em: 20 jun. 2023.

HERCULANO GRACIOSA, M. L. **O trabalho remoto decorrente da pandemia Covid-19 e as mudanças nas rotinas organizacionais nos serviços de atendimento aos usuários no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná**. 126 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó, 2022. Disponível em: <https://biblio.unoesc.edu.br/acervo/927994> Acesso em: 02 jun. 2023.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo, SP: McGraw-Hill, 2006. xxiv, 583 p.

KUGELMASS, J. **Teletrabalho**: novas oportunidades para o trabalho flexível. São Paulo: Atlas, 1996.

LUCAS, A. do C.; SANTOS, R. L. dos. O trabalho remoto na administração pública brasileira: desafios e perspectivas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 7, n. 4, abr. 2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/963/448>. Acesso em: 20 jun. 2024.

MANFRIN, N. N. R. A comunicação digital como possibilidades de integração social. **REGRAD UNIVEM**, Marília, SP, v.12, n.1, p. 45-62, nov. 2019. Disponível em: <https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/2774>. Acesso em: 20 mar 2025.

MARTINS, W. **A palavra escrita**: história do livro, da imprensa e da biblioteca: com um capítulo referente à propriedade literária. 3. ed. il., rev. e atual. São Paulo, SP; Rio de Janeiro, RJ: Ática: Fundação Biblioteca Nacional, 2001. 519 p.

MCGEE, J. V; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. 10. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2002. 244 p.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 20. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. 80 p. (Temas sociais).

MIRANDA, M. M. C. **Teletrabalho em Instituição de Ensino Superior**: análise do programa de gestão de desempenho da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2024. 77 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2024. Disponível em: <https://repositorio.uff.br/jspui/bitstream/uffj/17363/1/marianamonteirocaldeiramiranda.pdf> Acesso em: 02 abr. 2025.

MIRANDA, R. C. da R. "O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas". **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 284-290, set./dez. 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/r7L9msHr6FfrYpJ5PKk8fsS/?format=pdf&lang=ptshtt>. Acesso em: 02 jun. 2024.

MONTEIRO, S. A.; DUARTE, E. N. Bases teóricas da gestão da informação: da gênese às relações interdisciplinares. **InCID: R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, v. 9, n. 2, p. 89-106, set. 2018/fev. 2019. Disponível em: <https://revistas.usp.br/incid/article/view/133677/148275>. Acesso em: 02 jun. 2024.

NESPOLO, F. F. V. D. **Instrumento de avaliação e implementação da aprendizagem organizacional no teletrabalho das universidades federais**. 2023. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – UTFPR, Curitiba, 2023. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/32651/1/aprendizagemorganizacionalteletrabalhouniversidades.pdf> Acesso em: 20 mar. 2025

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. São Paulo: Futura, 1997. 220 p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1997. xv, 358 p.

NUNES, M. S. C.; CARVALHO, K. de. As bibliotecas universitárias em perspectiva histórica: a caminho do desenvolvimento durável. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S.l.], v. 21, n. 1, p. 173-193, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/LCcVhWXmMt6ydMmG6Gmmzw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 jul. 2024.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. da G. E. de S. A pequena e média empresa e a gestão da informação. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 65-87, jul./dez. 2003. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/91/1558>. Acesso em: 20 jun. 2024.

PALOSCHI, A. **Aspectos que influenciam a prática do teletrabalho por servidores públicos**: diretrizes para universidades públicas. 2021, 158 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/27610/1/aspectosinfluenciampraticateletrabalho.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2025.

RENZETTI, Rogério. Sujeitos do contrato do trabalho. *In.*: **Manual do direito do trabalho**. 6. ed. rev. atual. e reform. Rio de Janeiro: Forense, 2021. cap. 7 p. 122. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559641079/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4\]!/4/46/1:57\[/64%2C39\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559641079/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4]!/4/46/1:57[/64%2C39]). Acesso em: 21 set. 2023

ROCHA, C. T. M. da; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, Rio de Janeiro, jan./mar. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 jun. 2023.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/dados/a/TmT3ZyzYNFsd4qMPfvhy6cp/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 15 maio 2023.

ROSSI, T.; SILVA, W. C. da; PINTO, M. D. de S.; ALVES, M. B. M.; BEM, R.M. de. A gestão do conhecimento sob o ponto de vista de sua coordenação: estratégia, treinamento e planejamento. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 22, n. 3, p. 535-555, set./out. 2017. Disponível em:

<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/28250/22746> Acesso

em: 20 mar. 2025

ROSSI, T.; VIANNA, W. B. Reestruturação dos serviços prestados em biblioteca universitária. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, 7(2), 6-13, jul./dez. 2018. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/67239>. Acesso em: 20 jun. 2024.

ROSSI, T.; CÂNDIDO, A. C.; PAZMINO, A. V.; VIANNA, W. B. Serviços inovadores em biblioteca universitária. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 25, n. 2, p. 403-429, abr./jun. 2020. Disponível em:

https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/38480/pdf_1. Acesso

em: 20 jun. 2024.

SALA, F.; LOPES, F. C.; SANCHES, G. A. R.; BRITO, T. R. de. Bibliotecas universitárias em um cenário de crise: mediação da informação por meio das redes sociais durante a pandemia de covid-19. **Informação em Pauta**, Fortaleza, CE, v. 5, n. 1. jan./jun. 2020. Disponível em:

<http://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/43933>. Acesso em: 21

set. 2021.

SANTOS, J. M. O processo evolutivo das bibliotecas da antiguidade ao renascimento. **Revista Brasileira Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 175-189, jul./dez. 2012. Disponível em:

file:///C:/Users/bib_b/Downloads/O%20Processo%20Evolutivo%20das%20Bibliotecas%20da%20Antiguidade%20ao%20Renascimento.pdf. Acesso em: 02 jun. 2024

SANTOS, L. C.; FACHIN, G. R. B.; VARVAKIS, G. Gerenciando processos de serviços em bibliotecas. **Ci. Inf.** Brasília, v. 32, n. 2, p. 85-94, maio/ago. 2003. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ci/a/3qf9tJbcsv9H66RsTqrd9j/?format=pdf&lang=pt>. Acesso

em: 20 jul. 2024.

SILVA, A. L. da; ANASTÁCIO, L. A.; ALMEIDA, F. G. Teletrabalho e a atuação do profissional bibliotecário: relatos de experiências, caminhos e perspectivas com apoio das tecnologias de acesso livre. **ReviU - Revista Informação & Universidade**, v. 2, n. esp. Dossiê COVID-19, jul./dez. 2020. Disponível em:

<http://reviu.febab.org.br/index.php/reviu/article/view/29>. Acesso em: 20 jan. 2025.

SILVA, C. G. da; CORUJO, L. M. N. Uma abordagem diacrônica da gestão da informação: conceito, enquadramento disciplinar, etapas e modelos. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 48, n. 2, p. 144-164, maio/ago. 2019. Disponível em: <http://arquivistica.fci.unb.br/au/uma-abordagem-diacronica-da-gestao-da-informacao-conceito-enquadramento-disciplinar-etapas-e-modelos/>. Acesso em: 20 jun. 2023

SILVEIRA, J. G. da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 126-141, maio/ago. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/fcMmLrvdy4prvVwgY4tR6S/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 ago. 2024.

SILVESTRE, F. M.; CUNHA, M. B. da. Desafios enfrentados pelas bibliotecas universitárias no contexto da pandemia do Covid19. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 20, e022009, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdbci/a/hqr6bNnhyZXZYPqMCBfdtGD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 jun. 2023.

SOBRATT. **História**. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/quem-somos/historia/>. Acesso em: 20 jun.2024.

SOBRATT. **Orientação para implantação e prática do teletrabalho e home office**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf>. Acesso em 20 jun. 2023.

SORDI, J. O. de. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015. Ebook. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502634817/epubcfi/6/8\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright!\]/4/12/8/1:20\[481%2C-7\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502634817/epubcfi/6/8[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright!]/4/12/8/1:20[481%2C-7]). Acesso em: 20 ago. 2024.

SOUZA, C. B. dos S. de S.; FREIRE, G. H. de A. Práticas de gestão do conhecimento em biblioteca universitária pública. *In*: Encontro Nacional de Pesquisa e Ciência da Informação (ENANCIB), 22., 2022. **Anais [...]**. Porto Alegre, Enancib, 2022. Disponível em: <https://brapci.inf.br/v/201065>. Acesso em: 20 mar. 2025.

TAKAHASHI, T. (org). **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. Disponível em: <https://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/434/1/Livro%20Verde.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2024.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. *Ebook*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788577802296/pageid/1>. Acesso em: 20 jun. 2024.

TANUS, G. F. de S. C.; OLIVEIRA, E. D.; PAULA, M.G. de. Concepções de uma biblioteca do século XXI: protagonismo da Biblioteca Professora Etelvina Lima. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 13, n. esp. CBBB 2017, p. 1712-1730. Disponível em:

file:///C:/Users/bib_b/Downloads/Concep%C3%A7%C3%B5es+de+uma+biblioteca+do+s%C3%A9culo+XXI.pdf. Acesso em: 02 jun. 2024.

TARAPANOFF, K. O contexto da mudança. *In*: TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001. p. 51-58.

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000. Disponível em:

file:///C:/Users/bib_b/Downloads/Sociedade%20da%20informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20intelig%C3%Aancia%20em.pdf. Acesso em: 02 jun. 2024.

THOMPSON, J. B. A interação mediada na era digital. **Matrizes**, São Paulo, v. 12, n. 3, set./dez. 2018, p. 17-44. Disponível em:

[file:///C:/Users/bib_b/Downloads/matrizes,+MATRIZES_12.3_THOMPSON_PT%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/bib_b/Downloads/matrizes,+MATRIZES_12.3_THOMPSON_PT%20(1).pdf) Acesso em: 25 mar. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS). **A instituição: a apresentação**. Chapecó, SC: UFFS, 2025. Disponível em:

<https://www.uffs.edu.br/uffs/a-instituicao/apresentacao>. Acesso em: 26 mar. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS). **Portaria nº 65/CCH/UFFS/2022 (alterada)**: estabelece normas complementares e orientações para a continuidade do Programa de Gestão na UFFS, Campus Chapecó (PGD-CH). Chapecó, SC: UFFS, 2022. Disponível em: <https://boletim.uffs.edu.br/atos-normativos/portaria/cch/2022-0065>. Acesso em: 26 mar. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA (UNILA).

História da UNILA. Foz do Iguaçu (PR): UNILA, 2024. Disponível em:

<https://portal.unila.edu.br/institucional/historia-unila>. Acesso em: 26 mar. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA (UNILA).

Programa de Gestão – PGD. Foz do Iguaçu (PR): UNILA, 2024. Disponível em:

<https://portal.unila.edu.br/sact/programa-de-gestao-teletrabalho> Acesso em: 20 mar. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL). **Institucional · Histórico**.

Pelotas: UFPEL, 2022. Disponível em: <https://portal.ufpel.edu.br/historico/>. Acesso em: 26 mar. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL). **Portaria nº 1600, de 08 de agosto de 2022**. Pelotas: UFPEL, 2022. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/files/2022/08/Publicacoes-Eletronicas-Publicacoes-Eletronicas.pdf>. Acesso em: 26 mar 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Biblioteca universitária**. Florianópolis: UFSC, 2025. Disponível em: <https://portal.bu.ufsc.br/>. Acesso em: 25 mar 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Reitoria publica portarias que autorizam teletrabalho e flexibilização**. Florianópolis: UFSC, 2023. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/tags/teletrabalho/>. Acesso em: 25 mar 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA). **Programa de Gestão e Desempenho (PGD)**. Bagé: UNIPAMPA, 2025. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/auditoria/programa-de-gestao-e-desempenho-pgd/>. Acesso em: 20 mar 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA). **Universidade**. Bagé: UNIPAMPA, 2025. Disponível em: <https://unipampa.edu.br/portal/universidade>. Acesso em 26 mar. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). **Teletrabalho**: tem início o período de ambientação na UFPR. Curitiba: UFPR, 2022. Disponível em: <https://ufpr.br/teletrabalho-tem-inicio-o-periodo-de-ambientacao-na-ufpr/>. Acesso em: 25 mar 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS). **Linha do tempo**. Porto Alegre, UFRGS, 2025. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/site/a-ufrgs/linha-do-tempo/>. Acesso em: 26 mar. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS). **UFRGS prepara regulamentação do teletrabalho com instituição do programa de gestão**. Porto Alegre, UFRGS, 2022. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/ufrgs-prepara-regulamentacao-do-teletrabalho-com-a-instituicao-do-programa-de-gestao>. Acesso em: 26 mar 2025.

VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação. In: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010, p. 13-22. Disponível em: https://valentim.pro.br/wp-content/uploads/2023/06/Livro_Ambientes_Fluxos.pdf. Acesso em: 20 mar 2025

VALENTIM, M. L. P.; TEIXEIRA, T. M. C. Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. **Informação & Sociedade: estudos**, João Pessoa, v. 22, n. 2, p. 151-156, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/92908>. Acesso em: 03 set. 2024.

VITAL, L.; FLORIANI, V.; VARVAKIS G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão: revisão. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 85 – 103, 2010. Disponível em: [file:///C:/Users/bib_b/Downloads/Gerenciamento do fluxo de informacao como suporte %20\(1\).pdf](file:///C:/Users/bib_b/Downloads/Gerenciamento%20do%20fluxo%20de%20informacao%20como%20suporte%20(1).pdf). Acesso em: 20 jul. 2024.

ZANINELLI, T. B.; NOGUEIRA, C. A.; PERES, A. L. M. Bibliotecas universitárias: uma perspectiva teórica sobre inovação em serviços informacionais. **RDBCI: Rev. Digital Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 17, n. 1-20, e019012, 2019, p. 1-20. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8652821/19080>. Acesso em: 02 jun. 2024.

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte da pesquisa intitulada “A gestão da informação na implementação do teletrabalho nas bibliotecas universitárias da região sul do Brasil”, que está sendo desenvolvida pela mestrande Berenice Rodrigues Ferreira, sob a orientação do Prof. Dr. Milton Shintaku, no Programa de Pós-graduação em Gestão da Informação (PPGGI), da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

O objetivo da pesquisa é obter informações sobre como está ocorrendo a gestão da informação na implementação da modalidade teletrabalho nas bibliotecas universitárias das da região sul do Brasil.

As respostas são confidenciais e o tempo de resposta é aproximadamente de 10 a 15 minutos.

Agradeço pela atenção e disponibilidade.

Berenice Rodrigues Ferreira

e-mail: berenicerodrigues@ufpr.br

Orientador: Prof. Dr. Milton Shintaku

e-mail: shintaku@ibict.br

1) Qual a sua instituição?

2) Qual o cargo que você desempenha?

- Auxiliar de biblioteca
- Assistente administrativo (a)
- Bibliotecário (a)
- Coordenador (a) de biblioteca
- Diretor (a) de biblioteca
- Gestor (a) de biblioteca
- Outros. Qual? _____

3) Qual biblioteca, departamento ou seção/setor você trabalha?

4) Quando a sua instituição implantou o teletrabalho (PGD)?

5) Qual a data que você começou a desenvolver suas atividades na modalidade de teletrabalho (PGD)?

6) A adesão ao teletrabalho na sua Unidade é parcial ou integral?

- integral
 parcial

7) Se a adesão é parcial, indique quantas vezes por semana você realiza as suas atividades na modalidade do teletrabalho:

- 1 vez por semana
 2 vezes por semana
 3 vezes por semana
 4 vezes por semana

8) Como é verificada a execução das atividades desenvolvidas em teletrabalho (PGD)?

9) Com relação a metodologia de acompanhamento/monitoramento do teletrabalho. Como está sendo desenvolvido na sua unidade, departamento ou seção/setor?

10) Como as atividades desenvolvidas em teletrabalho são avaliadas?

11) Para você, quais são as vantagens para a adesão do teletrabalho (PGD)?

12) Para você, quais são as desvantagens do teletrabalho (PGD)?

13) A socialização (integração da equipe), é a troca de informação diária sobre as atividades e imprescindível para o bom desenvolvimento do trabalho. Como está acontecendo a socialização na sua unidade, departamento ou seção/setor?

14) As experiências/vivências dos servidores são fundamentais para o desenvolvimento do trabalho em equipe. Como isso ocorre na sua unidade, departamento ou seção/setor?

- Reunião, comissões, grupo de trabalho, palestra, e outros eventos on-line
- Reunião, comissões, grupo de trabalho, palestra, e outros eventos presenciais
- Whatsapp
- Chat Teams
- E-mail
- Redes sociais
- Outros. Qual? _____

15) Como é transmitido para a equipe as normas e os procedimentos formais para o desenvolvimento do trabalho?

16) O fluxo de informação pode ser estruturado ou não estruturado, e geralmente constitui-se na maneira como os dados e informações são transferidos no ambiente de trabalho. Como funciona o fluxo de informação na sua unidade, departamento ou seção/setor com a implantação do teletrabalho?

17) Você faria alguma sugestão/contribuição para o plano de trabalho desenvolvido até o momento para a sua unidade, departamento ou seção/setor de trabalho?

APÊNDICE 2 – REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E INFORMADO (RCLI)

Título do Projeto: **A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA REGIÃO SUL DO BRASIL**

Pesquisador responsável: orientador Prof. Dr. Milton Shintaku

Pesquisadora assistente: Mestranda Berenice Rodrigues Ferreira

Você está sendo convidado/a a participar de uma pesquisa. Este documento, chamado “Registro de Consentimento Livre e Informado” visa assegurar seus direitos como participante da pesquisa. Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para tirar suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou depois de assiná-lo, você poderá buscar orientação junto a equipe de pesquisa. Você é livre para decidir participar e pode desistir a qualquer momento, sem que isto lhe traga prejuízo algum.

A pesquisa intitulada **A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA REGIÃO SUL DO BRASIL**, tem como objetivo geral analisar o uso dos preceitos da gestão da informação e do conhecimento na implementação do teletrabalho nas bibliotecas vinculadas às universidades federais da região sul do Brasil.

Participando do estudo você está sendo convidado/a a: responder um questionário com 17 questões, onde:

- i) o tempo estimado será aproximadamente de 10 a 15 minutos;
- ii) será utilizada a ferramenta *Google* formulário para preenchimento on-line;
- iii) será garantido o anonimato dos participantes da pesquisa para a análise dos dados.

Desconfortos e riscos:

- i) Desconfortos e riscos: os riscos dessa pesquisa são mínimos, pois as perguntas foram pensadas de modo a minimizar quaisquer constrangimentos, e será pautada na observação de respostas, não tendo nenhum contato pessoal com o respondente;
- ii) Providências e cautelas: existe a possibilidade de desconforto ao responder alguma questão, e neste caso, o respondente poderá deixar de responder à pergunta ou até mesmo a pesquisa, como previsto nas resoluções 466/12 do CNS e 510, preservando assim o bem-estar dos participantes acima de tudo;
- iii) Benefícios: indiretamente espera-se que a pesquisa possa contribuir como o fenômeno teletrabalho está sendo implementado nas bibliotecas das Instituições de Ensino Superior, visando o aprimoramento dessa modalidade de trabalho na administração pública, buscando-se com isso a qualidade e a melhoria contínua dos produtos e serviços oferecidos à comunidade universitária e à sociedade em geral, ou até mesmo servir de ponto de partida para outros estudos mais aprofundados no âmbito de outros departamentos e setores das universidades ou outras instituições públicas.

Os dados obtidos para este estudo serão utilizados unicamente para essa pesquisa e armazenados pelo período de cinco anos após seu término, sob responsabilidade do (a) pesquisador (a) responsável (Resol. 510/2016).

Forma de armazenamento dos dados: As respostas serão salvas em local seguro no desktop pessoal do pesquisador principal e pesquisadora assistente por 60 dias para análise dos dados, não realizando salvamento em nuvem. Após análise as respostas serão armazenadas em mídia física e descartadas após cinco anos.

Sigilo e privacidade: Você tem garantia de manutenção do sigilo e da sua privacidade durante todas as fases da pesquisa, exceto quando houver sua manifestação explícita em sentido contrário. Ou seja, seu nome nunca será citado, a não ser que você manifeste que abre mão do direito ao sigilo.

Ressarcimento e indenização: Não há despesas pessoais para o participante em qualquer fase do estudo. Sendo a participação voluntária, não há compensação financeira relacionada à sua participação. Não haverá custo para o participante por ser uma pesquisa on-line.

Diante de eventual despesa, você será ressarcido pela equipe de pesquisa. Diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa, você terá a garantia ao direito à indenização

Resultados da pesquisa: Você tem direito de conhecer os resultados desta pesquisa. Os resultados obtidos a partir da pesquisa aqui proposta serão publicados na dissertação de mestrado da pesquisadora assistente, que futuramente ficará disponível para acesso no Repositório digital da Universidade Federal do Paraná. A pesquisa também será divulgada por meio de artigos submetidos para apresentação em eventos científicos e publicação em periódicos científicos.

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com a equipe de pesquisa:

Pesquisador(a) responsável: **Prof. Dr. Milton Shintaku e Berenice Rodrigues Ferreira**

Endereço: **Programa de Pós-graduação em Gestão da Informação - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, UFPR - Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 - Jardim Botânico, Curitiba - PR, 81210-170.**

Telefone: **61 993021251 e 41 999044692**

E-mail: **miltonshintaku@ufpr.br e bereniceferreira@ufpr.br**

O Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade Federal do Paraná é um órgão que avalia e acompanha os aspectos éticos de pesquisas envolvendo seres humanos. Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas deste estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do CEP/CHS. Nossos contatos: Rua General Carneiro, 460 – Edifício D. Pedro I – 11º andar, sala 1121, Curitiba – Paraná, Telefone: (41) 3360 – 5094, e-mail cep_chs@ufpr.br.

Você tem o direito de acessar este documento sempre que precisar. Para garantir seu direito de acesso ao conteúdo do RCLI, você poderá fazer o download do documento clicando no link que será encaminhado via e-mail.

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais da UFPR sob o número CAAE nº 86006625.2.0000.0214.

Consentimento livre e informado:

Após ter lido este documento com informações sobre a pesquisa e não tendo dúvidas, informo que aceito participar. Diante do exposto, de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar desta pesquisa, DANDO ANUÊNCIA, quando responder ao questionário/ formulário da pesquisa.

Nome do/a participante da pesquisa:

(Assinatura do/a participante da pesquisa)

Data: ____/____/____