

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO**

Gustavo Franco Xavier

**MODIFICAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL
EM FUNÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO *HOME OFFICE***

**São Caetano do Sul
2023**

GUSTAVO FRANCO XAVIER

**MODIFICAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL
EM FUNÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO *HOME OFFICE***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Professor Doutor Edson Keyso de Miranda Kubo

**São Caetano do Sul
2023**

FICHA CATALOGRÁFICA

XAVIER, Gustavo Franco.

Modificações no Ambiente de Trabalho dos Servidores Técnicos Administrativos de uma Universidade Federal em função da Implementação do *Home Office* / Gustavo Franco Xavier – São Caetano do Sul: USCS, 2023.

83 p.: il.

Orientador: Edson Keyso de Miranda Kubo
Dissertação (Mestrado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2023.

1. Ambiente de Trabalho 2. Universidade Federal 3. *Home Office* I. Título. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Dissertação defendida e aprovada em 08/05/2023 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo – orientador (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof.^a Dr.^a Beatriz Maria Barbosa Braga (Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas)

Dedicatória

Dedico esse trabalho aos meus iluminados pais, José Roberto e Sonia, que me ensinaram o valor do caráter e do saber.

A minha leal e amada esposa, Mariana, companheira de todas as horas.

Ao meu filho, Joaquim, cujo sorriso é minha inspiração.

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor Edson Keyso de Miranda Kubo, pela prontidão, exemplo, compreensão e direção no processo de desenvolvimento do Mestrado.

À Secretaria do *Stricto Sensu* da USCS, pelo suporte e atenção dados durante todo o curso de Mestrado.

Aos Professores Doutores Eduardo de Camargo Oliva e Edson Keyso de Miranda Kubo (meu orientador), por sua generosa orientação e observações que me ajudaram a desenvolver todo o trabalho. Em nome deles, cumprimento e agradeço a todos os demais professores com os quais tive o prazer de cursar disciplinas.

A todos os profissionais da UFABC que participaram do estudo e se dispuseram a ser entrevistados na fase de coleta de dados, contribuindo para que essa importante pesquisa pudesse ser realizada.

XAVIER, Gustavo Franco. **Modificações no Ambiente de Trabalho dos Servidores Técnicos Administrativos de uma Universidade Federal em função da Implementação do *Home office***. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2023.

RESUMO

A pandemia mundial de COVID-19 trouxe um novo contexto na esfera das relações sociais e trabalhistas, de modo que o uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação (TICs), especialmente, a partir de 2020, transformou diversos ambientes laborais e gerou um forte impulso à prática do trabalho remoto nas organizações. Cientes da necessidade de providências, entidades públicas e particulares têm adotado a experiência do *home office*, por ser uma forma de trabalho segura e viável em tempos de crise sanitária, bem como se mostrar como um modelo de organização do trabalho que traz claros benefícios. Desde estudos do final século passado, já teve diversas designações, com conceito igual ou similar, a depender da visão do pesquisador: teletrabalho, *home office*, trabalho remoto ou a distância. Independente da nomenclatura, o fato é que o trabalho remoto influencia e, simultaneamente, é influenciado pela tríade relações sociais, tecnologia e economia. Isto posto, este estudo teve por objetivo identificar e analisar as modificações ocorridas em razão da implementação do *home office* sobre o ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos das universidades federais. Busca-se, com os dados obtidos, entender, no âmbito das instituições públicas de ensino superior, como os servidores técnico-administrativos foram impactados pelos efeitos da implementação abrupta do trabalho remoto e a influência deste sobre o ambiente de trabalho da categoria, verificando quais dimensões foram afetadas. A pesquisa procurou identificar o que se pode concluir como vantajoso ou desvantajoso nesse processo, pois o que interessa para qualquer instituição, pública ou privada é, na prática, o que realmente funciona para que ela tenha um clima organizacional positivo e seja eficiente, produtiva. Quanto ao método, a pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, de natureza preponderante descritiva, junto com a revisão de literatura. Os resultados apontaram que os servidores preferem, de forma quase unânime, a permanência do trabalho em *home office*, sendo preferido o modelo híbrido ou teletrabalho parcial. Não houve divergência de opinião relevante nesse tema entre as lideranças e seus colaboradores. Ambos também possuem a opinião majoritária de que a performance no trabalho não foi prejudicada pelo *home office*, tendo até melhorado após o período inicial de adaptação. As principais vantagens do *home office* relatadas pelos entrevistados foram: autonomia e maior flexibilidade de horários; economia com deslocamento / tempo; aumento da produtividade; facilidade de concentração / foco; melhor qualidade de vida; maior cooperação / sinergia da equipe; menor burocracia / maior objetividade; e convivência familiar. E as principais desvantagens apontadas pelos mesmos servidores: adaptação e adequação do espaço de trabalho; dificuldades de liderança / organização e controle; problemas com as TICs; maior lentidão nas interações interdepartamentais; conflito do ambiente doméstico com o laboral; e sentimento de isolamento.

Palavras-chave: Ambiente de Trabalho. Universidades Públicas. Técnicos Administrativos. *Home office*. Gestão Organizacional.

XAVIER, Gustavo Franco. **Modifications to the Work Environment of the Administrative Technical Servers of a Federal University due to the Implementation of the Home office.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2023.

ABSTRACT

The global pandemic of COVID-19 brought a new context in the sphere of social and labor relations, in which the intensive use of information and communication technologies (ICTs), especially from 2020, transformed several work environments and generated a strong impetus to the practice of remote work in organizations. Aware of the need for measures, public and private entities have adopted the experience of the home office, as it is a safe and viable form of work in times of health crisis, as well as showing itself as a work organization model that brings clear benefits. Since studies of the final of last century, it has had several designations, with the same or similar concept, depending on the researcher's view: telework, home office, remote work, or distance work. Regardless of the nomenclature, the fact is that remote work influences and, simultaneously, is influenced by the triad of social relations, technology, and economy. This said, this study aimed to identify and analyze the changes that occurred due to the implementation of the environmental work of the administrative technical servers of the Federal Universities. It seeks, with the data obtained to understand, within public institutions of higher education, how the technical administrative servers were impacted by the effects of the abrupt implementation of remote work and its influence on the environmental work of the category, verifying which dimensions were affected. The research sought to identify what can be concluded as advantageous or disadvantageous in this process, because what matters to any institution, public or private is, in practice, what really works for it to have a positive organizational climate and be efficient, productive. Regarding the method, the research uses a qualitative approach, of a predominantly descriptive nature, together with the literature review. The results showed that the servers almost unanimously prefer the permanence of the work at home office, being preferred the hybrid model or partial telework. There was no relevant difference of opinion on this topic between the leaders and their employees. Both also have the majority opinion that work performance was not impaired by the home office, having even improved after the initial adaptation period. The main advantages of the home office reported by the interviewees were: autonomy and greater flexibility of schedules; economy with displacement / time; increased productivity; ease of concentration/focus; better quality of life; greater team cooperation/synergy; less bureaucracy / greater objectivity; and family coexistence. And the main disadvantages pointed out by the same servers: adaptation and adequacy of the workspace; leadership/organization and control difficulties; problems with ICTs; greater slowness in interdepartmental interactions; conflict between the domestic environment and the workplace; and feeling isolated.

Keywords: Work Environment. Public Universities. Administrative Technicians. Home Office. Management Organization.

Lista de Abreviaturas e Siglas

AGU – Advocacia Geral da União

CONSUNI – Conselho Universitário

IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas

IPES – Instituições Públicas de Ensino Superior

SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades

TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação

TJ – Tribunal de Justiça

UFABC – Universidade Federal do ABC

WFA – *Work from Anywhere*

WFH – *Work from Home*

Lista de Figuras

Figura 1 – Trabalhadores em <i>home office</i> no Brasil por atividade durante a COVID-19.....	30
Figura 2 – Vantagens do <i>Home office</i>	42
Figura 3 – Desvantagens do <i>Home office</i>	51
Figura 4 – Opiniões Divergentes e Contraponto	56

Lista de Quadros

Quadro 1 - Servidores a serem entrevistados na UFABC X Perguntas X Autores....	37
Quadro 2 - Vantagens e Desvantagens do <i>Home Office</i> Comparativo Autores	59

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Características dos Profissionais Entrevistados	41
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Problema de Pesquisa.....	15
1.2	Objetivos da Pesquisa	16
1.3	Justificativa e relevância do trabalho	16
1.4	Organização desta pesquisa	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	O Clima Organizacional.....	19
2.1.1	Conceitos e Dimensões	19
2.2	O Trabalho Remoto, Teletrabalho ou <i>Home office</i>	22
2.2.1	Conceitos e termos utilizados	22
2.2.2	O Trabalho Remoto no cenário mundial	24
2.2.3	O Teletrabalho no Brasil	26
2.2.4	O Trabalho Remoto na Administração Pública	30
3	METODOLOGIA	34
3.1	Caracterização e tipo de pesquisa.....	34
3.2	População e amostragem da pesquisa.....	34
3.3	Delimitação do Estudo	35
3.4	Técnica de coleta de dados	36
3.5	Tratamento dos dados e análise.....	37
4	RESULTADOS DA PESQUISA	39
4.1	Caracterização do <i>Locus</i> da Pesquisa	39
4.2	Perfil dos Participantes	40
4.3	Resultados obtidos.....	42
4.4	Vantagens do <i>Home Office</i>	43
4.5	Desvantagens ou elementos dificultadores do <i>Home office</i>	50
4.6	Opiniões Divergentes e Contraponto.....	55
5	DISCUSSÃO TEÓRICA DOS RESULTADOS	58
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
	REFERÊNCIAS.....	66
	Apêndice A	69
	Apêndice B.....	70
	Anexo C.....	74
	Anexo D.....	76

1 INTRODUÇÃO

A grande maioria das organizações, sejam elas de natureza privada, ou pública, sofreu significativos e notórios impactos em razão da pandemia de COVID-19, que se alastrou pelo mundo desde o final de 2019 e arrefeceu a partir de meados de 2022, após campanhas de vacinação em massa.

A emergência de saúde pública no Brasil teve início em março de 2020 e cessou oficialmente o estado de pandemia em maio de 2022 com decreto emitido pelo Ministério da Saúde, embora continue com uma média de óbitos diário entre 50 e 100 pessoas (dados do MS relativos aos meses janeiro e fevereiro, 2023).

Mais de dois anos de crise sanitária impuseram consequências importantes no espectro socioeconômico, incluindo as relações de trabalho, suas formas de execução e o ambiente laboral. Tanto a gestão como a percepção dos trabalhadores sobre as práticas trabalhistas nas organizações também sofreram modificações.

Durante e após esse excepcional período de crise sanitária, observou-se que o ambiente de trabalho das organizações foi afetado em diversos aspectos pela imperiosa necessidade de rápida adaptação ao contexto pandêmico, que impôs uma “compulsória” implantação do trabalho remoto ou *home office*.

No setor público brasileiro, em que se inserem as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES), o panorama das relações de trabalho passou, inclusive, por modificações legais, dentre elas, o reconhecimento e a institucionalização do teletrabalho, cujos efeitos perduram até os dias atuais.

Desse modo, busca-se saber o que isso acarretou para o ambiente laboral de uma parte expressiva dos servidores públicos, quais sejam, os técnicos administrativos das universidades federais.

1.1 Problema de Pesquisa

A pesquisa tem por objetivo responder à seguinte pergunta: Quais as modificações trazidas pelo *home office* para o ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma Universidade Federal?

1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo da pesquisa, de natureza exploratória, consiste em analisar as modificações que o *home office* trouxe para o ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal.

Objetivos específicos relacionados à proposta de pesquisa:

- a) Identificar os elementos promotores (vantagens) e dificultadores (desvantagens) do teletrabalho em uma universidade federal.
- b) Investigar a opinião das lideranças e dos respectivos grupos de trabalho sobre o fator *home office* no ambiente laboral.
- c) Investigar, na opinião dos servidores, se o desempenho deles foi afetado pela implantação do *home office*.

1.3 Justificativa e relevância do trabalho

O teletrabalho, ou *home office*, é tendência nos últimos anos. Não é novidade que algumas empresas, em especial na área de tecnologia, como as chamadas *big techs*, Google e Meta, há muito adotaram esse modelo para seus colaboradores em, pelo menos, alguns dias da semana (SACCHITIELLO, 2022).

Com a pandemia da COVID-19, o trabalho remoto – total ou parcial – tornou-se essencial para diminuir o contágio na pandemia. Em decorrência dessa adoção “forçada” do *home office* por muitas organizações em diferentes setores, inclusive na Administração Pública Direta e Indireta, na qual estão inseridas as universidades federais, observou-se uma grande modificação no ambiente de trabalho.

A recente reforma trabalhista Lei 13.467, de 2017, introduziu na CLT um novo capítulo sobre o teletrabalho, definindo-o como “a prestação de serviços preponderantemente feita fora das dependências do empregador” (art.75-B, CLT).

Para o setor público brasileiro, o divisor de águas foi o ainda mais recente Decreto Nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que institucionalizou, tornando oficial a prática do teletrabalho, observadas as condições estabelecidas no que foi denominado pela lei como PGD – Programa de Gestão e Desempenho da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

O teletrabalho, até então visto como solução temporária, para um período excepcional de crise sanitária, vem dando indícios de que pode se tornar

permanente em muitos ambientes laborais onde jamais havia sido cogitado, ou originar uma forma “híbrida” de trabalhar em muitos setores da economia, incluindo a Administração Pública.

Fato que, por si só, torna a temática do *home office*, com seus efeitos sobre as organizações, muito atual e bastante importante para ser objeto de estudos mais aprofundados sobre seus efeitos, especialmente sobre o ambiente laboral. A relevância não está apenas no conteúdo do tema, mas também na abrangência dele, afinal, o número de servidores cujo ambiente de trabalho sofreu influência do *home office* é bastante expressivo.

Exemplificando: no universo de uma universidade federal, que utilizamos como amostra (UFABC), há, atualmente, 1024 técnicos administrativos trabalhando, não sendo contabilizados docentes e terceirizados (dados de 2018 PROPLADI – Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional da UFABC). No período desta pesquisa, cerca de 90% dos técnicos administrativos da universidade estavam em *home office*.

Se se considerar que existem, segundo dados atuais (2023) do Ministério de Educação, 69 universidades federais, e mais 38 institutos federais, que compõem o sistema educacional brasileiro de ensino superior no âmbito da União, nota-se que há um grande contingente de servidores na categoria dos técnicos administrativos, cujas atividades são imprescindíveis para o regular funcionamento do setor educacional, que abrange ensino e pesquisa, tão caros para o progresso do país.

Uma análise da literatura recente tem mostrado o aumento do número de publicações científicas acerca da influência da COVID-19 nas organizações em geral, incluindo o teletrabalho e sua aplicabilidade em tempos recentes, contemplando o cenário de crise sanitária e projetando o período pós-pandêmico (ALMADA; CHWEIH, 2021).

Outros estudos publicados abordam a adaptação dos trabalhadores ao *home office* durante o período da COVID-19 (ALVES; AMORIM; BEZERRA, 2021), bem como o potencial para a expansão do teletrabalho (FISCHER; AMORIM, 2022).

Houve estudo sobre aspectos da migração ao teletrabalho na pandemia, analisando-se o seu impacto no comprometimento organizacional, na satisfação no trabalho e na percepção de desempenho individual (KASSEM et al, 2020).

Verificamos publicações internacionais muito recentes como da *Australian Journal of Public Administration (AJPA)* que enfoca o *home office* dos servidores

públicos durante a pandemia, fazendo uma análise de quem “ganhou” ou “perdeu” com esse modelo de trabalho (WILLIANSO *et al*, 2023).

Ressalte-se que encontramos também estudos a respeito do trabalho remoto na Administração Pública brasileira, analisando os desafios do momento e as perspectivas (LUCAS; SANTOS, 2021), também levantando as vantagens e desvantagens do teletrabalho no setor público, com foco nas experiências do Serpro e da Receita Federal (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Porém, é possível constatar que, até o momento da realização deste estudo, ainda há escassez de publicações acerca do advento do *home office* que contemple o contexto pós-pandemia de COVID-19, no que tange aos seus efeitos sobre o ambiente de trabalho de diversas categorias profissionais do setor público.

Especificamente, existe uma lacuna teórica com relação aos servidores técnico-administrativos nas Instituições Públicas de Ensino Superior, categoria numericamente expressiva dentre o conjunto de servidores do Poder Executivo Federal, o que revela o ineditismo e a relevância deste estudo.

1.4 Organização desta pesquisa

O presente estudo está estruturado da seguinte forma:

- a) Fundamentação teórica: apresenta uma base de conceitos e explicações relativas ao ambiente de trabalho organizacional e seus aspectos, bem como ao *home office*, situando, inclusive, o teletrabalho no universo legal.
- b) Metodologia: abrange a concepção da pesquisa, com o seu respectivo objeto, as técnicas de coleta de dados e a estratégia de análise.
- c) Resultados: expõe os resultados da pesquisa, em especial, as vantagens e desvantagens percebidas pelos servidores técnico-administrativos após a implantação do *home office* na universidade federal.
- d) Discussão dos resultados: faz uma análise dos dados coletados em comparação com estudos de outros autores sobre o tema em tela.
- e) Considerações finais: apresenta os principais pontos da pesquisa, a concepção, a motivação e os resultados mais relevantes, deixando em evidência as contribuições do estudo tanto no campo teórico quanto prático, bem como sugere possibilidades de outros estudos a partir deste.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico está dividido em dois tópicos. O primeiro tópico trata sobre o ambiente de trabalho e menciona o clima organizacional, que, embora não seja o foco central desta pesquisa, foi claramente impactado pelo novo modelo de trabalho e colabora no sentido de apresentar alguns conceitos, características, que auxiliam na contextualização do nosso estudo sobre as modificações trazidas pelo *home office* ao ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma universidade pública federal.

O segundo tópico explora as definições e características do *home office*, ou trabalho remoto, ou, ainda, teletrabalho (terminologia usada na legislação brasileira), sendo este um construto mais recente e que foi – e vem sendo – cada vez mais adotado em maior escala no mundo, especialmente, durante e após o cenário pandêmico causado pela crise sanitária da COVID-19. Desse modo, o *home office* tornou-se objeto de interesse de estudo de diversas publicações científicas nacionais e estrangeiras nos últimos anos em razão das transformações que provoca nos ambientes laborais.

Na sequência, ainda no segundo tópico, apresentaremos alguns dados a respeito do trabalho remoto no cenário mundial, no Brasil e, especificamente, no setor público, em que estão situadas as universidades federais, cujo ambiente e práticas de trabalho são o objeto desta pesquisa.

2.1 O Clima Organizacional

O construto Clima Organizacional é o principal indicador que permite medir a qualidade do ambiente de trabalho; e pode ser positivo, negativo ou neutro.

2.1.1 Conceitos e Dimensões

Clima Organizacional é o “conjunto da percepção dos indivíduos acerca das práticas organizacionais e o nível de ocorrência dessas práticas no ambiente organizacional.” (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006, p.4).

Em sucinta definição, ao conjunto de percepções vividas pelos colaboradores e suas consequências no ambiente de trabalho, positivas ou negativas,

denominamos clima organizacional, composto das percepções partilhadas por indivíduos sobre como eles experimentam o ambiente de trabalho, a partir das práticas, políticas, procedimentos e rotinas organizacionais da instituição com a qual se relacionam (BOWEN; OSTROFF, 2004).

A expressão “clima organizacional” é uma metáfora emprestada da ciência da meteorologia, com o propósito de facilitar o entendimento da complexa realidade do ambiente organizacional (BEDANI, 2006). Compreende-se que, assim como as pessoas apresentam diferentes condutas e reações diante das condições atmosféricas, seus comportamentos também diferem ao vivenciar as diversas situações e nuances da vida organizacional. Dessa forma, o clima faz referência às percepções do indivíduo sobre as características da organização em que trabalha.

Na concepção de Tamayo (1999), o clima organizacional é um conjunto estruturado de percepções compartilhadas, em razoável espaço de tempo, sobre todo o ambiente de trabalho, que acaba por influenciar a conduta e o desempenho dos trabalhadores da organização. Também pode ser indicador, positivo, negativo, ou neutro, que reflete o nível de produtividade, comprometimento e satisfação do empregado com a empresa / instituição.

Observa-se que consiste em um conceito multidimensional. Exemplificando, temos as dimensões da autonomia individual, estrutura de autoridade, estilo de liderança, padrão de comunicação, grau de conflitos e cooperação (RIZZATO, 2002).

Nesse sentido, verifica-se que se trata de uma concepção ampla e cujos limites teóricos não são absolutamente consensuais. No estudo realizado por Puentes-Palacios e Freitas (2006), demonstrou-se que os fatores que permanecem dentro dos limites conceituais de clima organizacional, segundo a definição adotada pelos autores, são os referentes à natureza do trabalho (autonomia, inovação), ou os que envolvem relações sociais (seja em igual ou em diferentes níveis hierárquicos).

Na pesquisa *Employee Job Satisfaction and Engagement* (2016), da SHRM (*Society for Human Resource Management*), observam-se exemplos de aspectos que refletem no clima organizacional, segundo os executivos entrevistados, em ordem de prioridade, tais como o tratamento respeitoso da parte de todos os líderes e colaboradores; salário e benefícios; segurança e ambiente de trabalho satisfatório no âmbito físico, organizacional e tecnológico; relação de confiança entre os colaboradores e gestores; oportunidades para uso das habilidades no trabalho e liberdade para dar ideias e sugestões; reconhecimento do superior direto em forma

de *feedback*, incentivos e recompensas; autonomia para tomar decisões; cultura organizacional inspiradora e oportunidades de desenvolvimento profissional.

Entretanto, prefere-se destacar a tese de doutorado de RIZZATO (2002), que realizou um estudo específico sobre as categorias de clima organizacional em universidades federais brasileiras (ambiente desta pesquisa também), propondo um modelo com as seguintes categorias de análise e seus respectivos componentes:

- a) Imagem Institucional: satisfação do usuário, sentimento de identidade, prestígio obtido;
- b) Políticas de Recursos Humanos: políticas governamentais, políticas institucionais, ações sindicais;
- c) Sistema de Assistência e Benefícios: planos de recursos humanos, benefícios legais, benefícios assistenciais;
- d) Estrutura Organizacional: tamanho da instituição, complexidade da organização, tecnologia;
- e) Organização e Condições de Trabalho: condições ergonômicas, coordenação das atividades;
- f) Relacionamento Interpessoal: relacionamento existente, cooperação, consideração humana;
- g) Comportamento das Chefias: honestidade e credibilidade, conhecimento das atividades, estilo de liderança;
- h) Satisfação Pessoal: satisfação no trabalho, reconhecimento proporcionado;
- i) Planejamento Institucional: informação, comprometimento, participação;
- j) Processo Decisório: delegação, comunicação, conflito de interesses;
- k) Autonomia Universitária: políticas do governo, estratégias da instituição;
- l) Avaliação Institucional: controle da qualidade dos serviços.

Dentre essas categorias especificadas por Rizzato (2002) para as universidades federais, as que mais nos importam aqui, para estudo do clima organizacional dos técnicos administrativos da UFABC sob influência do trabalho remoto, são as que guardam relação com as condições de trabalho oferecidas, em especial, as tecnologias de informação e comunicação (TICs), bem como os aspectos pertinentes à comunicação e ao clima social entre os colaboradores e com relação à liderança, que estão inseridos nos itens d, e, f, g, j.

Neste estudo em particular, interessa-nos as influências de uma nova variável, qual seja, o *home office*, sobre o ambiente de trabalho organizacional dos servidores técnico-administrativos das universidades públicas. Razão pela qual foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, que não parte de qualquer modelo pré-existente, mas considera as dimensões dos itens destacados da tese de Rizzato, usualmente aceitas para observação e análise a partir das entrevistas realizadas.

2.2 O Trabalho Remoto, Teletrabalho ou *Home office*

2.2.1 Conceitos e termos utilizados

Teletrabalho, ou trabalho remoto, ou *home office* são expressões utilizadas para se referir a uma modalidade de prestação de serviço. Nela, o trabalhador realiza suas obrigações fora dos limites físicos de uma empresa a distância.

Em 1976, as designações *remote work*, *telecommuting* ou *home-office*, também denominado teletrabalho no Brasil, ficaram conhecidas quando se deu a publicação do livro *The Telecommunications-Transportation Tradeoff*, cujo principal autor, Jack Nilles, ex-engenheiro da NASA, já desenvolvia alternativas para o transporte, prevendo problemas futuros decorrentes do aumento do tráfego e da escassez de recursos não renováveis.

De acordo com Nilles, o trabalho remoto é aquele que possibilita o alcance de resultados com o uso de tecnologia da informação, como telecomunicações e computadores, ao invés do deslocamento físico das pessoas. Assim, significa a faculdade de enviar o trabalho ao trabalhador, e não o contrário, como tradicionalmente ocorre. Para ele, a definição de teletrabalho é mais ampla do que somente fazer o trabalho em casa e contatar o escritório via telecomunicação, e inclui a possibilidade de trabalhar em outros centros laborais, seja nos arredores, seja em local geograficamente mais distante do centro da organização.

O teletrabalho pode ser explicado como um modo de organização de trabalho por meio do qual as atividades podem ser desenvolvidas parcial ou completamente fora do local físico da empresa, utilizando-se das ferramentas e serviços de telecomunicação (KONRADT; SCHMOOK; MALECKE, 2000). Na concepção de Rabelo (2000), compreende-se por trabalho remoto levar o trabalho até o

trabalhador, de modo que não precise se dirigir até o habitual local de trabalho. Na definição de Sakuda e Vasconcelos (2005), teletrabalho nada mais é que o uso da tecnologia computacional e de telecomunicações para modificar uma estrutura de trabalho já estabelecida, envolvendo as dimensões legais, socioeconômicas, organizacionais e ambientais (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Por outro lado, Pérez, Sanchez e Carnicer (2007) enxergam o *home office* como um modo alternativo de organização do trabalho que se caracteriza por facultar a utilização parcial ou total das TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) pelos empregados a partir de suas residências ou de lugares remotos.

O *home office* também pode ser definido como aquele trabalho executado a distância, fora do habitual local físico de trabalho, com utilização das TICs, que abrangem computadores, telefonia fixa e celular e toda tecnologia de dados que possibilite trabalhar em qualquer lugar, receber e transmitir informações, arquivos, imagens ou som relacionados à atividade laboral (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teletividades, SOBRATT, 2016).

Atualmente, a Tecnologia de Informação é importante ferramenta de suporte às organizações em suas atividades operacionais, administrativas e de gestão, sendo um dos pontos essenciais para a promoção da eficiência nos resultados, da melhora na qualidade de produtos e serviços das organizações, sejam elas públicas ou privadas. As TICs proporcionam maior rapidez aos processos burocráticos e procedimentos diversos nas organizações, o que deu impulso ao *home office*.

A implantação do trabalho remoto é uma tendência que se acentuou muito nos últimos anos. Algumas empresas, em especial, na área de tecnologia, como o Google e diversas *startups*, já adotavam esse modelo em, pelo menos, alguns dias da semana. Nesse contexto, algumas variações do teletrabalho vinham surgindo e, agora, receberão maior atenção: o chamado *Work from Home* – WFH (trabalho em casa) e o chamado *Work from Anywhere* – WFA (trabalho em qualquer lugar).

O fato notório é que, com a pandemia da COVID-19, mudaram-se os cenários, e o trabalho remoto – ainda que eventual – intensificou-se, tornando-se essencial para a prevenção e a diminuição do contágio na crise sanitária global que adveio a partir do final de 2019.

Uma análise da literatura recente tem mostrado o aumento do número de publicações científicas acerca da influência da COVID-19 nas organizações em

geral. No entanto, a epidemia da COVID-19 ainda é muito recente, e observa-se que há ainda escassez de publicações acerca da influência que as mudanças advindas com esse cenário tiveram sobre as organizações, inclusive, na área pública (ALMADA; DANIELA FARIA; CHWEIH; SAMIRA ZEINEDIN, 2021).

Para o escopo do nosso trabalho, até aqui, foi importante a colocação de conceitos e a abrangência do termo trabalho remoto, para que não haja qualquer interpretação equívoca quanto ao uso das terminologias. Ressaltou-se também o quão fundamental é o papel das TICs nesse processo de transformação do ambiente laboral a ser observado também no âmbito da universidade pública (UFABC).

2.2.2 O Trabalho Remoto no cenário mundial

A partir da pesquisa de Dunleavy *et al.* (2006), advieram os debates a respeito da função da governança na era tecnológica, indicando a possibilidade de flexibilização do trabalho nas organizações públicas, sendo o trabalho remoto uma das inovações organizacionais mais destacadas. O tema vem sendo abordado por autores como De Vries, Tummers e Bekkers (2017), que questionam se os benefícios do *home office* para o setor público são realidade ou retórica.

Partindo desse cenário de intensiva utilização das telecomunicações, é relevante compreender, a princípio, a adaptação dos usuários e os fatos anteriores à implantação desse modelo de trabalho. Exemplificando, no estudo de Eom, Choi e Sung (2016), foram pesquisadas as características e o comportamento dos usuários das TICs ligados ao governo da Coreia do Sul. Ao analisarem os efeitos dos perfis e das características pré-existentes com a intenção de uso das TICs, verificou-se que os trabalhadores mais jovens e em posições inferiores na hierarquia estavam mais propensos ao uso das tecnologias digitais e que os fatores isolamento social e ausência de comunicação, liderança e gestão têm efeitos negativos sobre os trabalhadores.

Em relação aos benefícios para o empregado, Tremblay (2002), pesquisadora canadense, fez um estudo com empresas públicas e privadas, em Quebec, que teve como finalidade identificar as vantagens e desvantagens do trabalho remoto para os trabalhadores da província, concluindo que há expressivas diferenças de gênero nessa percepção, embora ambos os sexos concordem que a flexibilidade de

horários de trabalho e a possibilidade de não desperdiçar tempo com deslocamentos e trânsito são as principais vantagens dessa forma de trabalho.

Trabalhar em casa também pode melhorar a forma como os funcionários se sentem em relação ao seu trabalho. Historicamente, as pesquisas mostraram uma forte correlação entre teletrabalho e satisfação no trabalho. As pessoas tendem a valorizar a maior flexibilidade na definição de suas horas de expediente, o tempo adicional com os membros da família, as distrações reduzidas (GOLDEN; EDDLESTON, 2020).

Ademais, Hislop *et al.* (2015) pesquisaram como a utilização de TICs e celulares pelos autônomos influencia sua experiência de trabalho, focando sua localização, a forma como isso é administrado e as vivências de isolamento profissional e social. As conclusões evidenciaram que a utilização de celulares com as TICs acarretou uma maior flexibilidade espaço-temporal e, em paralelo, auxiliou esses trabalhadores a lidarem melhor com o isolamento social. Embora, por outro lado, também trouxesse o problema do presenteísmo, que pode ser considerado um fator negativo para a saúde tanto dos colaboradores como do ambiente organizacional.

Outro ponto importante levantado por Tsedal Neeley, professora da *Harvard Business School*, diz respeito à liderança virtual. Esta requer comunicação frequente com os membros da equipe. E as ferramentas digitais atualmente disponíveis são cruciais para estabelecer uma presença virtual. Para ela, um aumento na clareza e na objetividade da comunicação do líder pode acentuar os efeitos positivos do trabalho remoto e compensar os negativos. Pois os líderes de equipes remotas interferem no grau de isolamento profissional que os teletrabalhadores sentem, ou não, em casa. Assim, ela conclui que a definição de metas claras e o oferecimento do *feedback* são sempre essenciais para uma boa liderança (NEELEY, 2021).

Por conta da pandemia de COVID-19, é possível encontrar outros estudos no cenário internacional relacionados ao teletrabalho. Os pesquisadores Ferreira *et al.* (2021) confirmam que algumas das vantagens do trabalho remoto só podem ser alcançadas se algumas desvantagens / desafios forem mitigados. Por exemplo, um trabalhador que se sente isolado ou com falta de equilíbrio entre a vida profissional e familiar não conseguirá aumentar a sua produtividade e sentir-se mais realizado com o seu trabalho.

Além disso, será difícil melhorar o desempenho do trabalho em equipe se não forem superados problemas de comunicação. Competência técnica e mentalidade flexível são úteis, mas não ajudarão se surgirem desafios tecnológicos ou problemas de infraestrutura. Quando os trabalhadores demonstram mais satisfação no trabalho, aliado à melhoria do desempenho da equipe, é natural notar mais produtividade, desde que os desafios de comunicação sejam superados (FERREIRA *et al*, 2021).

Em sua tese de doutorado, os dados da pesquisa de Benjamin (2020) revelaram que o relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho, os objetivos da equipe claramente definidos e a autonomia são três fatores que aumentam o engajamento e o comprometimento dos funcionários em ambientes virtuais. Os resultados do estudo sugerem que estratégias de gerenciamento eficazes podem ser implementadas nas organizações para reduzir as taxas de atrito e reter funcionários mais passionais.

Por fim, esta seção nos apresentou alguns destaques úteis para o presente estudo, na medida em que se investigam os desafios de uma recente implantação em definitivo do trabalho remoto (seja em regime total, ou parcial / híbrido), bem como as dificuldades que a nova dinâmica de trabalho pode trazer para as chamadas “lideranças virtuais” nas universidades federais.

2.2.3 O Teletrabalho no Brasil

No Brasil, a Lei 12.551/2011 alterou o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), fixando garantia de igualdade de direitos entre trabalho presencial e a distância. A reforma trabalhista advinda da Lei 13.467, de 2017, introduziu um novo capítulo na CLT que regulamenta o teletrabalho no seu art. 75 (BRASIL, 2020).

Art.75-B. 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 a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.'

Art. 75-C. A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.

§ 1º Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual.

§ 2º Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, com correspondente registro em aditivo contratual.

Art. 75-D. As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito.

Note-se que a legislação brasileira não utiliza o termo “trabalho remoto”, mas a doutrina e diversos artigos internacionais utilizam normalmente o também denominado *remote work*, bem como o *home office*.

Conforme visto, o art. 75 da CLT definiu o teletrabalho como “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” e, ainda, disciplinou as alterações na jornada laboral e assegurou a prevalência da negociação coletiva sobre a lei.

Uma das marcas da Reforma Trabalhista é reafirmar a prevalência do que é negociado sobre o que é legislado, e isso também está na legislação sobre o teletrabalho. Dessa forma, a nova legislação não cumpriu a finalidade de proteção jurídica do teletrabalhador, que é a parte vulnerável, uma vez que questões essenciais da relação de trabalho foram simplesmente relegadas ao contrato ou acordo entre as partes (MANCEBO, 2020).

A grande expansão da internet e a ininterrupta inovação trazida pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) têm fomentado bastante o teletrabalho. Em decorrência, algumas empresas cada vez mais o têm implementado, visando reduzir custos com aluguel de espaço físico, tempo de deslocamento, energia elétrica, pagamento de transporte e alimentação dos funcionários, limpeza e manutenção, dentre outros (BASSO; BARRETO JR, 2019).

Atualmente, pesquisas sobre o teletrabalho, ou *home office*, na iniciativa privada no Brasil mostram uma propensão das empresas a incorporarem essa nova forma de trabalho. Uma recente pesquisa da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA), com cargos de nível superior, gestores e professores, num total de 1.566 profissionais em teletrabalho, demonstrou que existe um grande potencial de crescimento do *home office* no país, em especial, quando superada a crise sanitária da COVID-19 (FISCHER; AMORIM, 2020).

Segundo o estudo, os entrevistados relataram níveis elevados de satisfação com seu trabalho em domicílio e uma percepção de que seu rendimento foi positivamente impactado pelo trabalho remoto. A saber: 70% afirmaram que prefeririam continuar trabalhando em *home office* depois da pandemia; 19%, que não, e 11% foram indiferentes. A pesquisa nos informa ainda que 94% se consideram engajados com a organização para a qual trabalham, revelando que a adoção do teletrabalho não prejudicou essa avaliação. Também revela que 71% veem o trabalho remoto como uma possibilidade de aumentar a produtividade, precisão e qualidade. E, ainda, que 76% concordam com a afirmação de que o trabalho em casa pode ser conciliado com a vida familiar (KASSEM *et al.*, 2020).

Na opinião de um dos coordenadores da pesquisa, André Luiz Fischer, o compulsório isolamento, que levou ao trabalho em *home office*, ambos causados pela pandemia da COVID-19, serviram também para mudar o tradicional paradigma e alavancar o novo modelo de trabalho, que passou do escritório para casa. Para ele, foram superadas várias barreiras psicológicas que impediam a migração para o *home office*. Além disso, o isolamento forçou um rápido aprendizado de ferramentas digitais que outrora eram usadas mais como facilitadoras de conversas informais e encontros virtuais sociais, e que agora se tornaram instrumentos efetivos e comuns de trabalho.

Verificou-se, no mesmo estudo, que a satisfação no teletrabalho não variou entre chefes e subordinados e que mesmo a jornada extensiva não a diminui, desde que haja flexibilidade para o empregado determinar seu horário de trabalho. Sentir-se capacitado e a efetividade das rotinas organizacionais são os fatores mais relevantes para a percepção de desempenho no trabalho remoto.

E concluíram que, para os trabalhadores do setor privado, o *home office* pode ser considerado uma boa prática de gestão de pessoas quando se torna uma forma de trabalhar imperativa. Ou seja, não se trata de um mero benefício da organização aos seus empregados. Observa-se que, nesse caso, o trabalho remoto possibilita autonomia, equilíbrio vida-trabalho e desempenho individual, desde que seja dada flexibilidade de horário aos empregados e que a execução das demandas seja realizada por profissionais capacitados em organizações com processos efetivos (KASSEM *et al.*, 2020).

“As empresas se perguntam por que bancar aluguéis caros, e as pessoas, pelo menos em São Paulo, por que passar mais de 60 minutos, em média, no trajeto até o escritório.” (FISCHER; AMORIM, 2020, p.1).

Frise-se que as constatações feitas são aplicáveis a trabalhadores mais qualificados e com boa renda mensal, tanto no que se refere ao maior potencial para o trabalho em *home office*, como na maior disposição para adesão a esse modelo. (FISCHER; AMORIM, 2020).

Mello *et al.* (2014) mostraram, em outro estudo, que o trabalho remoto tem como principais objetivos a redução de custos; o aumento da produtividade; a melhora da qualidade de vida dos teletrabalhadores, eliminando-se o tempo de deslocamento e (não menos importante) a promoção da responsabilidade social por meio da inclusão digital de pessoas com deficiência que, dessa forma, conseguem melhor acesso e condições de execução do trabalho.

Foram abordadas por Nohara *et al.* (2010) as percepções de trabalhadores em *home office* quanto à qualidade de sua vida profissional – e foi revelado que os principais pontos positivos do trabalho remoto são: maior autonomia, flexibilidade de horários, convivência familiar e menos estresse.

Nas pesquisas recentes realizadas no SERPRO e na Receita Federal (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020), vale destacar que os resultados mostraram, como vantagens do trabalho remoto, a qualidade de vida, mais tempo com a família, maior produtividade, flexibilidade, autonomia, redução de custos, menos estresse; tempo de deslocamento; mais segurança e privacidade; conhecimento da demanda de trabalho. Quanto às desvantagens, evidenciaram-se: dificuldades de adaptação, falta de comunicação, isolamento profissional, problemas psicológicos, infraestrutura e suporte insuficientes, controle do teletrabalhador, comprometimento organizacional (DE VRIES; TUMMERS; BEKKERS, 2019).

Uma consequência notável da pandemia e, ao mesmo tempo, um desafio para as organizações é que o formato de vida e consumo das pessoas mudou: elas passaram a viver o que estão chamando de “novo normal”, um cenário bem diferente de antes que exigirá das instituições (públicas ou privadas) a reflexão de como se adaptar a esta nova realidade (ALVES; AMORIM; BEZERRA, 2021).

A migração causada pela COVID-19 para o trabalho remoto, na escala e rapidez como se deu, foi sem precedentes e deixará consequências, por longo

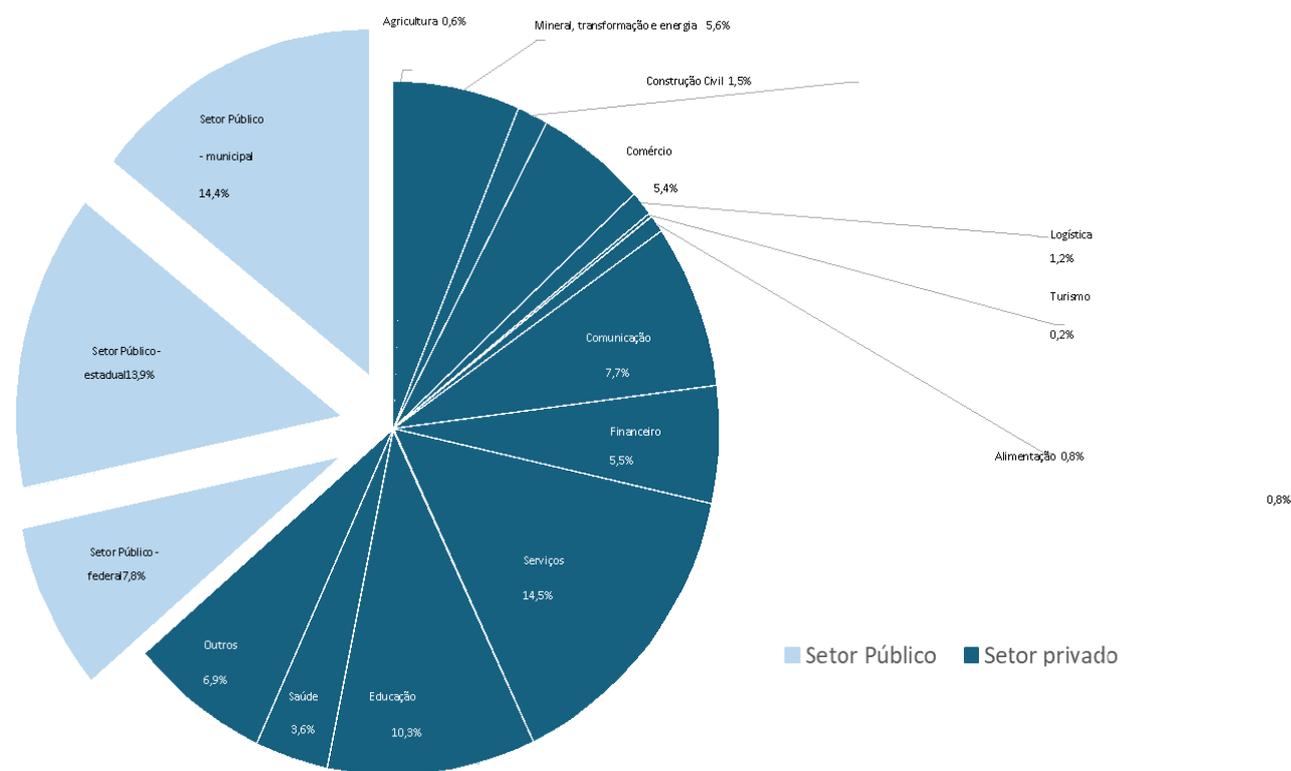
tempo, sobre o modelo de trabalho das pessoas, evidenciando questionamentos a respeito do equilíbrio de tempo profissional e pessoal (KEVIN *et al.*, 2020).

Para este estudo, de abordagem qualitativa e exploratória, a importância desta seção em particular consiste em ter apresentado o escopo legal em que se situa o teletrabalho no poder executivo federal, servindo também como base para identificar as vantagens e desvantagens do modelo *home office* do ponto de vista do público-alvo, como ilustrado em algumas das pesquisas supracitadas.

2.2.4 O Trabalho Remoto na Administração Pública

Segundo a publicação do IPEA, na Carta de Conjuntura nº 52, em 15/07/2021, que analisou a atividade laboral remota em plena pandemia de COVID-19, atualmente, as organizações do setor público respondem por 36,1% do total de pessoas em *home office* no Brasil, sendo 14,4% na esfera federal, 13,9% na estadual e 7,8% na municipal (IPEA, 2021).

Figura 1 – Trabalhadores em *Home Office* no Brasil por atividade durante a COVID-19



Fonte: Góes, Martins e Nascimento (2021, p.3.)

Infere-se daí que houve um impacto significativo no ambiente organizacional do setor público, o que inclui as instituições públicas de ensino superior, as universidades federais, ambiente do projeto de pesquisa em tela.

Mais um estudo publicado em 2021, na Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciência e Educação (REASE) sobre “o trabalho remoto na administração pública brasileira: perspectivas e desafios” (LUCAS; SANTOS, 2021, p. 260-270), conclui que o Estado objetiva com o teletrabalho aumentar a eficiência na prestação dos serviços públicos, melhorando a entrega de resultados e reduzindo os custos administrativos.

Porém, o teletrabalho apresenta desafios importantes a serem superados, tanto pelos órgãos públicos como pelos servidores. Há problemas de adaptação, de comunicação, sensação de isolamento, além de dificuldades para a gestão de pessoas no que tange à supervisão do trabalho remoto. O que implica dizer que, apesar dos notáveis avanços, ainda existem obstáculos a serem vencidos para que o trabalho remoto alcance o pleno potencial. Todavia, os autores observaram que “os ganhos são muito superiores, tanto para o servidor, quanto para o órgão e a sociedade” (LUCAS; SANTOS, 2021, p. 268), revelando-se, o *home office*, uma opção de trabalho bastante viável face aos desafios impostos pela modernização.

Na administração pública brasileira, o Serpro foi pioneiro na adoção do trabalho remoto de modo mais abrangente e estruturado em projeto-piloto no ano de 2005 (VILLARINHO; PASCHOAL, 2016).

Posteriormente, mais organizações públicas instituíram normas internas para o teletrabalho. Exemplificando, temos as Portarias nº 139/2009 e 99/2010 do TCU, que normatizaram as atividades a serem realizadas fora de suas dependências.

Nesse contexto, outros órgãos públicos seguiram e propuseram a implantação do trabalho remoto: Receita Federal (2012), Advocacia Geral da União – AGU (2011), Tribunal Superior do Trabalho – TST (2012) e Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro – TJRJ (2016).

Como exemplos recentes de grandes mudanças no ambiente organizacional de órgãos públicos, e que vieram para ficar, tem-se que, em 14/04/2021, o maior tribunal nacional, qual seja o TJ-SP (Tribunal de Justiça de São Paulo), publicou a Resolução nº 850/21 de seu Órgão Especial, decidindo pela manutenção de parte do trabalho e das audiências no sistema remoto (adotado em março de 2020), mesmo após o fim da pandemia de COVID-19. Determinou-se que até 50% dos magistrados

e funcionários de primeira instância e 70% dos servidores administrativos da segunda instância poderiam optar pelo *home office*.

A previsão é que juízes tenham a faculdade de despachar remotamente um ou dois dias por semana, desde que pelo menos um terço dos deles esteja presente nos fóruns. Esta fórmula consta da resolução do Órgão Especial do TJ-SP e é a primeira vinda de um tribunal que se propôs a regular o trabalho remoto após a decretação do fim da pandemia de COVID-19.

De acordo com dados do próprio TJ-SP, a efetiva economia em 2020 foi da ordem de 250 milhões de reais comparado ao exercício de 2019. A Corte conta com 358 desembargadores e 2,2 mil juízes, além de 39,3 mil servidores. Tendo em vista que houve aumento de 2,5% nas sentenças e de 20,4% nos acórdãos no primeiro trimestre de 2021 ante o mesmo período de 2019, o TJ-SP pretende estabelecer metas ligadas à produtividade para os servidores que optarem pelo trabalho remoto.

Novamente, em janeiro de 2022, o mesmo TJ-SP aumentou o percentual para 75% dos trabalhadores em trabalho remoto em razão do recrudescimento da pandemia de COVID-19 pela variante *ômicron*.

Segundo levantamento da Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB), o Poder Judiciário no Brasil tem intensificado cada vez mais o uso das TICs para a realização de suas audiências. Os programas mais utilizados são, nessa ordem, o Balcão Virtual, o Juízo 100% Virtual e o Núcleo de Justiça 4.0, além das tradicionais plataformas digitais de videoconferência e aplicativo de *WhatsApp* para reuniões e audiências virtuais. O Balcão Virtual foi implementado em fevereiro de 2021 por determinação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

As universidades federais também seguiram o modelo de afastamento durante a pandemia. A UFABC, desde o final de março de 2020, com aulas na modalidade remota, de ensino a distância (EAD), servidores em *home office* e um efetivo mínimo de pessoal presencial para os serviços de limpeza, manutenção, segurança e auxílio em pesquisas nos laboratórios multiusuários.

A universidade, que possui autonomia administrativa com base constitucional, estabeleceu a volta escalonada do trabalho presencial em 1º de junho de 2022, tendo sido votada e aprovada a resolução sobre o teletrabalho pelo seu órgão colegiado máximo, o Conselho Universitário (CONSUNI), calcada no Decreto nº 11.072 / 2022, que instituiu o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), cuja implementação em definitivo teve início em agosto de 2022.

Importante que se ressalte a mais recente legislação federal sobre o teletrabalho, qual seja, o já mencionado Decreto nº 11.072, publicado em 17 de maio de 2022, que “dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.”

Em seu art. 6º, está expresso que “o PGD poderá ser adotado nas seguintes modalidades: presencial, ou teletrabalho.”

E o seu art.9º, que dispõe sobre “as regras especiais para o teletrabalho”, cujos trechos que importam transcrevemos na íntegra abaixo, não deixa qualquer dúvida sobre a definitiva instituição do trabalho remoto ou teletrabalho, total ou parcial (híbrido), no âmbito da Administração Pública Federal:

Art. 9º O teletrabalho:

I - dependerá de acordo mútuo entre o agente público e a administração, registrado no termo de ciência e responsabilidade;

II - poderá ocorrer em regime de execução integral ou parcial;

III - ficará condicionado à compatibilidade com as atividades a serem desenvolvidas pelo agente público e à ausência de prejuízo para a administração;

IV - terá a estrutura necessária, física e tecnológica, providenciada e custeada pelo agente público; e

V - exigirá que o agente público permaneça 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.

§ 5º O disposto no inciso IV do caput constará expressamente do termo de ciência e responsabilidade.

§ 6º Para fins do disposto no inciso V do caput, o agente público 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.

§ 7º A opção pelo teletrabalho não poderá implicar aumento de despesa para a administração pública federal.

Por fim, temos, nesta seção, de relevância para a pesquisa em tela, diversos exemplos de como têm sido percebidas as mudanças organizacionais promovidas em outros órgãos públicos, mesmo antes da pandemia, e, em menor grau, por meio da implantação do teletrabalho. Igualmente relevante foi trazer a novíssima legislação (maio de 2022), que, do ponto de vista legal, é um marco histórico, cujos desdobramentos no mundo real podemos vir a encontrar no decorrer deste estudo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo demonstrar os procedimentos metodológicos a serem utilizados na pesquisa.

Preliminarmente, o local de realização da pesquisa (entrevistas) foi o campus da UFABC – Universidade Federal do ABC de Santo André, sendo que as entrevistas foram realizadas preferencialmente por videoconferência, em salas reservadas, com o objetivo de garantir o sigilo e a confidencialidade das informações, bem como a privacidade do entrevistado. Todas as entrevistas serão gravadas em vídeo.

3.1 Caracterização e tipo de pesquisa

Considerando que o objetivo da pesquisa consiste em identificar as modificações trazidas pelo *home office* ao ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma universidade pública federal, tendo a UFABC como *locus*, a pesquisa será de caráter exploratório e natureza qualitativa.

3.2 População e amostragem da pesquisa

A amostragem populacional da pesquisa foram os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do ABC, instituição pública de ensino superior, de natureza jurídica e de fundação pública federal, constituída em 2005.

A UFABC possui cerca de 1024 técnicos administrativos em sua estrutura organizacional (conforme dados da própria instituição coletados em 2022), os quais ocupam cargos de nível médio e superior nos diversos departamentos da universidade.

Importante salientar que se exclui, propositalmente, deste estudo, a categoria dos servidores docentes, cujo ofício de magistério pertence a uma outra esfera de trabalho bem distinta das atividades de gestão da universidade.

Por semelhante critério, ficaram excluídos os empregados terceirizados, os quais são contratados com vínculo temporário e desempenham, basicamente, as funções de recepção, limpeza, manutenção e segurança patrimonial.

Foram entrevistados os técnicos administrativos por amostragem de diferentes departamentos da instituição, com o objetivo de tornar a pesquisa qualitativa de clima sob influência do fator *home office* o mais fiel retrato da realidade do ambiente laboral.

De cada divisão / departamento escolhido, uma liderança e dois representantes de sua respectiva equipe de trabalho foram entrevistados. O objetivo, com isso, foi estabelecer um espaço amostral mais representativo, bem como verificar se existem diferentes percepções sobre o mesmo ambiente organizacional, ou se não há divergências relevantes entre lideranças e liderados.

As entrevistas persistiram até atingir a saturação, que se deu, no presente estudo, com o 18º entrevistado. Segundo Falqueto, Hoffmann e Farias (2018, p. 41), “a amostragem por saturação é uma ferramenta conceitual que pode ser empregada em investigações qualitativas” e serve “para estabelecer o tamanho final de uma amostra”. Há a interrupção da captação de novos dados, e o número de participantes é operacionalmente definido, suspendendo-se a inclusão de novos quando as informações obtidas passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição, não sendo considerado útil / produtivo insistir na coleta de dados.

3.3 Delimitação do Estudo

Com vistas a alcançar os objetivos, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, por intermédio de entrevistas semiestruturadas com os servidores, utilizando-se como estratégia analítica a técnica de análise de conteúdo.

A população-alvo do estudo, da qual foi extraída a amostra, é composta pelos técnicos administrativos da Universidade Federal do ABC (UFABC), instituição pública de ensino superior, cuja natureza jurídica é de fundação pública federal, constituída em 2005. A UFABC possui pouco mais de 1000 técnicos administrativos em sua estrutura organizacional, os quais ocupam cargos de níveis médio e superior nos diversos departamentos e desenvolvem atividades executivas e/ou de gestão.

Na delimitação deste estudo, frise-se que se exclui, propositalmente, a categoria dos servidores docentes, cujo ofício de magistério pertence a uma outra esfera de trabalho bem distinta das atividades de gestão da universidade.

Por semelhante critério, exclui-se toda a classe dos empregados terceirizados, sendo entendidos como aqueles trabalhadores que são contratados por meio de empresas interpostas, com vínculo temporário, e que desempenham, em regra, funções que não sejam diretamente ligadas à atividade-fim da organização, como as de recepção, limpeza, manutenção e segurança patrimonial.

Foram entrevistados os profissionais que são servidores estáveis da UFABC até que fosse atingida a saturação.

3.4 Técnica de coleta de dados

Utilizou-se como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada com os técnicos administrativos da universidade federal e teve como finalidade responder à pergunta-problema e alcançar os seus objetivos específicos propostos com relação às modificações trazidas pelo *home office* ao ambiente de trabalho da organização.

As entrevistas foram conduzidas de modo a deixar os entrevistados à vontade para dizer o que sinceramente achavam sobre diversos pontos relativos ao tema pesquisado. Todas as perguntas respeitaram a intimidade e não invadiram a esfera privada dos indivíduos, embora sempre houvesse um risco mínimo de constrangimento de algum entrevistado, cujo perfil fosse muito reservado.

Saliente-se que foi esclarecido também verbalmente aos entrevistados que a eles é facultada a interrupção a qualquer momento do procedimento.

As entrevistas duraram cerca de 60 minutos, em média, com cada entrevistado. O período de realização das entrevistas foi entre dezembro de 2022 e janeiro de 2023 no campus da UFABC, por videoconferência, de modo que fossem facilitadas as gravações em vídeo e arquivadas digitalmente para análise posterior.

Estas entrevistas foram gravadas com a anuência dos participantes, que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (em anexo), sendo observado e respeitado o anonimato, com identificação apenas dos setores ou departamentos em que atuam. O roteiro de entrevista segue no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Servidores entrevistados na UFABC X Perguntas X Autores

Servidores Técnicos Administrativos (público-alvo)	Perguntas	Autores
Adaptação ao Trabalho Remoto ou Teletrabalho ou <i>Home office</i>	<p>1 – O sr.(a) está em trabalho remoto? Há quanto tempo? Como foi a sua adaptação ao teletrabalho? Se houve, quais as dificuldades na transição?</p> <p>2 – Os sistemas e soluções de Telecomunicação Informação e Comunicação (TICs) à disposição são suficientes para o fluxo normal de trabalho?</p> <p>3 – Como foi a adaptação de uso do espaço físico de sua casa como ambiente de trabalho, nessa nova realidade de fusão de ambientes?</p>	<p>MANCEBO (2020) MARTINS; GÓES; NASCIMENTO (2020) BENJAMIN (2020) LUCAS; SANTOS (2021) ALMADA; CHWEIH (2021)</p>
Influências no Ambiente Organizacional em relação aos aspectos: Controle e pressão, Comunicação e <i>feedback</i> , Autonomia, Grau de cooperação, Nível de conflitos, Liderança	<p>4 – Você acha que o seu ambiente de trabalho foi prejudicado em algum aspecto?</p> <p>5 – Você está mais confortável com o trabalho remoto? A distância física da organização lhe proporciona mais liberdade? (Controle e pressão)</p> <p>6 – Tem tido mais ou menos autonomia para o exercício de suas funções? (Autonomia)</p> <p>7 – A sua interação com os colegas do seu ou de outro departamento sofreu alguma modificação com o <i>home office</i>? (Cooperação e conflitos)</p> <p>8 – A comunicação tem sido clara a respeito de suas atividades? Você tem recebido retorno da chefia ou das áreas demandantes sobre o seu trabalho? (Comunicação e <i>feedback</i>)</p> <p>9 – A figura do líder virtual é uma necessidade dos tempos atuais, você considera a liderança do seu departamento como adequada? (Liderança)</p>	<p>PUENTE-PALACIOS; FREITAS (2006) BEDANI (2007) BOWEN; OSTROFF (2004) RIZZATTI (2002) TAMAYO (1999)</p>
Vantagens x Desvantagens do Trabalho Remoto	<p>10 – Na prática, consegue perceber diferença na performance ou rendimento do seu trabalho?</p> <p>11 – Quais as vantagens do <i>home office</i> em sua experiência individual? E as desvantagens?</p> <p>12 – Prefere voltar às atividades 100% presenciais, ficar totalmente em <i>home office</i>, ou trabalhar em sistema híbrido (teletrabalho parcial)? Justifique.</p>	<p>FILARDI; CASTRO; ZANINI, (2020) LUCAS; SANTOS, (2021) ALVES; AMORIM; BEZERRA (2021)</p>

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

3.5 Tratamento dos dados e análise

No âmbito de uma pesquisa essencialmente qualitativa, inicialmente, foram realizadas as transcrições das entrevistas e, na sequência, procedeu-se com a tabulação dos dados, o exame e a revisão das informações obtidas.

Foi utilizada, para tal finalidade, a técnica de análise de conteúdo, bem como *software* de organização e análise de dados *Atlas TI 23*, de forma que foi possível

organizar e precisar melhor os resultados e / ou tendências provenientes das entrevistas até o limite em que ficou claramente demonstrado o atingimento da saturação.

Os trechos selecionados das entrevistas foram codificados e classificados em categorias distintas para melhor análise. Lembrando que nos gráficos extraídos do *Atlas TI 23*, nas páginas subsequentes, para fins de compreensão, utilizou-se a abreviação “G” para *growth*, que significa a frequência com que aparecem os códigos; e “D” para *density*, que serve como indicador de inter-relação entre os códigos (se ela existir).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Caracterização do *Locus* da Pesquisa

Atingiu-se a saturação com a entrevista do 18º servidor da UFABC. As cerca de 200 páginas de entrevistas transcritas foram analisadas com a utilização do *software* de análise de conteúdo Atlas TI 23. Foram registradas 230 citações relevantes, divididas em 25 códigos e três categorias, a saber:

- A) Vantagens do *Home office* (13 códigos);
- B) Desvantagens do *Home office* (dez códigos);
- C) Opiniões Divergentes e Contraponto ao *Home office* (dois códigos).

A universidade federal constitui-se numa organização *sui generis* para o estudo da introdução do *home office* e as eventuais modificações sobre o ambiente de trabalho. Trata-se, do ponto de vista jurídico-legal, de uma fundação que possui autonomia gerencial, administrativa e financeira, fazendo parte da denominada Administração Pública Indireta.

A Universidade Federal do ABC, fundação pública federal, possui, atualmente, cerca de 1024 técnicos administrativos e 760 docentes (conforme informações do próprio órgão), e a primeira classe de servidores ainda não foi devidamente estudada em termos de modificações no ambiente de trabalho trazida pela implementação do *home office*, conforme já mencionado anteriormente, em razão da escassez de artigos publicados com essa pertinência temática no setor público até o ano de 2022.

A UFABC informou que quase todos os setores estão aptos a utilizar ao menos o modelo híbrido de *home office*, excluindo-se apenas o atendimento presencial nas bibliotecas e laboratórios multiusuários, que possuem uma jornada especial de 30 horas semanais em razão do funcionamento contínuo.

Por essa razão, cerca de 90% dos técnicos administrativos estão trabalhando em áreas aptas à implantação do modelo de teletrabalho, sendo que algumas já o fizeram em definitivo, como as aqui pesquisadas, e outras encontram-se em vias de implantação.

Escolheram-se, propositadamente, três servidores de seis departamentos diferentes da UFABC, sendo sempre uma liderança e dois liderados, de forma que a abrangência da amostra seja efetivamente representativa dos ambientes de trabalho dos técnicos administrativos de uma universidade federal.

O organograma da UFABC é mais extenso e possui diversas outras áreas, mas o propósito deste estudo é uma análise qualitativa, e não quantitativa. E o critério de escolha foi baseado em departamentos com funções e responsabilidades administrativas essenciais, mas, ao mesmo tempo, distintas, para o regular funcionamento da universidade.

Os departamentos escolhidos para esta pesquisa foram:

- 1) SUGEPE – Superintendência Geral de Pessoas;
- 2) CGSA / PROAD – Coordenação Geral de Suprimentos e Aquisições da Pró-Reitoria de Administração;
- 3) DI / PROAD – Divisão de Importação da Pro Reitoria de Administração;
- 4) PROPES – Pro Reitoria de Pesquisa;
- 5) PROPLADI – Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional;
- 6) NTI – Núcleo de Tecnologia de Informação.

4.2 Perfil dos Participantes

Para cada um dos departamentos, foi entrevistado um profissional ocupante de posição de liderança. Todos os entrevistados têm, pelo menos, cinco anos de exercício funcional na UFABC. São servidores estáveis e, portanto, conhecedores das demandas e necessidades de seu trabalho dentro das respectivas funções, o que os torna uma acertada escolha para o presente estudo.

A maioria dos entrevistados que aceitou participar são do sexo masculino, vivem com a família, apenas quatro moram com crianças menores de 12 anos e possuem formações diversas, sendo a maioria em Administração.

Na sequência, a Tabela 1 exhibe as características sociodemográficas (sexo, estado civil, filhos, faixa etária, formação profissional e cargo ocupado) da amostra coletada na UFABC, qualificando o perfil de todos os profissionais que foram entrevistados para este estudo.

Tabela 1 – Características dos Profissionais Entrevistados

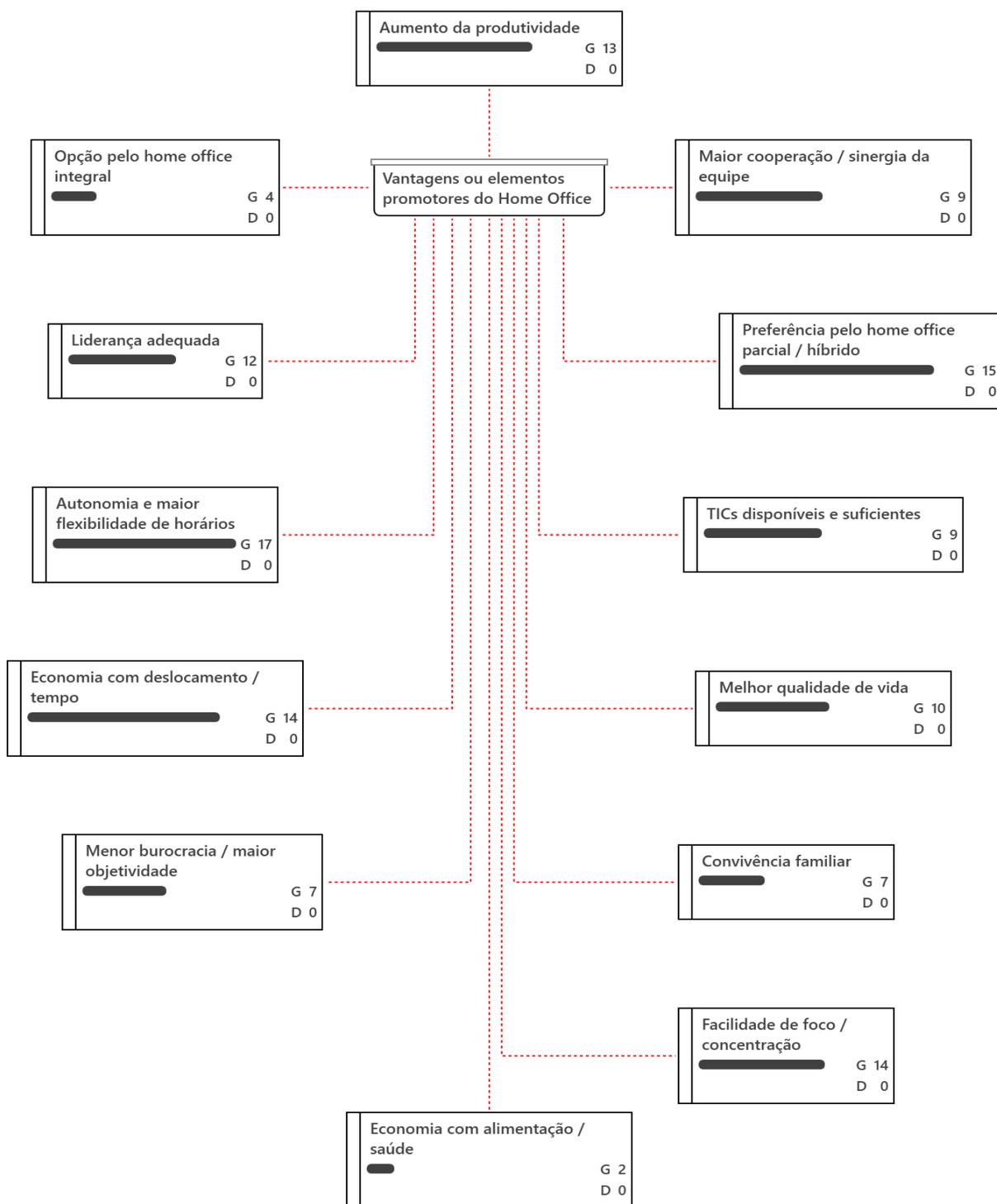
Características dos entrevistados	Quantidade de entrevistados (18)
Cargo: Superintendente Geral de Pessoas	1
Coordenador da Divisão de Compras	1
Chefe do Departamento de Pesquisa	1
Coordenador do Núcleo de TI	1
Chefe da Divisão de Importação	1
Chefe da Divisão de PDI	1
Administradores	5
Assistentes em Administração	7
Faixa Etária: De 26 a 30 anos	2
De 31 a 35 anos	6
De 36 a 40 anos	5
De 41 a 45 anos	1
De 46 a 50 anos	1
De 51 a 55 anos	3
Formação: Administração	9
Arquitetura	1
Ciência da Computação	2
Economia	4
Tecnólogo em Gestão de RH	1
Tecnólogo em Gestão de TI	1
Gênero: Homens	16
Mulheres	2
Tempo na Organização: Até 5 anos	0
De 5 a 7 anos	4
De 8 a 10 anos	4
Acima de 10 anos	10
Estado Civil: Casado / união estável	14
Solteiro / divorciado	4
Filhos Menores: Sim	4
Não	14

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

4.3 Resultados obtidos

Nesta seção, discorre-se sobre as opiniões e dados coletados, que foram organizados e analisados com o auxílio do *software* Atlas TI 23, de forma que foi possível a codificação das assertivas, bem como a classificação em categorias.

Figura 2 – Vantagens ou elementos promotores do *Home office*



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

4.4 Vantagens do *Home Office*

Conforme o gráfico da Figura 1, pode-se observar a seguinte distribuição de frequências nas entrevistas, dos aspectos que podem ser categorizados como vantagens, ou elementos promotores, ou uma decorrência positiva do *home office*, pela ordem decrescente de citações:

- a) Autonomia e maior flexibilidade de horários (17);
- b) Preferência pelo *home office* parcial / híbrido (15);
- c) Economia com deslocamento / tempo (14);
- d) Facilidade de foco / concentração (14);
- e) Aumento da produtividade (13);
- f) Liderança adequada (12);
- g) Melhor qualidade de vida (10);
- h) Maior cooperação / sinergia da equipe (9);
- i) TICs disponíveis e suficientes (9);
- j) Menor burocracia / maior objetividade (7);
- k) Convivência familiar (7);
- l) Opção pelo *home office* integral (4);
- m) Economia com alimentação / saúde (2).

Antes de qualquer análise, observe-se que os itens b, f, l não são vantagens propriamente ditas do trabalho remoto, mas decorrem de opiniões sobre a suas consequências, quais sejam, a adequação da liderança e a preferência pelo *home office* parcial ou total, analisadas mais adiante neste estudo.

Interessante notar que, nesta pesquisa, a autonomia e maior flexibilidade de horários foram lembradas e citadas como vantagem do *home office* pela quase totalidade dos entrevistados (17). Eis algumas dessas citações:

Essa flexibilidade para mim foi muito boa. Eu saber que tenho essa liberdade de em determinados dias estar em teletrabalho, vou poder prestar o serviço e, ao mesmo tempo, eu vou conseguir tempo para resolver questões domésticas. (E6)

Tem maior autonomia aqui em *home office*, e também nem sempre nem eu preciso estar disponível no mesmo horário comercial para estar executando as funções. (E1)

Às vezes eu deixo para fazer o trabalho à noite, às vezes eu faço trabalho de manhã e à tarde eu tenho que. É levar o filho para escola, buscar o filho, então tem flexibilidade. Aí tem uma liberdade maior, mas a pressão e cobrança do trabalho é a mesma. (E4)

Flexibilidade de horários para trabalhar é interessante. Dependendo da atividade que você está realizando, você pode fazer em horários alternativos. (E3)

E aí tem uma coisa interessante do teletrabalho, que assim como eu tenho o hábito de trabalhar à noite para outras coisas, muitas vezes, pois à noite eu acho mais produtivo. E já aconteceu também de eu deixar de trabalhar à tarde e trabalhar à noite para a universidade, quando é uma demanda que depende apenas da minha atuação. (E9)

Há mais autonomia e também mais flexibilidade até pelas pessoas. Assim, se hoje eu vou fazer a teletrabalho, eu consigo resolver outras coisas, até domésticas, pois você tem mais tempo disponível. (E2)

A grande maioria dos entrevistados também afirmou a economia de gastos e tempo com deslocamento (14) de forma bastante enfática como uma das maiores vantagens do *home office*, a saber:

Já está diminuindo muito o gasto com combustível, pois eu uso carro para ir ao trabalho. Moro há cerca de 15 km mais ou menos do local de trabalho, então é uma grande diferença. (E17)

Eu moro em Santos, e gastava 2 horas para ir e 2 horas para voltar da UFABC, então isso influencia muito e torna fácil optar pelo *home office*. (E8)

Às vezes se atrasa no trânsito, todo dia ter de fazer grande deslocamento. O *home office* mata esse problema. (E11)

Você tem dias que fica em casa, economizando tempo e combustível, você não se estressa no trânsito. (E14)

São 4 horas que eu ganho todos os dias que eu faço *home office* para eu fazer qualquer outra coisa. (E7)

Eu ganhei 4 horas no meu dia apenas com deslocamento, então isso faz total diferença. (E10)

Moro no Butantã, então, o *home office* gerou uma economia de tempo e gastos com deslocamento substancial. (E5)

Na mesma linha, muitos entrevistados colocaram como vantagem do *home office* tanto uma melhor qualidade de vida (10), como também uma maior convivência familiar (7). Exemplificando:

Acho que a qualidade de vida mudou radicalmente para melhor. (E16)

O *home office*, utilizando tecnologias hoje disponíveis, tem potencial de melhorar a qualidade de vida e, se bem coordenado e administrado, pode vir a se tornar uma prática de trabalho hegemônica, na verdade. (E11)

O fato de que você também pode comer a comida preparada na sua casa, assim, ou ficar os 60 minutos fazendo o que precisar na tranquilidade do seu lar. Você sempre consegue acertar alguma coisa, lavar uma louça, colocar a roupa para lavar, acaba facilitando bastante. Eu acredito que esse sistema de teletrabalho na maior parte da semana está bom assim, eu gosto bastante. (E15)

Vantagem, eu acho que a melhor qualidade de vida é a principal. (E9)

Qualidade de vida maior, ao mesmo tempo que consigo entregar os resultados esperados. (E1)

O ganho de qualidade de vida, de conforto, sem dúvida. (E7)

Tenho uma esposa em casa, ela ganhou mais tempo comigo. (E13)

Você estar em casa com a família, almoçar em casa, isso é uma coisa que eu sempre quis na minha vida. (E2)

O tempo de interação com a família. (E10)

Antes eu morava com os meus pais e eles já são idosos. Então tem sempre que dar uma atenção para as coisas de casa e conversar, falar com eles. Agora eu moro com a minha companheira e a gente divide uma sala aqui. Ela trabalha de casa também, dá consultoria o dia inteiro. Mas é bem harmônica a nossa convivência. (E4)

Você poder ficar com a família. Conseguir ficar às vezes com alguém de casa e ainda assim prestar o serviço. Porque, às vezes, você tem que cuidar de alguém em casa. (E8)

A vantagem do convívio com a família. (E12)

Na sequência, a maioria dos entrevistados apontou como uma vantagem do *home office* tanto uma melhor capacidade de foco ou concentração no desempenho de suas atividades (14). Paralelamente, a maioria também tem a percepção de aumento (13) – mesmo que discreto (não foi quantificado por não ser a diretiva deste estudo) – da própria produtividade. Exemplificando com as opiniões abaixo:

Eu senti, e me sinto mais concentrado em casa, com menos interrupções, pois tem bastante gente no meu trabalho e toda hora vem alguém para tirar uma dúvida ou mesmo para conversar alguma coisa. (E6)

Na minha casa eu consigo trabalhar mais sossegado, não tem muita interrupção, por exemplo, por telefone ou por pessoas. (E3)

Eu me sinto livre em *home office* porque eu consigo, por exemplo, quando eu estou em casa, realmente focar em alguns projetos, em algumas questões. (E9)

Presencialmente, na universidade, você não tem controle sobre as interrupções. Na hora que um colega chega para conversar um assunto que não tem nada a ver com o que você está fazendo, você não vai falar não para ele e vai atender. Então, eu acho que nesse aspecto o *home office* trouxe um ganho substancial, embora eu não possa mensurar isso, há maior facilidade de concentração e um conforto maior também. (E5)

Eu posso organizar melhor as tarefas em *home office* e me concentrar melhor. (E7)

É essa questão de você receber as demandas e conseguir fazer às vezes na tranquilidade, em um ambiente mais silencioso. (E17)

O *home office* possibilita maior concentração para realizar trabalhos. (E13)

Interessante notar que, neste estudo, pelo menos a metade dos entrevistados expressou a opinião de que as TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) hoje disponíveis para o teletrabalho são suficientes (9); também manifestaram que, ao contrário do que muitos possam pensar, o trabalho remoto os aproximou mais da própria equipe de trabalho (9). Algumas dessas citações:

Eu acredito que esse o sistema que a UFABC disponibiliza pode não ser a melhor das opções disponíveis, mas a gente consegue trabalhar bem. Eu consigo, e nós conseguimos efetuar todos os processos, toda a parte técnica dos processos. É que eu lido com o comércio exterior, que também está migrando muito forte para essa modernização de sistemas, partindo para cada vez menos presencial e mais remoto. (E12)

A gente trabalha hoje com sistemas do governo federal que funcionam remotamente para os servidores, tem o Siga e o Sipac, que são, dentre outras, as nossas plataformas principais de trabalho. Onde a gente analisa os processos e dá seguimento. Recebe por lá e despacha por lá. Tem a VPN, que é nossa pasta da área, é lá que tramitam os arquivos que vão para os processos. Tem o e-mail, que é a nossa comunicação oficial, onde a gente conversa com outras áreas e faz os comunicados. O WhatsApp que virou uma ferramenta de trabalho hoje, porque a gente quando precisa de alguma coisa, marcar alguma reunião, eu observo que é o meio mais rápido de você contatar as pessoas. Inclusive, estou olhando agora para ver se não tem nenhuma mensagem no meu chefe. E o Google Meet, que é uma ferramenta também de reunião online, que utilizo quando eu preciso de alguma informação que seria mais fácil ser transmitida por vídeo. Então não faltou absolutamente nada nesse momento. (E16)

Todos os sistemas que a gente utiliza aqui presencialmente a gente consegue utilizar também em *home office*. (E11)

Os sistemas, as soluções de tecnologia de informação e comunicação que a UFABC disponibilizou estão sendo suficientes para manter o fluxo normal do trabalho, pelo menos na minha área. (E2)

A gente utiliza também muito WhatsApp. Tem grupos formados só da nossa equipe, e temos grupos específicos para algum projeto temático que sobrepõe mais de uma divisão. Então, a comunicação acaba acontecendo muito ali dentro do WhatsApp. Ou então, a gente faz algumas *lives*, faz reuniões virtuais para alguns assuntos. A coisa é bem dinâmica. Desse ponto de vista, as novas tecnologias acabam facilitando muito a interação, a comunicação em *home office*, a ponto de se tornar prescindível, muitas vezes, uma atuação presencial. (E14)

Então, com os colegas da unidade, eu acho que hoje a gente até se comunica mais. Porque antes, o que era passado para o colega era passado para ele, e o que era passado para mim era para eu resolver e ponto. Agora mudou, como a gente tem um grupo de WhatsApp, então eu acabo sabendo de tudo que está acontecendo, pois ali a gente acaba comentando de tudo, inclusive sobre a distribuição do trabalho. Então eu acabo me inteirando mais do que quando eu estava diariamente na UFABC. Assim, a questão de comunicação e interação com os colegas da equipe em *home office* eu diria que está até melhor. (E1)

Eu sinto que funciona muito bem o entrosamento após o período da pandemia de covid-19, principalmente por ser um teletrabalho parcial, porque eu acho que ele aproximou muito a equipe, a gente tem uma vivência muito diferente de quando a gente fazia 100% presencial. Procuramos interagir um pouco mais, a gente almoça junto, a gente tem uma troca um pouco maior, porque sabemos que as oportunidades de contato físico são bem menores que antes. O trabalho híbrido trouxe maior aproximação dos técnicos da equipe do que o teletrabalho total ou do que o trabalho presencial total. (E10)

A questão dos conflitos melhorou bastante, há mais cooperação entre os membros da equipe, porque eu acho que está todo mundo ali no mesmo intuito de atender as atividades para permanecer em *home office*, manter essa conquista. Há mais coleguismo empatia, cooperação mesmo. (E2)

Para mim foi só positivo porque, por exemplo, sempre tem alguém da equipe diferente aqui, só que em menor número, então eu consigo dar atenção para cada pessoa, para as questões que eles estão tendo problemas quando eles estão aqui, presencialmente. E antes, quando estava a equipe inteira, todo mundo na sala, às vezes é um pouco mais complicado, às vezes também é difícil resolver conflito, porque aquele negócio de casa muito cheia, acaba um esbarrando no outro. A dinâmica da equipe ficou melhor. (E9)

Eu tive que vir trabalhar essa semana passada presencialmente, e aí eu precisei entrar em contato com alguns colegas que estavam trabalhando remotamente e eu consegui falar com eles tranquilamente. A comunicação com esses meus colegas foi tão eficiente quanto se eles tivessem presencialmente na universidade. Eu estava presencial, eles remotos e para mim foi tão efetivo quanto era antes. Eu diria que até mais efetivo, a equipe parece mais motivada, para garantir o PGD – Plano Geral de Desempenho, para manter o *home office*, eu acho. (E18)

Há também diversas menções feitas pelos entrevistados de que eles percebem como uma vantagem do *home office* na questão de diminuição da burocracia e/ou aumento da objetividade nos fluxos de trabalho (7). Exemplificando:

No teletrabalho, a capacidade de fazer reuniões, se tiver um fluxo de trabalho bom envolvendo o grupo, você não precisa ir no local para ficar coordenando atividades. (E8)

Muitas vezes a gente utiliza o Google Drive para produzir um documento conjunto, às vezes, está trabalhando simultaneamente na confecção de um documento de maneira conjunta. Então, coloca ali na hora as suas observações, enfim, você vai construindo as coisas de uma forma conjunta com a equipe. Dá para fazer de forma presencial? Dá também. Mas como você já está online no computador, você já está fazendo remotamente. Eu acho que isso facilita, é mais prático e mais objetivo. (E4)

O nosso trabalho é o processo de compras e contratações em geral. Como agora ele é todo eletrônico, digital, fica muito mais rápido. Antes, você tinha que imprimir folha por folha, depois colocar a folha dentro de um processo físico, coletar assinaturas, numerar várias folhas. Então, era muito mais demorado, uma chatice. (E7)

Olha, para mim não mudou muita coisa aqui, eu apenas eu estou mais distante. Em vez de falar com eles pessoalmente, eu estou interagindo numa tela, simples assim. O que mudou aí? Apenas as coisas ficaram mais objetivas, há menos espaço para as informalidades. (E11)

Não há mais tanta necessidade da presença física diária. É perda de tempo. O *home office* trouxe objetividade. Na divisão em que eu estou, não há essa necessidade de estar todo mundo junto o tempo todo. Até pela questão sanitária, já que não é mais obrigatório usar máscaras. (E3)

Por fim, dentre as opções de trabalho presencial total, teletrabalho integral e *home office* parcial ou trabalho híbrido, os entrevistados foram instados a manifestar sua preferência. De todos os 18, temos que 13 dizem preferir exclusivamente o trabalho híbrido, indo, no máximo, de uma a duas vezes por semana para a universidade; dois preferem exclusivamente o *home office* total; outros dois disseram que tanto faz o *home office* total ou parcial. Apenas um entrevistado disse preferir trabalhar presencialmente todos os dias, caso que será analisado como um contraponto particular encontrado neste estudo. Seguem as opiniões para ilustrar:

Com o tempo, todo mundo deve se adaptar a isso, com o teletrabalho híbrido. Eu acho que a flexibilização é melhor tanto para a equipe quanto para o líder. O que importa é atingir os resultados que a universidade precisa com menor desgaste para todos. (E13)

Eu acho que o *home office* vai realmente mudar o mundo no sentido de como se entende hoje o mercado de trabalho. Para mim, atualmente, o sistema híbrido é o ideal, uma vez por semana para resolver demandas que só são possíveis de serem resolvidas presencialmente, mas as outras, que

são maioria, podem ser resolvidas remotamente. Não é mais necessário ficar fixo num determinado lugar 8 horas, precisa ter flexibilidade para trabalhar, isso gera mais engajamento e o trabalho tende a ser mais produtivo, pelo menos aqui. (E6)

Eu não fiquei muito confortável com o *home office* total durante a pandemia, justamente porque eu acredito que no trabalho híbrido, com alguns dias na universidade e outros para trabalhar em casa com tarefas dadas. Sinto que funciona muito bem. (E14)

O sistema híbrido é a melhor opção, porque alterna momentos presenciais em que você pode ter um contato com as pessoas e fazer as atividades que requerem maior interação. (E17)

Eu enxergo que o modelo híbrido, ou *home office* parcial, é um modelo em que você consegue aproveitar o melhor dos dois tipos de trabalho. Quando houver atividades que necessitem de maior foco, você vai sentir o trabalho remoto como mais vantajoso; e, quando você tiver atividades que precisem de interação com as pessoas para troca rápida de ideias, você também vai ter a possibilidade de estar presencialmente para isso. Por isso vejo vantagem no modelo híbrido de trabalho. (E12)

Eu prefiro o trabalho híbrido. Alguns dias eu vou, outros dias eu trabalho de casa, eu gosto mais assim, e não aceitaria mais um trabalho apenas presencial. As experiências de vida acabam nos moldando, não é? (E16)

Para mim, acho que funciona mais o *home office* integral e eu ter a opção de 1 dia na semana ir para a universidade. Mas não por uma coisa imposta, mas sempre que eu vir uma real necessidade. E eu iria mesmo saindo aqui de Santos. (E13)

Por razões de interação que a gente já tem; de produtividade; de estarmos todos em contato, mesmo fisicamente ausentes; no meu caso, por conta da atividade que a gente faz, pelo perfil das pessoas desta divisão; tudo isso possibilitou o *home office* integral. (E5)

Há também menções feitas pelos entrevistados de que eles percebem como uma vantagem do *home office* a questão de menos gastos com alimentação e a preservação da saúde, o que também se insere no escopo da qualidade de vida.

Um ponto relevante de se destacar é a opinião dos entrevistados sobre a liderança, se ela está adequada ou não para o ambiente de trabalho remoto. Dos 18 entrevistados, 12 consideram que a liderança de sua equipe ou departamento está adequada ao novo cenário trazido com a implantação definitiva do *home office* no período pós-pandemia de COVID-19. Eis algumas citações:

Com relação à liderança, tanto presencial quanto virtual, da minha divisão, eu não vejo problemas. (E15)

Eu acredito que a chefia, pelo menos na minha divisão, é bastante presente no sentido de auxiliar e de dividir as atividades, independente de estarmos

fisicamente presentes ou em *home office*. Então, a meu ver, a liderança vem se adaptando às novas necessidades do nosso trabalho. (E9)

Creio que as lideranças deste departamento se adaptaram às necessidades de modificar um pouco a liderança para esses tempos de trabalho remoto, porque isso passará a ser o novo normal, minha opinião. (E2)

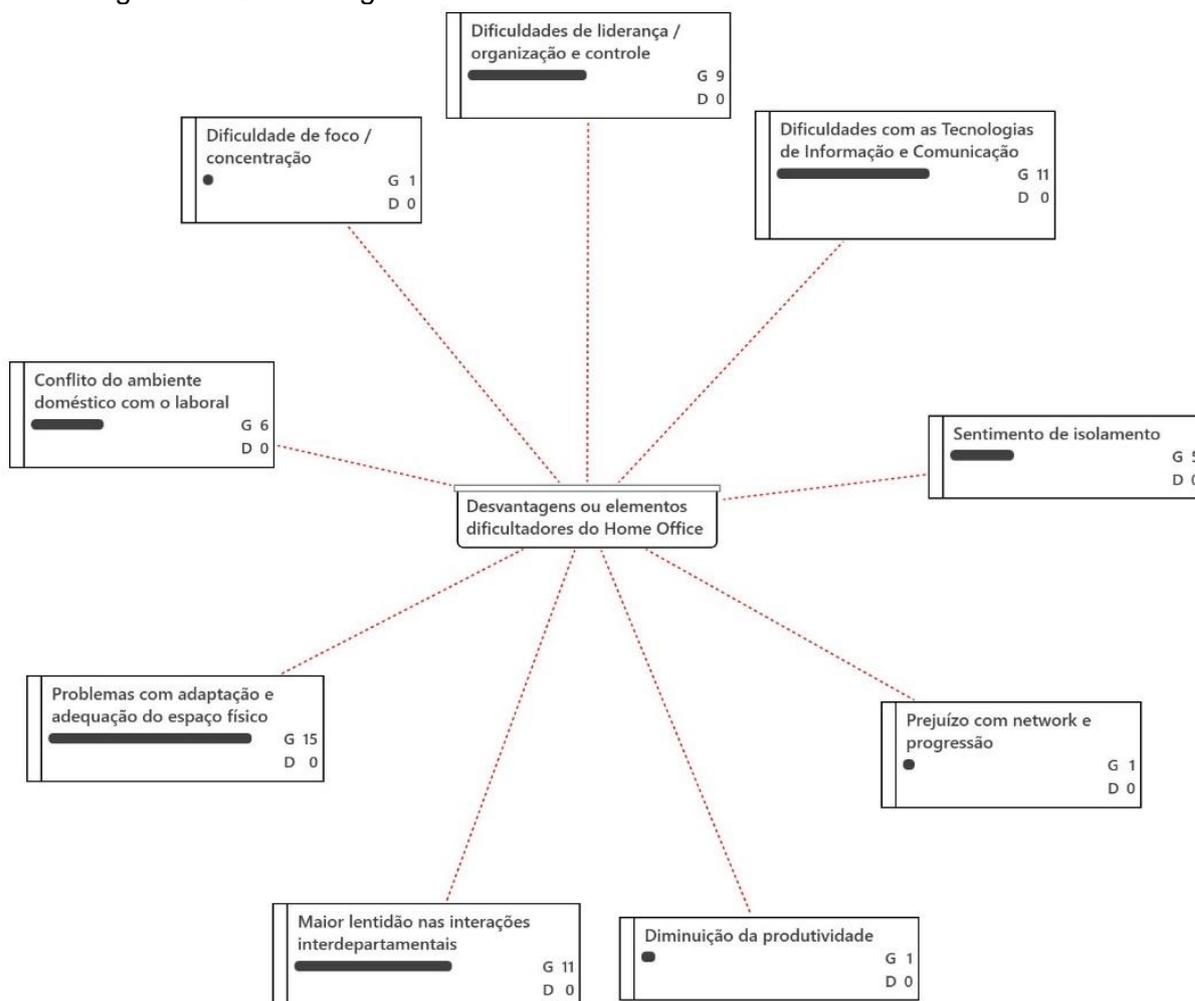
O perfil do novo líder aqui mudou. Se você precisa amanhã fazer uma reunião, você tem de planejar no dia anterior onde, como e o que vai ser? Como que você vai chamar as pessoas? Com antecedência. Vai se programar, porque as pessoas não vão estar aqui presencialmente. (E1)

Eu acho que a principal característica do líder nesses tempos modernos e de teletrabalho é planejamento e organização. Não dá só para executar, fazer uma reunião de uma hora para outra. Isso não funciona mais. Não pode ser no improviso, você tem equipes mistas, em regime híbrido. O bom planejamento se torna ainda mais essencial para a liderança. Você tem que se planejar antecipadamente para as demandas, incluir as pessoas nessa demanda e no objetivo que você precisa alcançar. Ou então, você não consegue entregar o resultado esperado. (E17)

4.5 Desvantagens ou elementos dificultadores do *home office*

Nesta seção, apresentamos as desvantagens, ou elementos dificultadores, do *home office*, ou teletrabalho, que foram apontados pelos técnicos administrativos entrevistados da UFABC.

Observe-se novamente a frequência, representada pela letra “G”, com que aparecem os diversos códigos.

Figura 3 – Desvantagens do *home office*

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme o gráfico da Figura 3, podemos observar a seguinte distribuição de frequências de opiniões nas entrevistas, pela ordem decrescente:

- a) Problemas com adaptação e adequação do espaço físico (15);
- b) Maior lentidão nas interações interdepartamentais (11);
- c) Dificuldades com as TICs (11);
- d) Dificuldades de liderança / organização e controle (9);
- e) Conflito do ambiente doméstico com o laboral (6);
- f) Sentimento de isolamento (5);
- g) Dificuldade de foco / concentração (1);
- h) Diminuição da produtividade (1);
- i) Prejuízo com network e progressão (1).

Importante constatar que, neste estudo, a necessidade de adaptação e adequação do espaço físico para trabalho, que teve de ser feita de forma abrupta, num primeiro momento da pandemia da COVID-19, e depois às custas dos próprios servidores, conforme exige o já mencionado decreto de maio de 2022 que instituiu o PGD – Plano de Gestão e Desempenho, fez com que fosse citada como desvantagem trazida pelo *home office* para a maioria dos entrevistados (15). Foram levantadas desde questões com ergonomia, até falta de infraestrutura e mesmo de espaço. No mesmo sentido, houve problemas com o uso das TICs, que foram vivenciados e relatados por metade dos entrevistados (9).

Na sequência, algumas dessas citações que revelam ambas as circunstâncias desfavoráveis ao pleno desenvolvimento do *home office*:

A primeira dificuldade foi a questão da ergonomia, porque eu sou alto. Então, ajustar tudo aqui foi difícil e acho que a parte pior foi ter de investir em *notebook* e internet. (E10)

O meu quarto virou também um escritório. Eu não tinha antes um espaço, uma área de trabalho. Eu tive que colocar a mesa, eu tive que comprar cadeira, tive que fazer toda essa adaptação do espaço. (E18)

Até hoje eu ainda não tenho um local adequado para trabalhar em *home office*. Está melhor, depois de alguns investimentos em equipamentos e ergonomia para a minha residência. (E8)

O ambiente de trabalho em casa não estava preparado. Eu tive de improvisar no meu quarto e providenciar todo o equipamento, mobiliário e internet às minhas custas. Aliás, isso é um dos requisitos do governo federal para permitir a implantação do PGD, que propiciou o *home office*. (E1)

Em casa, por conta de que não há uma divisão clara do que é público, do que é privado, vamos dizer assim, ficou mais difícil a ambientação física para o *home office*. (E11)

A adaptação ao *home office* foi um processo complexo, até por ter 2 crianças em casa. (E13)

O início foi complicado. Até pela questão dos processos, que eram todos manuais, e aí, de repente, a gente passou para digitalização dos processos e implantação de vários novos sistemas digitais sendo criados e adaptados de tempo em tempo. É uma coisa que a gente tinha que se adaptar e fazer funcionar, eu estava aprendendo a operar com as novas ferramentas. A gente estava em casa, no *home office* compulsório, tivemos que aprender na marra a utilizar, foi bem difícil. (E5)

Tive de investir do próprio bolso em hardware e não teve nenhum tipo de ressarcimento pela adaptação ao *home office*. Então hoje, inclusive, nós servidores, acabamos tendo custos com equipamento, manutenção, e até com internet. (E16)

Hoje a gente ainda está aprendendo muito como fazer. A divisão de tarefas a gente vem mudando a cada dia. Se temos uma atividade para fazer, a gente consegue fazer remoto, consegue? Vamos tentar fazer. Então a gente está aprendendo em conjunto no dia a dia. (E9)

A gente precisa estar presencialmente conversando com a pessoa, porque a gente conversa desde pessoas com 18 anos, até pessoas, pensionistas, 78 que não tem muita aderência às novas tecnologias, então a gente precisa pensar nosso atendimento para todos os públicos e talvez para o público mais idoso ou o público, podemos dizer assim, com menos escolaridade que não tem muito acesso ou é familiaridade com a questão da internet. A gente precisa pensar num atendimento presencial. (E17)

As TICs disponíveis não nos atendem na plenitude. Melhoramentos são necessários. Eu identifico melhorias que poderiam ser implementadas. (E7)

Tem algumas deficiências ainda nos programas específicos da universidade, vou ser bem sincero e acho muito improvisado, eu não gosto dos sistemas usados na UFABC. (E12)

A UFABC deveria instituir o WhatsApp profissional, porque as pessoas não querem usar o seu número pessoal, aí seria uma medida simples que criaria um outro cenário, mais favorável ainda ao *home office*. (E4)

Faltam ainda certas funcionalidades, algumas ferramentas de software e de segurança digital que a gente precisaria estar desenvolvendo mais. (E14)

Principalmente para quem é líder, é mais complicado até para você reunir as pessoas. Se precisa fazer uma reunião online na hora, às vezes cai a internet, às vezes há fatores que comprometem a sinergia da equipe. (E6)

Um aspecto que chamou bastante atenção neste estudo, e que não aparece em artigos sobre o teletrabalho pesquisados, conforme se pode verificar logo adiante no Quadro 2 do título Discussão Teórica dos Resultados, foi o apontamento, como desvantagem no *home office*, de maior lentidão nas interações interdepartamentais (ou externas) por parcela muito expressiva dos entrevistados (11). Transcrevemos abaixo algumas das citações para ilustrar:

Com relação aos colegas de outros departamentos, o que acontece é, às vezes, a questão é ter de esperar um pouco mais para obter respostas. Se todos estão trabalhando presencialmente, e você precisa de uma coisa, você liga no ramal, ou então você levanta da sua mesa e vai na sala do colega, pois ele está ali disponível exatamente naquele momento. (E10)

Às vezes, em trabalho remoto, o seu interlocutor não está disponível naquele momento e demora mais para responder. Mas mesmo com esse tempo de resposta um pouco maior no *home office*, até agora eu não tive nenhum tipo de problema, ou prejuízo, ou uma demanda que não consegui resolver porque o interlocutor estava em teletrabalho. (E2)

Cada departamento da universidade está se organizando de uma forma diferente o *home office*. Então, tem quem eventualmente pode estar em

teletrabalho integral, ou em regime híbrido parcial, ou que não estão em teletrabalho. É preciso saber como cada divisão está trabalhando dentro da UFABC para que a interação entre os departamentos seja mais rápida, sem "ruídos" desnecessários na comunicação. (E3)

Não ter alguém assim tão perto para você tirar uma dúvida que às vezes demora uns 2 segundos, sabe, mas eu acho que até isso, depois do WhatsApp diminuiu. Mas eventual relação interdepartamental ainda não flui com a mesma agilidade, até porque muitos não disponibilizam seu *WhattsApp*. (E15)

Eu sinto que eu consigo focar nas questões que eu preciso e eu não tenho essa necessidade de estar presencial. A gente achava que tinha necessidade de estar sempre com as pessoas presentes, mas isso mudou. Dá para realmente realizar muita coisa remotamente. Sinto apenas que o tratamento com outras áreas ficou mais lento, o pessoal demora mais para responder. (E7)

Uma coisa que eu reparei durante a pandemia, quando era tudo feito 100% remoto, é que algumas questões tratadas entre as áreas demoravam um pouco mais, não é mais tão imediata a resposta para certas questões quanto no trato presencial. (E14)

Por outro lado, apareceram opiniões que destacaram as dificuldades da liderança, da organização e do controle (9), aspectos importantes em qualquer ambiente laboral. Seguem alguns trechos das entrevistas que demonstram isso:

Pediram para colocar as atividades de forma mais genérica possível no plano de teletrabalho. E uma atividade genérica para mim não me facilita uma análise, não me facilita a ver se a pessoa realmente executou aquela atividade ou não. E o tempo que ela levou para executar. (E11)

A gente não tem uma unidade de medida. Foi até difícil para a gente estabelecer algumas unidades de medidas para o nosso departamento, que é de planejamento, para fins de controle e prestação de contas governamental. (E2)

Controlar o trabalho de forma remota é um desafio muito maior para os gestores, que não estão adaptados a esse tipo de trabalho. (E1)

O PGD me dá muito mais trabalho, porque eu tenho que entrar em sistemas diferentes para realizar o controle do teletrabalho. Autorizar o teletrabalho implica em ter que autorizar mês a mês as atividades que a pessoa vai fazer, sendo que eu não tenho como prever as atividades que ele vai realizar no mês. Eu não sou de uma área que gera demanda, sou de uma área que é demandada, então não tenho como controlar. (E13)

A questão do controle digital toma muito tempo da chefia. Houve um aumento da burocracia. Tem de ficar lançando-se os servidores fizeram a atividade, se cumpriram o plano de trabalho do PGD. Isso precisa ser aperfeiçoado. (E4)

Eu acho que a liderança precisa evoluir, pois falta uma visão mais gerencial para adaptar o trabalho às novas circunstâncias. Às vezes eu vejo apenas uma visão muito operacional, limitada. (E17)

No início da implantação do *home office* houve uma certa dificuldade de organização, até acostumar ou definir um plano de ação. (E1)

Por fim, com relação às desvantagens do *home office*, nesta pesquisa, especialmente no período da pandemia de COVID-19, também é bom destacar os relatos dos entrevistados com relação ao conflito do ambiente doméstico com o laboral (6), bem como o sentimento de isolamento (5). Algumas dessas citações:

Moro com minha esposa e 2 filhos em uma casa apertada, e tive de bancar toda a adaptação para o *home office* e mesmo assim não está satisfatório, pois o espaço pequeno acaba misturando as coisas privadas com as profissionais. (E16)

O que eu acho que me atrapalha um pouco mais hoje é que eu tenho uma bebê de seis meses, então eu tenho preocupações que eu não tinha antes em casa quando fazia *home office*. Mas o meu rendimento, o meu comprometimento com o trabalho é o mesmo. De qualquer forma, eu me sinto melhor psicologicamente e fisicamente tendo a oportunidade de trabalhar em casa alguns dias. (E8)

Ficamos eu, minha esposa e duas crianças dentro da mesma casa. Cada um fazendo uma atividade diferente, então, eu trabalhando, ela também, meu filho tendo aula, e a minha filha menor disputando atenção da gente, o que acaba gerando algumas inevitáveis interrupções do trabalho. (E9)

Às vezes eu me sinto um pouco sozinha. Se a gente conversa pelo WhatsApp? Conversa, mas não é a mesma coisa. Eu sinto falta de ver as pessoas, de trombar com as pessoas pelos corredores. (E13)

Então, nos 2 primeiros anos em que ficamos reclusos em casa, no *home office* total, eu tive algumas questões psicológicas, a questão do isolamento, precisei de terapia em razão disso. (E18)

4.6 Opiniões Divergentes e Contraponto

Esta seção apresenta um contraponto ao *home office* feito por uma das lideranças. Também se expõem aqui as opiniões divergentes sobre comunicação e *feedback* no período após a implantação do *home office*.

Destacamos também que, quando perguntamos aos entrevistados sobre como eles sentiam os aspectos da qualidade da comunicação e do *feedback*, se percebiam modificações no seu ambiente de teletrabalho, houve bastante divergência, as opiniões dadas foram mais heterogêneas. Para alguns, melhorou; para outros, piorou. Também foi indiferente do trabalho presencial, para outro grupo.

Transcrevemos algumas citações dos entrevistados para ilustrar a situação:

Tenho tido *feedback* da chefia e *feedback* de outras áreas também. Isso, na minha avaliação, não teve mudança. A comunicação permanece boa. (E1)

A comunicação é ágil com todas as tecnologias de que dispomos. A maior parte das ordens aqui são via *whatsapp*. (E18)

Desde o começo a gente tem tido bons números de avaliação e de *feedback*, pois a gente institui aquela avaliação online depois do atendimento. E nas conversas informais assim, eu também sinto que o pessoal está satisfeito. Ninguém reclamou de a gente estar remoto, de ter menos gente presencialmente aqui. (E14)

É, acho que isso não é só a questão na instituição sinto que a comunicação permanece clara no *home office*, mas não é habitual a prática do *feedback*. A gente não tem o costume, talvez. Ou seja, não é da cultura da universidade dar *feedbacks* no sentido de quando está tudo OK. Quando ocorre é uma exceção, por algum problema pontual. (E12)

Existe uma comunicação boa, uma comunicação clara do líder da minha divisão para com a equipe. (E4)

A gente não tem muito *feedback*, não. A gente tem *feedback* quando sai alguma falha, quando você comete algum erro, aí o *feedback* vem na hora. Nunca é dado *feedback* por um trabalho bem executado. (E7)

A comunicação tem sido clara. Eu acho que até mais objetiva e melhor. O *feedback* sempre foi mais raro aqui. Em *home office* continua igual para mim. (E11)

Tanto de áreas demandantes quanto de hierarquias maiores temos recebido *feedbacks*, hoje basicamente por e-mails. (E1)

Acho que piorou um pouco, essa comunicação tem alguns ruídos. Leva um tempo maior de retorno, de *feedback*. (E13)

Eu tenho boa relação com o chefe. Sempre que pedi as coisas para ele, fui atendido e vice-versa. Então, não vi diferença nesse ponto. O *feedback* do trabalho é sempre bom e a comunicação é igualmente direta. (E16)

Por fim, atingido o objetivo de apresentar os resultados qualitativos coletados, passa-se à discussão e a reflexões no próximo tópico.

5 DISCUSSÃO TEÓRICA DOS RESULTADOS

No Quadro 2 abaixo, temos um resumo de alguns autores, com artigos publicados entre 2010 e 2020, já mencionados na parte de revisão teórica, sobre as modificações trazidas pelo *home office* para o ambiente de trabalho no que tange às suas vantagens e desvantagens.

Porém, é imperioso ressaltar e lembrar que os estudos abaixo foram realizados antes da pandemia de COVID-19, num cenário em que o teletrabalho era executado de forma excepcional no âmbito da Administração Pública, como podemos verificar na pesquisa com o Serpro e a Receita Federal realizada por Filardi, Castro e Zanini (2020), onde havia um pequeno contingente de servidores participando de um projeto-piloto nos referidos órgãos.

Atualmente, essa é uma realidade muito mais presente no setor público após a crise sanitária da COVID-19 e, especialmente, pela instituição do PGD – Plano de Gestão de Desempenho, em maio de 2022, por parte do Governo Federal, que propiciou, aos mais diversos órgãos da Administração Pública Direta e Indireta, a implementação do *home office*, ou teletrabalho, de forma parcial ou total, observados os requisitos presentes no referido documento legal.

Portanto, o *home office* era uma realidade inexistente para as universidades públicas federais no contexto anterior à crise sanitária de COVID-19, tendo sido implantado em razão dela, compulsoriamente, em 2020, e de forma facultativa, após o fim da pandemia, em meados de 2022.

Feita essa necessária ressalva, acredita-se que o presente estudo certamente revela, com maior intensidade, dados sobre modificações ocorridas no ambiente laboral dos servidores da UFABC, que podem ratificar ou não, ou ir além dos dados descritos em artigos produzidos por outros pesquisadores, de forma resumida e ordenada, decrescente e cronologicamente, na tabela abaixo.

Quadro 2 – Vantagens e Desvantagens do *Home Office* – Comparativo Autores

Pesquisadores	Vantagens do <i>Home Office</i>	Desvantagens do <i>Home Office</i>
Filardi, Castro e Zanini (2020)	Melhor qualidade de vida; Maior equilíbrio trabalho x família; Maior produtividade; Flexibilidade; Criação de métricas; Economia de custos; Menos estresse; Tempo de deslocamento; Exposição à violência; Conhecimento da demanda de trabalho.	Problemas com infraestrutura; Dificuldade de adaptação; Falta de comunicação; Enfraquecimento do vínculo com a organização; Problemas psicológicos; Controle do teletrabalhador.
Vilarinho e Paschoal (2016)	Maior qualidade de vida; Melhor rendimento, redução de interrupções; Menor estresse e tempo de deslocamento.	Sentimento de isolamento e Tecnologias disponíveis insuficientes ou com falhas.
Eom (2016)	Equilíbrio trabalho e vida pessoal; Melhor qualidade ou maior produtividade no trabalho; Redução do tempo de deslocamento.	Isolamento profissional e social e dificuldade de adaptação ao teletrabalho.
Hislop <i>et al.</i> (2015)	Autonomia para organizar tarefas; Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e Flexibilidade de horários.	Sentimento de isolamento.
Gaspar, Bellini, Donaire <i>et al.</i> (2014)	Autonomia para executar atividades; Horários flexíveis; Convívio familiar; Maior organização das tarefas; qualidade e produtividade maior Redução de deslocamentos e despesas.	Problemas com controle e avaliação de desempenho; infraestrutura deficiente e sentimento de isolamento.
Costa (2013)	Autonomia para executar atividades; Horários flexíveis;. Equilíbrio família / trabalho; Flexibilidade de horários; Mais qualidade de vida e Tempo de deslocamento.	Conflito ambientes laboral x familiar; Problemas para desenvolvimento; Ausência de supervisão; Isolamento profissional; Maior pressão por resultados; adaptação da estrutura domiciliar.
Barros e Silva (2010)	Flexibilidade de horários; Maior produtividade; Menos estresse com trânsito; menor custo para o empregado e a organização.	Conflito vida familiar x trabalho; Infraestrutura deficiente; Falta de supervisão; Sentimento de isolamento e Maior cobrança.
Nohara <i>et al.</i> (2010)	Autonomia na realização de tarefas; convivência familiar; Melhor qualidade de vida; Menos stress em deslocamentos e Redução no tempo de deslocamento.	Conflito ambientes doméstico e laboral; Problemas com controle; Ausência de reconhecimento pelos colegas; Supervisão deficiente; Sensação de isolamento; maior volume de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme pôde se observar ao longo deste estudo qualitativo, há claras vantagens percebidas pelos entrevistados na adoção do regime de trabalho em *home office*, seja de forma total, ou de forma híbrida; sendo esta última a escolha preferida da maioria, que considera importante a reunião física na universidade de uma a duas vezes por semana, pelas mais diversas razões, a depender também do tipo de atividade e de demanda que seus respectivos departamentos possuem.

Conforme o gráfico da Figura 1 no capítulo anterior ilustrou, pode-se observar a seguinte distribuição de frequências pela ordem decrescente de citações que consolidam a opinião dos 18 entrevistados sobre as vantagens e desvantagens do trabalho em *home office*.

Com relação às vantagens percebidas pelos técnicos administrativos:

- a) Autonomia e maior flexibilidade de horários (17);
- b) Preferência pelo *home office* parcial / híbrido (15);
- c) Economia com deslocamento / tempo (14);
- d) Facilidade de foco / concentração (14);
- e) Aumento da produtividade (13);
- f) Liderança adequada (12);
- g) Melhor qualidade de vida (10);
- h) Maior cooperação / sinergia da equipe (9);
- i) TICs disponíveis e suficientes (9);
- j) Menor burocracia / maior objetividade (7);
- k) Convivência familiar (7);
- l) Opção pelo *home office* integral (4);
- m) Economia com alimentação / saúde (2).

Interessante notar que, neste estudo, a autonomia e maior flexibilidade de horários foram lembradas e citadas como vantagem do *home office* pela grande maioria dos entrevistados (17), sendo quase unanimidade a opinião no escopo do espaço amostral pesquisado.

A mesma quantidade (17) mostrou-se favorável ao *home office* parcial / total, sendo que 15 preferem declaradamente o regime híbrido de trabalho, e, para outros dois entrevistados, é indiferente ficar em teletrabalho parcial (na frequência de uma a duas vezes por semana) ou total. Os mesmos 17 entrevistados opinaram claramente no sentido de que não lhes interessa mais o regresso ao trabalho de

modo 100% presencial, cristalizando, dessa forma uma forte e inequívoca tendência à adoção definitiva do *home office* parcial ou total.

Mesmo as lideranças entrevistadas não têm opinião divergente quanto à escolha do regime híbrido. Nos relatos, foi bastante frequente a percepção de “ganho” pelos entrevistados com a flexibilidade de horários (17) e economia de tempo e custos com deslocamento (14), com um peso muito grande em favor do *home office*. Isso reflete diretamente também na percepção de que a qualidade de vida melhorou (10) com a implantação do teletrabalho.

Ademais, foi bastante relevante também que eles mencionaram uma maior capacidade de foco e concentração (14) para execução de atividades em trabalho remoto. Ou seja: sentiam que conseguiam produzir melhor, realizar tarefas corriqueiras em menos tempo, em razão da menor frequência de interrupções e distrações que ocorrem normalmente em ambientes de trabalho presencial em que se concentram vários profissionais no mesmo escritório.

Em geral, as vantagens do trabalho em *home office* encontradas neste estudo foram corroboradas, em maior ou menor grau, pelos autores constantes do Quadro 2. A exceção foi que metade dos entrevistados, uma fração bastante elevada, afirma que o trabalho remoto aproximou as relações entre os membros da mesma equipe, no sentido de que há maior sinergia e cooperação (9). Outra exceção foi a revelação, por alguns servidores, de que o *home office* proporcionou mudanças em processos, conferindo-lhes menor burocracia / maior objetividade (7). Estes são dois dados que não encontram correspondência nos supracitados estudos do Quadro 2.

Com relação às desvantagens, foram apontadas pelos servidores:

- a) Problemas com adaptação e adequação do espaço físico (15);
- b) Maior lentidão nas interações interdepartamentais (11);
- c) Dificuldades com as TICs (11);
- d) Dificuldades de liderança / organização e controle (9);
- e) Conflito do ambiente doméstico com o laboral (6);
- f) Sentimento de isolamento (5);
- g) Dificuldade de foco / concentração (1);
- h) Diminuição da produtividade (1);
- i) Prejuízo com network e progressão (1).

Observe-se que o principal aspecto levantado pela maioria dos entrevistados, que preferem o modelo híbrido de trabalho, ou *home office* parcial é a questão da perda de agilidade, ou lentidão, na comunicação interdepartamental ou externa em primeiro lugar – ponto negativo que não aparece na abordagem de nenhum dos autores relacionados no Quadro 2.

As demais desvantagens percebidas pelos entrevistados encontram correspondência e confirmam achados em estudos anteriores elencados no Quadro 2, embora este estudo apresente um rol maior no seu conjunto.

Na sequência, aqueles que optam pelo hibridismo justificam também a escolha em razão da possibilidade de solucionar demandas ou questões que dependam apenas de uma rápida interação entre os membros da própria equipe, o que poderia se dar com um encontro semanal, desde que seja previamente organizado e planejado o que precisa ser esclarecido, ou resolvido.

Uma minoria (4), porém, expressiva, preferiu o trabalho 100% remoto, e verificamos que os mesmos já vinham executando o *home office* total desde o início da crise sanitária no Brasil (2020) e, no pós-pandemia, assim permaneceram, não vendo mais necessidade de estarem fisicamente presentes, salvo em situações excepcionais que exijam isso.

Houve uma única exceção, dentre todos os 18 entrevistados, que preferiu não adotar o *home office* por razões de falta de adequada estrutura em casa e também por questões familiares (conflito ambiente doméstico x laboral), que trazem muitas interrupções e dificuldades de concentração. A divergência vem de uma liderança que afirma não conseguir realizar o *home office* de forma satisfatória pelos motivos expostos, optando por trabalhar presencialmente, mas, mesmo assim, liberou os membros da equipe para aderir, ou não, ao regime de teletrabalho parcial ou híbrido.

Por fim, constata-se uma divisão de opiniões sobre a qualidade e dificuldades apresentadas pelas lideranças na organização dos trabalhos e na gestão virtual das equipes, embora a maioria considere que os líderes estão se adaptando. Houve também opiniões divergentes com relação à clareza da comunicação e do *feedback*, mas isso não foi atribuído especificamente como consequência do fator *home office*. Se não havia clareza na comunicação antes, ou não existia um *feedback* habitual, e vice-versa, na opinião dos entrevistados, permanece basicamente a mesma avaliação (mais favorável, ou mais crítica) após a introdução do trabalho remoto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor público passou por uma grande transformação no tocante às mudanças no ambiente de trabalho, nos anos de 2020 a 2022, em razão da pandemia de COVID-19, que compeliu a maioria dos trabalhadores a ficar em casa para desacelerar o contágio e diminuir a mortalidade.

A Administração Pública e, especialmente neste estudo, as Universidades Federais, como a UFABC, que serviu de laboratório de análise do ambiente de trabalho de mais de 1000 servidores técnico-administrativos, não foi exceção e teve de reinventar o ambiente laboral com o, inicialmente compulsório, trabalho remoto.

A universidade tem buscado meios para melhorar a performance em suas múltiplas atividades e, nesse contexto pós-pandemia, a situação se modificou. E o *home office* vem sendo adotado com maior intensidade com vistas a alcançar maior eficiência.

As evidências deste estudo mostram que houve avanço do *home office*, especialmente após maio de 2022, por meio da instituição, pelo Governo Federal, do Plano Geral de Desempenho – PGD (Decreto nº 11.072/22), que regulamentou o teletrabalho na legislação pátria, nas modalidades parcial ou total, abrindo a possibilidade para sua adaptação não somente nas universidades federais, bem como em toda a Administração Pública Direta e Indireta, no âmbito do Poder Executivo Federal.

Embora esta pesquisa tenha apontado que remanescem desafios a serem superados, como a necessidade permanente de desenvolvimento e intensidade de utilização das TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação, para que o *home office* possa alcançar plenamente o seu potencial em termos dos vários benefícios que ele pode trazer, verificou-se que quase a totalidade dos entrevistados preferiu o hibridismo como modelo permanente de trabalho.

Considera-se que, ao longo deste estudo, de natureza qualitativa e caráter exploratório, os objetivos da pesquisa foram plenamente atingidos no que tange à análise das modificações que o *home office* trouxe para o ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal.

Por meio das entrevistas realizadas, pôde-se verificar que também foram alcançados os objetivos específicos relacionados à pesquisa, a saber:

a) Que foram identificados os elementos promotores (vantagens) e dificultadores (desvantagens) do teletrabalho em uma universidade federal (UFABC).

As principais vantagens percebidas mencionadas pelos servidores técnico-administrativos: autonomia e maior flexibilidade de horários; economia com deslocamento / tempo; aumento da produtividade; facilidade de concentração / foco; melhor qualidade de vida; maior cooperação / sinergia da equipe; menor burocracia / maior objetividade; convivência familiar; economia com alimentação / saúde.

E as principais desvantagens apontadas pelo mesmo grupo de servidores: adaptação e adequação do espaço de trabalho; dificuldades de liderança / organização e controle; problemas com as TICs; maior lentidão nas interações interdepartamentais / externas; conflito do ambiente doméstico com o laboral; sensação de isolamento.

b) Na investigação, constatou-se que não há diferenças de percepção relevantes entre as de lideranças e os respectivos grupos de trabalho sobre o fator *home office* e sua influência no ambiente laboral, no sentido de que ambos têm opiniões parecidas sobre as vantagens e desvantagens do trabalho remoto, bem como a preferência maior pelo regime híbrido ou *home office* parcial.

Ao contrário do que muitos poderiam imaginar, neste estudo, o trabalho em *home office* total foi preterido pela maioria, que manifestou preferência pelo modelo híbrido (com trabalho presencial de uma a duas vezes por semana, no máximo).

c) Na exploração, também se verifica que o desempenho dos servidores foi influenciado pela implantação do *home office*, na percepção deles, tendo a maioria relatado dificuldades de adaptação nos primeiros meses, mas que, atualmente, consideram que sua produtividade voltou aos mesmos padrões, ou até melhorou, comparativamente quando das atividades desempenhadas apenas de forma totalmente presencial.

Atualmente, em 2023, temos muitas organizações, privadas e públicas, que implantaram o *home office*, ou se encontram em fase de adaptação a esse sistema de trabalho, mas esse modelo ainda tem baixa penetração, especialmente na esfera pública municipal.

Observamos também a escassez de publicações relativas ao teletrabalho no âmbito do setor público em geral. E não encontramos publicações que tratassem especificamente do trabalho remoto com relação aos servidores técnico-

administrativos das universidades federais, que formam um enorme contingente de trabalhadores na esfera do Poder Executivo Federal. Aliás, o maior número de servidores públicos federais encontra-se justamente subordinado ao Ministério da Educação. Daí decorre também a relevância da categoria escolhida.

Este estudo teve como limitação sua abrangência, visto que existem muitas universidades públicas, federais, estaduais e até municipais, mas apenas uma, a UFABC, foi estudada.

Apesar disso, considera-se que este estudo pode servir de referência para as demais universidades públicas, bem como para os institutos federais, pois ambos gozam da mesma autonomia gerencial e administrativa, constitucionalmente garantida; e os respectivos servidores encontram-se sob o mesmo regime jurídico de trabalho no âmbito federal.

Esta pesquisa revela aspectos do teletrabalho pouco discutidos na literatura, e deixa como sugestão para futuros estudos que sejam realizados em outros órgãos públicos, de outras esferas de Poder, de modo que se possa obter uma compreensão mais profunda e comparativa das modificações trazidas pelo *home office* ao ambiente de trabalho no setor público brasileiro.

Nesta pesquisa, vê-se claramente que, para os servidores aqui estudados, o futuro do trabalho é híbrido, o que demonstra a aceitação de mudança no modelo de trabalho no setor público brasileiro, especificamente, na Administração Pública Federal. E, cada vez mais, com o desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação, ver-se-á que as modificações vieram para ficar, seja pela melhor qualidade de vida, seja pela economia de tempo, ou pela redução de custos que proporciona, dentre diversas outras vantagens aqui colocadas.

Assim sendo, o *home office* é um fator de transformação do ambiente de trabalho, bem como da cultura das organizações e, conseqüentemente, merece ser mais estudado.

Sugerimos, em estudos futuros, sejam abordados temas como o perfil mais adequado para o líder virtual, bem como se verifique a hipótese de que não há um modelo de *home office* que funcione linearmente para todos. Neste estudo, em que cada divisão optou por um modelo, conclui-se que a implantação do *home office* deve se dar com planejamento, observadas as características de cada organização, sua estrutura, atividades, bem como o perfil das lideranças e dos próprios liderados.

REFERÊNCIAS

ALMADA, D. F.; CHWEIH, S. Z. O Teletrabalho e sua Aplicabilidade nos Tempos Atuais. **Relações Internacionais no Mundo Atual**, v. 4, n. 29, p. 241 - 263, 2021.

ALVES, T. L. de L.; AMORIM, A. F. A.; BEZERRA, M. C. C. “Nenhum a Menos”! A Adaptação ao *Home office* em Tempos de COVID-19. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. Spe, p. e, 2021.

ALVES, T. **Nem home, nem office. O futuro do trabalho é híbrido**. Editora Gente, p. 101-117, 2022.

BASSO, D. de M.; BARRETO JÚNIOR, I. F. O teletrabalho e a supressão de seus direitos na reforma trabalhista. **Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho**, v. 4, n. 1, p. 59-76, 2018.

BEDANI, M. Efetividade das equipes de trabalho: Clima Organizacional como variável preditora do desempenho. *In*: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro, p. 1-13, 2007.

BENJAMIN, L. **Achieving the dream through a screen: Exploring employee engagement and commitment in virtual environments** (Master Thesis). 49f. *University of Pennsylvania*, USA. 2020.

BOWEN, D. E.; OSTROFF, C. Understanding HRM - firm performance linkages: The role of the “Strength” of the HRM system. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, p. 203-211, 2004.

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: seção 1, Brasília, DF, n. 93, p. 5-6, 18 de maio de 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Poder Executivo Federal. Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT. 2020.

DE VRIES, H., TUMMERS, L.; BEKKERS, V. The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? **Review of Public Personnel Administration**, v. 39, n. 4, p. 570–593, 2019.

DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. A stakeholder perspective on public sector innovation: why position matters. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 2, p. 269-287, 2017.

DUNLEAVY, P. *et al.* Digital Era Governance – IT Corporations, the State and e-Government. New York: Oxford University Press. **Social Science Computer Review**, v. 26, n. 2, p. 254-257, 2011.

EOM, S. J.; CHOI, N.; SUNG, W. The use of smart work in government: empirical analysis of Korean experiences. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 562-571, 2016.

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; FARIAS, J. S. Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. **Revista de Ciências da Adm**, v. 20, n. 52, p. 40-53, 2018.

FERREIRA, R. *et al.* Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. **J. Open Innov. Technol.**, v. 7, n. 1, p. 70 -78, 2021.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. de; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR** [online], v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.

FISCHER, A.L.; AMORIM, W. A. C. Pesquisa mostra potencial para a expansão do *home office*. [Depoimento]. Agência Brasil. FEA - USP. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-07/pesquisa-mostra-potencial-para-expansao-do-home-office>. Acesso em: 29 Jul. 2022.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. S.; NASCIMENTO, J. A. S. Trabalho remoto no Brasil em 2020 sob a pandemia do Covid-19: quem, quantos e onde estão? IPEA, **Carta de Conjuntura**, v. 52, n. 6, p. 1-11, 2021.

GOLDEN, T. D.; EDDLESTON, K. A. Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. **Journal of Vocational Behavior**, v. 116, 2020.

HISLOP, D. *et al.* Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation. **Information and Organization**, v. 25, n. 4, p. 222-232, 2015.

KASSEM, M. R. *et al.* A migração ao teletrabalho na pandemia: uma análise sobre seu impacto no comprometimento organizacional, na satisfação no trabalho e na percepção de desempenho individual. 2020. *In*: XXIII Semead – Seminários em Administração. **Anais**. São Paulo: EAD/FEA/USP.

KEVIN *et al.* Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. **European Journal of Information Systems**, v. 30, n.1, p. 69-88, 2020.

KONRADT, U; SCHMOOK, R; MALECKE, M. Impacts of telework on individuals, organizations and families: a critical review. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, v. 15, p. 63-99, 2000.

LUCAS, A. do C.; SANTOS, R. L. O Trabalho Remoto na Administração Pública Brasileira: desafios e perspectivas. **Revista Ibero-americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 4, p. 260–270, 2021.

MANCEBO, D. Trabalho remoto na Educação Superior brasileira: efeitos e possibilidades no contexto da pandemia. **Revista USP**, n. 127, p. 105-116, 2020.

MELLO, A. A. A. *et al.* Teletrabalho Como Fator de Inclusão Social e Digital em Empresas de Call Center. **Rev. Adm. UFSM**, v. 7, n. 3, p. 373-388, 2014.

NEELEY, T. **A revolução do trabalho remoto**. Editora Benvirá, p. 181-197, 2021.

NILLES J. M. **The telecommunications - transportation tradeoff: options for tomorrow**. New York, John Wiley & Sons, 1976.

NOHARA, J. J. *et al.* O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **INMR - Innovation & Management Review**, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.

PUENTE-PALACIOS, K.; FREITAS, I. A. de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, p. 45-57, 2006.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Tese de Doutorado (Engenharia de Produção). 305 f. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SACCHITIELLO, B. **Meio e Mensagem**, revista eletrônica (2022).
<https://www.meioemensagem.com.br/midia/como-e-o-novo-modelo-de-trabalho-das-big-techs>. Acesso em: 27 Jul. 2022.

SÃO PAULO (Estado). Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. **Resolução 850/21**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo e dá outras providências. Poder Judiciário. 14/04/2021.

SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. **Home office aumenta o rendimento e reduz o estresse**. Canal Executivo, 13/02/2015.

TAMAYO, A. Valores e Clima Organizacional. *In*: PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. (Orgs.). **Escola, Saúde e Trabalho: Estudos Psicológicos**. Brasília: Ed. UnB, 1999.

TREMBLAY, D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 54-65, 2002.

WILLIAMSON, S.; COLLEY, L.; HUYBERS, T.; TANI, M. Public servants working from home during the pandemic: Who gained and who lost? **Australian Journal of Public Administration**, V. 03, p. 1 – 20, 2023.

Apêndice A

FICHA DE DADOS DO ENTREVISTADO

Um estudo sobre as Modificações no Ambiente de Trabalho dos Servidores Técnico-administrativos de uma Universidade Federal em função da Implementação do *Home office*

Muito obrigado por aceitar fazer parte deste estudo. Antes de a entrevista começar, seria de grande contribuição se o(a) Senhor(a) pudesse nos ajudar a preencher as questões abaixo, com o intuito de informar alguns detalhes demográficos básicos.

1. Tempo de experiência profissional na UFABC:
2. Qual a sua formação acadêmica (grau obtido, área de estudo)?
3. Qual o seu cargo atual (título)?
4. Setor da universidade em que atualmente desenvolve suas atividades:
5. Qual é a sua idade?
20-25 • 26-30 • 31-35 • 36-40 •
41-45 • 46-50 • 51-55 • 56+ •
6. Sexo: Masculino Feminino
7. Mora com alguém?
Sim • Não •
8. Cônjuge / Parceiro(a) / outros:
9. Quantidade de filhos:
Idade dos filhos:

Obrigado por sua colaboração.

Apêndice B

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Título da pesquisa: Modificações no Ambiente de Trabalho dos Servidores Técnico-administrativos de uma Universidade Federal em função da Implementação do *Home office*.

Nome do pesquisador responsável: Gustavo Franco Xavier

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Você está sendo convidado para participar desta pesquisa proposta pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) que está descrita em detalhes abaixo. Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da USCS, de acordo com a exigência da Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Para decidir se você deve concordar ou não em participar desta pesquisa, leia atentamente todos os itens a seguir que irão informá-lo(a) e esclarecê-lo(a) de todos os procedimentos, riscos e benefícios pelos quais você passará.

Esta pesquisa tem como objetivo levantar informações que sirvam para o estudo das modificações no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma Universidade Federal em função da implementação do *home office*, ou trabalho remoto, também denominado pela legislação como teletrabalho. Para tanto, serão formuladas perguntas, dentro de um roteiro semiestruturado de entrevista, para os técnicos administrativos da UFABC, com vistas a buscar respostas para o tema referido e seus desdobramentos.

A participação nesta pesquisa não infringe as normas legais e éticas (o risco mínimo envolvido seria um eventual vazamento de informações coletadas nas entrevistas gravadas e armazenadas em computador; mas essa é uma possibilidade quase nula, dada a cautela para a proteção dos dados que será adotada na execução deste projeto). Os procedimentos adotados obedecem aos critérios de ética em pesquisa, conforme a Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Você tem a liberdade de se recusar a participar ou a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo para você. Você poderá pedir informações sobre a pesquisa através do telefone do pesquisador do projeto (11) 94820-7000 ou pelo e-mail gustavo.xavier@uscsonline.com.br

Se necessário, procure o Comitê de Ética em Pesquisa da USCS, cujo telefone é (11) 4239-3282, de segunda a sexta, das 14h às 16h, ou pelo e-mail cep@online.uscs.edu.br.

Você tem assegurado que todas as suas informações pessoais obtidas durante a pesquisa serão consideradas estritamente confidenciais, e os registros e imagens estarão disponíveis apenas para os pesquisadores envolvidos no estudo. Os resultados obtidos nesta pesquisa poderão ser publicados com fins científicos, mas sua identidade será mantida em sigilo.

Ao participar desta pesquisa, você não terá nenhum benefício direto. Entretanto, espera-se que este estudo resulte em informações importantes sobre as modificações ocorridas no ambiente laboral dos servidores de uma universidade federal, de forma que o conhecimento que será construído a partir dele permita identificar as vantagens e/ou desvantagens do teletrabalho, avaliar os efeitos sobre as práticas de gestão, revelando aquelas tendências que levem a um melhor desempenho organizacional neste novo cenário de implantação do trabalho remoto, total ou parcial.

Você não terá despesa nem compensação financeira relacionada à sua participação nesta pesquisa. Você terá direito a buscar indenização ou ressarcimento caso se sinta prejudicado em decorrência deste estudo.

O CEP-USCS tem como função avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética (CONEP) tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos envolvidos nas pesquisas. Desempenha um papel coordenador da rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) das Instituições, além de ser um órgão consultor na área de ética em pesquisas.

Após estes esclarecimentos, solicitamos seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa.

Consentimento Livre e Esclarecido

Após ter recebido esclarecimentos sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos e métodos, benefícios previstos, potenciais riscos e o incômodo que esta possa acarretar, aceito participar:

São Caetano do Sul, _____ de _____ de _____

Assinatura do(a) participante ou responsável legal

Asseguro ter cumprido as exigências da Resolução 510/2016 CNS/MS e complementares na elaboração do protocolo e obtenção deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Asseguro ter explicado e fornecido uma via deste documento ao participante de pesquisa. Informo que o estudo foi aprovado pelo CEP-USCS. Comprometo-me a utilizar os dados obtidos nesta pesquisa exclusivamente para as finalidades previstas neste documento.

São Caetano do Sul, _____ de _____ de _____

Assinatura do(a) pesquisador(a) responsável

Anexo C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE-e)

Prezado(a)

Você está sendo convidado(a) para participar de uma pesquisa aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), de acordo com as exigências da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Antes de você responder às perguntas relacionadas ao estudo, apresentaremos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para sua leitura e anuência.

Seja bem-vindo(a)!



Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa “Modificações no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma Universidade Federal em função da implementação do *home office*”. O objetivo do estudo é levantar informações que sirvam para o estudo das alterações no ambiente laboral dos servidores de uma Universidade Federal decorrentes da implantação do trabalho remoto, também denominado teletrabalho pela legislação nacional. O pesquisador responsável por esta pesquisa é o administrador Gustavo Franco Xavier, mestrando da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

Convidamos você para responder a uma entrevista com duração de aproximadamente 20 minutos, sobre as mudanças ocorridas em seu ambiente laboral após a introdução do trabalho remoto, com o objetivo de levantar dados sobre a sua percepção com relação à adaptação, e a opinião sobre eventuais vantagens e/ou desvantagens. O acesso às perguntas somente ocorrerá depois de você ter dado o seu consentimento para participar deste estudo. Você poderá contribuir para esta pesquisa ao responder às questões. Contudo, você não deve participar contra a sua vontade. Os dados serão removidos da “nuvem” após o encerramento da coleta de dados e arquivados por 5 anos no computador pessoal do pesquisador responsável.

A pesquisa envolve risco mínimo de possível desconforto ao responder a alguma(s) pergunta(s) ao longo da entrevista. Caso isso ocorra, você tem a liberdade para não responder, interromper a pesquisa, fazer pausas, ou cancelar a sua participação a qualquer momento. Em todos esses casos, você não será prejudicado(a), penalizado(a) ou responsabilizado(a) de nenhuma forma. Como benefício, você poderá ter acesso aos resultados e conclusões da pesquisa, o que poderá servir

para propor à gestão da organização eventuais melhorias ou sugestão para a mitigação de eventuais problemas.

Você não receberá pagamento por ter respondido ao questionário. Os custos diretos e indiretos da pesquisa serão arcados pelo(a) pesquisador(a) responsável. Todas as informações obtidas por meio de sua participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do pesquisador responsável. Caso a pesquisa resulte em dano pessoal, o ressarcimento e indenizações previstos em lei poderão ser requeridos pelo(a) participante.

Em caso de qualquer dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável, Gustavo Franco Xavier, que poderá ser encontrado pelo e-mail: gustavo.xavier@uscsonline.com.br, ou pelo telefone: 11 94820-7000.

Este estudo foi analisado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade de São Caetano do Sul (USCS). O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir a dignidade, os direitos e a segurança de participantes de pesquisa. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, ou se estiver insatisfeito(a) com a maneira como o estudo está sendo realizado, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), situado na Rua Santo Antônio, 50 – 2º. andar, Bairro Centro, São Caetano do Sul (SP), telefone (11) 4239-3282, e-mail: cep@online.uscs.edu.br. O atendimento ao público ocorre de segunda a sexta-feira, das 14h às 16h.

Caso clique no ícone sobre “aceitar participar da pesquisa”, permitirá que estes dados sejam divulgados para fins científicos ou acadêmicos, sendo mantida em sigilo a sua identidade. Também declara que está ciente dos propósitos e procedimentos do estudo e que teve oportunidade de avaliar as condições informadas sobre a pesquisa para chegar à sua decisão em participar deste estudo.

Você tem o direito a ter acesso aos resultados da pesquisa. Caso queira, basta solicitar através do e-mail: gustavo.xavier@uscsonline.com.br.

Você poderá baixar cópia deste Termo de Consentimento ou solicitá-lo em caso de interesse pelo e-mail gustavo.xavier@uscsonline.com.br. Recomendamos que você guarde em seus arquivos uma cópia deste documento. Acesse este link <https://forms.gle/3cSgFxdxFD8g4Lfi9> para o seu download.

Desde já, agradecemos!

Aceita participar desta pesquisa?

Sim, li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e aceito participar da pesquisa.

Eu não desejo participar do estudo.

Anexo D

LEGISLAÇÃO: 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.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, *caput*, incisos IV e VI, alínea "a", da Constituição, e tendo em vista o disposto no art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990,

D E C R E T A:

Objeto

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e funcional.

Parágrafo único. 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.

Âmbito de aplicação

Art. 2º Este Decreto aplica-se à administração pública federal direta, autárquica e fundacional, integrante do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg.

§ 1º Este Decreto aplica-se aos seguintes agentes públicos:

I - servidores públicos ocupantes de cargo efetivo;

II - servidores públicos ocupantes de cargo em comissão;

III - empregados públicos em exercício na administração pública federal direta, autárquica e fundacional;

IV - contratados por tempo determinado, nos termos do disposto na Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993; e

V - estagiários, observado o disposto na Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008.

§ 2º Este Decreto não se aplica aos militares das Forças Armadas.

Autorização para instituir o PGD

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.

§ 1º A substituição dos controles de assiduidade e de pontualidade dos participantes do PGD por controle de entregas e resultados, independentemente da modalidade adotada, observará o disposto nos atos de que trata o art. 16.

§ 2º A instituição do PGD é ato discricionário da autoridade máxima do órgão ou da entidade e observará os critérios de oportunidade e conveniência.

§ 3º A autoridade máxima do órgão ou da entidade poderá suspender ou revogar o PGD por razões técnicas ou de conveniência e oportunidade, devidamente fundamentadas.

§ 4º As competências de que tratam o *caput* e o § 3º poderão ser delegadas aos dois níveis hierárquicos imediatamente inferiores com competência sobre a área de gestão de pessoas, vedada a subdelegação.

Instituição e manutenção do PGD

Art. 4º A instituição do PGD se dará no âmbito de cada autarquia, fundação pública ou unidade da administração direta de nível não inferior ao de Secretaria ou equivalente, por meio de portaria da autoridade máxima, vedada a delegação, e preverá, no mínimo:

I - os tipos de atividades que poderão ser incluídas no PGD;

II - o quantitativo de vagas;

III - as vedações à participação, se houver;

IV - o eventual nível de produtividade adicional exigido para o teletrabalho;

V - o conteúdo do termo de ciência e responsabilidade a ser firmado entre o participante e a sua chefia imediata; e

VI - a antecedência mínima nas convocações para o agente público comparecer à sua unidade.

§ 1º No âmbito dos Gabinetes dos Ministros de Estado, a competência de que trata o *caput* será exercida pelo Chefe de Gabinete.

§ 2º A instituição do PGD não poderá implicar dano à manutenção da capacidade plena de atendimento ao público interno e externo.

§ 3º Serão divulgados em sítio eletrônico oficial do órgão ou da entidade:

I - o ato a que se refere o *caput*; e

II - os resultados obtidos com o PGD.

§ 4º A instituição do PGD exigirá a adoção de sistema informatizado de acompanhamento e controle que permita o monitoramento eficaz do trabalho efetivamente desenvolvido pelo agente público.

§ 5º Os órgãos e as entidades disponibilizarão ao órgão central do Sipec e ao órgão central do Siorg as informações referentes aos respectivos PGD e a seus resultados.

§ 6º A disponibilização de que trata o § 5º será realizada conforme as normas do órgão central do Sipec e do órgão central do Siorg.

§ 7º Caberá às autoridades de que trata o *caput* do art. 3º assegurar o cumprimento do disposto nos § 4º e § 5º deste artigo.

Art. 5º A instituição e a manutenção do PGD ocorrerão no interesse da administração e não constituirão direito do agente público.

Modalidades do PGD

Art. 6º O PGD poderá ser adotado nas seguintes modalidades:

I - presencial; ou

II - teletrabalho.

Parágrafo único. A modalidade presencial, a que se refere o inciso I do *caput*, poderá ser tornada obrigatória pelas autoridades referidas no *caput* do art. 3º.

Seleção para adesão ao PGD

Art. 7º Quando o quantitativo de interessados em aderir ao PGD superar o das vagas disponibilizadas, o dirigente da unidade selecionará os participantes do PGD, de modo impessoal, com base nas atividades a serem desempenhadas e na experiência dos interessados.

§ 1º Sem prejuízo do disposto no *caput*, poderão ser previstos outros critérios específicos, devidamente fundamentados.

§ 2º O dirigente da unidade estabelecerá e divulgará os critérios técnicos necessários à adesão dos interessados ao PGD.

Compatibilidade do PGD com o cargo

Art. 8º A participação no PGD, independentemente da modalidade, considerará as atribuições do cargo e respeitará a jornada de trabalho do participante.

Regras especiais para o teletrabalho

Art. 9º O teletrabalho:

I - dependerá de acordo mútuo entre o agente público e a administração, registrado no termo de ciência e responsabilidade;

II - poderá ocorrer em regime de execução integral ou parcial;

III - ficará condicionado à compatibilidade com as atividades a serem desenvolvidas pelo agente público e à ausência de prejuízo para a administração;

IV - terá a estrutura necessária, física e tecnológica, providenciada e custeada pelo agente público; e

V - exigirá que o agente público permaneça 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.

§ 1º A alteração 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 Lei nº 8.745, de 1993.

§ 2º A alteração 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.

§ 3º A alteração 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.

§ 4º Na hipótese 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.

§ 5º O disposto no inciso IV do *caput* constará expressamente do termo de ciência e responsabilidade.

§ 6º Para fins do disposto no inciso V do *caput*, o agente público 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.

§ 7º A opção pelo teletrabalho não poderá implicar aumento de despesa para a administração pública federal.

Retorno ao trabalho presencial

Art. 10. O participante do PGD na modalidade teletrabalho deverá retornar, no prazo de trinta dias, à atividade presencial no órgão ou na entidade de exercício:

I - se for excluído da modalidade teletrabalho ou do PGD; ou

II - se o PGD for suspenso ou revogado.

§ 1º Na hipótese prevista no inciso II do *caput*, o prazo poderá ser reduzido mediante apresentação de justificativa das autoridades referidas no art. 4º.

§ 2º O participante do PGD na modalidade teletrabalho poderá retornar ao trabalho presencial, independentemente do interesse da administração, a qualquer momento.

§ 3º Na hipótese prevista no § 2º, o órgão ou a entidade poderá requerer a comunicação do retorno ao trabalho com antecedência mínima de trinta dias.

§ 4º O participante do PGD manterá a execução das atividades estabelecidas por sua chefia imediata até o retorno efetivo à atividade presencial.

Formalização da adesão ao PGD

Art. 11. Para aderir ao PGD, o agente público e a sua chefia imediata firmarão plano de trabalho, que conterá, no mínimo, as seguintes informações:

- I - data de início e de término;
- II - atividades a serem executadas pelo participante;
- III - metas e prazos; e
- IV - termo de ciência e responsabilidade.

Parágrafo único. O participante do PGD comunicará à sua chefia imediata a ocorrência de afastamentos, licenças ou outros impedimentos para eventual adequação das metas e dos prazos ou possível redistribuição das atividades constantes do seu plano de trabalho.

Teletrabalho no exterior

Art. 12. Além dos requisitos gerais para a adesão à modalidade, o teletrabalho com o agente público residindo no exterior somente será admitido:

- I - para servidores públicos federais efetivos que tenham concluído o estágio probatório;
- II - em regime de execução integral;
- III - no interesse da administração;
- IV - se houver PGD instituído na unidade de exercício do servidor;
- V - com autorização específica da autoridade de que trata o *caput* do art. 3º, permitida a delegação ao nível hierárquico imediatamente inferior e vedada a subdelegação;
- VI - por prazo determinado;
- VII - com manutenção das regras referentes ao pagamento de vantagens, remuneratórias ou indenizatórias, como se estivesse em exercício no território nacional; e
- VIII - em substituição a:
 - a) afastamento para estudo no exterior previsto no art. 95 da Lei nº 8.112, de 11 dezembro de 1990, quando a participação no curso puder ocorrer simultaneamente com o exercício do cargo;
 - b) exercício provisório de que trata o § 2º do art. 84 da Lei nº 8.112, de 1990;
 - c) acompanhamento de cônjuge afastado nos termos do disposto nos art. 95 e art. 96 da Lei nº 8.112, de 1990;
 - d) remoção de que trata a alínea "b" do inciso III do parágrafo único do art. 36 da Lei nº 8.112, de 1990, quando o tratamento médico necessite ser realizado no exterior; ou

e) licença para acompanhamento de cônjuge que não seja servidor público deslocado para trabalho no exterior, nos termos do disposto no *caput* do art. 84 da Lei nº 8.112, de 1990.

§ 1º A autorização para teletrabalho no exterior poderá ser revogada por razões técnicas ou de conveniência e oportunidade, por meio de decisão fundamentada.

§ 2º Na hipótese prevista no § 1º, será concedido prazo de dois meses para o agente público retornar às atividades presenciais ou ao teletrabalho a partir do território nacional, conforme os termos da revogação da autorização de teletrabalho.

§ 3º O prazo estabelecido no § 2º poderá ser reduzido mediante justificativa das autoridades a que se refere o art. 4º.

§ 4º O participante do PGD manterá a execução das atividades estabelecidas por sua chefia imediata até o retorno efetivo à atividade presencial.

§ 5º Poderá ser permitida, pelas autoridades de que trata o *caput* do art. 3º, de forma justificada, a realização de teletrabalho no exterior pelos seguintes empregados públicos em exercício na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, enquadrados em situações análogas àquelas referidas no inciso VIII do *caput* deste artigo:

I - empregados de estatais em exercício na administração pública federal direta, autárquica e fundacional com ocupação de cargo em comissão, desde que a entidade de origem autorize a prestação de teletrabalho no exterior; ou

II - empregados que façam parte dos quadros permanentes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

§ 6º É de responsabilidade do agente público observar as diferenças de fuso horário do país em que pretende residir para fins de atendimento da jornada de trabalho fixada pelo órgão ou pela entidade de exercício.

§ 7º A autoridade de que trata o *caput* do art. 3º poderá substituir o requisito previsto no inciso VIII do *caput* por outros critérios.

§ 8º O total de agentes públicos abrangidos pela exceção à exigência prevista no inciso VIII do *caput* e no § 7º não poderá ultrapassar dez por cento do quantitativo de vagas de que trata o inciso II do *caput* do art. 4º.

§ 9º O prazo de teletrabalho no exterior será de:

I - na hipótese do § 7º, até três anos, permitida a renovação por período igual ou inferior; e

II - nas hipóteses previstas no inciso VIII do *caput*, o tempo de duração do fato que o justifica.

§ 10. Na hipótese prevista na alínea "e" do inciso VIII do *caput*, caberá ao requerente comprovar o vínculo empregatício do cônjuge no exterior.

Diárias e passagens

Art. 13. Nos deslocamentos em caráter eventual ou transitório ocorridos no interesse da administração para localidade diversa da sede do órgão ou da entidade de exercício do agente público, o participante do PGD fará jus a diárias e passagens e será utilizado como ponto de referência:

I - a localidade a partir da qual exercer as suas funções remotamente; ou

II - caso implique menor despesa para a administração pública federal, o endereço do órgão ou da entidade de exercício.

Parágrafo único. O participante do PGD na modalidade teletrabalho que residir em localidade diversa da sede do órgão ou da entidade de exercício não fará jus a reembolso de qualquer natureza ou a diárias e passagens referentes às despesas decorrentes do comparecimento presencial à unidade de exercício.

Adicional noturno

Art. 14. Não será devido o pagamento de adicional noturno aos participantes do PGD de que trata este Decreto.

Parágrafo único. O disposto no *caput* não se aplica aos casos em que for comprovada a atividade, ainda que remota, prestada em horário compreendido entre vinte e duas horas de um dia e cinco horas do dia seguinte, desde que haja necessidade comprovada da administração pública federal e autorização concedida por sua chefia imediata.

Adicionais de pagamento vedados no caso de teletrabalho

Art. 15. É vedado o pagamento ao participante do PGD na modalidade teletrabalho em regime de execução integral de:

I - adicionais ocupacionais de insalubridade, periculosidade ou irradiação ionizante; e

II - gratificação por atividades com raios X ou substâncias radioativas.

Normas complementares

Art. 16. O órgão central do Sipec e o órgão central do Siorg expedirão, no âmbito de suas competências, os atos complementares necessários à execução do disposto neste Decreto.

Normas transitórias

Art. 17. O disposto neste Decreto aplica-se às situações em curso na data de sua entrada em vigor.

Art. 18. O agente público em teletrabalho no exterior na data de entrada em vigor deste Decreto deverá adequar-se às suas disposições até 1º de dezembro de 2022, nos termos do disposto no art. 12, ou voltar a residir no País.

Revogações

Art. 19. Ficam revogados:

I - o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995; e

II - o art. 5º do Decreto nº 10.789, de 8 de setembro de 2021.

Vigência

Art. 20. Este Decreto entra em vigor em 1º de junho de 2022.

Brasília, 17 de maio de 2022; 201º da Independência e 134º da República.

**JAIR MESSIAS
BOLSONARO**
Paulo Guedes