UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

SUZANA BACCILI

ANÁLISE DO TRABALHO REMOTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS: UM ESTUDO NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS E DO TRABALHO

MACEIÓ-AL
2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

SUZANA BACCILI

ANÁLISE DO TRABALHO REMOTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS: UM ESTUDO NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS E DO TRABALHO

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas como parte das exigências do Programa de Pós-graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Milka Alves Correia Barbosa
Coorientador: Prof. Dr. José Rodolfo Tenório Lima

MACEIÓ-AL
2022

Catalogação na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico
Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

B117a Baccili, Suzana.
Análise do trabalho remoto na Universidade Federal de Alagoas : um estudo na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho / Suzana Baccili. – 2022.
123 f. : il.

Orientadora: Milka Alves Correia Barbosa.
Co-orientador: José Rodolfo Tenório Lima.
Dissertação (mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública. Maceió, 2022.

Bibliografia: f. 78-84.
Apêndices: f. 85-101.
Anexos: f. 102-123.

1. Trabalho remoto. 2. Teletrabalho. 3. Serviço público. 4. Instituições federais de ensino superior. I. Título.

CDU: 351.83:378.4(813.5)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

FOLHA DE APROVAÇÃO

SUZANA BACCILI

TRABALHO REMOTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS: UM DIAGNÓSTICO NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS E DO TRABALHO

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em:

Maceió, 30 de junho de 2022.

gov.br Documento assinado digitalmente
MILKA ALVES CORREIA BARBOSA
Data: 04/07/2022 16:03:06-0300
Verifique em https://verificador.iti.br

Profa. Dra. MILKA ALVES CORREIA BARBOSA (PROFIAP/FEAC/UFAL)

gov.br Documento assinado digitalmente
JOSE RODOLFO TENORIO LIMA
Data: 04/07/2022 16:22:21-0300
Verifique em https://verificador.iti.br

Prof. Dr. Prof. Dr. JOSE RODOLFO TENORIO LIMA – (PROFIAP/FEAC/UFAL)

ICP Brasil Documento assinado digitalmente
LUCIANA PEIXOTO SANTA RITA
Data: 05/07/2022 13:58:43-0300
Verifique em https://verificador.iti.br

Profa. Dra. LUCIANA PEIXOTO SANTA RITA (PROFIAP/FEAC/UFAL)

gov.br Documento assinado digitalmente
Alessandra Cabral Nogueira Lima
Data: 06/07/2022 11:09:16-0300
Verifique em https://verificador.iti.br

Profa. Dra. ALESSANDRA CABRAL NOGUEIRA LIMA – (PROFIAP/UFS)

gov.br Documento assinado digitalmente
NELSIO RODRIGUES DE ABREU
Data: 05/07/2022 14:44:24-0300
Verifique em https://verificador.iti.br

Prof. Dr. NELSIO RODRIGUES DE ABREU (UFPB)

AGRADECIMENTOS

Aos meus mentores espirituais por sempre me orientarem à realização dos meus sonhos, a trabalharem minha evolução e serem minha fonte de força, esperança e amor na estrada da vida.

À minha mãe e aos meus irmãos André Baccili e Bruno Baccili pelo apoio incondicional.

À minha orientadora Profª. Drª Milka Alves Correia Barbosa que me conduziu com tamanha leveza, sabedoria, assertividade e compreensão, sobretudo nos momentos mais difíceis.

Ao meu coorientador Profº Dr. José Rodolfo Tenório Lima que me motivou com suavidade e acrescentou seu conhecimento à condução do trabalho.

Aos professores e colegas do PROFIAP/2019 por partilharem seus conhecimentos, dedicação, suporte e união durante toda caminhada.

Aos meus ex-coordenadores Laís Costa dos Anjos e João Paulo Fonseca de Almeida e todos os colegas e amigos da CPS, às coordenadoras da Secretaria dos Mestrado/FEAC, Profª Drª Camila do Carmo Hermida e Profª Dra. Luciana Peixoto Santa Rita, e ao Diretor da FEAC Prof. Dr. Gustavo Madeiro da Silva por me apoiarem e compreenderem minhas dificuldades e ausências.

A todos os colegas e amigos da PROGEP, que cortesmente, contribuíram para a conclusão deste estudo, em especial ao Pró-reitor Wellington Pereira da Silva que prontamente apoiou o desenvolvimento da pesquisa.

A todos os meus amigos, presentes e ausentes, os quais muito senti a falta durante esse período, pelo apoio, torcida, acolhimento e benevolência quanto as minhas ausências.

À banca examinadora pelo interesse, contribuições e disponibilidade.

À Universidade Federal de Alagoas e à educação pública por subsidiar gratuitamente minha formação educacional e contribuir para os meus desenvolvimentos pessoal e profissional.

Por fim, a mim, por ter persistido diante das adversidades que surgiram.

As minhas vitórias, não são só minhas. Este trabalho é de todos. Muito obrigada!

“Ninguém pode ser escravo de sua identidade: quando surge uma possibilidade de mudança é preciso mudar”.

(Elliot Gould)

RESUMO

A realização das atividades organizacionais tem sido facilitadas pelo uso das tecnologias de informação e comunicação. Diante do cenário da pandemia do COVID-19, o trabalho remoto tornou-se a modalidade adotada por parte das organizações, inclusive públicas, de modo a dar continuidade ao seu funcionamento. Assim, o presente estudo buscou analisar como transcorreu o trabalho remoto na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas de do Trabalho da Universidade Federal de Alagoas. Para tal, utilizou-se como procedimentos metodológicos um estudo de natureza qualitativa, exploratório e aplicado que adotou como coleta de dados a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada. As informações obtidas derivam da participação de 15 servidores acessados via bola de neve. Os principais resultados alcançados referem-se à emissão de normativos pela alta gestão da universidade desde o processo de implementação do trabalho remoto até o retorno presencial das atividades; às vantagens e desvantagens percebidas pelos servidores a níveis pessoal, organizacional e de sociedade; a utilização de novas formas de comunicação e tecnologias para o desenvolvimento das atividades; e às competências e habilidades para execução do trabalho remoto. Dessa forma, dadas as conclusões oriundas da pesquisa, sugere-se como produto técnico tecnológico, requisito do PROFIAP, um conjunto de ações para o desenvolvimento de um Programa de Gestão de Teletrabalho na universidade, bem como uma minuta de portaria que propõe os critérios e procedimentos gerais para a implementação do teletrabalho.

Palavras-chave: trabalho remoto; teletrabalho; serviço público; Instituições Federais de Ensino Superior.

ABSTRACT

The realization of organisational activities has been facilitated by the use of information and communication technologies. Given the scenario of the COVID-19 pandemic, remote work has become the modality adopted by organisations, including public ones, in order to continue their operation. Thus, the present study sought to analyse how remote work took place in the Pro-Rectory of People Management at Federal University of Alagoas. To this end, a qualitative, exploratory and applied study was used as methodological procedures, which adopted documental research and semi-structured interviews as data collection. The information obtained derives from the participation of 15 servers accessed via snowball. The main results achieved refer to the issuance of regulations by the university's top management from the process of implementing remote work to the return of activities in person; the advantages and disadvantages perceived by civil servants at personal, organisational, and societal levels; the use of new forms of communication and technologies for the development of activities; and skills and abilities to perform remote work. Thus, given the conclusions arising from the research, it is suggested as a technical technological product, a PROFIAP requirement, a set of actions for the development of a Telework Management Program at university, as well as a draft ordinance that proposes the criteria and general procedures for the implementation of telework.

Keywords: remote work; telecommuting; telework; public services; Federal Institutions of Higher Education.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AGU	Advocacia-Geral da União
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ANTAQ	Agência Nacional de Transportes Aquaviários
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CGCV	Comissão de Gerenciamento da COVID-19
CONSUNI	Conselho Superior da Universidade
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CENP	Comissão de Estudos Normativos e de Planejamento
CGU	Controladoria Geral da União
CIC	Centro de Interesse Comunitário
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CURA	Conselho de Curadores
COVID-19	Coronavírus
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GR	Gabinete Reitoral
GP	Gestão de Pessoas
IN	Instrução Normativa
IES	Instituições de Ensino Superior
IFAL	Instituto Federal de Alagoas
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MC	Ministério da Cidadania
MDR	Ministério do Desenvolvimento Regional
ME	Ministério da Economia
MJ	Ministério da Justiça e Segurança Pública
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
NASA	*National Aeronautics and Space Administration*
OMS	Organização Mundial de Saúde
PGTrab	Programa de Gestão de Teletrabalho
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho

PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública
RFB	Receita Federal do Brasil
RNP	Rede Nacional de Pesquisa e Ensino
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
TAE	Técnicos-Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TCU	Tribunal de Contas da União
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UDESC	Universidade Estadual de Santa Catarina
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
Unifesp	Universidade Federal de São Paulo
UORG	Unidade Organizacional

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Panorama conceitual sobre trabalho remoto e teletrabalho 21
Quadro 2: Vantagens e desvantagens do teletrabalho 28
Quadro 3: Métodos de coleta de dados e objetivos pretendidos 41
Quadro 4: Categorias de Análise 43
Quadro 5: Principais ações propostas pelos normativos da alta gestão da UFAL e da PROGEP 47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Características dos participantes da pesquisa 44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Termos utilizados como sinônimo de trabalho remoto 21
Figura 2: Recorte da unidade de análise da pesquisa 36
Figura 3: Organograma da UFAL 37
Figura 4: Linha do tempo de ações propostas pelos normativos da UFAL 39
Figura 5: Vantagens e Desvantagens do Trabalho Remoto 51
Figura 6: Principais vantagens pessoais apontadas pelos entrevistados 51
Figura 7: Vantagens no âmbito organizacional relatadas pelos entrevistados 56
Figura 8: Estrutura tecnológica e comunicacional 60
Figura 9: Termos mais citados referente às formas de comunicação utilizadas no trabalho remoto 61
Figura 10: Competências e habilidades para a execução do trabalho remoto 63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA 17
1.1.1 Objetivo geral 17
1.1.2 Objetivos específicos 17
1.2 JUSTIFICATIVA 17
2 REFERENCIAL TEÓRICO 20
2.1 TRABALHO REMOTO E TELETRABALHO: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E HISTÓRICO 20
2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TRABALHO REMOTO 24
2.3 TRABALHO REMOTO E GESTÃO DE PESSOAS 29
2.4 TRABALHO REMOTO NO SERVIÇO PÚBLICO 31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 35
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 35
3.2 LÓCUS DO ESTUDO E PARTICIPANTES DA PESQUISA 35
3.3 COLETA DOS DADOS 36
3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS 42
4 ANÁLISE SITUACIONAL – RESULTADOS E DISCUSSÕES 44
4.1 CARACTERÍSTICA DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA 44
4.2 AÇÕES INTERNAS PROPOSTAS PELA ALTA GESTÃO DA UFAL E PELA PROGEP: DA IMPLEMENTAÇÃO DO TRABALHO REMOTO AO RETORNO PRESENCIAL DAS ATIVIDADES 45
4.3 PERCEPÇÕES DECORRENTES DA ADOÇÃO DO TRABALHO REMOTO A PARTIR DO PONTO DE VISTA DOS SERVIDORES DA PROGEP 50
5 RECOMENDAÇÕES 66
6 CONCLUSÃO 73
REFERÊNCIAS 77
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 84
APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS 87
APÊNDICE C – RELATÓRIO TÉCNICO 91

1 INTRODUÇÃO

O progresso tecnológico tem facilitado que o trabalho ocorra fora das fronteiras organizacionais sem a necessidade de um local específico para seu desenvolvimento. A realização das atividades dentro de um escritório centralizado e de um horário pré-definido passa a não ter sentido para uma grande parcela dos trabalhadores, que com o auxílio das tecnologias tornam possível a eliminação do vínculo espaço x tempo, propiciando levar o trabalho ao colaborador e não o contrário (DE MASI, 1999).

Entende-se que o trabalho remoto é uma modalidade em que a atividade laborativa pode ser realizada à distância com o auxílio das TIC (NOGUEIRA, PATINI, 2012). Por vezes tem sido tratado como sinônimo de teletrabalho na literatura e nas legislações não havendo uma diferenciação conceitual clara no uso dos distintos termos. Desse modo, ambas as terminologias serão adotadas como sinônimos neste trabalho.

Apesar de não ser um fato totalmente novo, o trabalho remoto tornou-se realidade para colaboradores de diversas organizações privadas e públicas dada a adoção de medidas de distanciamento social decorrentes da pandemia do Coronavírus (COVID-19) declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em março de 2020.

A restrição da circulação de pessoas e a suspensão do trabalho presencial em escritórios, no comércio e nas instituições de ensino impulsionaram sua adoção de modo que as atividades econômica e laboral não fossem totalmente comprometidas. Com isso, em grande parte dos casos, a rotina de trabalho passou a ser realizada na casa do colaborador sem que houvesse uma prévia adaptação e transição para o arranjo remoto.

Frente a essa situação, a adoção do trabalho remoto pelas organizações públicas federais foi autorizada pelo Ministério da Economia (ME) que editou a Instrução Normativa (IN) 19/2020 e alterações definindo os critérios para sua utilização, em regime excepcional, como uma das medidas de prevenção à disseminação do COVID-19 (BRASIL, 2020a).

Assim cerca de 357 mil servidores, 49% do total da força de trabalho do executivo federal, foram colocados no regime remoto sendo que, na rede federal de educação, o quantitativo de servidores trabalhando remotamente representou inicialmente 95% do total do seu quadro de trabalhadores (BRASIL, 2020b).

Seguindo as ações adotadas pelo serviço público federal e por outras instituições de ensino superior (IES) de Alagoas e do Brasil, nesse mesmo sentido, a Universidade

Federal de Alagoas (UFAL) também adotou medidas de prevenção à pandemia do COVID-19 o que levou à suspensão das atividades acadêmicas presenciais em todos seus *campi* por tempo indeterminado.

A publicação da Portaria nº 392 de 17 de março de 2020 regulamentou o estado de emergência no seu âmbito institucional e um plano de contingência dividiu-se em medidas administrativas, acadêmicas e comunicacionais, que dentre outras intervenções, elencou os critérios necessários para o desempenho das tarefas em regime de trabalho remoto, em alguns casos, como modalidade de execução das atividades laborais de seus servidores (UFAL, 2020).

Para além da preservação da saúde dos servidores, pode-se observar ao longo do período de adoção do trabalho remoto que a administração pública federal obteve alguns resultados. Um deles refere-se à diminuição dos gastos como mostra um levantamento publicado pelo Ministério da Economia. Entre janeiro e novembro de 2020 houve uma redução de custos de R$ 1,488 bilhões, sendo R$ 1,237 bilhões economizados com despesas de custeio como energia elétrica, água e esgoto, diárias e passagens e cópias e reprodução de documentos.

A economia também foi percebida nas despesas de adicional de insalubridade, periculosidade, de irradiação ionizante, adicional noturno e auxílio transporte que gerou um impacto de economia na ordem de R$ 251 milhões (BRASIL, 2021a).

Além disso, o trabalho remoto acelerou o processo de transformação digital ao tempo que possibilitou que as pessoas tivessem suas demandas atendidas sem a necessidade de se deslocaram a um órgão público ampliando-se a oferta de serviços públicos de forma on-line (BRASIL, 2021b).

Apesar das beneficies, alguns desafios também puderam ser observados. Entre maio e junho de 2020, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) junto a Universidade de Duke dos Estados Unidos realizaram uma pesquisa com cerca de 36 mil servidores públicos federais com o objetivo de identificar alguns aspectos do trabalho remoto no serviço público.

Alguns dos entrevistados declararam queda de eficiência nessa modalidade decorrente da pandemia. Nesse grupo, os profissionais que se sentiram mais afetados com a queda de produtividade foram os que têm filhos menores de cinco anos.

De maneira geral foram apontados como principais desafios as distrações existentes no ambiente doméstico e a falta de relacionamento com os colegas. Problemas

tecnológicos e a dificuldade em delimitar a vida pessoal e a profissional também foram mencionados (BRASIL, 2020d).

Destarte, o Governo Federal editou a Instrução Normativa 65/2020/ME que estabelece orientações, critérios e procedimentos relativos à implementação de Programa de Gestão de Teletrabalho. Nessa IN, tal programa é definido como uma ferramenta de gestão que disciplina o exercício de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados (BRASIL, 2020c). A perspectiva dessa norma é promover a eficiência na prestação dos serviços públicos e a modernização da gestão de pessoas.

Com a autorização da IN 65/2020/ME e a partir da experiência do trabalho remoto decorrente da pandemia do coronavírus, alguns órgãos públicos federais completaram o processo de adesão ao Programa de Gestão de Teletrabalho de modo permanente sendo alguns deles o Ministério da Economia (ME), a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e a Controladoria-Geral da União (CGU) (BRASIL, 2021a).

Segundo levantamento do Governo Federal o número de órgãos e de servidores que farão a adesão ao Programa de Gestão de Teletrabalho ainda pode aumentar, pois 55 órgãos já possuem autorização ministerial para implantá-lo (BRASIL, 2021d).

Um desses é o Ministério da Educação (MEC) que, através da Portaria Nº 267, de 30 de abril de 2021, autoriza a implementação do Programa de Gestão de Teletrabalho no âmbito do MEC e de suas entidades vinculadas (BRASIL, 2021d).

Assim, algumas Instituições Federais de Ensino (IFES), como por exemplo as Universidade Federal de Sergipe (UFS) e Universidade Federal de Uberlândia (UFU), também envidam estudos técnicos de implementação de Programa de Gestão a partir de suas unidades de pessoal e comissões de pesquisa de teletrabalho.

De modo similar, o Instituto Federal de Alagoas (IFAL) instituiu o Programa de Gestão de Teletrabalho em abril de 2022 através da Portaria nº 13/2022/IFAL (IFAL, 2022).

Destarte, dadas as vivências empreendidas do trabalho remoto por alguns órgãos federais e Instituições Federais de Ensino e pela própria experiência de trabalho remoto realizada pela UFAL decorrente da pandemia do coronavírus apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **Como ocorreu o trabalho remoto na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e do Trabalho da Universidade Federal de Alagoas (UFAL)?**

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta dissertação é **analisar como transcorreu o trabalho remoto na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho da Universidade Federal de Alagoas.**

1.1.2 Objetivos específicos

Como desdobramento do objetivo geral proposto, essa dissertação possui como objetivos específicos:

- Identificar as ações internas propostas pela alta gestão da Universidade e pela PROGEP na implantação do trabalho remoto no contexto da pandemia do COVID-19 até o retorno presencial das atividades;
- Descrever as percepções dos servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho da UFAL sobre a adoção do trabalho remoto;
- Propor ações para o desenvolvimento de um Programa de Gestão de Teletrabalho para os servidores da UFAL.

1.2 JUSTIFICATIVA

A vivência de realizar remotamente as atividades no contexto da pandemia expandiu a perspectiva para se repensar as formas de trabalho. Novas oportunidades nessa frente foram empreendidas e podem se manter no pós-pandemia.

Embora algumas atividades presenciais retornem após findas as restrições sanitárias, o formato online de algumas tarefas é uma realidade que pode continuar favorecendo a economia de alguns recursos, como por exemplo os decorrentes de deslocamentos.

O trabalho remoto tem demonstrado a possibilidade de ser uma ferramenta estratégica auxiliando no aumento da produtividade e eficiência sem onerar os gastos públicos.

Desse modo, este estudo se justifica pois algumas experiências já comprovadas pelas organizações públicas pioneiras no uso do trabalho remoto sugerem que esse modelo pode ser um instrumento de gestão capaz de contribuir para melhor eficiência organizacional (NOGUEIRA FILHO et al., 2020) impactando na qualidade de vida do servidor, elevando os níveis de produtividade e melhorando os processos de trabalho de maneira a mensurar de forma clara e objetiva as atividades, as metas e os mecanismos de controle de resultados (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

O tema, apesar de não ser recente, possui relevância e pertinência no cenário atual. Entende-se que, embora tenha ocorrido em caráter excepcional, a experimentação do trabalho remoto no contexto do coronavírus fez com que a UFAL desenvolvesse alguma *expertise* dessa modalidade laboral que pode ter proporcionado benefícios organizacionais bem como novos conhecimentos de rotinas e formas de trabalho.

Além do exposto, a UFAL também pode se beneficiar em aspectos de ordem prática, pois a pesquisa pretende trazer contribuições de modo a propor, através dos resultados obtidos, um conjunto de ações que auxiliem a gestão da UFAL para a implantação de um Programa de Gestão de Teletrabalho para os servidores, propiciando à Gestão de Pessoas da universidade uma nova visão sobre o formato do trabalho voltado para resultados.

Sob a perspectiva acadêmica, o presente estudo pode contribuir para o enriquecimento da pesquisa acerca da temática do tema trabalho remoto, sobretudo no serviço público e nas IES, pois apesar de não ser um tema inédito, esse está em destaque devido às abordagens do trabalho impulsionadas pela pandemia do COVID-19.

Em revisão sistemática de literatura Leite, Lemos e Schneider (2019) demonstram que se carecem de estudos empíricos em instituições públicas, sendo relevante realizar pesquisas nesse tipo de organização.

Na perspectiva social, as contribuições podem se dar no aspecto da eficiência da organização pública, bem como na melhoria dos índices socioambientais pela redução na emissão de poluentes e do tráfego urbano (HAZAN; MORATO, 2018) sobretudo contribuir para a continuidade da realização do trabalho em contextos de calamidade pública, desastres naturais ou pandemias (PANTOJA, ANDRADE, OLIVEIRA, 2020).

No âmbito pessoal, a mestranda vivenciou o processo de implantação do trabalho remoto. Tal experiência despertou o interesse para a pesquisa na temática desse regime

flexível de trabalho, pois a participação pessoal possibilitou vislumbrar que essa forma laborativa pode trazer contribuições para os servidores, instituição e sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor entendimento do trabalho remoto, esta seção foi dividida em quatro subseções que abordarão seus aspectos conceituais, características, histórico, vantagens e desvantagens, gestão de pessoas e de sua adoção em algumas organizações públicas.

2.1 TRABALHO REMOTO E TELETRABALHO: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E HISTÓRICO

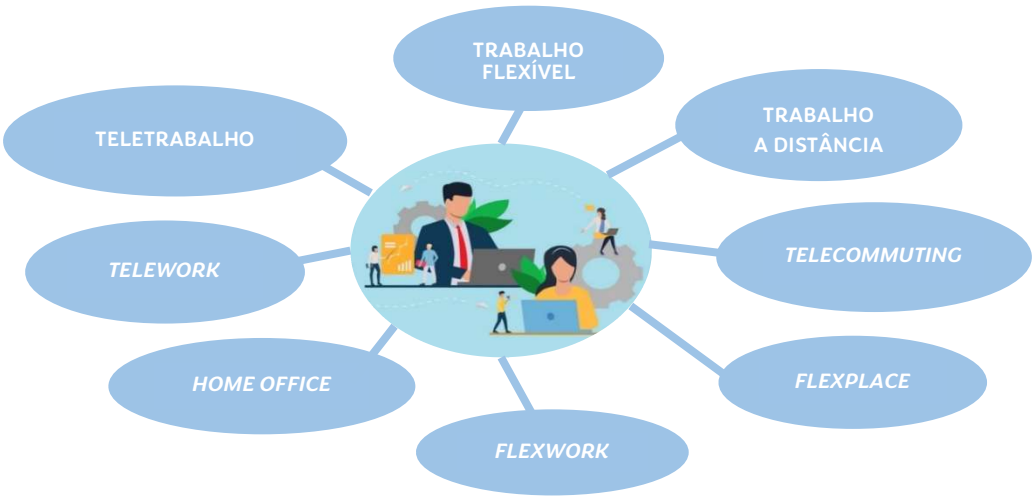
A tradicional forma laboral, que exige a presença física do colaborador nas instalações da empresa em determinado horário, passa a conviver com novas modalidades flexíveis de trabalho em que local e hora pré-delimitados não constituem mais uma exigência para a realização das tarefas, sobretudo as atividades de entrega intelectual (DE MASI, 1999). Na sociedade pós-industrial, o trabalho síncrono, o tempo e o lugar, não mais correspondem a uma condição para a produção passando a representar um novo paradigma para as organizações.

Para Leite, Lemos e Schneider (2019, p. 01) "a flexibilização do trabalho refere-se à flexibilidade de horários, lugar e modo de realização do trabalho", a exemplo do trabalho remoto e do teletrabalho.

Embora não haja uma nomenclatura e definição conceitual unívocas, muitas vezes os termos trabalho remoto e teletrabalho têm sido tratados como sinônimos na literatura e por vezes, nas legislações, não havendo uma diferenciação conceitual clara no uso dos distintos termos. Desse modo, ambas as terminologias serão adotadas como sinônimos neste trabalho levando-se também em consideração os pontos em comum encontrados no uso de ambas as denominações.

Sakuda e Vasconcelos (2005) apresentam que tem se utilizado como nomenclaturas correlatas de teletrabalho e trabalho remoto as expressões *flexplace*, *homework*, *flexwork*, *telework*, *telecommuting*. Rocha e Amador (2018) também mencionam dentre as diversas denominações *home office* e trabalho a distância. A figura1 apresenta alguns termos utilizados como sinônimo de trabalho remoto.

Figura 1: Termos utilizados como sinônimo de trabalho remoto



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Apesar da diversidade de nomenclaturas para denominar o trabalho remoto, a variação dos termos têm como características comuns a percepção quanto à flexibilidade dos locais de trabalho e, em alguns casos, do tempo empregado, utilizando-se as TIC, de forma integral ou parcial, em substituição aos deslocamentos entre a residência e a organização (STEIL; BARCIA, 2001; COSTA, 2005; SAKUDA; VASCONCELOS, 2005; ROCHA; AMADOR, 2018).

Apresentam-se no Quadro 1 algumas denominações utilizadas para definir o conceito de trabalho remoto e teletrabalho ao longo dos anos na literatura e legislação brasileira.

Quadro 1: Panorama conceitual sobre trabalho remoto e teletrabalho

(continua)

Autor/es	Conceito
Steil e Barcia (2001, p. 74, 82, grifo do autor)	O teletrabalho configura-se em uma prática organizacional que proporciona flexibilidade em relação ao **local** e ao **horário** em que o trabalho é desempenhado. [...] o teletrabalho é um fenômeno multifacetado e complexo.
Boonen (2002, p. 110)	É uma forma de substituição parcial ou total de idas e vindas diárias à organização, por tecnologia de telecomunicações, com auxílio de computadores e outros equipamentos disponíveis no mundo do trabalho, tais como fax, *notebook,* equipamentos de teleconferência, telefone fixo e celulares.

(conclusão)

Autor/es	Conceito
Sakuda e Vasconcelos (2005, p. 39).	[..] o teletrabalho, definido amplamente como "o uso de computadores e telecomunicações para mudar a geografia do trabalho aceita", e que envolve diversos aspectos (econômico, social, cultural, organizacional, tecnológico, ambiental, legal e outros) e diversos atores (organizações, indivíduos, governos, fornecedores de tecnologias de informação, sindicatos e outros)
Mello *et al.*(2014, p. 375)	O teletrabalho é um tipo de configuração de contrato de trabalho que estabelece as condições para que o trabalhador possa executar as atividades remotamente, ou seja, fora das instalações da empresa empregadora.
Rosenfield e Alves (2016, p. 216)	Em sentido restritivo, teletrabalho pode ser definido como trabalho à distância com utilização de TIC.
Pantoja, Andrade e Oliveira (2020, p. 83)	[...] pode ser definido como fenômeno multidimensional com características que variam ao longo de cinco dimensões: a) uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC); b) intensidade de competências; c) ambiente intraorganizacional; d) ambiente extraorganizacional; e, e) localização.
Almonacid-Nieto, Calderón-Espinal e Vicente-Ramos (2020, p. 374, tradução nossa)	O teletrabalho é uma modalidade de trabalho que não exige a presença física dos colaboradores, mas sim o seu tempo, conhecimento e empenho, bem como a utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC).
Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) (2020)	O teletrabalho ou trabalho remoto, significa literalmente, trabalho à distância. Concretamente, trata-se de uma forma de trabalho que é realizada fora do escritório da empresa ou em domicílio, de maneira integral ou periódica, através das chamadas tecnologias móveis (Ex.: Internet, Celulares, *Smartphones, Notebooks*, *Tablets*).
IN 65/2020/ME, art. 3º, alínea VII (BRASIL, 2020c, p. 2)	Teletrabalho: modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência [...].
IN 90/2020/ME, art. 4º, alínea II, § 4º (BRASIL, 2021c, p. 2)	[..], entende-se por trabalho remoto a execução das atividades fora das dependências físicas do órgão ou entidade pelos servidores e empregados públicos impossibilitados de comparecimento presencial ao trabalho [...].
Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), art. 75-B, alterado pela Medida Provisória nº 1.108/2022 (BRASIL, 2022, p. 2)	Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não se configure como trabalho externo.

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Cabe demonstrar que apesar de ser um fenômeno posto em evidência devido a pandemia da COVID-19, o trabalho remoto não pode ser considerado um fato totalmente recente. Sua experiência precursora não é consenso dentre os diversos estudiosos do tema. Nessa perspectiva, Kugelmass (1996), apresenta que seu surgimento data de 1857, época

em que se verificam indícios da utilização de telégrafos pela Companhia Estrada de Ferro Penn. Por meio desse sistema a empresa monitorava os funcionários que exerciam suas funções fora das instalações do escritório. No entanto, Steil e Barcia (2001) apontam que a experiência pioneira do trabalho remoto ocorreu na Inglaterra em 1962.

No âmbito acadêmico, aponta-se que os estudos sobre a temática surgiram com os trabalhos de Jack Nilles em 1973. Considerado um dos pioneiros no estudo dessa temática, Nilles propôs um projeto com a finalidade de levar o trabalho ao trabalhador através de meios tecnológicos.

Para o físico da NASA[1], o movimento do *telecommuting,* expressão adotada por ele, possibilitaria a economia de recursos não renováveis em resposta à crise energética da época (BAILEY; KURLAND, 2002; MELLO, 2011).

Entende-se por "*commuting"* o percurso de ida e volta entre o domicílio e o local de trabalho. Assim, em outros termos o trabalho remoto representa qualquer opção que viabiliza a substituição das viagens para o trabalho pelo uso das TIC (STEIL; BARCIA, 2001; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

Entre as décadas de 1970 e 1980, período da crise do petróleo, o trabalho remoto foi vivenciado em diversas experiências alternativas à redução da locomoção nos percursos casa-trabalho e trabalho-casa (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005; ROCHA; AMADOR, 2018).

Entretanto, o avanço das TIC nos anos 90 e as discussões com enfoque na qualidade de vida do trabalhador fizeram com que as organizações se interessassem por tal modelo. A prática de não haver a necessidade de se deslocar diariamente a um determinado lugar para o exercício do trabalho passou a ser admitida, e desde então, inovações tecnológicas têm surgido para apoiar as empresas e o teletrabalhador (MELLO, 2011; HAU; TODESCAT, 2018).

A reforma trabalhista de 2017 introduziu na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) capítulo específico para normatização do teletrabalho, que foi alterado pela Medida Provisória 1.108/2022 de modo a ampliar seu entendimento e as formas de contratação permitindo, por exemplo, a jornada híbrida e o contrato por produção ou tarefa (BRASIL, 2022).

[1] *National Aeronautics and Space Administration.*

No contexto da pandemia do coronavírus o trabalho remoto foi adotado por um número significativo de organizações a ponto de ser cada vez mais descrito como o “novo normal” no pós-pandemia (DELANY, 2021).

No entanto, este é um modelo potencialmente desafiador devendo-se avaliar se a experiência do trabalho remoto no contexto da pandemia seria sustentável a longo prazo para as organizações de modo geral (DELANY, 2021), pois muitos colaboradores acreditam que ele veio para ficar (LIPPENS et al., 2021).

2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TRABALHO REMOTO

Em revisão sistemática sobre o tema Rocha e Amador (2018) demonstram que as publicações acadêmicas vão desde entendimentos otimistas, que vislumbram os benefícios do trabalho remoto, até o outro extremo que o consideram uma forma de precarização do trabalho. Em comum, as pesquisas que tratam sobre suas vantagens e desvantagens identificam que adotá-lo tem impactos para as organizações, trabalhadores e sociedade.

No sentido dos benefícios proporcionados para a organização, o teletrabalho pode resultar na diminuição dos custos, na melhoria da qualidade dos atendimentos aos clientes, bem como nas inclusões social, digital e do mercado de trabalho de pessoas portadoras de necessidades especiais (MELLO, et al, 2014).

Torna-se uma alternativa no avanço e melhoria das TIC, na flexibilização das rotinas de trabalho, melhoria dos níveis de produção, na diminuição do absenteísmo e na retenção de talentos (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

Filardi, Castro e Zanini (2020) realizaram um estudo no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) e na Receita Federal do Brasil (RFB), órgãos públicos os quais já possuem uma política de teletrabalho consolidada e constataram como vantagens organizacionais aumento da produtividade, flexibilidade, conhecimento da real demanda de trabalho e diminuição de custos operacionais.

Rocha et al (2021) em estudo que buscou analisar a eficiência operacional na Secretaria Estadual de Fazenda do Espírito Santo com a adoção do trabalho remoto no contexto do coronavírus, identificaram que houve aumento da produção e diminuição de

12 itens de despesas de um total de 17 itens avaliados, destacando-se entre eles os de consumo de água, energia elétrica e com deslocamentos.

Além das organizações, os teletrabalhadores também podem se beneficiar do trabalho remoto, isso acontece pois auxilia os funcionários a equilibrar trabalho e vida pessoal podendo proporcionar melhoria na qualidade de vida, aumento na satisfação, autonomia, flexibilização da jornada de trabalho, diminuição nos gastos com transporte e alimentação e melhor convivência familiar (VALENCIA CATUNTA, 2018; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Ao analisar a produção científica nacional Oliveira e Pantoja (2018, p. 670) identificaram que os benefícios citados com maior frequência no que se refere ao trabalhador são: "(a) qualidade de vida no trabalho; (b) equilíbrio entre trabalho e família; (c) flexibilidade de horário; (d) menor exposição a riscos e à violência; (e) diminuição do estresse e redução com tempo de deslocamento e; (f) aumento da produtividade".

Para Antunes (2018, p.37) o teletrabalho "pode trazer vantagens como economia de tempo em deslocamentos, permitindo uma melhor divisão entre trabalho produtivo e reprodutivo, dentre outros pontos positivos".

Comparando-se as condições de trabalho convencionais com o trabalho remoto, um estudo realizado com 192 colaboradores de empresas dos setores bancário, educacional e de óleo e gás, apontam que a produtividade foi afetada positivamente devido a menores interrupções no ambiente de trabalho, a flexibilidade no horário de trabalho e maior objetividade na condução de reuniões e que a expectativa dos funcionários está mudando à medida que consideram as condições pós-COVID-19 (DIAB-BAHMAN; AL-ENZI, 2020).

Vilarinho, Pascoal e Demo (2021) realizaram um estudo no SERPRO comparando contexto de trabalho, bem-estar e desempenho profissional entre teletrabalhadores e seus colegas. Os resultados revelaram que para os teletrabalhadores as variáveis pesquisadas são percebidas mais positivamente do que pelos não teletrabalhadores. Em comparação com servidores que exercem as mesmas atividades e cargos, o desempenho profissional e o bem-estar no trabalho são mais evidentes, bem como as relações socioprofissionais, as condições e a organização do trabalho.

Há evidências de que muitos funcionários tiveram uma experiência positiva ao longo desse período da pandemia, percebendo-se a oportunidade de melhorar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (DELANY, 2021).

Já no âmbito da coletividade, Domenico de Masi (1999) aponta como benefícios a redistribuição geográfica e social do trabalho, diminuição de trânsito e das horas de pico, da poluição e o surgimento de novos tipos trabalhos.

Tremblay (2002, p.55) menciona que: “O principal interesse dos países reside na diminuição do volume de pessoas que se deslocam diariamente para o trabalho, reduzindo engarrafamento de veículos e a poluição urbana.”

Acrescenta-se a essa perspectiva o desenvolvimento não centralizado das cidades, a melhoria do tráfego viário nos mesmos horários e o maior desenvolvimento das TIC (TREMBLAY, 2002; BARROS; SILVA, 2010; NOHARA; ACEVEDO; RIBEIRO; SILVA, 2010).

Até 2020 as vantagens percebidas a nível de sociedade destacavam-se na melhoria dos índices de poluição e de mobilidade urbana (HAU; TODESCAT, 2018; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). No entanto, dado o contexto do coronavírus, o trabalho remoto foi adotado como medida protetiva de distanciamento social e de disseminação do vírus (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020).

Diante desse cenário, Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) cunham o conceito de teletrabalho compulsório que propicia para a sociedade benefícios no contexto de crises:

> [...] modalidade de trabalho flexível, realizado fora do local de trabalho, com uso das tecnologias da informação e comunicação, adotado de forma imediata e contingencial como **alternativa para garantir isolamento social e produtividade, em contextos de crise tais como, crise energética, desastres naturais, recessão econômica, calamidade pública e/ou pandemias** (PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020, p.83, grifo nosso).

No entanto, apesar de apresentar diversas vantagens, existem fatores que precisam ser observados na adoção do trabalho remoto. Ao se escolher essa modalidade laborativa, devem ser levadas em consideração algumas dificuldades que possam vir a ser enfrentadas pelos gestores e pelos teletrabalhadores.

Nohara et al. (2010) apresentam como desvantagens para as organizações a possibilidade de perda do sigilo dos dados empresariais; de conflitos entre trabalhadores presenciais e teletrabalhadores; dificuldade no controle do desenvolvimento das atividades; dificuldade de motivar a equipe; dificuldade de identificação com a cultura organizacional.

Aspectos como as novas culturas organizacional e de gestão devem ser levados em consideração, pois surge para a organização o desafio de lidar com duas modalidades

distintas de trabalho. Nessa dimensão emerge um novo paradigma na mentalidade de gestores, equipe e organização (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

Rocha e Amador (2018) também apontam como desvantajosos para a organização a dificuldade por parte dos gestores no controle dos resultados e do vínculo institucional por parte do trabalhador.

Em mesmo sentido, após pesquisa realizada no SERPRO e na RFB as principais percepções dos gestores quanto aos aspectos desafiadores foram: "problemas de infraestrutura tecnológica; controle do teletrabalhador; diferenças na relação trabalhador tradicional x teletrabalhador; e não ter definição de como trazer o teletrabalhador de volta ao trabalho tradicional" (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020, p.44).

Em outro estudo realizado no SERPRO, as chefias avaliaram ter dificuldades técnicas, de interação com a equipe e de gestão (VILARINHO, PASCHOAL; DEMO, 2021).

Para os teletrabalhadores muitos dos desafios dizem respeito à tecnologia como a lentidão dos sistemas de informática ou das linhas telefônicas, situação que pode levar à diminuição da produtividade dos colaboradores no regime de teletrabalho aumentando, em contrapartida, o trabalho para os que permanecem no escritório. Há também queixas relacionadas à necessidade de treinamentos específicos, sobretudo sobre gestão do tempo, gestão organizacional e de sistemas informacionais (TREMBLAY, 2002).

Rosenfield e Alves (2016) apresentam que os teletrabalhadores podem experimentar desvantagens colaterais como por exemplo conciliação entre trabalho e família, especialmente para os que possuem filhos pequenos; isolamento profissional; excesso de trabalho.

Outros aspectos como preconceito relacionado ao trabalho remoto, distanciamento do campo profissional e diminuição de oportunidade de carreira, aumento do trabalho decorrente da exigência formal de maior produtividade também são apontados como desvantajosos para o trabalhador remoto (HAU; TODESCAT, 2018).

Também podem ser considerados como desvantajosos a mitigação dos direitos trabalhistas e da seguridade social, bem como o acréscimo da dupla jornada de trabalho em especial no caso das mulheres, e o trabalho isolado sem o convívio social com os colegas e a representatividade sindical (ANTUNES, 2018).

Filardi, Castro e Zanini (2020) complementarmente trazem como alguns desafios aos trabalhadores remotos problemas relacionados à infraestrutura das TIC, treinamentos específicos e falta de comunicação imediata.

Apresenta-se no Quadro 2 um resumo das vantagens e das desvantagens do trabalho remoto considerando as dimensões organizacional, do teletrabalhador e a da sociedade.

Quadro 2: Vantagens e desvantagens do teletrabalho

(continua)

	Autores	Vantagens	Desvantagens
Organização	Boonen (2002); Rocha e Amador (2018)	Redução dos custos fixos com espaço físico, equipamentos e manutenção; Redução dos riscos com acidentes de trabalho; Ganhos em produtividade associados à motivação; Diminuição do absenteísmo; Aumento da flexibilidade organizacional.	Perda da identidade organizacional provocada pela ausência de comunicação entre o indivíduo e a organização.
	Pinel (2012)	Em caso de catástrofes as atividades não são suspensas.	O desenvolvimento do trabalho é fortemente dependente de tecnologia.
	Hau e Todescat (2018)	Maior motivação; Aumento da produtividade.	Necessidade de tecnologias específicas e a vulnerabilidade dos dados e recursos da organização.
Teletrabalhador	Boonen (2002); Tremblay (2002); Estrada (2014).	Criatividade; Redução do nível de estresse; Flexibilização de horários e a maior disponibilidade para integração familiar; Diminuição de gastos com deslocamentos, refeições e outros custos pessoais; Melhoria na qualidade do trabalho; Autonomia para organização do modo de trabalhar.	Sistema de trabalho isolado; Conflito do espaço privado/familiar e do espaço profissional; Não dispor de um ambiente adequado: ambiente com pouca ventilação, iluminação ou espaço reduzido; Falta de comunicação entre a base e o campo pode se transformar em uma barreira para o profissional teletrabalhador; Dificuldade de se motivar ou de se disciplinar; Dificuldade de concentração quando o ambiente não é favorável.

(conclusão)

	Autores	Vantagens	Desvantagens
Teletrabalhador	Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)	Avaliação por seu desempenho na entrega dos trabalhos; Postura mais proativa; Planejamento mais ativo de suas atividades e tarefas; Desenvolvimento de competências individuais, tais como amadurecimento profissional, responsabilidade, agilidade e proatividade.	Trabalhar além das horas semanais exigidas por lei; Sobreposição do trabalho na vida familiar; Isolamento social.
	Hau e Todescat (2018)	Qualidade de vida em família; Otimização do tempo livre.	Falta de uma regulamentação.
Sociedade	Tremblay (2002); Antunes (2018); Hau e Todescat (2018); Rocha e Amador (2018)	Melhoria do meio ambiente e a menor dependência dos combustíveis fósseis; Diminuição da poluição urbana; Diminuição dos congestionamentos; do consumo de energia e da poluição.	Precarização das relações trabalhistas; Trabalho isolado com afastamento da representação sindical;

Fonte: Baccili e Cruz (2021, p. 4) adaptado pela autora (2022).

Demonstrados os benefícios e os desafios do teletrabalho, pode-se dizer que gestores e trabalhadores têm ao seu alcance a possibilidade de minorar, tanto para a organização quanto para o indivíduo, problemas oriundos dessa modalidade. Assim, tarefas, práticas, processos e comunicação nesse regime devem ser incluídos na cultura organizacional e na estrutura de tecnologias disponíveis enquanto estratégia de desenvolvimento das pessoas e da organização (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

2.3 TRABALHO REMOTO E GESTÃO DE PESSOAS

Faz-se importante para a organização o fortalecimento dos vínculos de suas áreas funcionais de modo a assumir uma postura estratégica para alcançar os resultados almejados. Frente às vantagens e desvantagens da adoção do trabalho remoto, questões relativas ao controle e de outros aspectos de gestão, são necessárias políticas específicas na gestão de recursos humanos (BERNARDINO; CARNEIRO; ROGLIO; KATO, 2009).

Diante da importância e da complexidade desse tema, os órgãos públicos têm incluído esse assunto na agenda política do país, apresentando-se como uma modalidade laborativa viável no serviço público, apesar de depender do apoio das gestões

governamentais e da ação dos órgãos que pretendem utilizar essa forma de trabalho (SILVA, 2015).

O principal objetivo é o de modernização do serviço público, orientado para melhorar a oferta dos serviços públicos, maior transparência e redução de custos. Cabe salientar que a adoção do trabalho remoto na administração pública precisa considerar as atividades que serão elegíveis, bem como a sua forma de distribuição e acompanhamento constante. Exigem-se investimentos em TIC para gerenciar o processo, tal qual o treinamento dos líderes no sentido de prepará-los para a gestão das pessoas que estarão distantes da repartição (SILVA, 2015).

A sinergia da Gestão de Pessoas (GP) com a estratégia da organização, considerando visão, missão, valores e objetivos, sucede na combinação que adiciona valor à organização e ao desenvolvimento das pessoas (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

O capital humano assumiu importante papel nas organizações passando a ser uma competência organizacional primordial, que por sua vez deve ser desenvolvida e valorizada através de políticas e práticas de GP (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

Considerando o contexto da pandemia imposta pelo novo coronavírus, o trabalho remoto mostrou-se uma alternativa de arranjo laboral propício e desejável em tempos de isolamento social de forma que tem recebido, cada vez mais, preferência nas agendas de pesquisas em gestão de pessoas no setor público (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021).

Além da escolha das tarefas, faz-se importante definir o perfil ideal do trabalhador que irá desenvolver o trabalho remoto. A escolha dos teletrabalhadores não é uma tarefa simples, pois é necessário estabelecer antecipadamente as características primordiais relativas ao desempenho das atividades, tais como métodos, relatórios, entregas, indicadores, dentre outros; assim como a indispensabilidade de competências e habilidades específicas (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Os telegestores devem compreender em profundidade as competências necessárias para selecionar adequadamente os teletrabalhadores, dentre as quais destacam-se como principais atributos: responsabilidade, maturidade, flexibilidade, comprometimento, confiabilidade, domínio técnico do trabalho; foco em tarefas; competitividade; proatividade; honestidade; dinamicidade; habilidade na comunicação; que tenha domínio das tecnologias de comunicação; disciplina (SILVA; VIEIRA, 2014).

Dado o perfil de maior independência, os trabalhadores escolhidos têm como atribuição a habilidade de gerir, em conjunto com os superiores, seu desempenho, suas metas, sua qualificação em caráter continuado e sua carreira. Presume-se que tal postura só possa ser absorvida por colaboradores altamente, engajados. Assim, o engajamento é *a priori*, um elemento da autonomia no trabalho (ROSENFIELD; ALVES, 2016).

A escolha do teletrabalhador deve considerar aspectos comportamentais relacionados a um perfil que possua como atributos organização, foco nas tarefas, autonomia, capacidade colaborativa e de comunicação, disciplina, comprometimento com as entregas (HAUBRICH; FROEHLLCH, 2020).

No contexto pós pandemia, caso as organizações optem pela institucionalização do trabalho remoto, é importante considerar que haja uma escolha adequada dos teletrabalhadores, ponderando-se os perfis profissional e pessoal visto que são relevantes para a adaptação a esse modelo de trabalho (PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020).

2.4 TRABALHO REMOTO NO SERVIÇO PÚBLICO

Tendo em vista que esse estudo se debruçará sobre o fenômeno do trabalho remoto em uma instituição federal de ensino superior, é necessário discutir inicialmente a origem e algumas experiências dessa modalidade no setor público.

Mello (2011) apresenta o caso do SERPRO como marco inicial do trabalho remoto na administração pública brasileira. Em 2006 foi proposto um projeto piloto para que os servidores pudessem cumprir sua jornada de trabalho de casa. O primeiro edital contou com a participação de 18 empregados e no segundo edital houve a aderência de outros 50 (SILVA, 2015). De acordo com dados recentes, havia cerca de 100 teletrabalhadores regulares na organização antes da pandemia (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021).

Após o SERPRO, outras experiências em organizações públicas surgiram. Silva (2015) apresenta que o presidente do Tribunal Superior do Trabalho (TST) foi motivado, em especial pela implantação do processo eletrônico, que possibilita a realização do teletrabalho.

Os servidores que optaram pelo trabalho remoto no TST tiveram metas de produtividade 15% superiores em relação àquelas designadas para o trabalho presencial, bem como avaliações trimestrais para aferição dos resultados.

O regimento dá preferência a servidores portadores de deficiência e limita em 30% o número de trabalhadores de cada setor. Setores em que ocorre atendimento ao público estão inviabilizados de adotar tal modalidade, visto a necessidade de manter sua plena capacidade de funcionamento (SILVA, 2015).

Por meio de regulamentos próprios o Tribunal de Contas da União (TCU) (2009), a AGU (2011), a Receita Federal do Brasil (RFB) (2012) e a CGU (2015), por exemplo, são órgãos que adotaram o trabalho remoto (SILVA, 2015; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020).

O Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJ) adotou o teletrabalho em projeto-piloto e como um projeto estratégico com o intuito de aumentar os níveis de eficiência e eficácia das atividades do órgão, além do fortalecer os aspectos inerentes à qualidade de vida no trabalho de seus servidores.

Cabe salientar que a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), no MJ, foi substancial para a alavancagem do teletrabalho. O SEI além de propiciar maior segurança das informações e redução dos custos com material impresso, facilitou uma nova rotina de trabalho nas unidades que culminou no favorecimento do trabalho colaborativo, mesmo que realizado à distância.

O estudo identificou que houve aumento de produtividade por servidor em torno de 40,10% e uma redução de custo por servidor na média de R$ 907,49 por dia (NOGUEIRA FILHO; OLIVEIRA; SÄMY; NUNES, 2020).

Embora a experiência do trabalho remoto, em âmbito da administração federal, já ocorra desde 2006, importa salientar que somente em 2018 com a edição da Instrução Normativa 01/2018 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG) é que se teve uma regulamentação uniforme e a permissão para implementação de programa de gestão em experiência-piloto de teletrabalho para os ministérios, autarquias e fundações públicas (BRASIL, 2018). Até a edição dessa norma, cada órgão estabelecia regulamentos próprios.

Dada a pandemia do coronavírus, diversos órgãos não possuíam programa de teletrabalho formalizado quando foram recomendados o isolamento e o distanciamento

social. Dessa forma, o trabalho remoto foi instituído de maneira compulsória e contingencial sem o devido planejamento.

Ao longo da pandemia variadas organizações públicas formalizaram tal modalidade de trabalho sem qualquer estudo prévio a respeito da prontidão organizacional para tal mudança (PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020)

Os órgãos públicos do Governo Federal adotaram o trabalho remoto em caráter emergencial de modo a permitir a continuidade da prestação dos serviços. Assim, foi editada a Instrução Normativa 19/2020, e alterações do Ministério da Economia que autorizou o trabalho remoto no serviço público federal, em regime excepcional, como forma de prevenção à disseminação da COVID-19 (BRASIL, 2020a).

Com a experiência e os resultados obtidos nos primeiros meses da pandemia do coronavírus, a administração pública federal editou a Instrução Normativa 65/2020/ME permitindo aos ministérios, autarquias e fundações públicas federais a adoção de um Programa de Gestão de Teletrabalho como uma opção alternativa para realização das tarefas dos órgãos. Tal normativo tem como objetivos:

> Art. 6º São objetivos do programa de gestão:
> I - promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos participantes;
> II - contribuir com a redução de custos no poder público;
> III - atrair e manter novos talentos;
> IV - contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da Instituição;
> V - estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital;
> VI - melhorar a qualidade de vida dos participantes;
> VII - gerar e implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos; e
> VIII - promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade (BRASIL, 2020c, p. 2-3).

Espera-se como resultados do trabalho remoto nos órgãos públicos federais melhorar a eficiência dos serviços prestados, promover a modernização da gestão de pessoas utilizando-o como estratégia de gestão focada em resultados de produtividade e otimização dos recursos públicos.

Nessa perspectiva, Leite e Lemos (2021), apresentam pesquisa realizada com técnicos administrativos da Universidade Estadual de Santa Catarina – UDESC, em que avaliaram no período de 06 meses a implantação e os resultados de um projeto – piloto de teletrabalho.

No decorrer da avaliação, foram verificadas mudanças no ambiente ao longo do tempo. A análise ambiental possibilitou identificar: (i) mudança nas relações de trabalho; (ii) modernização da infraestrutura econômica; (iii) crescimento da educação executiva ou de gestão; (iv) consolidação da cultura da avaliação; (v) educação permanente e de formatos diversificados. Tais aspectos caracterizam-se como oportunidades ou ameaças, dependendo das ações realizadas pela UDESC referente a eles.

Os servidores afirmaram possuir habilidades para utilizar os recursos tecnológicos necessários para o desempenho de suas funções e apontaram como principais benefícios a diminuição do estresse com deslocamento, maior concentração devido à diminuição de interrupções, melhoria nos níveis de produtividade e no equilíbrio entre vida profissional e pessoal (LEITE; LEMOS, 2021).

Almonacid-Nieto, Calderón-Espinal e Vicente-Ramos (2020) em pesquisa realizada com 300 técnicos administrativos de uma IES da região de Junin no Peru, na faixa dos 18 aos 65 anos, demonstraram que para esses trabalhadores o teletrabalho reduz o cansaço emocional e a despersonalização, uma vez que o colaborador pode autorregular seu comportamento diante de estressores.

Da mesma forma, essas habilidades geram um efeito positivo na realização pessoal, permitindo ao teletrabalhador atingi-la de maneira satisfatória. Por outro lado, as condições de teletrabalho geram um efeito oculto na exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal; portanto, esta dimensão não contribui para a redução ou aumento das dimensões mencionadas. A dimensão do equilíbrio entre vida pessoal e profissional não gera nenhum efeito em nenhum dos fatores.

Concluiu-se que o desenvolvimento de competências para o teletrabalho é um fator relevante para a realização pessoal nos teletrabalhadores, ao passo que as condições de teletrabalho não reduzem o desgaste do trabalho.

Andrade, Oliveira e Pantoja (2019) constataram que embora progressiva a utilização do teletrabalho nas organizações públicas, ainda se carece de estudos aprofundados sobre a temática e acerca da testagem empírica dessa modalidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar os procedimentos metodológicos empregados para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa de dissertação. Posto isto, serão demonstrados o delineamento da pesquisa, a descrição da entidade a ser estudada, o lócus do estudo, os sujeitos da pesquisa, bem como as técnicas de coleta e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Pelo viés da abordagem metodológica do problema, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa, qualitativa ou mista (CRESWELL, 2010). Diante dessa perspectiva, entende-se aqui que a metodologia qualitativa se faz adequada na presente pesquisa que é entender como se deu o trabalho remoto na UFAL a partir do ponto de vista dos servidores da PROGEP.

Quanto à sua finalidade, Sampieri, Collado e Lucio (2013) entende que o estudo pode ser exploratório, explicativo, descritivo ou correlacional. Desse modo, pode-se considerar que este estudo é exploratório pois busca avaliar as percepções a partir do ponto de vista dos servidores da PROGEP relativos ao trabalho remoto na UFAL. Nessa abordagem serão apresentados os aspectos desse fenômeno, não havendo a finalidade de explicá-los, apesar de servir de base para tal.

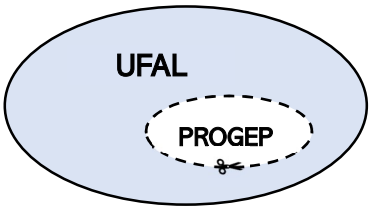
Para mais, compreende-se que este estudo é aplicado, pois de acordo com Nascimento e Sousa (2016) esse se caracteriza pela proposição de planos que buscam solucionar determinadas questões organizacionais, que é a proposta do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP).

3.2 LÓCUS DO ESTUDO E PARTICIPANTES DA PESQUISA

Para Sampieri, Collado e Lucio (2013) é importante definir a unidade de análise do estudo. Nesta pesquisa tal unidade é delimitada pelos servidores lotados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho (figura 2). A escolha foi baseada nas características e no papel que a PROGEP representa no âmbito da UFAL. Tal setor é responsável por planejar e coordenar as políticas de desenvolvimento do corpo docente

e técnico-administrativo, além das atividades relacionadas à administração, ao controle e à avaliação do quadro funcional e dos processos de trabalho, assistindo-os em sua plenitude (UFAL, 2021a).

Figura 2: Recorte da unidade de análise da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Como critério de inclusão para participar do estudo foram considerados os profissionais que tenham tido experiência com o trabalho remoto integralmente ou parcialmente a partir da determinação do estado de emergência no âmbito da UFAL que ocorreu em 16 de março de 2020.

Já como critério de exclusão, foi necessário que o profissional estivesse lotado na PROGEP quando da realização da entrevista. Existiu ainda a possibilidade de oposição, por parte do servidor qualificado a responder a entrevista, de participar da pesquisa por motivos pessoais ou diversos, ou mesmo não concluir o processo, sendo de tal modo excluído da população pesquisada, o que não ocorreu. Não foram considerados para fins dessa pesquisa os trabalhadores temporários e os terceirizados.

3.3 COLETA DOS DADOS

São diversos os tipos de instrumentos de coleta de dados sendo possível em alguns casos a combinação de várias técnicas. No presente estudo, a obtenção dos dados deu-se a partir das pesquisas documental e de campo por meio de entrevista semiestruturada.

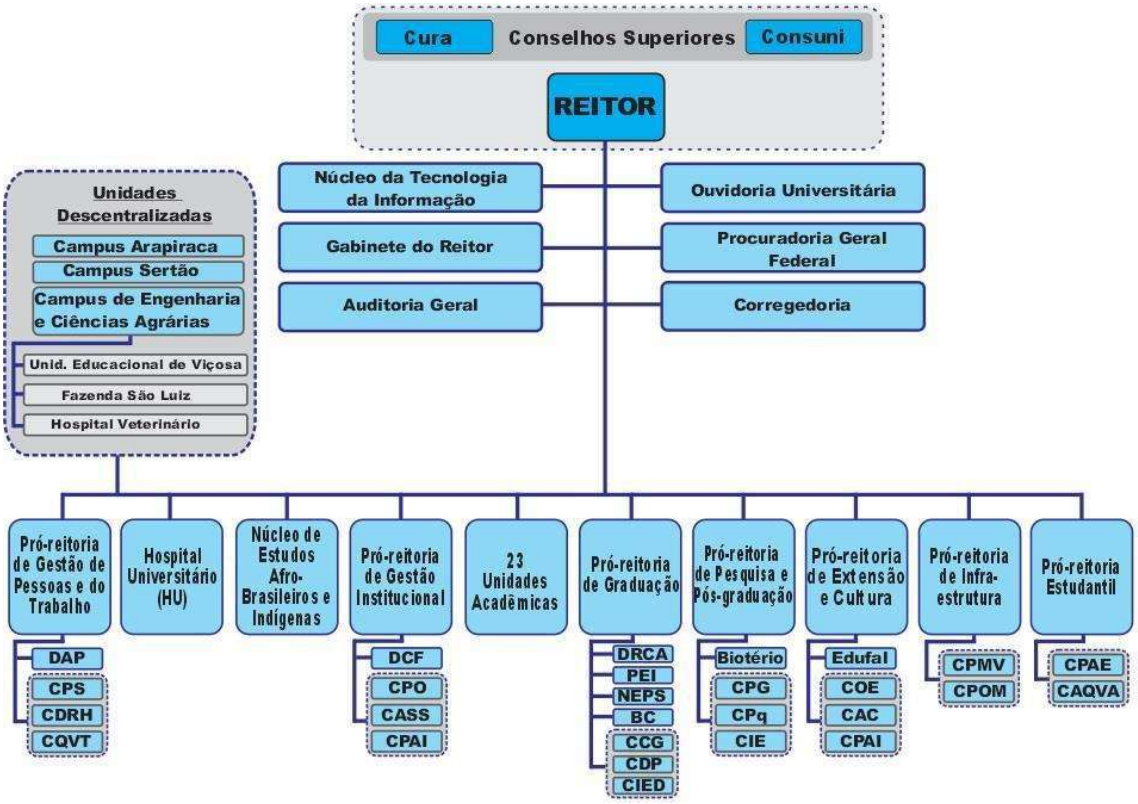
O procedimento documental foi realizado através da consulta de normas e documentos internos da UFAL através do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) que é responsável pela tramitação e registro dos processos administrativos e publicação dos boletins internos de serviços.

A busca foi realizada no Boletim de Serviços da UFAL no dia 08 de março de 2022, utilizando-se os termos “remoto”, “trabalho remoto” e “teletrabalho” tendo como base o intervalo do período de 12 de março de 2020 a 19 de março de 2022, data do

retorno das atividades presenciais na UFAL, resultando em um total de vinte e dois documentos utilizando-se o primeiro termo, cinco registros para o segundo termo e um registro para o terceiro termo. Para o presente estudo optou-se por avaliar os documentos relacionados ao trabalho remoto emitidos através da alta gestão da UFAL representados aqui pelo Conselho Superior da Universidade (CONSUNI), que é um órgão de deliberação superior da Universidade que tem como prerrogativa a edição de normas complementares a temas ligados ao ensino, pesquisa. Extensão e à gestão universitária; e pelo Gabinete Reitoral (GR) que é o órgão máximo de execução administrativa e acadêmica da Universidade dirigido pelo Reitor.

Ainda foram considerados os documentos emitidos pela PROGEP por se tratar do setor objeto do estudo. Embora seja um órgão superior da UFAL, não foram considerados para efeitos deste estudo normativas emitidas pelo Conselho de Curadores (CURA), pois trata-se de um órgão de fiscalização econômico-financeira da instituição. Na figura 3, observa-se a posição de cada órgão citado dentro da hierarquia da universidade.

Figura 3: Organograma da UFAL



Fonte: UFAL, 2022, p. 20.

Dentre os documentos analisados sob este recorte, obteve-se um total de sete normas, sendo elas:

I - Portaria nº 376/2020/GR;

II - Portaria nº 392/2020/GR;

III – Resolução nº 15/2020/CONSUNI;

IV – Resolução nº 26/2020/CONSUNI;

V – Instrução Normativa Conjunta nº 01/2021/GR/PROGEP;

VI – Portaria nº 97/2022/GR; e

VII – Portaria nº 104/2022/GR.

As informações coletadas por essa técnica buscaram identificar as ações propostas pela alta gestão relacionadas ao trabalho remoto do período de sua implementação até o retorno presencial das atividades. Na figura 4 demonstra-se a ordem cronológica de publicação desses normativos, bem como dos Plano de Contingência e Protocolo de Biossegurança da UFAL, que embora não tenham sido publicados no SIPAC, são documentos provenientes de algumas dessas normas e auxiliaram no direcionamento de ações na condução do trabalho remoto.

Figura 4: Linha do tempo de ações propostas pelos normativos da UFAL

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Concomitantemente, os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada. A fase da entrevista dividiu-se em quatro momentos:

1 – Elaboração do roteiro de entrevista semiestruturado;

2 – Contato com os servidores para participação na pesquisa;

3 – Realização da Entrevista com gravação de áudio;

4 – Transcrição dos áudios gravados.

Na primeira fase, elaborou-se o roteiro de entrevista com vistas a identificar a percepção dos servidores na experiência obtida com o desenvolvimento das atividades a partir do trabalho remoto, bem como tendo referência estudo semelhante realizado por Leite (2021) na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).

No segundo momento para acesso aos participantes da pesquisa foi realizado contato com os servidores da PROGEP, em que foi enviado por e-mail no dia 04 de março de 2022 convite para participação da pesquisa. Foram contatados os subsetores da PROGEP (Secretaria, Coordenadoria de Processos Seletivos, Coordenadoria de Qualidade de Vida, Coordenadoria de Avaliação e Desempenho, Gerência de Capacitação) informando sobre os objetivos da pesquisa e convidando-os a participarem do estudo.

Para agendar a entrevista foi enviado no texto do e-mail um link do *Google Forms* onde o interessado informava os dados pessoais (nome completo e telefone – *WhatsApp*) o dia, o horário e a forma que gostaria de ser entrevistado (*online* pela plataforma *Google Meet* ou presencial) de acordo com sua conveniência.

Parte do acesso aos sujeitos da pesquisa ocorreu por redes, também conhecida como bola de neve (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Para se obter as informações almejadas, utilizou-se amostra não-probabilística, cujo objetivo é a não generalização em termos de probabilidade. À medida que as entrevistas ocorriam os servidores sugeriam outros participantes-chave que pudessem fornecer informações adicionais ao estudo.

Para o agendamento com os servidores sugeridos por esse método o contato foi realizado por e-mail e/ou *WhatsApp*. Nessa etapa também foi solicitada, via e-mail, autorização para o Pró-reitor de Gestão de Pessoas a liberação de uma das salas de reunião da PROGEP para realização de entrevista presencial caso algum servidor optasse por essa forma. Também foi autorizado pelo Gerente de Capacitação a utilização de uma sala de treinamento localizada no Centro de Interesse Comunitário (CIC) da UFAL.

Na terceira etapa, conforme ocorria o retorno dos servidores, as entrevistas eram agendadas e posteriormente realizadas. As entrevistas ocorreram no mês de março de 2022. No total foram realizadas quinze entrevistas, sendo oito presenciais e sete remotas. Do total de entrevistas presenciais cinco ocorreram na sala de reunião da PROGEP e três na sala de treinamento do CIC da UFAL, obedecendo-se as recomendações sanitárias de distanciamento social, fornecimento de álcool 70% para os participantes e a utilização de máscaras.

Quanto às entrevistas remotas, foram realizadas um total de sete e ocorreram via *Google Meet* que é uma plataforma de videoconferência desenvolvida pelo *Google*. Tanto nas entrevistas presenciais quanto nas remotas foram realizadas gravações de áudio, o que totalizou 12 horas, 04 minutos e 09 segundos. Os dados obtidos por meio das gravações foram consentidos pelos participantes no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e desde que fosse mantido o anonimato. O roteiro de entrevista era semiestruturado de modo a permitir maior liberdade ao participante demonstrar suas percepções para além do que lhe fosse questionado.

Na quarta etapa realizou-se as transcrições dos áudios das entrevistas de tal maneira que caso alguma fala pudesse identificar o participante essa seria substituída por outro termo que a expressasse ou seria ocultada. A transcrição dos dados ocorreu nos meses de março e abril de 2022.

A pesquisa foi autorizada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFAL em 21 de dezembro de 2022, sob o parecer nº 5.812.659 e Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) nº 52075321.3.0000.5013.

No presente trabalho, os métodos de coleta selecionados permitiram a consecução dos objetivos específicos propostos conforme demonstrado a seguir no Quadro 3.

Quadro 3: Métodos de coleta de dados e objetivos pretendidos

(continua)

Métodos de coleta de dados	Objetivos específicos a serem alcançados	Levantamento e coleta de dados
Pesquisa documental e Entrevista semiestruturada	Identificar as ações internas propostas pela alta gestão da UFAL e pela PROGEP na implantação do trabalho remoto no contexto da pandemia do COVID-19 até o retorno presencial das atividades;	1. Consulta aos boletins de serviço e normas publicadas no SIPAC; 2. Entrevista realizada presencialmente ou através da plataforma *Google Meet.*

(conclusão)

Métodos de coleta de dados	Objetivos específicos a serem alcançados	Levantamento e coleta de dados
Entrevista semiestruturada	Descrever as percepções dos servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho da UFAL sobre a adoção do Trabalho Remoto;	Entrevista realizada presencialmente ou através da plataforma *Google Meet;*
Pesquisa documental e Entrevista semiestruturada	Propor um ações para o desenvolvimento de um Programa de Gestão de teletrabalho para os servidores da UFAL.	1. Consulta aos boletins de serviço e normas publicadas no SIPAC; 2. Entrevista realizada presencialmente ou através da plataforma *Google Meet.*

Fonte: elaborado pela autora (2022).

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

A fase de análise e discussão dos resultados pretende, a partir da verificação dos resultados, dizer se o objetivo do estudo foi ou não alcançado. Após a coleta dos dados, os que forem obtidos serão avaliados pela análise de conteúdo que segundo Bardin (2011) divide-se em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração material e 3) tratamento dos resultados com interpretação e inferências.

A primeira etapa consiste na organização dos dados obtidos que tem por finalidade sistematizar as expectativas iniciais, de modo a conduzir a um plano de análise. Na fase de exploração do material os dados são codificados e categorizados em função de regras previamente formuladas. No tratamento dos resultados e inferências os dados obtidos serão apresentados em forma de trechos de falas, quadros, tabela e figuras, os quais condensam e põem em relevo informações fornecidas pela análise (BARDIN, 2011). A codificação e organização dos dados contaram com o auxílio do software Atlas.ti.

Desse modo, o presente estudo consistiu na análise documental e de entrevistas, baseada nas categorias definidas a priori, quais sejam: ações formais da instituição para implementação do trabalho remoto na PROGEP; vantagens e desvantagens do trabalho remoto; estrutura tecnológica e comunicacional; e competências e habilidades para a execução do trabalho remoto (Quadro 4).

Quadro 4: Categorias de Análise

Objetivo Específico	Categoria de Análise	Indicador	Referencial Teórico
1. Identificar as ações internas propostas pela alta gestão da UFAL e pela PROGEP na implantação do trabalho remoto no contexto da pandemia do COVID-19 até o retorno presencial das atividades.	Ações formais da instituição para implementação do trabalho remoto na PROGEP.	1. Presença de normas organizacionais que regularam o trabalho remoto;	Silva e Vieira (2014); Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Brasil (2020b); Haubrich e Froehllch (2020); Pantoja, Andrade e Oliveira (2020); UFAL (2020).
		2. Presença de dispositivos formais que regulem a continuidade do trabalho remoto;	
		3. Orientações formais sobre jornada de Trabalho e controle do Desempenho;	
		4. Normas sobre designação do trabalhador remoto.	
2. Descrever as percepções dos servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho da UFAL sobre a adoção do Trabalho Remoto.	Vantagens e Desvantagens do trabalho remoto	5. Conhecimento e/ ou experiência prévia do trabalho remoto;	Boonen (2002); Tremblay (2002); Pinel (2012); Estrada (2014); Rosenfield e Alves (2016); Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Antunes (2018); Hau e Todescat (2018); Oliveira e Pantoja (2018); Valência Catunta (2018); Almonacid-Nieto, Calderón-Espinal e Vicente-Ramos (2020); Filardi, Castro e Zanini (2020).
		6. No âmbito pessoal.	
		7. No âmbito organizacional	
		8. No âmbito da sociedade.	
	Estrutura tecnológica e comunicacional	9. Presença de TIC utilizadas no desenvolvimento das atividades remotas.	Silva e Vieira (2014); Rosenfield e Alves (2016); Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Filardi, Castro e Zanini (2020).
		10. Formas de comunicação utilizadas durante o trabalho remoto.	
	Competências e habilidades para a execução do trabalho remoto	11. Perfil/habilidades do trabalhador remoto	
		12. Participação em ações de capacitação voltadas ao trabalho remoto;	
		13. Novas habilidades desenvolvidas para execução do trabalho remoto.	

Fonte: elaborado pela autora (2022).

4 ANÁLISE SITUACIONAL – RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo tem por objetivo apresentar a análise dos resultados alcançados através da metodologia utilizada. Desse modo, optou-se por subdividi-lo em três partes sendo a primeira apresentando a instituição objeto do estudo, seguida pelos objetivos específicos propostos representados por suas respectivas categorias de análises.

No entanto antes de iniciar as análises, faz-se importante demonstrar o perfil dos 15 participantes da pesquisa. A maioria dos entrevistados são mulheres e a idade média de grande parte dos participantes está entre 25 e 39 anos. Cerca de 75% dos servidores estão lotados na PROGEP a mais de 5 anos. Três do total de participantes possuem algum cargo de chefia e pouco mais de 30% possuem filhos em idade escolar. De todos os entrevistados, apenas um não reside na cidade de lotação conforme apresentado a seguir na Tabela1.

Tabela 1: Características dos participantes da pesquisa

Indicador	Indicador	Quantitativo
Sexo	Feminino	12
	Masculino	3
Idade	Menos de 25	1
	Entre 25 – 39	10
	Acima de 39	4
Tempo de serviço na PROGEP	Menos de 3 anos	4
	Mais de 5 anos	11
Possui Cargo de Chefia	Sim	3
	Não	12
Reside na cidade de lotação	Sim	14
	Não	1
Possui filhos em idade escolar (até 10 anos)	Sim	5
	Não	10

Fonte: elaborado pela autora (2022).

4.1 CARACTERÍSTICA DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA

A UFAL foi criada pela lei nº 3.867 de 25 de janeiro de 1961 e atualmente está presente em todo território alagoano por intermédio de quatro *campi*: Campus A.C. Simões em Maceió;

Campus Arapiraca e suas unidades Penedo e Palmeira dos Índios; Campus do Sertão sediado em Delmiro Gouveia e com unidade em Santana do Ipanema; e o mais recente Campus de Engenharia e Ciências Agrárias com sede em Rio Largo e unidade na cidade de Viçosa (UFAL, 2021b).

São matriculados cerca de 26 mil discentes nos 84 cursos de graduação distribuídos em todos os *campi* da capital e interior. No âmbito da pós-graduação, são ofertados 39 programas *strictu sensu*, distribuídos em 30 cursos mestrado e 09 de doutorado, que atendem 2.312 alunos; e 13 especializações. A Universidade também possui cursos na modalidade de Educação a Distância onde há quatro mil alunos (UFAL, 2021b).

Quanto ao quadro de servidores, a UFAL possui 1.698 técnico-administrativos sendo que desse total, 797 estão lotados no Hospital Universitário Professor Alberto Antunes, órgão de apoio acadêmico que mantém vínculo funcional com as unidades acadêmicas, em especial as da área de saúde, voltada ao ensino, à pesquisa e à assistência. Já o corpo de docentes efetivos possui 1.394 servidores.

Dada a relevância da Universidade Federal de Alagoas no âmbito das IFES e do serviço público, optou-se por desenvolver-se o estudo nessa instituição considerando-se esse um atributo importante para os estudos produzidos no Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP como também a acessibilidade, visto que a pesquisadora é servidora do órgão e vivenciou o problema da pesquisa. Outro critério utilizado é dado pela presença da universidade no Estado de Alagoas através das suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e assistência, representando um importante condutor no desenvolvimento estadual.

4.2 AÇÕES INTERNAS PROPOSTAS PELA ALTA GESTÃO DA UFAL E PELA PROGEP: DA IMPLEMENTAÇÃO DO TRABALHO REMOTO AO RETORNO PRESENCIAL DAS ATIVIDADES

Esta categoria tem por finalidade identificar as ações adotadas pela alta gestão e pela PROGEP no que tange a edição de normativos internos que orientaram de maneira formal a implementação e o desenvolvimento do trabalho remoto na PROGEP, bem como identificar os critérios utilizados para a escolha dos trabalhadores remoto.

Algumas das ações propostas realizaram-se por normativos publicados no Boletim de Serviço Institucional, tais como Resoluções, Portarias, e Instruções Normativas. Esses

documentos foram publicizados ao longo da evolução da pandemia de modo a orientar o desenvolvimento das atividades da universidade desde o decreto de estado de emergência pela UFAL até o retorno presencial das atividades.

A primeira ação adotada pela Universidade decorre da publicação da Portaria 376/2020/GR que criou a Comissão de Gerenciamento da COVID-19 (CGCV) composta por infectologistas e especialistas em diferentes áreas do conhecimento, tendo como competência inicial ser a instância de resposta emergencial à crise podendo recomendar, orientar e informar procedimentos relacionados à evolução da pandemia, acompanhar os comunicados a serem divulgados pela Assessoria de Comunicação da UFAL e orientar medidas à administração superior da Universidade para deliberação.

Em seguida, a gestão central apresentou em 16 de março de 2020 o Plano de Contingência da UFAL que definiu suas principais linhas de atuação em resposta à pandemia. O documento informou as diretrizes e medidas administrativas e acadêmicas a serem adotadas pela instituição, compondo o corpo de ações que foram implementados visando preservar a saúde e segurança dos servidores técnicos e docentes, estudantes e terceirizados. Ademais, tal Plano elencou os serviços essenciais que deveriam ser mantidos.

A Portaria nº 392/2020/GR, publicada em 17 de março 2020, que dentre outras medidas normatizou a adoção do trabalho remoto para os servidores públicos do órgão:

I - em situação de risco de acordo com a IN/19/2020/ME e alterações;

II - que possuíam filhos em idade escolar ou inferior e que necessitassem da assistência de um dos pais;

III - a adoção da jornada em turnos alternados de revezamento;

IV - a flexibilização de início e término da jornada de trabalho;

V - a manutenção das atividades elencadas como essenciais para a manutenção do funcionamento da IFES;

VI - o contingenciamento dos atendimentos ao público de modo a evitar aglomerações.

Após a implementação do trabalho remoto, foi regulamentado em 01 de abril de 2020 o controle de assiduidade dos servidores por meio da Resolução nº 15/2020/CONSUNI. Em sequência o CONSUNI aprovou através da Resolução nº 16/2020 a Composição de Comissões Especiais para retomada das atividades no período da pandemia do COVID-19.

A Portaria 104/2021/GR aprovou o Protocolo de Biossegurança para enfrentamento da pandemia de COVID-19 da UFAL. O protocolo foi publicado pela Editora Universitária e

passou a ser utilizado como referência para o desenvolvimento das atividades instrumento orientador ao retorno das atividades presenciais.

No dia 31 de março de 2021 através da Instrução Normativa Conjunta nº 01/2021 foram estabelecidas orientações para o trabalho 100% remoto no âmbito da UFAL no dia 01 de abril de 2021. Embora sua edição tenha ocorrido conjuntamente pelo GR e PROGEP, ressalta-se que todos os servidores da UFAL foram atingidos por tal ato, não se restringindo apenas aos servidores desse setor.

Em março de 2022 foi publicada a Portaria nº 144/2022/GR orientando o retorno presencial das atividades dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE) e Docentes no âmbito da UFAL, bem como a manutenção do trabalho remoto para uma determinada categoria de servidores que cumprissem certos critérios. Ainda, o trabalho remoto e a jornada flexível de trabalho continuaram a ser possíveis mediante definição das chefias das Unidades. Tal normativo revogou as portarias nº 392 e 866/2020 emitidas pelo Gabinete Reitoral.

Desse modo, pode-se acompanhar por ordem de execução no Quadro 5, as principais ações propostas pela alta gestão da UFAL e pela PROGEP durante o processo de implementação do trabalho remoto até o momento do retorno presencial em março de 2022.

Quadro 5: Principais ações propostas pelos normativos da alta gestão da UFAL e da PROGEP

(continua)

Norma	Principais Ações	Origem
Portaria nº 376/GR/2020	- Cria a comissão de gerenciamento do COVID-19 – CGCV.	Alta Gestão - GR
Plano de Contingência	a) Orienta as chefias e servidores na condução das atividades em caráter emergencial; b) Define e mantem apenas as atividades essenciais da universidade; c) Implementa medidas administrativas, acadêmicas e comunicacionais que buscam prevenir e/ou mitigar os efeitos dessa ameaça; d) Elabora metodologia para o trabalho externo; e) Suspende as atividades acadêmicas presenciais, bancas de defesas de TCC, dissertação e tese; f) Suspende o atendimento ao público em alguns setores;	Alta Gestão - GR

(conclusão)

Norma	Principais Ações	Origem
Portaria nº 392/GR/2020	Regulamenta e permite: a) a adoção do trabalho remoto para alguns servidores públicos: b) a adoção da jornada em turnos alternados de revezamento; c) o trabalho remoto abrangendo a totalidade ou percentual das atividades; d) a flexibilização dos horários de início e término da jornada de trabalho; e) o horário de funcionamento de 8h às 14h das unidades/setores elencados como essenciais ao funcionamento da IFES; f) O contingenciamento dos atendimentos ao público para evitar aglomerações.	Alta Gestão - GR
Resolução nº 15/CONSUNI/2020	- Regulamenta a forma como as chefias imediatas ou direções deveriam fazer o controle de ponto.	Alta Gestão – CONSUNI
Resolução n º 16/CONSUNI/2020	- Cria Comissões Especiais para retomada das atividades durante o período da pandemia.	Alta Gestão - CONSUNI
Instrução Normativa Conjunta nº 01/2021/GR/PROGEP	Estabelece orientações para execução de trabalho 100% remoto e/ou fora de sede, na quinta-feira santa - 01/04/2021, no âmbito da UFAL.	Alta Gestão - GR e PROGEP
Portaria nº 97/2022/GR	- Altera as atribuições da CGCV para: a) Atualizar o Protocolo de Biossegurança para o Enfrentamento da Pandemia, sempre que se fizer necessário; b) Deliberar sobre questões relacionadas ao acesso presencial, à biossegurança, à realização de atividades acadêmicas e/ou administrativas - nas formas presencial ou remota, quando não houver previsão de procedimento nas resoluções, instruções normativas, portarias e outros atos oficiais, sejam da UFAL ou outra esfera de governo.	Alta Gestão - GR
Portaria nº 114/2022/GR	a) Recomenda e normatiza o retorno gradual das atividades presenciais dos Técnicos Administrativos em Educação e dos Docentes; b) Mantém o trabalho remoto para uma categoria de servidores que atendesse os requisitos legais; c) Permite a adoção de jornada flexibilizada e/ou alternada em comum acordo com a chefia e de acordo com os requisitos legais; d) Revoga as Portarias de nº 392 e 866-GR de 2020, respectivamente.	Alta Gestão – GR

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Analisando tais documentos, a UFAL buscou posicionar-se em consonância com as normas e ações adotadas no serviço público federal, normas estaduais e locais, bem como instruções da Organização Mundial de Saúde.

Ao instituir a CGCV, divulgar o Plano de Contingência e instituir o trabalho remoto a partir da PT nº 392/2020/GR, nota-se que a Universidade, embora não tenha tido um preparo prévio para a implantação das atividades remotas, cuidou para que dentro de tal contexto as tarefas pudessem ter continuidade corroborando com a IN nº 19/2020 e alterações, que elucidou a necessidade de se "assegurar a preservação e funcionamento dos serviços considerados essenciais e estratégicos" (BRASIL, 2020a).

A publicação da Resolução nº 16/2020/CONSUNI instituindo as Comissões Especiais para retomada das atividades no período da pandemia, da Portaria nº 104/2021/GR, que aprovou a redação do Protocolo de Biossegurança da UFAL e o próprio Protocolo de Biossegurança confirmam os achados de Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) que mencionam que o trabalho remoto foi adotado contingencialmente, quando ao longo da pandemia as instituições aderiram a essa modalidade sem verificar anteriormente a prontidão organizacional para tal implementação.

No entanto, pode-se considerar que a instituição das Comissões Especiais por meio da Resolução nº 16/2020/CONSUNI representa um marco para o retorno das atividades no período da pandemia de forma planejada. Seguida pela Portaria nº 114/2022/GR, editada em consonância com a Instrução Normativa nº 90/2021/ME, considerando a melhoria dos indicadores da pandemia, que estabeleceu orientações para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial a partir de 21 de março de 2022.

Dada a especificidade da situação, a escolha dos participantes para o trabalho remoto ocorreu por critérios elencados na legislação, IN 19/2020/ME e alterações e pela PT 392/2020/GR. Tal constatação pode ser observada nas seguintes falas:

> **E01 –** [...] é todo mundo entrou por causa da pandemia, não é? No final de 2020 foi que começou a retornar. Aí tiveram alguns critérios pra, pra algumas pessoas, é ficarem no trabalho remoto e outros voltarem pelo menos uma vez na semana. É, mas assim no início foi todo mundo. [...] No caso do nosso, do meu setor, é a questão da idade, quem tem, quem tem acima de 60 anos ou alguma comorbidade, né?! Não voltou para o trabalho presencial de 1 dia, né?! Que é a escala que a gente chama. Continuou só no remoto.
>
> **E14 –** É quando instituiu o trabalho remoto. É, foram colocados 3 grupos para trabalhar em trabalho remoto, assim inicialmente. Que seriam os servidores que tem

> filho em idade escolar, né? Até 10 anos. É os servidores acima de 60 anos e os imunossuprimidos.

É possível verificar que os critérios utilizados para designação dos trabalhadores remotos ocorreu de acordo com instrumentos normativos e não como preceitua a literatura em que a eleição do trabalhador remoto deve se dar com base em características essenciais como foco em tarefas, autonomia, comprometimento, capacidade colaborativa e de comunicação, disciplina, comprometimento com as entregas (SILVA; VIEIRA, 2014 HAUBRICH; FROEHLLCH, 2020).

Em referência ao primeiro objetivo específico, verificou-se que a alta gestão da UFAL emitiu documentos internos em consonância com os normativos federais e locais da implantação do trabalho remoto até a determinação do retorno presencial das atividades. Quanto aos critérios utilizados para a designação do trabalhador remoto foi identificado que tal escolha ocorreu de acordo com instrumentos normativos, considerando-se a situação pandêmica e não conforme preceitua a literatura. Ainda, faz-se importante entender as percepções dos servidores da PROGEP no que se refere à adoção do trabalho remoto, que será visto a seguir.

4.3 PERCEPÇÕES DECORRENTES DA ADOÇÃO DO TRABALHO REMOTO A PARTIR DO PONTO DE VISTA DOS SERVIDORES DA PROGEP

Nesta seção serão abordados aspectos decorrentes da percepção dos servidores da PROGEP relativas às categorias de análise Vantagens e Desvantagens do Trabalho Remoto, Estrutura Tecnológica e Comunicacional e Competências e habilidades para a execução do Trabalho Remoto.

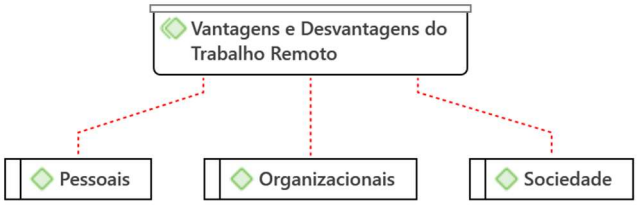
A categoria relativa às vantagens e desvantagens do trabalho remoto procurou perceber se o servidor possuía algum conhecimento ou experiência prévia do trabalho remoto, bem como identificar as vantagens e desvantagens nos aspectos pessoal, organizacional e no âmbito da sociedade.

No que se refere ao campo pessoal, objetivou-se verificar a percepção quanto a produtividade, qualidade e quantidade do trabalho, autonomia, organização, concentração, estresse, flexibilidade, delimitação entre vida pessoal e profissional e variações nas despesas pessoais.

No âmbito organizacional, buscou-se conhecer as percepções quanto as diferenças, as facilidades e obstáculos encontrados para o desenvolvimento do trabalho remoto bem como as vantagens e desvantagens para a nível institucional.

No contexto da sociedade procurou-se verificar as vantagens e desvantagens observadas, tais quais a melhoria dos deslocamentos, maior transparência e mudança na oferta de prestação dos serviços.

Figura 5: Vantagens e Desvantagens do Trabalho Remoto



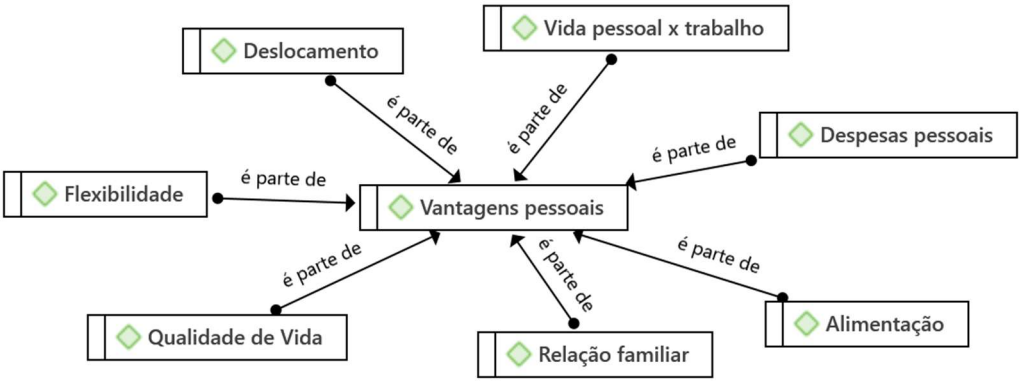
Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

A maioria dos servidores entrevistados não tinham experienciado o trabalho remoto e o conhecimento que obtinham era o da realização das atividades com o uso de TIC fora do ambiente organizacional como apresentam similarmente Rosenfield e Alves (2016) e Almonacid-Nieto, Calderón-Espinal e Vicente-Ramos (2020):

> **E07 -** Eu sabia que era você trabalhar de casa. Acho que você tem um sistema eletrônico da empresa, da instituição que você trabalha e você tem a possibilidade, de fato, é que você faz na empresa, só que de casa.
>
> **E10 -** Não sabia. Na teoria, sim. Na prática, não tinha vivenciado ainda.
>
> **E12 -** Sim, eu já ouvia falar que alguns órgãos da administração pública federal já trabalhavam, não sei se na totalidade, mas pelo menos uma parte dos servidores de outras instituições já trabalhavam dessa forma.

No contexto da pandemia o trabalho remoto foi adotado compulsoriamente pela UFAL e alguns servidores puderam vivenciá-lo no dia a dia. Passado o momento de adaptação inicial, algumas vantagens puderam ser observadas pelos servidores sendo elas: menor deslocamento para a instituição, melhor equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, flexibilidade de horários, melhoria na relação familiar, qualidade de vida, alimentação e diminuição de parte das despesas pessoais.

Figura 6: Principais vantagens pessoais apontadas pelos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Segundo Antunes (2018) e Oliveira e Pantoja (2018) a questão da diminuição dos deslocamentos é uma vantagem do trabalho remoto, que foi positivamente percebida pelos servidores impactando no ganho de tempo de qualidade e redução do estresse ligado à locomoção:

> **E05 -** E agora eu estou tendo mais tempo porque aquelas 2 horas que eu perdia no trânsito, eu estou utilizando em favor da minha saúde mesmo. Da convivência familiar. Antes eu conseguia ver meu esposo poucas horas. Agora, sabe, é meu filho também. Eu fico mais, digamos assim, com uma energia ainda para brincar com ele. Quando ele chega da escolinha pra ir no parquinho com ele, o que antes eu chegava só acabada, depois de 1 hora dirigindo no meu carro e quando eu chegava em casa eu só queria colocar ele pra assistir TV.

> **E07 -** Há quanto a facilidade de conseguir enxergar o primeiro deslocamento, porque a UFAL é muito longe da minha casa. Então, é, consequentemente, me deu umas qualidade de vida. Não é, uma qualidade de mais tempo de ficar em casa, de fazer outras coisas, porque eu não tenho esse tempo do deslocamento, que era praticamente 3 horas por dia.

> **E08 -** É, eu ganhei tempo com relação ao deslocamento para o trabalho, que era muito maior o deslocamento. Agora eu estou em casa, então eu tenho esse ganho. [..] Eu acho que é mais essa questão do tempo, de ganhar mais tempo também.

Boa parte dos servidores sentiram uma melhora em relação aos cuidados com a saúde e alimentação que foram vistos como vantagens e impactaram em suas qualidades de vida o que suporta o entendimento que Valencia Catunta (2018) e Filardi, Castro e Zanini (2020) de que o trabalho remoto pode proporcionar benefícios aos colaboradores nesses aspectos:

> **E01 –** Eu vou dizer a você que assim a questão da alimentação também, influencia muito porque a gente tem que trazer a comida, ou tem que comprar. E em casa, não. Já está a comida lá, você já come. Come, e às vezes até continua no trabalho, mas você vai comendo e em casa é uma comida mais saudável. Para mim pesou muito,

> estar mais presente em casa, como também a questão da alimentação regular nos horários certinho.
>
> **E05 –** E aí eu pude cuidar da minha saúde mental e não deixar de trabalhar. E foi fantástico. Nossa, foi fantástico. Assim, eu conseguir cuidar da minha saúde mental [...]. Realizar atividades físicas. Eu não conseguia realizar antes, não passava 2 horas num trânsito. Então uso uma dessas horas para fazer atividades.
>
> **E06 –** Olha a questão da flexibilidade, né?! É, de horário. Eu tenho mais tempo para cuidar da saúde no caso. Fui a mais médicos nesse período do que quando estava presencialmente. Mais tempo de leitura. Ah é o tempo me proporcionou a fazer coisas que estando no trabalho presencial a gente tem acaba adiando.
>
> **E14 –** A questão é esse, esse tempo assim, trabalhando de casa. É, melhorou muito, né? A minha, a minha questão de saúde. É a questão psicológica também ajudou bastante.

Para Hau e Todescat (2018) o ganho de tempo também impacta de forma positiva na convivência do servidor com os membros da sua família. Nesse sentido, a maioria dos entrevistados apontaram maior aproximação com seus familiares, em especial os pais que puderam estar mais presentes no desenvolvimento dos seus filhos.

> **E02 -** Eu consigo, assim eu estar mais presente na minha casa. Pra mim, eu acho que o maior benefício, vamos dizer assim, eu consegui, mesmo trabalhando, estar mais próxima. Acompanhar mais, principalmente pela idade deles [...].
>
> **E05 -** Eu acho muito mais vantagem. É que você está no conforto, além de estar no seu lar. [...] Se meu filho tiver algum problema na escola, eu estou próximo a ele [...]. Os casais, que têm muitos casais. Algo assim, muitas pessoas não falam. Isso é aquele núcleo familiar, pai, mãe, filho. [...] Quem não tem rede de apoio muito mesmo, muito, por exemplo, meu filho. Se fica doente, eu conseguia cuidar do meu filho, trabalhar. Estava trabalhando em casa. Agora, se eu tivesse presencial, eu tinha que pegar atestado.
>
> **E10 -** Eu acho que o benefício é de você poder estar em casa, né? Ou seja. Realmente você consegue acompanhar o dia a dia da sua casa. Você consegue dar uma atenção maior para quem está em casa. Eu moro com a minha avó, por exemplo, então eu consegui dar uma atenção maior para ela. Ela não ficou sozinha também tanto tempo, né?

Outra vantagem apontada por grande parte dos entrevistados, foi a flexibilidade de horário experimentada para realização das atividades. De modo geral, eles seguiam o horário de jornada estipulado pela universidade, no entanto quando sentiam necessidade, utilizavam-se da possibilidade de realizar o trabalho em horário divergente do previamente estipulado como por exemplo resolver alguma atividade particular, tal qual uma consulta médica, ou até mesmo optar por desenvolver o trabalho em horário que se sentia mais concentrado, permitindo desse modo uma maior autonomia para organização da jornada de trabalho em semelhança ao que demonstra Boonen (2002), Tremblay (2002) e Estrada (2014):

> **E03 -** Mais liberdade para, por exemplo, dizer. Eu vou, eu vou, eu vou fazer um determinado, eu vou fazer executar uma determinada tarefa tarde de manhã eu vou. Eu vou resolver uma coisa minha e tal. Isso é uma facilidade, uma coisa que, inegavelmente, é uma vantagem assim.
>
> **E06 -** Ah no caso da flexibilidade de horário. É, eu acredito que vários benefícios, a flexibilidade de horário.
>
> **E13 -** Eu acho que fica mais tranquilo assim de você fazer as suas atividades no momento que você está até mais concentrado.

Valencia Catunta (2018) e Filardi, Castro e Zanini (2020) afirmam que a redução dos custos, além de impactar na organização, também pode apresentar uma vantagem pessoal. A composição das despesas pessoais dos servidores, em sua maioria, foi reduzida. Com a diminuição dos deslocamentos e da presença em tempo integral na universidade, os servidores observaram menor gasto com combustível, alimentação e vestuário:

> **E04 -** O que que é facilitou para para mim a pessoa nesse nesse sistema é o gasto de gasolina também. Porque, tipo, quer queira quer não, eu trabalho na UFAL aqui em cima e moro [OCULTADO], então é um gasto que pude ver todo dia diminuiu isso, então facilita bastante.
>
> **E07 -** Diferença para melhor, porque eu não gastava com deslocamento. E não é aí, tipo assim, coisas que a gente às vezes usa para trabalhar, roupa.
>
> **E12 -** A economia que teve foi mais em termos de lanches e coisas que eu consumia, durante o período que eu tava na UFAL. Acredito que nesse sentido, eu acabei economizando porque eu tava menos tempo na UFAL, então eu gastava menos com essas coisas.

Apesar das vantagens apresentadas, cabe observar que desvantagens foram diagnosticadas. O isolamento foi unanimemente descrito pelos entrevistados como um desses aspectos, o que confirma o entendimento de Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017).

> **E02 -** É que eu posso listar como pesa é de repente a questão do contato. Do relacionamento interpessoal daqui no contato né de servidor com servidor, talvez isso. Tenha sido um perda. Aquele contato diário, aquele, aquela informalidade, né?
>
> **E06 -** Bom, nesse período é, inicialmente, principalmente pelo isolamento, eu senti, na verdade, um aumento de ansiedade. É, por ficar só em casa, é isolada. Principalmente no começo, então, mas é algo que agora eu estou ajustando.

O trabalho remoto, a princípio, gerou uma sobrecarga em grande parte dos entrevistados pelo fato de existir a necessidade de adequação das atividades realizadas presencialmente para o formato remoto. Houve dificuldade na delimitação do início e de término da jornada, o que

trouxe o sentimento de maior estresse e mais tarefas a serem desenvolvidas corroborando o que diz Rosenfield e Alves (2016). Ademais, alguns dos entrevistados em jornada híbrida indicaram que, às vezes, participavam de reuniões ou atividades remotas pós horário presencial o que indicou extrapolação da rotina diária de trabalho.

Outro fator observado foi em relação à não delimitação clara entre espaço/horário de trabalho e ambiente domiciliar, o que alguns servidores demonstraram, que por vezes encontraram-se respondendo e-mails ou aplicativos de mensagem aos finais de semana. No entanto, os entrevistados, em sua maioria, apontam que se adaptaram à modalidade remota:

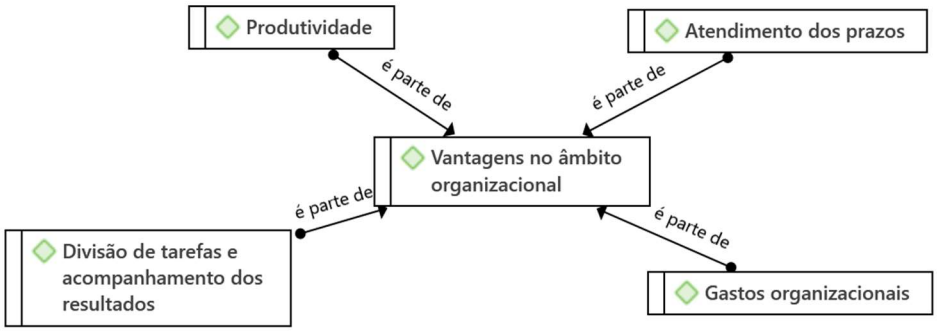
> **E03 -** Mas a sensação, a sensação minha e de muita gente na categoria de tá mais cansado e mais atarefado do que o normal, não é? É, eu me sinto assim nesses 2 anos de trabalho remoto. Eu me sinto mais atarefado do que eu estava antes.
>
> **E04 -** No início eu tive essa dificuldade também, porque às vezes você vai lá abrir o computador para ver uma coisa sua particular. Aí você vai lá e olha o e-mail do trabalho. Tipo, até é no automático, entendeu? Mas é um sábado, é um domingo. Mas aí você, como é que perde essa noção de tempo e às vezes já me peguei responder e-mail do trabalho no fim de semana.
>
> **E09 –** [...] como eu disse, você não tem como controlar. O ligar desligar do trabalho, porque você no trabalho presencial, você sabe que chega de manhã às 8 e sai à tarde, ou às 2 ou às 6. Dependendo da sua carga horária. Você saiu dali, você não estava entre aspas com a obrigação de resolver um problema até o dia seguinte. Não é? Você sabe que o que chegar depois desse horário, você só vai resolver no dia seguinte. Aqui no trabalho remoto, principalmente, [...] a gente está trabalhando muito mais, tem muito mais reunião, tem muito, muito mais coisas acontecendo simultaneamente.

Rosenfield e Alves (2016) complementarmente destacam que para os pais que possuem filhos pequenos o trabalho remoto pode ser uma desvantagem no sentido de as crianças exigirem maior atenção, fato esse observado por entrevistados que possuem filho em idade escolar, em especial as mães:

> **E08 -** Aí eu acho que tem, que é um ponto pelo fato. Também que a mulher, ela já tem uma acumulação de serviços, não é que passa também por essa, é, tem que falar isso porque, infelizmente, infelizmente, ainda é uma realidade grande. Então é a partir do momento que a mulher é estruturalmente, ela tem que fazer diversas funções, como? Cuidar da casa, trabalhar, cuidar da criança e de repente ela foi posta, né? [...] Eu acho que as mulheres sentiram muito mais do que os homens. No início foi bastante difícil, mas uma vez porque ela tava aqui em casa, então era muito difícil conciliar, explicar pra uma criança de 2 anos que uma mãe está trabalhando, não é assim tão fácil.
>
> **E15 -** Quando eu estou em casa, é difícil. Essa separação da mãe e da servidora, então eu tenho que ficar nessa divisão de atividades.

No âmbito organizacional, segundo a percepção dos servidores entrevistados, observou-se que houve um aumento da produtividade, melhoria no atendimento dos prazos, divisão das tarefas e acompanhamento das atividades e redução dos gastos organizacionais, características destacadas na literatura por Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) e Filardi, Castro e Zanini (2020).

Figura 7: Vantagens no âmbito organizacional relatadas pelos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) e Oliveira e Pantoja (2018) apontam que o trabalho remoto auxilia o aumento da produtividade. Essa percepção foi destacada pelos servidores, em que esse ganho foi influenciado pelas baixas interrupções que ocorriam no ambiente de trabalho o que por consequência melhorou a concentração, sobretudo no estudo e entendimento de normativos e atendimento de demandas judiciais:

> **E01 –** Mas em casa eu percebi uma produtividade maior, em que sentido, porque em casa geralmente não falta energia e a internet tá funcionando direitinho, então você consegue adiantar as coisas com maior rapidez.
>
> **E05 –** Um grande ganho foi nível de concentração. Isso facilitou que eu conseguisse de maneira melhor estudar normativos, orientações, porque a gente trabalha muito com legislação, né? Na PROGEP e então, assim, você pra compreender determinadas normas, você realmente tem que parar e focar aqui sem nenhum tipo de interferência. [...] Então, às vezes eu estava fazendo um despacho, às vezes até um despacho judicial e vinha uma pessoa perguntava sobre um concurso, aí um telefone toca. Aí outra pessoa chamava, um ambiente acústico do ambiente, não favorecia a concentração. Várias pessoas. Os setores são todos juntos dos subsetores.

Outro quesito apontado foi o maior alcance no atendimento das demandas dos servidores e público externo nas ações da CQVT, concursos públicos e capacitação.

> **E04 –** Os concursos de [OCULTADO], a gente saiu de um, vamos dizer que tinha a casa de ter 2, 3 ou 4 inscritos para 56 inscritos porque o cara não tinha que se deslocar do Rio Grande do Sul para cá para fazer uma prova de 1 dia, ele podia fazer a prova do lugar que ele mandava a documentação e fazia a prova de onde ele estava.

> **E9 –** Em termos de ponto positivo a gente teria primeiro ganho de produtividade, excessivo mesmo, bem alargado de produtividade. O segundo ponto foi o ganho de atendimento, como o nosso setor de capacitação, ele atende ao público externo no sentido de ofertar cursos, o volume de possibilidades cresceu. A gente não teve a limitação do espaço x tempo. Que e do espaço físico que é uma limitação que atinge principalmente quem é de outros campis.
>
> **E13 –** Mas assim a gente conseguiu ter um número maior, nas ações do que quando a gente tinha com o presencial. No presencial a gente alcançava 30 pessoas. Nos bate papos, a gente estava alcançando 60, 70. A pesquisa que a gente fez foi 545 servidores.

Para Filardi, Castro e Zanini (2020) a supervisão do trabalho remoto pode refletir no real dimensionamento da demanda de trabalho. Quando questionados sobre a diferença de acompanhamento das atividades realizadas de forma remota *versus* as presenciais, os entrevistados disseram que a definição e divisão das tarefas permaneceram as mesmas e o gerenciamento das atividades passou a ocorrer por meio de relatórios, e-mail ou *Whatsapp,* o que não ocorria anteriormente:

> **E02 –** Como a gente trabalha muito muito com prazos [...]. Como tem essa definição já meio que legal, e a gente consegue acompanhar direitinho, então não há muito uma necessidade de acompanhamento, entendeu? Assim já fica meio que. É feito, vamos dizer assim. O que se acompanha é mais no sentido assim, de e-mails, de respostas,
>
> **08 –** A gente passa o relatório mensal das atividades que a gente desempenha naquele mês.
>
> **E14 –** É sim, é. Um relatório, né? Por e-mail. E informando as etapas que os processos e despachos que foram, que estão em andamento e os que já foram concluídos.

Rocha e Amador (2018) demonstram que uma das vantagens organizacionais ao adotar o trabalho remoto recai sobre a diminuição dos custos operacionais da instituição. Os entrevistados, por unanimidade, identificaram esse benefício e acreditam que foi um instrumento importante no contexto de cortes orçamentários da universidade. Eles destacaram a economia de recursos, como energia, material de escritório, material de limpeza, mobiliário e equipamentos de informática.

> **E11 –** Acho que deve ter tido diminuição de consumo, né? De energia. De água. De material de limpeza. Não é que a gente sabe que, infelizmente, os recursos também cada ano se apertam mais. Né?
>
> **E14 –** Eu acredito que a UFAL tenha, tanto o meu setor como a UFAL, como um todo, eu acho que ela teve um benefício de redução dos papel, redução de energia. O consumo não é de materiais. É, eu acho que teve uma redução significante.

No entanto, parte dos entrevistados levantaram o fato da transferência do custo para o servidor e que seria interessante a universidade oferecer alguma ajuda financeira para a realização do trabalho remoto:

> **E04 –** É, se, se tivesse uma ajuda de custo. É, para manutenção porque, por exemplo, o servidor usa o seu computador, esta usando a sua internet, entendeu? [...] Se tivesse uma ajuda de custo, eu acho que seria interessante.

> **E07 –** Seria de fato disponibilizar notebook adequado para os servidores, assim como mobília, uma cadeira. [...] instrumentos ortopédicos, de costas. [...] É, ajudar com o valor pra gente poder colocar uma internet adequada [...].

No aspecto das desvantagens organizacionais apresentadas, os servidores elencaram como principais a utilização de processos físicos e a possibilidade de haver dificuldade, por parte do gestor no controle das atividades desenvolvidas pelo do servidor.

A respeito dos processos físicos, esse fator dificultou a execução integral de algumas atividades remotamente. Dois entrevistados apontaram que mesmo no momento mais crítico da pandemia, não foi possível exercer as atividades em sua totalidade no trabalho remoto, pois a continuidade do serviço dependia desses processos físicos. Esse ponto reforça o que preceitua Pinel (2012) e Filardi, Castro e Zanini (2020) que o desenvolvimento das atividades remotas depende do uso de tecnologia:

> **E07 –** [...] mesmo no auge da pandemia eu tinha que vir aqui para dar saída aos processos, porque tudo está se fazia físico. [...] Demais com relação a isso, às vezes acumulava muito processo. [...] o setor que vão os processos, ele só aceita o processo físico.

> **E12 –** Ah, o primeiro e eu acredito que o mais simples é justamente a ausência de possibilidade de tramitação totalmente eletrônica dos processos, eu acredito que isso é o básico. Não tem como a gente estar em trabalho remoto se os processos são físicos e dependem da nossa, do nosso trabalho manual, presencial, lá na UFAL. Acredito que esse é o ponto básico.

Uma desvantagem apontada por alguns entrevistados se assemelha ao que diz Filardi, Castro e Zanini (2020), de que os gestores podem ter certa dificuldade no que se refere ao controle da entrega pelo colaborador:

> **E03 –** É, tem que ter, tem que ter um acompanhamento. Até porque o ser humano, ele, ele às vezes, alguns, querem ganhar uma vantagem. Então assim, tem que ter um acompanhamento. Tem que ter uma cobrança, lógico do trabalho, porque se não afrouxa, a pessoa relaxa e tal.

> **E05 –** Perdas sim, Ela teve perdas naqueles casos em que o servidor não se compromete.

No aspecto social algumas vantagens como melhoria na prestação de serviços refletida em maior transparência e ampliação do acesso aos serviços pelas TIC, diminuição da necessidade de deslocamento, melhoria dos índices de poluição e evolução tecnológica foram destacados pelos servidores conforme indicam Domenico de Masi (1999), Tremblay (2002), Barros e Silva (2010) e Nohara, Acevedo, Ribeiro e Silva (2010):

> **E05 –** A transparência. Muitas informações que nós dávamos presencialmente. Nós tínhamos modelos de respostas para dar, para deixar a publicizado.
>
> **E08 –** Para a sociedade, consequentemente, a gente vai ter o trânsito que não todo mundo aí trabalhando, não é? Acho que tem a Ufal também entregando mais para a sociedade.
>
> **E15 –** Acho que a ampliação de serviços, porque a gente viu quando os os mercados, os shoppings, restaurantes, ficaram fechados, então um monte de aplicativos, um monte de programas para a gente poder ter acesso.

Como desvantagens apresentaram-se o excesso do uso de equipamentos eletrônicos, a perda das relações sociais, a falta de tecnologia em alguns mercados e a exclusão de pessoas sem acesso ou com dificuldade na utilização das TIC.

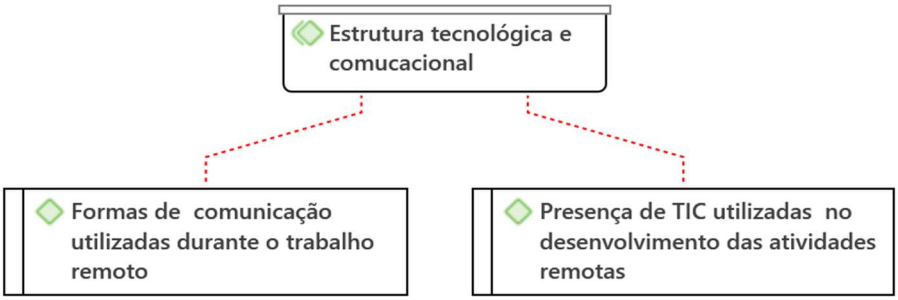
> **E01 –** O ponto negativo que eu acho é que a gente o que as pessoas passaram a ficar mais tempo no celular, no computador, e isso trouxe uns malefícios, vamos dizer assim. No meu caso, eu tive problema na visão.
>
> **E07 –** Foi essa cultura ainda do tem que vir para trabalhar. E eu acho que falta de tecnologia, de tecnologia de muitas empresas.
>
> **E09 –** Mas perdas é a mais óbvia para mim. Assim que surge logo de cara, é a perda do contato humano, certo? As pessoas terminam se acostumando com esse distanciamento e terminam ficando frias. [...] Por quê? Como você está dentro de uma máquina, você não está dentro do olho, ou de um sorriso, ou de uma ou uma expressão.
>
> **E13 –** Então assim, pessoas com idade, nesse período que não tem tanto conhecimento mesmo, o nível de instrução, tem mais dificuldade com o uso dessas plataformas. Então assim, para elas foi muito difícil o acesso a determinados tipos de de atendimento, né?
>
> **E15 –** Eu acho que traz o desafio das pessoas. Começar é ficar muito tempo em casa, não é perder essa relação. Até se acostumar com, com a tela, não é? E achar que as relações elas se restringem a isso.

Em resumo, atendendo parte do segundo objetivo específico proposto, pode-se dizer que foram identificadas vantagens e desvantagens nos aspectos pessoal, organizacional e social, tais quais ganhos com a flexibilidade de horário, a diminuição dos deslocamentos, melhor equilíbrio

entre vida pessoal e profissional, aumento da produtividade, economia de recursos institucionais, acompanhamento do desempenho, melhoria na prestação dos serviços, desenvolvimento de novas tecnologias. Entretanto, pontos negativos também foram observados em relação à transferência do custo organizacional para o servidor, a dependência do uso de TIC para o desenvolvimento do trabalho remoto, o isolamento social e a dificuldade de algumas pessoas em acessar ou utilizar as TIC.

Importa destacar que o desenvolvimento do trabalho remoto se apoia no uso das TIC (PANTOJA; OLIVEIRA; ANDRADE, 2020). Dessa maneira, no âmbito da categoria que versa sobre a estrutura tecnológica e comunicacional buscou-se perceber a utilização das tecnologias disponíveis, bem como o emprego de novas TIC e a forma como ocorreu a comunicação e as facilidades e dificuldades experienciadas. Outro fim foi identificar se o servidor possuía os recursos necessários e se houve algum apoio institucional para a realização das suas atividades remotas, pois não foi identificado nos normativos analisados a disponibilização de recursos financeiros ou tecnológicos para os servidores desenvolverem suas atividades remotas.

Figura 8: Estrutura tecnológica e comunicacional



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Dentre as formas de comunicação utilizadas entre a equipe, as mais citadas pelos servidores foram o *Whatsapp,* e-mail, o *Google Meets* e posteriormente o *Microsoft Teams* para a realização de reuniões. As plataformas utilizadas nas reuniões foi experienciada pela primeira vez pela maioria dos servidores após a implementação do trabalho remoto:

> **E01 –** A comunicação tem ocorrido sempre pelo WhatsApp, né, a gente sempre se comunica pelo WhatsApp e nas reuniões online por e-mail também, né? Mas a maior parte da comunicação é pelo WhatsApp. A gente hoje em dia é como se a gente tivesse presencial. É tudo pelo WhatsApp e nas reuniões online que a gente usa o Google Meet né pra poder fazer as reuniões.

> **E02 –** E-mail e telefone a gente usa o WhatsApp. E-mail sobre.
>
> **E12 –** E a comunicação com a equipe foi principalmente via WhatsApp. Já era, na verdade, de certa forma, né antes, aí a gente manteve e intensificou o uso do WhatsApp.

Diante do exposto, pode se perceber, conforme corrobora Hau e Todescat (2018), que o trabalho remoto depende do uso de ferramentas tecnológicas. Desse modo, observou-se na fala dos entrevistados que novas TIC foram introduzidas complementarmente às já utilizadas tanto para melhoria da comunicação quanto para a continuidade das tarefas. Outro exemplo se dá pelo atendimento presencial que foi suspenso e retornou mediante o agendamento prévio de horários ou por meio do e-mail institucional, que foi tido como a principal ferramenta para manter o atendimento ao público-alvo do setor:

> **E05 –** Nós trabalhamos assim com o público externo e interno. Os e-mails têm atendido bem as demandas, entendeu? Mas não tem necessidades maiores, pelo menos comigo não. Nenhum momento foi necessário eu ir presencialmente a UFAL para resolver alguma questão do trabalho.
>
> **E13 –** [...] alguns vieram presencialmente, mas a maioria era por e-mail.
>
> **E14 –** Eu acho que teve mais facilidade. Por quê? Muitos, muitos usuários da universidade, eles não são aqui de Maceió. Tem o pessoal do interior daqui, do estado de Alagoas, quando também tem de outros estados. Então é o e-mail facilitou o contato. [...] Então essa comunicação do e-mail por e-mail. Eu acho que contribui muito. Principalmente para os usuários que não reside aqui. Precisamente em Maceió.

Nas entrevistas foi possível identificar aspectos ligados à comunicação, sendo os mais abordados as reuniões, o atendimento e o contato. Os termos mais citados referentes a esse aspecto foram ilustrados na Figura 9.

Figura 9: Termos mais citados referente às formas de comunicação utilizadas no trabalho remoto

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

No que tange à utilização de recursos tecnológicos, além dos sistemas da UFAL como os módulos do SIPAC, outras ferramentas foram inseridas no contexto do trabalho do servidor. A rede privada da UFAL foi parcialmente substituída pelo *Google Drive* para o gerenciamento e arquivo dos documentos. Os treinamentos ofertados pela capacitação contou com instrumentos de apoio como a Rede Nacional de Pesquisa e Ensino (RNP), o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e em alguns momentos o *Youtube.* Devido ao encerramento do contrato com o Google os arquivos foram transferidos para a plataforma *Microsoft Office.* Apenas um servidor elencou dificuldades iniciais na utilização das novas ferramentas.

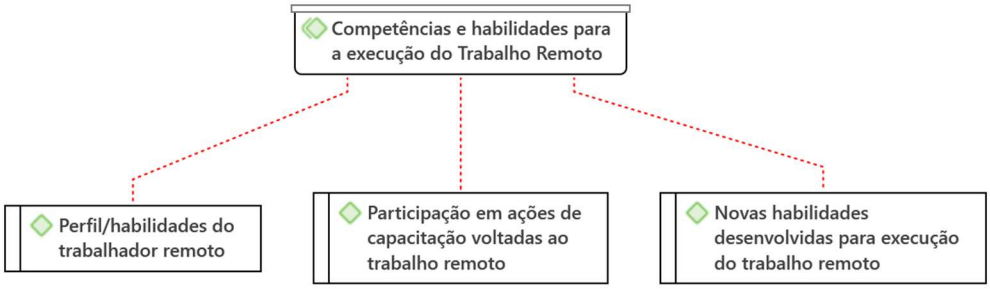
> **E05 –** Olhe, é. A gente utiliza basicamente o notebook, internet, né? Para desenvolver, desenvolver as atividades. Tinha necessidade que eu tenho necessidade. Então os recursos tecnológicos para mim não foram problema. A única questão seria as reuniões e aí utilizou o *Google Meet*. Foi resolvido, não é? Há a coordenadora sempre faz reunir-se conosco utilizando esse recurso tecnológico. Foi o que foi acrescentado que a gente já utilizava.
>
> **E09 –** O local que eu precisar, eu tenho acesso ao material de arquivo. Não é de de de arquivo, de documento. O que seria semelhante ao trabalho presencial quando a gente coloca os arquivos em rede. Só que no lugar de usar uma rede privada da UFAL, a gente usa uma rede em nuvem através do sistema de drivers. [...] É, e também o próprio YouTube. Era uma ferramenta que não utilizava. Teve uma fase nesse processo de inicial de utilizar o YouTube para as web conferências.
>
> **E11 –** Todos os nossos arquivos a gente conseguiu concentrar no drive, então tudo a gente vai lá e consegue ter acesso a tudo [...].
>
> **E12 –** Mas é de qualquer maneira, eu acho que vale vale a pena essa preparação até pra conhecer diferentes plataformas a gente só conhecia o Meet e a gente usou bastante o Meet pra fazer nossas reuniões online, mas depois a gente ficou sabendo que a UFAL não teria mais como usar o espaço gratuito do Meet. Aí a gente começou a pensar na estratégia para migrar para o Microsoft Teams. No início, houve um probleminha para gente se adaptar porque já estava muito acostumado com o Meet. Então, esse tipo de treinamento, especificamente sobre as plataformas, acho que é muito válida.

Em síntese, a estrutura tecnológica e comunicacional segundo os entrevistados foi complementada pela utilização de novas TIC que auxiliaram tanto a comunicação entre equipe e público-alvo, quanto o desenvolvimento do trabalho como por exemplo. As ferramentas mais citadas foram o *Google Drive,* o *Google Meet* ou o *Microsoft Teams.* Parte do trabalho presencial foi substituído pelo atendimento agendado ou via e-mail.

No que se refere a competências e habilidades para a execução do trabalho remoto, essa categoria buscou compreender as novas práticas empreendidas pelos entrevistados tais quais o aprendizado para utilização de novas tecnologias, novos processos de trabalho, proatividade,

participação em treinamentos relativos ao trabalho remoto e autodesenvolvimento. Para Silva e Vieira (2014) e Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) essas características são importantes para definição do trabalhador remoto.

Figura 10: Competências e habilidades para a execução do trabalho remoto



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Silva e Vieira (2014) e Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) sugerem que o trabalhador remoto deve possuir características como proatividade, foco, disciplina e planejamento. Para a maioria dos servidores esse perfil pode ser desenvolvido a partir de treinamentos adequados em especial os direcionados à utilização de tecnologias:

> **E06 –** Bom, eu acredito que qualquer servidor consegue se adaptar a esse estilo, né, a essa modalidade de trabalho, mas, é que tem que buscar se planejar bem para não se confundir muito, nas atividades domésticas e nas atividades de trabalho. Mas qualquer um pode se adaptar.
>
> **E08 –** É, eu sei que tem habilidades que podem ser adquiridas, não é porque você não tem uma habilidade que você não possa tê-la. Então isso vai também pela questão da capacitação do setor com aquele servidor.

Em contraponto, cabe destacar que dois entrevistados relataram não acreditar que essas habilidades e que essas características possam ser inerentes de qualquer pessoa, pois entendem que os perfil desejável para o trabalhador remoto não pode ser desenvolvido por qualquer pessoa, como por exemplo uma pessoal que não esteja disposta a aprender:

> **E07 –**Tem jeito que tem gente que não consegue. Tanto é, se você é uma pessoa que não está disposta a aprender. Se você é uma pessoa preconceituosa que acha que você só trabalha no ambiente de trabalho [...]. Tem que ter um perfil específico.
>
> **E10 –** O remoto, ele não é para todo mundo. Acredito que tem pessoas que não vão conseguir. Né? A mesma, a mesma produtividade, produtividade é a concentração, né? Não é. Realmente as ferramentas, nem todo mundo tem.

Para Tremblay (2002) a capacitação e o treinamento para realização do trabalho remoto se faz importante particularmente no uso de novas tecnologias, gestão do tempo e da nova dinâmica de realização das atividades. No entanto, em um primeiro momento isso não foi possível dada a imposição compulsória do formato remoto decorrente da pandemia. Ao longo do desenvolvimento das atividades os servidores perceberam sua importância, mas apenas uma servidora se capacitou através de cursos formais. Os demais servidores se ajudaram mutuamente no aprendizado da utilização das novas TIC considerando esse movimento uma capacitação informal. Essa falta de treinamentos específicos é apontada por Filardi, Castro e Zanini (2020) como uma dificuldade.

No entanto, faz-se necessário evidenciar que a Gerência de Capacitação da UFAL transformou todos os cursos presenciais para o formato on-line, buscando maior participação do servidor independentemente do local em que este estivesse exercendo suas atividades:

> **E02 –**Eu acho que seja dificuldade a questão dessas plataformas de reuniões [...]. eu acho que poderia ter sido mais explorado o treinamento já que era uma coisa que todo mundo estava sendo empurrado para isso.
>
> **E08 –** A capacitação informal, os próprios colegas. É ensinado como é que mexe essa ferramenta, como é que é? É, quem aquela pessoa que tinha aquele aquele conhecimento. Ela foi passando para os seus pares e assim e foi agregando que para o novo serviço, mais mais fácil.
>
> **E15 –** [...] eu fiz curso de é metodologias de é, metodologias ativas, assistenciais, [OCULTADO], dos softwares. Isso tudo foi me dando mais segurança para saber o que eu poderia aplicar. E esses cursos eu fiz todos eles em 2020, eu cheguei a fazer 10 cursos, todos ofertados pela universidade.

Na percepção dos entrevistados os servidores precisaram desenvolver novos conhecimentos e habilidades para a realização das atividades remotas. Um aspecto citado por unanimidade foi a criatividade que vai ao encontro do que sugere Rosenfield e Alves (2016) que entendem que o trabalhador remoto necessita se mostrar criativo e engajado:

> **E03 –** Em parte foi pela nossa criatividade, mesmo tentando desenvolver processos que fossem cada vez mais independentes da presença lá. Para que o que a gente estivesse para fazer presencial de qualquer jeito, coubesse naquele dia da escala [...]. Houve um desenvolvimento de algumas expertises dos profissionais sobre novas formas de desempenhar suas atividades, né?
>
> **E08 –** [...] até para o processo criativo mesmo. A gente também trabalha, organizando o edital e precisa estar se inovando com relação aos processos. Então esse processo criativo no ambiente domiciliar foi um ganho.

> **E13 –** Sim, para mim, eu acho que teve a ver com, ele me estimulou aprender mais a buscar mais, assim, eu, eu aprendi mais softwares que eu já conhecia, assim, mais coisas que eu, porque uma vez que eu gosto né, aprendi a mexer em coisas que eu até imaginava que eu não ia aprender.

A fim de concluir o segundo objetivo específico constatou-se que a maioria dos entrevistados acreditam que o perfil do trabalhador remoto pode ser desenvolvido por meio de treinamentos específicos. Entretanto, devido a contingência da pandemia, eles não realizaram treinamento formal para a transição do modelo presencial para o remoto, em que as habilidades necessárias foram desenvolvidas coletivamente de maneira informal ou autônoma. Um aspecto citado por unanimidade, que foi impreterível para a condução das tarefas foi a criatividade.

5 RECOMENDAÇÕES

Considerando as análise realizadas e os resultados obtidos nesta pesquisa, este capítulo busca atender ao último objetivo específico que é propor ações para o desenvolvimento de um Programa de Gestão de Teletrabalho para os servidores da UFAL.

O plano apresentado abaixo configura-se em um conjunto de atividades, não se limitando a essas, com a finalidade de sugerir práticas com vistas a auxiliar a universidade no desenvolvimento de um Programa de Gestão de Teletrabalho (PGTrab) observando aspectos instrutivos e normativos.

Dentre as ações proposta destacam-se:

I. Constituição de uma comissão de estudos normativos e de planejamento para estudo das normas e criação de ações de planejamento do Plano de Gestão;
II. Chamamento público para levantamento e identificação das Unidades Organizacionais (UORG) e servidores interessados no Plano de Gestão;
III. Construção da tabela de atividades a fim de levantar as atividades desenvolvidas por cada UORG e/ou servidor e se essas permitem a mensuração dos resultados e da produtividade das tarefas;
IV. Definição de sistema a ser utilizado para pactuação das metas de trabalho individuais;
V. Testes de parametrização do sistema designado para o acompanhamento das atividades;
VI. Aprovação do Plano de Gestão após validação dos estudos realizados nos itens I e II;
VII. Criação de um site dedicado ao Plano de Gestão para seu acompanhamento;
VIII. Edital para participação no Plano de Gestão;
IX. Capacitação dos servidores envolvidos no Plano de Gestão; e
X. Relatório de acompanhamento Plano de Gestão.

Cabe salientar, que tal proposta configura ainda atendimento a um compromisso do programa em gerar conhecimento para a instituição estudada.

Quadro 1 - Plano de Ação

(continua)

Etapa	O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?	Indicador
1	Constituir Comissão de Estudos Normativos e de Planejamento (CENP).	Para o estudo das normas e planejamento das ações para implementação do PGTrab/UFAL.	CONSUNI	- um representante da PROGEP; - um representante da PROGINST[2]; - um representante do NTI[3]; - um representante da Carreira dos Cargos de TAE; - um representante do SINTUFAL[4]; - um representante da ADUFAL[5]; e - seus respectivos suplentes.	Até 120 dias a contar da publicação do ato que constitui a CENP.	Publicação de portaria de constituição da comissão autorizando o início dos trabalhos.	Valor da hora de trabalho de cada servidor designado para participar da comissão.	- Construção da proposta do PGTrab/UFAL contendo Minuta das normas e procedimentos necessários para implementação do programa.

[2] Pró-Reitoria de Gestão Institucional;
[3] Núcleo de Tecnologia da Informação;
[4] Sindicato do Trabalhadores da Universidade Federal de Alagoas;
[5] Associação dos Docentes da Universidade Federal de Alagoas.

(continuação)

Etapa	O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?	Indicador
2	Chamamento público para verificação de interesse das UORG e dos servidores.	Para identificar o quantitativo de UORG e servidores com interesse em participar do PGTrab/UFAL.	- Boletim de Serviços; e - Site institucional.	- PROGEP; - UORG e servidores interessados.	Até 60 dias a contar da publicação do ato que constitui a CENP.	As UORG interessadas deverão fazer o levantamento do quantitativo de servidores interessados em participar do PGTrab/UFAL comunicando a PROGEP na forma do Chamamento Público.	Valor da hora de trabalho de cada servidor designado para responder ao Chamamento Público.	Quantitativo de UORG e de servidores interessados em participar do PGTrab/UFAL.
3	Construção da Tabela de Atividades do PGTrab/UFAL	Para identificar as atividades que permitem a mensuração dos resultados e da produtividade desenvolvidas pelas UORG.	- Boletim de Serviços; e - Site institucional.	- PROGEP; - UORG e servidores interessados.	Até 30 dias a contar do recebimento das informações obtidas no Chamamento Público.	- As UORG interessadas deverão fazer o levantamento das atividades que permitam a mensuração dos resultados e da produtividade de acordo com os critérios da IN 65/2020/ME; - A PROGEP deverá agrupar as atividades em Grupos de atividades por temas de afinidade.	Valor da hora de trabalho de cada servidor designado para o levantamento das atividades.	Tabela de Atividades do PGTrab/UFAL.

(continuação)

Etapa	O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?	Indicador
4	Definição do Sistema Informatizado do PGTrab/UFAL	Para o acompanhamento e controle de metas e controle dos resultados pactuados no Planto de Trabalho Individual.	NTI	NTI	Até 120 dias a contar da publicação do ato que constitui a CENP.	- Desenvolver sistema informatizado próprio; ou - Sistema informatizado pelo órgão central do SIPEC.	- Valor da hora de trabalho de cada servidor designado para o desenvolvimento do sistema do PGTrab/UFAL; ou - Valor da hora de trabalho de cada servidor designado negociação do Sistema informatizado pelo órgão central do SIPEC e valor para implantação desse sistema.	Sistema Informatizado de acompanhamento de resultados do PGTrab/UFAL.
5	Testes de parametrização, segurança e implementação do Sistema Informatizado do PGTrab/UFAL.	Para a avaliação do sistema e identificação de *bugs* ou falhas, bem como de sua operacionalização.	NTI	NTI	Até 60 dias após a definição do Sistema Informatizado do PGTrab/UFAL	Realizar testes de segurança, de cadastro dos planos de trabalho, de interface com o órgão central do SIPEC.	Valor da hora de trabalho de cada servidor designado na implantação desse sistema.	Validação do Sistema Informatizado de acompanhamento de resultados do PGTrab/UFAL.

(continuação)

Etapa	O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?	Indicador
6	Aprovação do PGTrab/UFAL.	Para implementação do PGTrab/UFAL.	- Boletim de Serviços; e - Site institucional.	- CONSUNI; e - Reitoria.	Após a validação dos estudos da CENP e do Sistema Informatizado de acompanhamento de resultados do PGTrab/UFAL.	- Publicação da normativa que autoriza a implementação do PGTrab/UFAL.	- Valor da hora de trabalho de cada servidor designado na aprovação do PGTrab/UFAL.	- Normativa/s que institue/m o PGTrab/UFAL.
7	Criação de site do PGTrab/UFAL.	Para acompanhamento e transparência do PGTrab/UFAL.	Site institucional.	- NTI; - PROGEP; e - PROGINST.	A partir da criação da CENP.	Criação de uma aba no site da UFAL destinada ao acompanhamento do PGTrab/UFAL contento todas as ações desenvolvidas.	- Valor da hora de trabalho de cada servidor designado para atualização da aba do PGTrab/UFAL.	Aba do PGTrab/UFAL no site da UFAL.

(continuação)

Etapa	O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?	Indicador
8	Edital para participação no PGTrab/UFAL.	Para o chamamento público do/s servidore/s intressado/s em aderir/em ao PGTrab/UFAL.	- Boletim de Serviços; - Site institucional.	- PROGEP; - UORG; e - Servidores interessados.	Após a aprovação do PGTrab/UFAL.	Convocar o/s interessado/s em aderir/em ao PGTrab/UFAL.	- Valor da hora de trabalho de cada servidor designado nessa etapa.	- Quantitativo de servidores aprovados no PGTrab/UFAL.
9	Capacitação dos servidores envolvidos no PGTrab/UFAL.	- Para o melhor desenvolvimento das atividades dos servidores participantes do PGTrab/UFAL.	- CIC; - AVA; - Moodle.	- Gerência de Capacitação; - Chefias; - Servidores participantes do PGTrab/UFAL.	Formação contínua após a aprovação do PGTrab/UFAL.	- Realizar capacitações nos temas: a. utilização do Sistema Informatizado do PGTrab/UFAL; b. utilização de ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento do teletrabalho; c. segurança da informação; d. controle e avaliação do desempenho; e. outros relacionados ao tema teletrabalho.	- A hora/aula do instrutor de acordo com critérios legais e orçamentários.	- Quantitativo de cursos ofertados x quantitativo de servidores capacitados envolvidos no PGTrab/UFAL.

(conclusão)

Etapa	O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?	Indicador
10	Relatório de acompanhamento PGTrab/UFAL.	Para o acompanhamento, validação e correção dos resultados obtidos no PGTrab/UFAL.	- Boletim de Serviços; - Site institucional - Ofício destinado ao órgão central do SIPEC.	- CONSUNI; - Reitoria; - PROGINST - PROGEP; - UORG; e - Servidores interessados.	Após seis meses de início do PGTrab/UFAL.	- Apresentar os resultados obtidos no PGTrab/UFAL.	- Valor da hora de trabalho de cada servidor designado nessa etapa.	- Relatório institucional do PGTrab/UFAL.

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

6 CONCLUSÃO

O desenvolvimento das atividades organizacionais tem sido facilitado pela utilização de recursos tecnológicos sendo dispensável a execução das tarefas em local físico e temporal pré-determinados. O trabalho remoto posto em evidência diante da pandemia da COVID-19, apesar de não ser um fato recente, passou a ser a realidade de muitos trabalhadores devido a adoção de medidas restritivas de distanciamento social propostas pela OMS.

Para alcance dos objetivos geral e específicos adotaram-se como procedimentos metodológicos da pesquisa um estudo aplicado, exploratório de natureza qualitativa. O lócus do estudo deu-se na Pró-reitoria de Gestão e do Trabalho da Universidade Federal de Alagoas. Optou-se por esse setor pois tem por missão planejar e executar as políticas de gestão de pessoas da UFAL.

Para coleta dos dados foram empregadas a pesquisa documental, relativa ao trabalho remoto na universidade, e entrevista semiestruturada com servidores lotados na PROGEP. Utilizou-se a amostra não-probabilística denominada bola de neve, sendo o primeiro contato geral ocorrido por e-mail direcionado aos servidores da PROGEP. À medida que as entrevistas aconteciam, os nomes sugeridos pelos entrevistados eram contatados para verificação do interesse em participar do estudo. Aceitaram participar da pesquisa um total de 15 servidores. As entrevistas aconteceram presencialmente, respeitando-se os protocolos de biossegurança, ou virtualmente através do *Google Meet,* de acordo com o que fosse mais conveniente para o participante.

Quanto à pergunta de pesquisa **"Como ocorreu o trabalho remoto na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e do Trabalho da Universidade Federal de Alagoas (UFAL)?"** tem-se que a experiência empírica e os resultados apontados pelos participantes da pesquisa demonstram que houve o desenvolvimento de uma *expertise* organizacional relativa ao tema sendo desse modo capaz de subsidiar empreendimentos para a implantação do teletrabalho caso a UFAL assim deseje.

Em referência ao primeiro objetivo específico, verificou-se que a alta gestão da UFAL emitiu documentos internos em consonância com os normativos federais e locais, quais sejam portarias, resoluções, instrução normativa e Plano de Contingência, que a priori, elencou os serviços essenciais da universidade. Quanto aos critérios utilizados para a designação do

trabalhador remoto foi identificado que tal escolha ocorreu de acordo com instrumentos normativos considerando-se a situação pandêmica e não conforme sugere a literatura.

No tocante ao segundo objetivo específico, buscou-se descrever as percepções dos servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho da UFAL sobre vantagens e desvantagens decorrentes da adoção do trabalho remoto, da estrutura tecnológica e comunicacional utilizada e as competências e habilidades para execução do trabalho remoto. Os entrevistados apesar de já terem algum conhecimento do trabalho remoto desenvolvido por outros órgãos, em sua maioria, não havia vivenciado tal experiência antes da pandemia.

No âmbito pessoal, identificou-se como vantagens um ganho no deslocamento para o trabalho, flexibilidade de tempo, melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, melhoria na convivência com a família, maior cuidado com a saúde e alimentação, bem como a redução de algumas despesas. Em contrapartida, os entrevistados relataram como fatores desvantajosos o isolamento, foi descrito por todos os participante; sentimento de sobrecarga de trabalho, sendo difícil, em alguns momentos, delimitar fronteiras claras entre as atividades laborais e a vida pessoal, sobretudo para os que possuíam filhos em idade escolar.

A nível de organização, os entrevistados apontaram como vantajosos melhoria da produtividade, atendimento dos prazos e maior alcance das demandas. Outro ganho foi o acompanhamento das atividades que passou a ser realizado via relatórios, e-mails ou *Whatsapp*, o que não era feito anteriormente. Por fim, apontou-se na percepção dos entrevistados a diminuição de alguns gastos como energia, material de limpeza, material de consumo, mobiliário e instrumentos informacionais. Apesar de ter sido configurado como benefício, percebeu-se pelos entrevistados que o custo operacional foi transferido em parte para o servidor. No campo das desvantagens para a UFAL, o processo físico foi posto como um gargalo para o desenvolvimento integralmente das atividades de forma remota. Outro aspecto negativo refere-se ao controle do trabalho do servidor, que para alguns entrevistados os gestores podem ter alguma dificuldade no acompanhamento das entregas.

No aspecto da sociedade as vantagens levantadas são: melhoria na prestação dos serviços, diminuição dos deslocamentos, menor poluição e desenvolvimento de novas tecnologias. Contudo, as desvantagens se deram pelo excesso do uso de equipamentos tecnológicos, diminuição nas relações sociais, a ausência de tecnologia em alguns ramos de atividade e exclusão de algumas pessoas que não possuem condições ou conhecimento no uso das TIC.

Em relação a estrutura tecnológica e comunicacional os entrevistados apontaram que passaram a utilizar novas ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento do trabalho como por exemplo o *Google Drive,* o *Google Meet* ou o *Microsoft Teams.* Parte do trabalho presencial foi substituído pelo atendimento agendado ou via e-mail.

Por fim, levantou-se na categoria competências e habilidades para a execução do trabalho remoto que a maioria dos servidores acreditam que o perfil desejável do trabalhador remoto pode ser desenvolvido por meio de capacitações, no entanto dois entrevistados discordam de tal afirmativa e acreditam que o trabalho remoto não pode ser executado por qualquer pessoa, principalmente por aqueles que não queira fazê-lo.

Embora sejam sugeridos o treinamento no tocante ao uso de tecnologias e gestão do tempo, a imposição compulsória do trabalho remoto advinda da pandemia não permitiu que os entrevistados se preparassem para a transição do modelo presencial. O aprendizado para o desenvolvimento das atividades remotas ocorreu, em grande parte, de forma autônoma ou coletiva entre os colegas. Somente um entrevistado participou de ações formais capacitação.

De acordo com os resultados, os entrevistados revelaram que houve a necessidade do desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos para execução de suas atividades na modalidade remota. Todos eles afirmaram que a criatividade foi um aspecto imprescindível para que fosse possível realizar suas tarefas.

A pesquisa possui algumas limitações dados os escopos de tempo e de recursos. Primeiramente tem-se que os resultados alcançados avaliam a percepção dos entrevistados no período de 2020 a 2022, não se identificando o sentimento dos servidores após o retorno integral do funcionamento presencial. Outrossim, deve-se considerar que a pesquisa apreciou os aspectos abordados de forma abrangente, não refletindo dessa forma sua análise individual e aprofundada. Entretanto, pode-se dizer que o estudo é capaz de contribuir de forma significativa para a temática abordada, visto que as produções acadêmicas referentes ao trabalho remoto em órgãos públicos, em especial nas IFES, permitem investigações acerca desse tema.

Desse modo ficam propostos estudos relativos à temática em outros setores da universidade, bem como em organizações públicas, de preferência nas IFES; pesquisa longitudinal quanto aos impactos e desenvolvimento do trabalho remoto; e uma análise individualizada dos aspectos gerais identificados relativos ao trabalho remoto.

A despeito das contribuições possíveis resultantes deste estudo cabe demonstrar o Apêndice C - RELATÓRIO TÉCNICO, que resultou o produto técnico tecnológico, requisito

do PROFIAP, em que constam ações propostas para o desenvolvimento de um Programa de Gestão de Teletrabalho na UFAL, bem como seu Anexo I que sugere uma minuta de portaria que orienta critérios e procedimentos gerais relativos para a implementação do Programa de Gestão de Teletrabalho no âmbito da UFAL.

REFERÊNCIAS

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. spe, p. 511–533, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395160287. Acesso em: 06.04.2021.

ALMONACID-NIETO, J. M.; CALDERÓN-ESPINAL, M. A.; VICENTE-RAMOS, W. Teleworking effect on job burnout of higher education administrative personnel in the Junín region, Peru. **International Journal of Data and Network Science**, v. 4, n. 4, p. 373–380, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.9.001. Acesso em: 05.04.2021.

ANTUNES, R. **O Privilégio da Servidão:** o novo proletariado de serviços na era digital. 1ª ed. São Paulo, Boitempo, 2018.

BACCILI, S.; CRUZ, N. J. T. da. Virtualização do trabalho durante a Pandemia do COVID-19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [S.l.], v. 11, p. 01-15, mar. 2021. Disponível em: http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/1475. Acesso em: Acesso em: 05.04.2021.

BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. SPEC. ISS., p. 383–400, 2002. Disponível em: https://doi.org/10.1002/job.144. Acesso em: 06.04.2021.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71–91, 2010. Disponível em: https://doi.org/10.1590/s1679-39512010000100006. Acesso em: 05.04.2020.

BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉS, A. Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 9, p. 1–18, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.3390/su12093662. Acesso em: 04.04.2021.

BERNARDINO, A. F.; CARNEIRO, J. M. S.; ROGLIO, K. D. D.; KATO, H. T. Teletrabalho e Gestão de Recursos Humanos - Análise em uma Organização de Tecnologia da Informação. In: **II Encontro de Administração da Informação**, 2009, Recife. Anais do II Encontro de Administração da Informação, 2009. Disponível em: https://docplayer.com.br/14324540-Teletrabalho-e-gestao-de-recursos-humanos-analise-em-uma-organizacao-de-tecnologia-da-informacao.html
Acesso em: 25.03.2021.

BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, v. 2, n. 4, p. 106–127, 2002. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v59i1.137
Acesso em: 25.05.2020.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 01, de 31 de agosto de 2018.** Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, [2018]. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia//asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704. Acesso em: 30.07.2020.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020.** Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Brasília, DF: Ministério da Economia, [2020a]. Disponível em: http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-19-de-12-de-marco-de-2020-247802008. Acesso em: 30.07.2020.

BRASIL. **Novas regras para o trabalho remoto são anunciadas pelo governo,** de 30 de julho de 2020. [2020b]. Disponível em: https://www.gov.br/pt-br/noticias/trabalho-e-previdencia/2020/07/novas-regras-para-o-trabalho-remoto-sao-anunciadas-pelo-governo. Acesso em: 30.07.2020.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.** Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília, DF: Ministério da Economia, [2020c]. Disponível em: http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395. Acesso em: 31.07.2020.

BRASIL. **Produtividade entre servidores públicos federais diminuiu na pandemia,** de 07 de dezembro de 2020. [2020d]. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/geral/audio/2020-12/produtividade-entre-servidores-publicos-federais-diminuiu-na-pandemia. Acesso em: 30.09.2021.

BRASIL. **Governo federal economiza R$ 1,419 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia,** de 03 de agosto de 2021. [2021a]. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/governo-federal-economiza-r-1-419-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia. Acesso em: 30.09.2021.

BRASIL. **Governo federal atinge marca de três mil serviços digitalizados,** de 02 de julho de 2021. [2021b]. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/noticias/governo-federal-atinge-marca-de-tres-mil-servicos-digitalizados. Acesso em: 30.09.2021.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 90, de 28 de setembro de 2020.** Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial. Brasília, DF: Ministério da Economia,

[2021c]. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp/sedgg/me-n-90-de-28-de-setembro-de-2021-349566093. Acesso em: 19.11.2021.

BRASIL. **Publicada a Portaria que estabelece os procedimentos gerais do Programa de Gestão do MEC,** de 25 de outubro de 2021. [2021d]. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/publicada-a-portaria-que-estabelece-os-procedimentos-gerais-do-programa-de-gestao-do-mec. Acesso em: 19.11.2021.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho,** de 01 de maio de 1943. Brasília, 2022. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/publicada-a-portaria-que-estabelece-os-procedimentos-gerais-do-programa-de-gestao-do-mec. Acesso em: 25.04.2022.

COSTA, I. de S. A. da. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 1, p. 01–12, 2005. Disponível em: https://doi.org/10.1590/s1679-39512005000100009. Acesso em: 05.04.2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª ed. Porto Alegre, Artmed, 2010.

DE MASI, DOMENICO. **O futuro do trabalho:** fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Milão, 1999.

DELANY, K. *What Challenges Will Organizations Face Transitioning for the First Time to the New Normal of Remote Working?"* ***Human Resource Development Inte rnational*** **.** p. 01–09, 2021. Disponível em: https://doi:10.1080/13678868.2021.2017391. Acesso em: 05.04.2022.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações : cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR [online]**. 2018, v. 16, n. 2. pp. 250-263. Epub Apr-Jun. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395159073. Acesso em: 29.04.2021.

DIAB-BAHMAN, R.; *AL-ENZI, A. The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings.* ***International Journal of Sociology and Social Policy,*** Vol. 40 No. 9/10, p. 909-927, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0262. Acesso em: 05.04.2022.

ESTRADA, M. M. P. **Teletrabalho& Direito:** o trabalho a distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos. Curitiba: Juruá, 2014. 188 p.

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**, v. 18, n. 1, p. 28–46, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395174605. Acesso em: 21.10.2020.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37–52, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-

52.601. Acesso em: 04.04.2021.

HAZAN, B. F.; MORATO, A.. Teletrabalho no direito brasileiro: fundamentos, perspectivas e alterações promovidas pela reforma trabalhista. **Lex Humana**, v. 10, n. 1, p. 1-24, jan. 2019. Disponível em: ttp://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1584/702>. Acesso em: 28.08.2020.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e Desafios do 'Home Office' em Empresas de Tecnologia da Informação. **Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020. Disponível em: 10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184. Acesso em: 05.04.2022.

IFAL. Portaria Normativa nº 13, de 24 de março de 2022. **Estabelece as normas gerais do Programa de Gestão no âmbito do Ifal.** Maceió, 2022**.** Disponível em: https://www2.ifal.edu.br/o-ifal/gestao-de-pessoas/arquivos/portaria_ifal_2022_13.pdf. Acesso em: 12 mai.2022.

KULGELMASS, J. **Teletrabalho:** Novas Oportunidades para o Trabalho Flexível: seleção de funcionários, benefícios e desafios, novas tecnologias de comunicação. São Paulo: Atlas, 1996..

LEITE, A. L. **Projeto-piloto de teletrabalho em um Instituição de Ensino Superior.** 2020. 207f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação em Administração. Disponível em: https://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/000084/0000845d.pdf. Acesso em: 29.03.2021.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. D. C. Projeto-piloto de teletrabalho para servidores técnicos da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Expectativa**, v. 20, n. 1, p. 73–96, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.48075/revex.v20i1.26693. Acesso em: 02.05.2021.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. D. C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. 2019. **Contextus – Revista Contemporânea De Economia E Gestão**, 17(3), 186-209. https://doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42743. Acesso em: 02.04.2021.

LIPPENS, L.; MOENS, E.; STERKENS, P.; WEYTJENS, J.; BAERT, S. How do employees think the COVID-19 crisis will affect their careers? **PLOS ONE**, 16(5). 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246899. Acesso em: 05.04.2022.

MELLO, A. A. A. **O uso do Teletrabalho nas Empresas de Call Center e Contact Center Multiclientes atuantes no Brasil: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas.** 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. doi:10.11606/T.12.2011.tde-16082011-154156. Acesso em: 27.03.2021.

MELLO, Á. A. A.; SANTOS, S. A. dos; KUNIYOSHI, M. S.; GASPAR, M. A.; KUBO, E. K. de M. Teletrabalho Como Fator de Inclusão Social e Digital em Empresas de Call

Center/Contact Center. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 3, p. 373–388, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.5902/198346598794. Acesso em: 02.05.2021.

MENDES, R. A. de O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p. 12745–12759, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.34117/bjdv6n3-222. Acesso em: 02.05.2021.

NASCIMENTO, F. P. do; SOUSA, F. L. L. **Metodologia da Pesquisa Científica -** teoria e prática. 1ª ed. Brasília, Thesaurus, 2016.

NOGUEIRA FILHO, J. de A.; OLIVEIRA, M. A. M.; SÄMY, F. P. C.; NUNES, A. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 2, p. 274–296, 2020. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3173. Acesso em: 04.05.2021.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. da. **O TELETRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS TELETRABALHADORES**. Trabalho de conclusão de curso, v. 1, n. 9, p. 1–10, 2010. Disponível em: https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004. Acesso em: 03.04.2021

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 2., 2018, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: Universidade do Sua de Santa Catarina - UNISUL; Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC; Fundação Ena Escola de Governo, 2018. p. 227–249. Disponível em: https://repositorio.unb.br/handle/10482/32568. Acesso em: 05.04.2021.

PANTOJA, M. J.; ANDRADE, L. L. S.; OLIVEIRA, M. A. M. Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. **Revista da UI_IPSantarém**, v. 8, n. 4, p. 80–94, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.25746/ruiips.v8.i4.21975. Acesso em: 05.04.2021.

PINEL, Maria de Fátima de Lima. **Teletrabalhador.** 2012. Disponível em: http://www.teletrabalhador.com/index.html. Acesso em: 05.11.2020.

ROCHA, C.; AMADOR, F. O teletrabalho : questões para análise. **Fgv Epabe**, p. 152–162, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395154516. Acesso em: 21.10.2020.

ROCHA, A. B.; CORRÊA, D.; TOSTA, J. G; CAMPOS, R. P. de F. C. Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a covid-19? **Revista do Serviço Público**, v. 72, spe, p. 299-329, abr-jun, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.5215. Acesso em: 06.04.2021.

ROSENFIELD, C. L.; ALVES, D. A. de. A Sociedade da Informação e o Teletrabalho: Considerações sobre a Jornada Extraordinária de Trabalho. **Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho**, v. 2, n. 1, p. 77, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.21902/2525-9857/2016.v2i1.529. Acesso em: 05.04.2021.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. de C. Teletrabalho : desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 39–49, 2005. Disponível em: https://doi.org/10.1590/s1984-92302005000200002. Acesso em: 25.05.2020.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F. & LUCIO, M. del P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5ª ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, V. G. da; VIEIRA, A. M. Faces da Gestão do Teletrabalho: Um estudo com telegerentes. In: **XVII SemeAd - Seminários em Administração**, 2014, São Paulo. Disponível em: http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/333.pdf. Acesso em: 25.03.2021.

SILVA, A. M. S. da. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: 3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade e V Congresso Iberoamericano de Investigadores e Docentes de Direito e Informática, 2015, Santa Maria. **Anais Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade**. Disponível em: http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf. Acesso em: 25.05.2020.

SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. **Questões.** Disponível em: http://www.sobratt.org.br/index.php/certificacao/questoes/. Acesso em: 23.10.2020.

STEIL, A. V.; BARCIA, R. M. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **Revista de Administração**, v. 36, n. 1, p. 74–84, 2001. Disponível em: http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=33. Acesso em: 06.04.2021.

TREMBLAY, D.-G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 54–65, 2002. Disponível em: https://doi.org/10.1590/s0034-75902002000300006. Acesso em: 03.04.2021.

UFAL. **Ufal suspende atividades acadêmicas para evitar o contágio por Coronavírus: Gestão também apresentou o Plano de Contigência para o Covid-19**, de 16 de março de 2020, atualizado em 02 de abril de 2020, Maceió, 2020 Disponível em: https://ufal.br/ufal/noticias/2020/3/ufal-suspende-atividades-academicas-por-tempo-indeterminado-para-evitar-o-contagio-por-coronavirus. Acesso em: 30.07.2020.

UFAL. **Gestão de Pessoas e do Trabalho**. www.ufal.br, [2021a]. Disponível em: https://ufal.br/ufal/institucional/pro-reitorias/progep. Acesso em: 20.05.2021.

UFAL. **Apresentação**. www.ufal.br, [2021b]. Disponível em: https://ufal.br/ufal/institucional/apresentacao. Acesso em: 20.05.2021.

UFS. **Live esclarece dúvidas sobre a implementação do teletrabalho na UFS**, de 01 de julho de 2021, Aracajú, 2021. Disponível em: https://www.ufs.br/conteudo/67528-live-esclarece-duvidas-sobre-a-implementacao-do-teletrabalho-na-ufs. Acesso em: 30.09.2021.

UFU. **Relatório nº1/2021/CTELETRAB/PROGEP/REITO**, de 08 de setembro de 2021. Uberlândia, 2022. Disponível em: http://www.progep.ufu.br/sites/proreh.ufu.br/files/ufu_-_3026564_-_relatorio.pdf. Acesso em: 30.09.2021

UNIFESP. **Participe da consulta pública: Teletrabalho na Unifesp**, de 07 de junho de 2021. São Paulo, 2021. Disponível em: https://www.unifesp.br/boletins-anteriores/item/5198-participe-da-consulta-publica-teletrabalho-na-unifesp. Acesso em: 30.09.2021

VALENCIA CATUNTA, A. M. C. Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas. **Revista Ius**, v. 12, n. 41, p. 203–226, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.35487/rius.v12i41.2018.319. Acesso em: 06.04.2021.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade : quais são os impactos no desempenho profissional , bem-estar e contexto de trabalho?. **Revista do Serviço Público**, 72(01), 133-162, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4938. Acesso em: 04.04.2021.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa **TRABALHO REMOTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS: UM DIAGNÓSTICO NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**, da pesquisadora Suzana Baccili, sob orientação da profª. Drª. Milka Alves Correia Barbosa e co-orientação do Prof. Dr. José Rodolfo Tenório Lima. A seguir, as informações do projeto de pesquisa com relação a sua participação neste projeto:

1. O estudo se destina a realizar um diagnóstico do processo de implantação do trabalho remoto na Universidade Federal de Alagoas.

2. A importância deste estudo é a de colaborar para uma análise do trabalho remoto aplicado na UFAL observando as normas previstas na legislação para manutenção da boa imagem da Instituição, seja para o público interno quanto para o público externo.

3. Os resultados que se desejam alcançar são os seguintes: descrever as práticas empreendidas pela gestão da UFAL na implantação do trabalho remoto no contexto da pandemia do COVID-19; conhecer as percepções e os resultados decorrentes da adoção do trabalho remoto a partir do ponto de vista dos servidores da PROGEP; identificar a estrutura tecnológica disponível com a adoção do trabalho remoto; e propor um conjunto de ações para implantação de um Programa de Gestão de teletrabalho para os servidores da Universidade Federal de Alagoas.

4. A coleta de dados ocorrerá no período de fevereiro a março de 2022.

5. O estudo será feito da seguinte maneira: coleta de dados documentais e pesquisa de campo baseada na realização de entrevista junto aos servidores lotados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho da Universidade Federal de Alagoas que tenham tido experiência com o trabalho remoto no período de março de 2020 a agosto de 2021, sendo necessário que o profissional ainda faça parte do quadro de servidores lotados na PROGEP quando da realização da entrevista. Dado o contexto epidemiológico da COVID-19, a entrevista ocorrerá preferencialmente de forma virtual pela plataforma *Google Meet,* realizando-se agendamento prévio em horário de melhor conveniência para o participante. A entrevista seguirá um roteiro semi-estruturado com duração média de 40 minutos e será gravada. A gravação considerará a confidencialidade das informações e a preservação da imagem e intimidade dos participantes, ficando os dados obtidos armazenados em pasta de acesso restrito aos pesquisadores envolvidos na pesquisa. Quando não for possível realizar a entrevista de forma virtual, essa poderá ocorrer presencialmente seguindo os requisitos de biossegurança em que serão adotados cuidados como a disponibilização de local arejado e sem ar-condicionado, álcool gel 70%, uso de máscara obrigatório e distanciamento social entre pesquisador e participante.

6. A sua participação será nas seguintes etapas: assinatura deste termo e responder as perguntas da entrevista sobre a adoção do trabalho remoto na UFAL.

7. Os incômodos e possíveis riscos à sua saúde física e/ou mental são: de origem psicológica, intelectual ou/e emocional, tais como: desconforto ao responder questões sobre o ambiente de trabalho e chefias; a possibilidade de constrangimento; estresse; cansaço; quebra de sigilo; divulgação de dados confidenciais (registrados no TCLE). Poderá também haver desconforto

ou dificuldades em realizar a entrevista de forma virtual, caso não seja realizada de forma presencial.

8. Como formas de minimizar os riscos, deixamos claro que você não é obrigado a responder todas as questões, caso não se sinta confortável com o teor das perguntas. Caso a pesquisa se torne cansativa, será possível concluí-la em outro momento se for da sua vontade, em horário de sua conveniência. Não serão divulgadas imagens ou dados pessoais, inclusive o nome, sendo referenciado apenas por códigos.

9. Os benefícios esperados com a sua participação no projeto de pesquisa, mesmo que não diretamente são: a verificação da sua percepção quanto ao atual funcionamento do trabalho remoto da Ufal, sendo possível propor melhorias direcionadas às dificuldades relatadas. Os resultados da pesquisa podem contribuir para a propositura de ações, o que beneficiará não somente os entrevistados, mas toda a comunidade acadêmica.

10. Você poderá contar com a assistência dos pesquisadores para sanar quaisquer dúvidas ou prestar esclarecimentos sobre a pesquisa, sendo responsáveis por ela: Suzana Baccili, Profª Drª Milka Alves Correia Barbosa e Prof. Dr. José Rodolfo Tenório Lima.

11. Você será informado(a) do resultado final do projeto via e-mail e, sempre que desejar, serão fornecidos esclarecimentos sobre cada uma das etapas do estudo. Além disso, as melhorias resultantes desse estudo serão encaminhadas aos gestores da UFAL como sugestões de melhoria.

12. A qualquer momento, você poderá se recusar a continuar participando do estudo e, também, poderá retirar seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.

13. As informações conseguidas através da sua participação não permitirão a identificação da sua pessoa, exceto para a equipe de pesquisa, e a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto após a sua autorização.

14. O estudo não acarretará despesa para você.

15. Você será indenizado(a) por qualquer dano que venha a sofrer com a sua participação na pesquisa.

16. Você receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por todos.

Se você̂ tiver dúvidas sobre seus direitos como participante de pesquisa, você pode contatar Comitê̂ de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) da UFAL, pelo telefone: (82) 3214-1041. O CEP trata-se de um grupo de indivíduos com conhecimento científicos que realizam a revisão ética inicial e continuada do estudo de pesquisa para mantê-lo seguro e proteger seus direitos. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. Este papel está baseado nas diretrizes éticas brasileiras (Res. CNS 466/12 e complementares).

Eu ....., tendo compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre a minha participação no

mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos, das minhas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a minha participação implicam, concordo em dele participar e para isso eu DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.

Endereço da equipe da pesquisa: Suzana Baccili Instituição: Universidade Federal de Alagoas Endereço: Travessa Presidente Getúlio Vargas, 500. Complemento: -- Cidade/CEP: Maceió/57046-142 Telefone: (82) 9 9910-6584 Ponto de referência: Hospital Hapvida

Contato de urgência: Profª. Drª. Milka Alves Correia Barbosa Endereço: Av. Lourival Melo Mota, S/N, Tabuleiro dos Martins Complemento: -- Cidade/CEP: Maceió-AL, 57.072-890 Telefone: (82) 3214-1225 Ponto de referência: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Contato de urgência: Prof. Dr. José Rodolfo Tenório Lima Endereço: Av. Monte Castelo, nº 553, Vergel do Lago Complemento: -- Cidade/CEP:Maceió/ 57015-130 Telefone: 82- 99919-9429 Ponto de referência: --

ATENÇÃO: *O Comitê de Ética da UFAL analisou e aprovou este projeto de pesquisa. Para obter mais informações a respeito deste projeto de pesquisa, informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no estudo, dirija-se ao:* Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Alagoas: Prédio do Centro de Interesse Comunitário (CIC), Térreo, Campus A. C. Simões, Cidade Universitária. Telefone: 3214-1041 – Horário de Atendimento: das 8:00 as 12:00hs. E-mail: comitedeeticaufal@gmail.com

Maceió, de de .

Assinatura ou impressão datiloscópica d(o,a) voluntári(o,a) ou responsável legal e rubricar as demais folhas	Nome e Assinatura do Pesquisador pelo estudo (Rubricar as demais páginas)

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

Metadados e orientações

Nome do entrevistado: _____

Nome dos pesquisadores presentes: _____

Data da entrevista: ____/____/____ **Local da entrevista:** _____

Contato inicial:

- ❑ Agradecer pela disponibilidade em receber o (s) pesquisador (es).
- ❑ Apresentar, de forma breve, os objetivos da pesquisa.
- ❑ Explicar as informações contidas no termo de consentimento de entrevista.
- ❑ Solicitar a assinatura do termo de consentimento de entrevista.
- ❑ Entregar uma via assinada pelo pesquisador para o entrevistado.
- ❑ Falar da interrupção da entrevista e da não opção em responder.

Características socioeconômicas dos entrevistados:

- ❑ Idade?
  - ❑ 18-25
  - ❑ 26-33
  - ❑ 34-41
  - ❑ 42-49
  - ❑ 50 ou mais
- ❑ Sexo?
- ❑ Nível de formação educacional? Grau de Escolaridade?
- ❑ Cargo atual?
- ❑ Tempo na instituição?
- ❑ Tempo de lotação no setor?
- ❑ Possui FG?
- ❑ Exerce atividade de chefia?
- ❑ Estado civil/relacional?
- ❑ Possui filhos? Se sim, idade? Está em idade escolar?
- ❑ Reside na cidade de lotação?
- ❑ Há quanto tempo está em regime de trabalho remoto?
- ❑ Está em regime de trabalho remoto:
  - ❑ parcial (considerando os que estão em escala de revezamento) Trabalha quantos dias em trabalho remoto?_____
  - ❑ integral - motivo: _____

Questões para entrevista

Observação: Os textos em itálico se referem aos objetivos de cada questão.

1. O que você sabe ou sabia sobre a modalidade de trabalho remoto?
Identificar qual o conhecimento do servidor a respeito de como funciona o trabalho remoto, como ele imaginava que era e se já teve alguma experiência anterior.

2. Como ocorreu o planejamento do trabalho remoto no seu setor?
Identificar de que maneira ocorreu o planejamento e a implantação do trabalho remoto, se houve apoio institucional além dos elencados na IN19/2020.

3. Qual foi o critério para designar os trabalhadores remotos?
Identificar o/s critério/s para designar os trabalhadores remoto, se houve apoio institucional além dos elencados na IN19/2020.

4. Como você foi escolhido/designado para o trabalho remoto?
Identificar como foi escolhido o/s trabalhadores remoto, se houve apoio institucional além dos elencados na IN19/2020.

5. Quais os pontos positivos e negativos da forma como houve a implementação do trabalho remoto na UFAL?
Verificar as facilidades e obstáculos da organização.

6. Quais recursos estruturais e tecnológicos foram disponibilizados pela UFAL para as suas atividades no trabalho remoto?

7. Além desses que você citou, foi necessário algum investimento pessoal?

8. Quais recursos você considera que são necessários, mas não os possui?

9. Como você descreveria o local que dispõe para o desenvolvimento de suas atividades? Considera-o adequado?

Questões 05,06, 07, 08 e 09: Identificar se o servidor possui os recursos necessários e se houve apoio institucional para o desempenho de suas atividades no trabalho remoto.

10. Explane de que forma ocorria o desenvolvimento do seu trabalho de forma presencial e como está ocorrendo no trabalho remoto?

Fazer um comparativo entre a atividade presencial versus trabalho remoto quanto à produtividade, qualidade do trabalho, autonomia, flexibilidade, nível quantitativo de trabalho, organização, concentração, estresse, segurança, tempo.

11. De que forma está ocorrendo a divisão de tarefas e o acompanhamento do desempenho dos trabalhadores remotos x presenciais? Houve algum tipo de treinamento *online*? Se não, acha que fosse necessário?
Identificar como está ocorrendo a avaliação do desempenho (por metas, por tarefas, etc.) dos trabalhadores remotos, a cobrança por resultados e se houve necessidade de treinamento para execução das atividades.

12. Quais as formas de supervisão adotadas por seu gestor para a supervisão e controle das tarefas no trabalho remoto?
Verificar se houve facilidade ou dificuldade no controle do desempenho e organização das rotinas no trabalho remoto.

13. Como está ocorrendo a comunicação com a equipe, chefia, setores demandantes e público-alvo do setor? Utilização de novas ferramentas tecnológicas.
Identificar as facilidades e as dificuldades de comunicação durante o trabalho remoto.

14. Como você tem organiza/concilia a sua rotina diária domiciliar e de trabalho?
Delimitação entre vida pessoal e profissional no trabalho remoto.

15. Como suas despesas pessoais e domésticas foram afetadas pela adoção do trabalho remoto?
Identificar aumento ou diminuição de despesas pessoais com a adoção do trabalho remoto.

16. De que maneira você avalia sua experiência com o trabalho remoto?
Identificar dificuldades ou facilidades/benefícios pessoais no desenvolvimento do trabalho remoto.

17. A partir de sua experiência, como descrever o perfil necessário para o servidor que quer ser trabalhador remoto? Você acredita se enquadrar dentro desse perfil?
Identificar qual o perfil necessário a partir da visão do trabalhador remoto e verificar se ele se acha dentro desse perfil.

18. Quais os benefícios da implementação do trabalho remoto para a UFAL? E para os servidores? E para o seu setor?
Verificar os benefícios da organização com o trabalho remoto.

19. Quais perdas o trabalho remoto trouxe para a UFAL? E para os servidores? E para o seu setor?

Verificar as perdas da organização com o trabalho remoto.

20. Que mudanças você percebe quando compara a UFAL de antes do trabalho remoto e a de agora?
Verificar as percepções de diferenças antes e após o trabalho remoto.

21. Quais os benefícios do trabalho remoto para a sociedade?
Verificar benefícios/desafios da sociedade com o trabalho remoto.

22. Considerando sua experiência e sua rotina de trabalho, sendo viável, quais condições devem ser providenciadas para a implementação definitiva do trabalho remoto na modalidade de teletrabalho? E a nível institucional?
Verificar a percepção quanto à continuidade do trabalho remoto na modalidade teletrabalho a nível individual e institucional.

Perguntar se o entrevistado tem algo que gostaria de acrescentar.

Considerações finais:

- ❑ Perguntar ao entrevistado se há alguma informação adicional que gostaria de acrescentar em relação aos assuntos abordados durante a entrevista.
- ❑ Perguntar se o entrevistado ficou com alguma dúvida.

Finalização e agradecimento:

- ❑ Agradecer a disponibilidade do entrevistado em fornecer as informações.
- ❑ Salientar que os resultados da pesquisa estarão à disposição dele e, se tiver interesse, deverá entrar em contato com o pesquisador.

APÊNDICE C – RELATÓRIO TÉCNICO

1. TÍTULO

TRABALHO REMOTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS: UM DIAGNÓSTICO NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS E DO TRABALHO

2. RESUMO

Este produto técnico resultou de pesquisa de dissertação realizada no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP). O estudo foi desenvolvido na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho (PROGEP) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) e se baseou na temática do trabalho remoto durante a pandemia até o retorno presencial das atividades.

Foram efetuados levantamentos documentais a partir de publicações no boletim de serviços da UFAL e legislação federal direcionadas ao tema, bem como entrevistas semiestruturadas com 14 servidores lotados na PROGEP.

Constatou-se que o trabalho remoto executado pelos servidores da PROGEP no período da pandemia do coronavírus fornece subsídios para o desenvolvimento de um Programa de Gestão na UFAL, devendo-se considerar as idiossincrasias da instituição, bem como da legislação envolta ao teletrabalho nos órgãos federais.

Destarte, diante dos resultados obtidos segue proposta de intervenção com algumas ações (Quadro 1), mas não se limitando a essas, para o desenvolvimento de um Programa de Gestão na UFAL, bem como de uma minuta de portaria (Anexo I), que visa dar suporte normativo e instrutivo à gestão institucional.

3. INSTITUIÇÃO

Trata-se da Universidade Federal de Alagoas – UFAL.

4. PÚBLICO-ALVO DA INICIATIVA

Os servidores Técnicos-Administrativos em Educação (TAE) da UFAL.

5. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Algumas instituições públicas federais, dadas a experiência adquirida do trabalho remoto desenvolvido durante a pandemia do COVID-19 e a publicação da Instrução Normativa 65/2020 do Ministério da Economia que trata do Programa de Gestão de Teletrabalho, têm envidado estudos e regulamentado essa modalidade em seus órgãos.

Embora tenha ocorrido em caráter excepcional, a experimentação do trabalho remoto no contexto da pandemia acelerou o processo de institucionalização do teletrabalho no Serviço Público Federal que já vinha ocorrendo desde 2005 a exemplo do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO).

Tal momento, fez com que a UFAL desenvolvesse alguma *expertise* com a adoção do trabalho remoto de forma a desenvolver novos conhecimentos e técnicas de processos que podem beneficiar a organização em alguns aspectos, tais quais uma nova visão sobre o formato do trabalho voltado para resultados, a melhoria dos processos, do planejamento e da execução do trabalho, maior transparência, utilização de novas tecnologias e uma nova ferramenta estratégica para a Gestão de Pessoas.

6. OBJETIVOS

De modo a contribuir para um melhor funcionamento da instituição, esta iniciativa, considerando os resultados obtidos na pesquisa, visa sugerir um conjunto de ações para avaliação da alta gestão no que compete ao desenvolvimento de um Programa de Gestão na Universidade Federal de Alagoas.

7. RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

A fim de propor práticas voltadas à transição do trabalho remoto para o teletrabalho na UFAL, apresentam-se ações para o desenvolvimento de um Programa de Gestão na UFAL sendo o Quadro 1 um plano de ação e o Anexo I uma minuta de portaria para regulamentação do Programa de Gestão na UFAL, com vistas a dar suporte normativo e instrutivo.

Quadro 1 - Plano de Ação

(continua)

Etapa	O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?	Indicador
1	Constituir Comissão de Estudos Normativos e de Planejamento (CENP).	Para o estudo das normas e planejamento das ações para implementação do PGTrab/UFAL.	CONSUNI	- um representante da PROGEP; - um representante da PROGINST; - um representante do NTI; - um representante da Carreira dos Cargos de TAE; - um representante do SINTUFAL; - um representante da ADUFAL; e - seus respectivos suplentes.	Até 120 dias a contar da publicação do ato que constitui a CENP.	Publicação de portaria de constituição da comissão autorizando o início dos trabalhos.	Valor da hora de trabalho de cada servidor designado para participar da comissão.	- Construção da proposta do PGTrab/UFAL contendo Minuta das normas e procedimentos necessários para implementação do programa.

(continuação)

Etapa	O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?	Indicador
2	Chamamento público para verificação de interesse das UORG e dos servidores.	Para identificar o quantitativo de UORG e servidores com interesse em participar do PGTrab/UFAL.	- Boletim de Serviços; e - Site institucional.	- PROGEP; - UORG e servidores interessados.	Até 60 dias a contar da publicação do ato que constitui a CENP.	As UORG interessadas deverão fazer o levantamento do quantitativo de servidores interessados em participar do PGTrab/UFAL comunicando a PROGEP na forma do Chamamento Público.	Valor da hora de trabalho de cada servidor designado para responder ao Chamamento Público.	Quantitativo de UORG e de servidores interessados em participar do PGTrab/UFAL.
3	Construção da Tabela de Atividades do PGTrab/UFAL	Para identificar as atividades que permitem a mensuração dos resultados e da produtividade desenvolvidas pelas UORG.	- Boletim de Serviços; e - Site institucional.	- PROGEP; - UORG e servidores interessados.	Até 30 dias a contar do recebimento das informações obtidas no Chamamento Público.	- As UORG interessadas deverão fazer o levantamento das atividades que permitam a mensuração dos resultados e da produtividade de acordo com os critérios da IN 65/2020/ME; - A PROGEP deverá agrupar as atividades em Grupos de atividades por temas de afinidade.	Valor da hora de trabalho de cada servidor designado para o levantamento das atividades.	Tabela de Atividades do PGTrab/UFAL.

(continuação)

Etapa	O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?	Indicador
4	Definição do Sistema Informatizado do PGTrab/UFAL	Para o acompanhamento e controle de metas e controle dos resultados pactuados no Planto de Trabalho Individual.	NTI	NTI	Até 120 dias a contar da publicação do ato que constitui a CENP.	- Desenvolver sistema informatizado próprio; ou - Sistema informatizado pelo órgão central do SIPEC.	- Valor da hora de trabalho de cada servidor designado para o desenvolvimento do sistema do PGTrab/UFAL; ou - Valor da hora de trabalho de cada servidor designado negociação do Sistema informatizado pelo órgão central do SIPEC e valor para implantação desse sistema.	Sistema Informatizado de acompanhamento de resultados do PGTrab/UFAL.
5	Testes de parametrização, segurança e implementação do Sistema Informatizado do PGTrab/UFAL.	Para a avaliação do sistema e identificação de *bugs* ou falhas, bem como de sua operacionalização.	NTI	NTI	Até 60 dias após a definição do Sistema Informatizado do PGTrab/UFAL	Realizar testes de segurança, de cadastro dos planos de trabalho, de interface com o órgão central do SIPEC.	Valor da hora de trabalho de cada servidor designado na implantação desse sistema.	Validação do Sistema Informatizado de acompanhamento de resultados do PGTrab/UFAL.

(continuação)

Etapa	O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?	Indicador
6	Aprovação do PGTrab/UFAL.	Para implementação do PGTrab/UFAL.	- Boletim de Serviços; e - Site institucional.	- CONSUNI; e - Reitoria.	Após a validação dos estudos da CENP e do Sistema Informatizado de acompanhamento de resultados do PGTrab/UFAL.	- Publicação da normativa que autoriza a implementação do PGTrab/UFAL.	- Valor da hora de trabalho de cada servidor designado na aprovação do PGTrab/UFAL.	- Normativa/s que institue/m o PGTrab/UFAL.
7	Criação de site do PGTrab/UFAL.	Para acompanhamento e transparência do PGTrab/UFAL.	Site institucional.	- NTI; - PROGEP; e - PROGINST.	A partir da criação da CENP.	Criação de uma aba no site da UFAL destinada ao acompanhamento do PGTrab/UFAL contento todas as ações desenvolvidas.	- Valor da hora de trabalho de cada servidor designado para atualização da aba do PGTrab/UFAL.	Aba do PGTrab/UFAL no site da UFAL.

(continuação)

Etapa	O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?	Indicador
8	Edital para participação no PGTrab/UFAL.	Para o chamamento público do/s servidore/s intressado/s em aderir/em ao PGTrab/UFAL.	- Boletim de Serviços; - Site institucional.	- PROGEP; - UORG; e - Servidores interessados.	Após a aprovação do PGTrab/UFAL.	Convocar o/s interessado/s em aderir/em ao PGTrab/UFAL.	- Valor da hora de trabalho de cada servidor designado nessa etapa.	- Quantitativo de servidores aprovados no PGTrab/UFAL.
9	Capacitação dos servidores envolvidos no PGTrab/UFAL.	- Para o melhor desenvolvimento das atividades dos servidores participantes do PGTrab/UFAL.	- CIC; - AVA; - Moodle.	- Gerência de Capacitação; - Chefias; - Servidores participantes do PGTrab/UFAL.	Formação contínua após a aprovação do PGTrab/UFAL.	- Realizar capacitações nos temas: a. utilização do Sistema Informatizado do PGTrab/UFAL; b. utilização de ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento do teletrabalho; c. segurança da informação; d. controle e avaliação do desempenho; e. outros relacionados ao tema teletrabalho.	- A hora/aula do instrutor de acordo com critérios legais e orçamentários.	- Quantitativo de cursos ofertados x quantitativo de servidores capacitados envolvidos no PGTrab/UFAL.

(conclusão)

Etapa	O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?	Indicador
10	Relatório de acompanhamento PGTrab/UFAL.	Para o acompanhamento, validação e correção dos resultados obtidos no PGTrab/UFAL.	- Boletim de Serviços; - Site institucional - Ofício destinado ao órgão central do SIPEC.	- CONSUNI; - Reitoria; - PROGINST - PROGEP; - UORG; e - Servidores interessados.	Após seis meses de início do PGTrab/UFAL.	- Apresentar os resultados obtidos no PGTrab/UFAL.	- Valor da hora de trabalho de cada servidor designado nessa etapa.	- Relatório institucional do PGTrab/UFAL.

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

8. RESPONSÁVEIS E CONTATOS

Profª Drª. Milka Alves Correia Barbosa
e-mail: milka.correia@feac.ufal.br
Contato: (82) 99971-0371

Prof. Dr. José Rodolfo Tenório Lima
e-mail: jose.tenorio@arapiraca.ufal.br
Contato: (82) 99919-9429

M.a. Suzana Baccili
e-mail: suzana.baccili@feac.ufal.br
Contato: (82) 99910-6584

9. PERÍODO DE REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO

De 12 a 17 de maio de 2022.

10. REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e fundações públicas federais**. Brasília. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 12 mai.2022.

BRASIL. Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. **Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências.** Brasília, 1995**.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm. Acesso em: 12 mai.2022.

BRASIL. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. **Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão.** Brasília, 2020**.** Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395. Acesso em: 12 mai.2022.

IFAL. Portaria Normativa nº 13, de 24 de março de 2022. **Estabelece as normas gerais do Programa de Gestão no âmbito do Ifal.** Maceió, 2022**.** Disponível em: https://www2.ifal.edu.br/o-ifal/gestao-de-pessoas/arquivos/portaria_ifal_2022_13.pdf. Acesso em: 12 mai.2022.

UFAL Resolução nº 75, de 09 de novembro de 2021. **Atualiza a Resolução nº 53/2017 CONSUNI-UFAL que estabeleceu o horário de funcionamento da UFAL, adotando a jornada de trabalho flexibilizada para o segmento técnico-administrativo.** Maceió, 2021**.** Disponível em: https://ufal.br/resolucoes/?b_start:int=30. Acesso em: 12 mai.2022.

UNIFESP. Resolução nº 213, de 06 de dezembro de 2021. **Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais relacionados à implementação do Programa de Gestão Teletrabalho - TLTra no âmbito da Universidade Federal de São Paulo - Unifesp.** São Paulo, 2021**.** Disponível em: https://sei.unifesp.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=1096522&id_orgao_publicacao=0**.** Acesso em: 12 mai.2022.

UNIFESP. Instrução Normativa PROPESSOAS nº 01, de 18 de fevereiro de 2022. **Estabelece orientações e procedimentos a serem observados para adesão dos(das) servidores(as) técnico-administrativos(as) em educação ao Programa de Gestão e Desempenho (modalidade teletrabalho) no âmbito da Universidade Federal de São Paulo.** São Paulo, 2022**.** Disponível em: https://sei.unifesp.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=1096522&id_orgao_publicacao=0**.** Acesso em: 12 mai.2022.

UFU. Minuta de Resolução nº 3026536, de 08 de setembro de 2021. **Estabelece procedimentos gerais relativos ao Programa de Gestão na Universidade Federal de Uberlândia.** Uberlândia, 2022**.** Disponível em: http://www.progep.ufu.br/sites/proreh.ufu.br/files/ufu_-_3026481_-_minuta_de_resolucao.pdf**.** Acesso em: 12 mai.2022.

UFU. Minuta de Portaria nº 3026481, de 08 de setembro de 2021. **Regulamenta o Programa de Gestão na Universidade Federal de Uberlândia.** Uberlândia, 2022**.** Disponível em: http://www.progep.ufu.br/sites/proreh.ufu.br/files/ufu_-_3026536_-_minuta_de_portaria.pdf**.** Acesso em: 12 mai.2022.

ANEXO I

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
GABINETE DA REITORIA

PORTARIA Nº XX, DE XX DE XX DE 202X

Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais relativos à implementação do Programa de Gestão de Teletrabalho (PGTrab) no âmbito da Universidade Federal de Alagoas - UFAL.

O **REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS** no uso de suas atribuições que lhe confere o §1º do Estatuto da UFAL, aprovado pela portaria nº 4067/MEC, de 29/12/2003, e tendo em vista o que consta do Processo nº 23065.XXXXX/202X-XX;

CONSIDERANDO **o princípio constitucional da eficiência**, explicitado no art. 37 da Constituição Federal, de par com a necessidade de economicidade de recursos por meio da racionalização de atividades e a imprescindibilidade de buscar a Administração, permanentemente, meios de otimização dos trabalhos;

CONSIDERANDO a necessidade de garantir a ampliação da oferta de serviços prestados e de contribuir para a agilidade e continuidade das atividades desenvolvidas pelos integrantes do Quadro de Servidores Técnico-administrativos no âmbito da Universidade Federal de Alagoas – UFAL;

CONSIDERANDO as disposições contidas no **art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores públicos civis da União, das autarquias e fundações públicas federais;

CONSIDERANDO o **disposto no § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590**, de 10 de agosto de 1995, de que, sob situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis e mediante autorização do competente Ministro de Estado, possa a Administração instituir programa de gestão dispensando os(as) servidores(as) envolvidos(as) do controle de

MINUTA

assiduidade;

Considerando a **Instrução Normativa nº 65**, de 30 de julho de 2020, publicada no Diário Oficial da União - DOU - de 31 de julho de 2020, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão;

Considerando a **Portaria nº 267**, de 30 de abril de 2021, publicada no DiárioOficial da União - DOU – de 03 de maio de 2021, que autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação - MEC e de suas entidades vinculadas. e o que consta no Processo nº **23041.010647/2022-82**;

CONSIDERANDO a necessidade de definir procedimentos, critérios e requisitos para a implantação do programa de gestão, mediante mensuração da produtividade, dos resultados e da avaliação permanente do desempenho do participante e das condições de trabalho;

CONSIDERANDO a expectativa de vantagens e benefícios decorrentes da implementação de políticas, projetos e ações que proporcionem aos servidores melhor qualidade de vida nas esferas profissional, pessoal, familiar e social, assim como a necessidade de obtenção de elementos destinados à definição de novas estratégias nos ambientes de trabalho da Universidade Federal de Alagoas - UFAL;

CONSIDERANDO o resultado da Consulta Pública realizada em XX de XX de 202X;

CONSIDERANDO a decisão proferida pelo CONSUNI/UFAL em reunião realizada em XX de XX de 202X;

RESOLVE:

Art. 1º Regulamentar e instituir o Programa de Gestão de Teletrabalho (PGTrab), no âmbito da Universidade Federal de Alagoas - UFAL.

CAPÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 2º Esta norma estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos servidores em exercício na UFAL relativos à implementação do Programa de Gestão na Instituição, na forma da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020,

MINUTA

expedida pelo Ministério da Economia.

Art. 3º As atividades administrativas do/s servidore/s Técnicos-Administrativo/s em Educação (TAE) da UFAL poderão ser executadas de forma remota, fora das dependências da instituição, sob a denominação de Teletrabalho, atendendo as orientações, os critérios e os procedimentos gerais estabelecidos nesta Portaria.

Parágrafo único. As atividades que em razão do cargo ou de suas atribuições exijam a presença física do servidor ou enquadrem atividades práticas na unidade institucional de trabalho, não se enquadram no conceito de teletrabalho.

Art. 4º São elegíveis para participar do PGTrab os servidores Técnicos-Administrativo/s em Educação no âmbito da UFAL.

§1º Não poderão parcipar do PGTrab os agentes públicos em exercício no Hospital Universitário Professor Alberto Antunes - HUPAA, sob gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSERH, bem como aqueles abrangidos por normas específicas de outros órgãos ou entidades.

§2º O/s parcipante/s do PGTrab ficarão dispensados do controle de frequência, nos termos do § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 1995.

Art. 5º Para os fins desta Portaria, considera-se:

I - programa de gestão: ferramenta de gestão autorizada em ato normativo de Ministro de Estado e respaldada por norma de procedimentos gerais, que disciplina o exercício de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, cuja execução possa ser realizada pelo/s participante/s;

II - atividade: conjunto de ações específicas a serem realizadasde forma individual e supervisionada pela/s chefia/s imediata/s, visando entregas no âmbito de projetos e processos de trabalho institucionais;

III - entrega: resultado do esforço empreendido na execução de uma atividade sendo definida no planejamento e com data prevista de conclusão;

IV - plano de trabalho: instrumento que conterá as atividades a serem desenvolvidas, as metas a serem alcançadas expressas em horas equivalentes, o regime de execução, o cronograma em que cumprirá sua jornada em regime presencial, quando for o caso, e o termo de ciência e responsabilidade;

V - unidade: a Reitoria da UFAL e cada um de seus *campi*;

VI - dirigente da unidade: autoridade máxima da unidade, ou seja, o Reitor, no caso da Reitoria e os Diretores-Gerais, no caso dos *campi*;

MINUTA

VII – dirigente de unidade organizacional: dirigente de unidade integrante da estrutura organizacional da UFAL;

VIII – unidade organizacional (UORG): unidade integrante da estrutura organizacional da UFAL;

IX - chefe imediato: autoridade imediatamente superior ao participante;

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

XI - regime de execução parcial: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o servidor restringe-se a um cronograma específico, dispensado do controle de frequência exclusivamente nos dias em que a atividade laboral seja executada remotamente, nos termos desta Portaria;

XII - regime de execução integral: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o(a) servidor(a) participante compreende a totalidade da sua jornadade trabalho, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Portaria;

XIII - trabalho externo: atividades que, em razão da sua natureza, da natureza do cargo ou das atribuições da unidade que as desempenha, são desenvolvidas externamente às dependências do órgão ou entidade e cujo local de realização é definido em função do seu objeto;

XIV – área de gestão de pessoas: unidade administrativa integrante da estrutura organizacional da UFAL competente para implementação da política de pessoal;

XV - área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais: unidade administrativa integrante da estrutura organizacional da UFAL que tenha competência relativa à gestão estratégica e à avaliação de resultados.

XVI – SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal.

CAPÍTULO II
DAS DIRETRIZES DO PROGRAMA DE GESTÃO

MINUTA

Art. 6º O PGTrab da UFAL abrangerá as atividades cujas características permitam a mensuração da produtividade e dos resultados das respectivas unidades e do desempenho do participante em suas entregas.

Art. 7º As atividades que possam ser adequadamente executadas de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos serão realizadas preferencialmente na modalidade de teletrabalho parcial ou integral.

§1º A manutenção das atividades presenciais nas hipóteses do *caput* deste artigo deverá ser justificada.

§2º Enquadram-se nas disposições do *caput*, mas não se limitando a elas, as atividades com os seguintes atributos:

I - cuja natureza demande maior esforço individual e menor interação com outros agentes públicos;

II - cuja natureza de alta complexidade exija elevado grau de concentração;

III - cuja natureza seja de baixa a média complexidade com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas.

§3º O teletrabalho poderá ser executado no regime parcial ou integral, conforme a especificidade de cada UORG.

§4º O PGTrab não poderá:

I - abranger atividades cuja natureza exija a presença física do participante na unidade ou que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo;

II - reduzir a capacidade de atendimento de setores que atendem ao público interno e externo;

III – contemplar o servidor participante da jornada flexibilizada (30h), cujos setores necessitem funcionar por período igual ou superior a doze horas ininterruptas em função de atendimento ao público ou trabalho noturno.

§5º O servidor em teletrabalho, sempre que necessário, poderá executar as avidades nas dependências de sua unidade organizacional.

Art. 8º O Reitor constuirá Comissão Permanente de Acompanhamento do PGTrab, que será responsável pela avaliação das propostas de adesão e pelo acompanhamento da implantação e dos resultados do Programa de Gestão.

§1º A Comissão prevista no caput terá a seguinte composição:

I – dois representantes titulares e dois suplentes da área de gestão de pessoas;

II – dois representantes titulares e dois suplentes da área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais;

III – um representante titular e um suplente indicado pelo Sindicato dos Trabalhadores da Universidade Federal de Alagoas (SINTUFAL);

MINUTA

IV – um representante titular e um suplente indicado pela Associação dos Docentes da Universidade Federal de Alagoas - ADUFAL; e

V – um representante titular e um suplente indicado pela Comissão Interna de Supervisão da Carreira (CIS/UFAL).

§ 2º A Comissão deverá eleger, entre seus membros o presidente.

Art. 9º Cada UORG deverá instuir uma Comissão Local de Avaliação do PGTrab, a qual será indicada pelo dirigente da UORG e nomeada pelo Reitor, para auxiliar o dirigente da UORG na elaboração da proposta de adesão, acompanhar e avaliar o programa.

§1º A comissão prevista no caput será composta por 3 (três) membros tulares e 3 (três) suplentes, sendo pelo menos um representante do segmento técnico e, quando couber, um do segmento docente.

§2º A comissão deverá eleger, entre seus membros o presidente.

Art. 10 São objetivos do PGTrab da UFAL:

I - promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas do/s participante/s;

II - contribuir com a redução de custos no poder público;

III – atrair e manter novos talentos;

IV - contribuir para a motivação e o comprometimento do/s participante/s com os objetivos da UFAL;

V - estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital;

VI – melhorar a qualidade de vida do/s participante/s;

VII – contribuir para a sustentabilidade socioambiental e econômica, cooperando para a otimização dos recursos orçamentários e o uso racional dos recursos naturais;

VIII – promover a cultura orientada a resultados com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;

IX - possibilitar a otimização do uso dos espaços físicos nas unidades, setores e demais ambientes institucionais;

X – desenvolver práticas e instrumentos de gestão visando à organização, padronização, mensuração, revisão e transparência, dos processos de trabalho.

MINUTA

Parágrafo único: Caberá ao/s dirigente/s de UORG juntamente com a Comissão Local, o desenvolvimento e execução de um plano de ações visando o atingimento dos objetivos previstos nos incisos do *caput.*

Art. 11 A participação do servidor no PGTrab ocorrerá em função da conveniência e do interesse do serviço, não se constituindo direito do participante.

CAPÍTULO III
DO PROGRAMA DE GESTÃO

SEÇÃO I
DA IMPLEMENTAÇÃO

Art. 12 A implementação do PGTrab, autorizada pelo Ministro de Estado por meio da Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021, observará:

I - o atendimento às orientações, critérios e procedimentos gerais estabelecidos nesta Portaria;

II - a execução do Programa de Gestão; e

III - o acompanhamento do Programa de Gestão.

Art. 13 Cada servidor participante do PGTrab, juntamente com sua/s chefia/s, deverão elaborar o seu Plano de Trabalho Individual de acordo com a tabela de atividades.

Parágrafo único: A tabela de atividades do PGTrab será elaborada e atualizada conforme propostas feitas pelo/s dirigente/s das UORG, nos termos do §2º do art. 26 da IN 65/2020/ME, e será divulgada no sítio eletrônico de cada UORG e do PGTrab.

Art. 14 O PGTrab adotará os regimes de execução presencial ou de teletrabalho parcial e integral, que serão definidos após a avaliação da natureza das atividades de cada servidor participante.

Art. 15 Para o regime de execução parcial, o percentual da jornada de trabalho presencial será defindo pela chefia imediata no momento de pactuação do Plano de Trabalho Individual.

Parágrafo único: Poderá ser estabelecido limite de número ou percentual de participantes na modalidade de teletrabalho em cada UORG, conforme proposta apresentada pelo/s dirigente/s de UORG e pela Comissão Local.

MINUTA

SEÇÃO II
DA ADESÃO AO PROGRAMA

Art. 16 O servidor participante do PGTrab e sua chefia imediata deverão assinar um termo de ciência e responsabilidade, contendo, no mínimo:

I – a declaração de que o servidor atende as condições para participação no Programa de Gestão;

II – o prazo de antecedência mínima de que trata o art. 18 para comparecimento pessoal do servidor à unidade, quando houver interesse fundamentado da Administração ou pendência que não possa ser solucionada por meios telemáticos ou informatizados;

III - as atribuições e responsabilidades do participante;

IV - o dever do servidor de manter a infraestrutura necessária para o exercício de suas atribuições, na forma do inciso VI do art. 20;

V – a declaração de que está ciente que sua participação no PGTrab não constitui direito adquirido, podendo ser desligado nas condições estabelecidas no art. 30 desta norma;

VI - a declaração de que está ciente quanto à vedação de pagamento das vantagens a que se referem os arts. 40 a 47;

VII - a declaração de que está ciente quanto à vedação de utilização de terceiro/s para a execução dos trabalhos acordados como parte das metas; e

VIII - a declaração de que está ciente quanto:

a) ao dever de observar as disposições constantes da Lei nº 13.709, de 14 e agosto de 2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), no que couber; e

b) as orientações da Portaria nº 15.543, de 2 de julho de 2020, da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, que divulga o Manual de Conduta do Agente Público Civil do Poder Executivo Federal.

Art. 17 Está vedada a participação no PGTrab o servidor cujas atividades não permitam a efetiva mensuração da produtividade, resultados e desempenho em relação às entregas.

SEÇÃO III
DOS PRAZOS PARA CONVOCAÇÃO PRESENCIAL E DAS ENTREGAS

Art. 18 O prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal do servidor participante do PGTrab à unidade, seja no regime de execução parcial ou integral, quando houver interesse fundamentado da Administração ou pendência que não possa ser solucionada por meios telemáticos ou informatizados, será o prazo pactuado no Plano de Trabalho Individual, não podendo ser inferior a vinte e quatro horas úteis.

§1º A convocação poderá ser realizada pelo e-mail institucional e/ou outros meios de comunicação acordados no Plano de Trabalho Individual, sendo necessária a devida

MINUTA

justificativa da chefia imediata.

§2º Em casos excepcionais, em que haja risco iminente ao patrimônio público, à imagem e demais ativos da Instituição ou às pessoas de uma forma geral, o prazo referido no caput do art. 18 será reduzido para 2 (duas) horas, podendo a convocação ser realizada por qualquer meio de comunicação.

§3º A convocação deverá ser feita dentro do horário normal de expediente do participante.

§4º No caso de convocação feita fora do horário previsto no §3º, o prazo será contado a partir do horário de início da jornada de trabalho do participante no dia subsequente.

Art. 19 A tabela de atividades prevista no art. 13, parágrafo único e o termo de ciência e responsabilidade previsto no art. 16 deverão ser registrados em sistema informatizado apropriado, nos termos do art. 40.

§1º Alterações ou inclusões de atividades na tabela deverão ser propostas pela/s chefia/s imediatas, validadas pelo dirigente da UORG e aprovadas pela área de gestão de pessoas.

§2º Qualquer alteração na tabela de atividades deverá ser precedida da publicação no Boletim de Serviços da UFAL.

CAPÍTULO IV
DOS CRITÉRIOS TÉCNICOS DO PROCESSO SELETIVO

Art. 20 O dirigente máximo de cada unidade dará conhecimento aos servidores, por meio do sistema informatizado do PGTrab, dos critérios técnicos necessários para adesão dos interessados ao Programa de Gestão, podendo conter, entre outras especificidades:

I - total de vagas;

II - regimes de execução;

III - vedações à participação;

IV - prazo de permanência no PGTrab, quando aplicável;

V - conhecimento técnico requerido para desenvolvimento da atividade; e

VI - infraestrutura mínima necessária ao interessado na participação.

Art. 21 Quando houver limitação de vagas, o dirigente da unidade selecionará, entre os interessados, aqueles que participarão do PGTrab, fundamentando sua decisão.

§1º A seleção pelo dirigente da unidade será feita a partir da avaliação de compatibilidade entre as atividades a serem desempenhadas e o conhecimento técnico dos interessados.

§2º Sempre que o total de candidatos habilitados exceder o total de vagas e houver

MINUTA

igualdade de habilitados, o dirigente da unidade observará, dentre outros, os seguintes critérios, na priorização dos participantes:

I - com horário especial, nos termos dos §1º a 3º do art. 98 da Lei nº 8.112/1990;

II - gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;

III - com mobilidade reduzida, nos termos da Lei nº 10.098/2000;

IV – com melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual;

V – com maior tempo de exercício na unidade, ainda que descontínuo; ou

VI – com vínculo efetivo.

§1º Sempre que possível, o dirigente da unidade promoverá o revezamento entre os interessados em participar do PGTrab.

§2º O Programa de Gestão poderá ser alternativa aos servidores que atendam aos requisitos para remoção nos termos das alíneas "a" e "b" do inciso III do caput do art. 36, da Lei nº 8.112/1990, e para concessão da licença por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro prevista no art. 84 da Lei nº 8.112/1990, desde que para o exercício de atividade compatível com o seu cargo e sem prejuízo para a Administração.

§3º Poderá ser estabelecido, pela Comissão Local, tempo mínimo de desempenho das atividades na UORG antes da possibilidade de adesão ao PGTrab pelo agente público.

§4º Poderá ser estabelecida, pela Comissão Local, limitação de número ou percentual de parcipantes na modalidade de teletrabalho em cada UORG.

CAPÍTULO V
DO PLANO DE TRABALHO

Art. 22 O candidato selecionado para participar do PGTrab deverá assinar o Plano de Trabalho Individual, que conterá:

I - as atividades a serem desenvolvidas com as respectivas metas a serem alcançadas expressas em horas equivalentes;

II - o regime de execução em que participará do PGTrab, indicando o cronograma em que cumprirá sua jornada; e

III - o termo de ciência e responsabilidade, nos moldes do art.16.

§1º O Plano de Trabalho Individual de que trata o caput deverá ser registrado em sistema informatizado apropriado, nos termos do art. 40.

§2º A chefia imediata poderá redefinir as metas do participante por necessidade do serviço, na hipótese de surgimento de demanda prioritária, devidamente justificada, cujas atividades não tenham sido previamente acordadas.

§3º As metas serão calculadas em horas para cada atividade em cada faixa de complexidade e apresentadas na tabela de atividades conforme previsto no art. 13, parágrafo único.

MINUTA

§4º As metas semanais não poderão superar o quantitativo de horas da jornada semanal de trabalho do participante no PGTrab.

§5º Os planos de trabalho deverão ter a vigência inferior ou igual ao período de vigência do PGTrab cadastrado no sistema informatizado utilizado pela instituição;

§6º Até o último dia útil de vigência do Plano de Trabalho Individual, deverá ser proposto um novo Plano de Trabalho Individual de modo que o participante possa realizar suas atividades sem interrupção.

§7º Os planos de trabalho poderão ser ajustados, a critério da chefia:

I – na ocorrência dos impedimentos (afastamentos, licenças e ausências);

II – por necessidade do serviço, na hipótese de surgimento de demanda prioritária cujas atividades não tenham sido previamente acordadas no Plano de Trabalho Individual;

III – em casos de participação em programa de treinamento regularmente instituído, nos termos do insciso IV do art. 102 da Lei nº 8.112/1990.

Art. 23 O Plano de Trabalho Individual deverá prever a aferição das entregas realizadas, mediante análise fundamentada da chefia imediata, em até 40 (quarenta) dias, quanto ao atingimento ou não das metas estipuladas.

§1º A aferição que trata o caput deve ser registrada em um valor que varia de 0 (zero) a 10 (dez), onde 0 (zero) é a menor nota e 10 (dez) a maior nota.

§2º Somente serão consideradas aceitas as entregas cuja nota atribuída pela chefia imediata seja igual ou superior a 5 (cinco).

§3º A entrega que não foi atendida a contento, poderá ser reprogramada pela chefia imediata no próximo Plano de Trabalho Individual designado ao servidor, com as devidas sugestões de melhoria, desde que a nota obtida não seja inferior a 5 (cinco).

CAPÍTULO VI

DO ACOMPANHAMENTO DO PROGRAMA DE GESTÃO

Art. 24 Decorridos 6 (seis) meses da efetiva implantação do Programa de Gestão na unidade, o dirigente máximo ou a autoridade a quem por ele for delegada essa atribuição, elaborará um relatório contendo:

I - o grau de comprometimento dos participantes;

II - a efetividade no alcance de metas e resultados;

III - os benefícios e prejuízos para a unidade;

IV - as facilidades e dificuldades verificadas na implantação e utilização do sistema de que trata o art. 40; e

V - a conveniência e a oportunidade na manutenção do PGTrab, fundamentada em critérios técnicos e considerando o interesse da Administração.

MINUTA

§1º O relatório a que se refere o caput será submetido à manifestação técnica da área de gestão de pessoas e da área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais do órgão ou entidade.

§2º As manifestações técnicas de que tratam o §1º poderão indicar a necessidade de reformulação desta norma para corrigir eventuais falhas ou disfunções identificadas no PGTrab.

§3º Nahipótese do §2º, a reformulação da norma observará as considerações da área de gestão de pessoas e da área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais do órgão ou entidade.

Art. 25 Ao término do período tratado no art. 24, considerado como ambientação, a UFAL deverá:

I - revisar a parametrização do sistema de que trata o art. 40;

II - enviar os dados a que se refere o art. 40, §3º, revisando, se necessário, o mecanismo de coleta das informações requeridas pelo órgão central do SIPEC.

Art. 26 Se necessário, ao término do período tratado no art. 24, a UFAL poderá:

I - realizar eventuais ajustes nas normas internas; e

II - revisar o mapeamento da tabela de atividades de que trata o art. 13, parágrafo único.

Art. 27 Não poderão ser divulgadas informações sigilosas ou pessoais, bem como aquelas que tenham seu acesso restrito por determinação legal.

CAPÍTULO VII
DO MONITORAMENTO DO PLANO DE GESTÃO

Art. 28 Com a finalidade de conhecer os benefícios e os resultados advindos da implementação do PGTrab, a UFAL deverá elaborar relatório técnico gerencial contendo, no mínimo, as seguintes informações:

I - de natureza quantitativa, para análise estatística dosresultados alcançados:

a) total de participantes e percentual em relação ao quadro de pessoal;

b) variação de gastos, quando houver, em valores absolutos e percentuais;

c) variação de produtividade, quando houver, em valores absolutos e percentuais;

d) variação de agentes públicos por unidade após adesão ao PGTrab;

e) variação no absenteísmo, em valores absolutos e percentuais; e

f) variação na rotatividade da força de trabalho, em valoresabsolutos e percentuais.

II - de natureza qualitativa, para análise gerencial dos resultados alcançados:

MINUTA

a) melhoria na qualidade dos produtos entregues;

b) dificuldades enfrentadas;

c) boas práticas implementadas; e

d) sugestões de aperfeiçoamento da Instrução Normativa nº 65/2020/ME, da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoaldo Ministério da Economia, quando houver.

§1º A UFAL providenciará, por meio de ofício do Reitor, o encaminhamento dos relatórios de que tratam o caput ao órgão central do SIPEC, para fins de informações gerenciais, na forma do art. 40, §1º, anualmente, até 30 de novembro.

§2º Cada dirigente de UORG que tenha feito adesão ao PGTrab deverá encaminhar à Comissão Permanente de Avaliação do PGTrab as informações para elaboração do relatório previsto no §1º até o dia 31 de outubro.

§3º A Comissão Permanente de Avaliação do PGTrab deverá reunir as informações recebidas e apresentar o relatório final ao Reitor para envio ao órgão central do SIPEC.

CAPÍTULO VIII

DAS VEDAÇÕES E DO DESLIGAMENTO DO PROGRAMA DE GESTÃO

Art. 29 O dirigente da unidade poderá, por razões técnicas devidamente fundamentadas, estabelecer hipóteses de vedação à participação no Programa de Gestão, ainda que diferentes das previstas nesta Portaria.

Art. 30 O dirigente da unidade, após consulta à chefia imediata do setor, deverá desligar o participante do PGTrab:

I - por solicitação do participante, com justificativa, observada antecedência mínima de 10 (dez) dias;

II - no interesse da Administração, por razão de conveniência, necessidade ou redimensionamento da força de trabalho, devidamente justificada, observada antecedência mínima de 10 (dez) dias;

III - pelo descumprimento das metas e obrigações previstas no Plano de Trabalho Individual a que se refere o art. 22 e do termo de ciência e responsabilidade a que se refere o art. 16;

IV - pelo decurso de prazo de participação no PGTrab, quando houver, salvo se deferida a prorrogação do prazo;

V - em virtude de remoção, com alteração da unidade de exercício;

VI - em virtude de aprovação do participante para a execução de outra atividade não abrangida pelo PGTrab, salvo nas acumulações lícitas de cargos quando comprovada a compatibilidade de horários;

VII - pela superveniência das hipóteses de vedação previstas nesta Portaria; e

MINUTA

VIII - pelo descumprimento das atribuições e responsabilidades previstas no art. 33 desta Portaria.

Parágrafo único. A notificação quanto ao desligamento do PGTrab deverá ser realizada por meio do e-mail institucional, atendendo aos prazos previstos nesta Portaria.

Art. 31 Caso haja suspensão do PGTrab por autoridade competente em âmbito federal, bem como alteração ou revogação da norma de procedimentos gerais, por razões técnicas ou de conveniência e oportunidade, devidamente fundamentadas, o participante deverá atender às novas regras da norma e do PGTrab alterados, conforme os prazos mencionados no ato que os modificarem.

Art. 32 Nas hipóteses de que tratam os arts. 30 e 31, o participante continuará em regular exercício das atividades no PGTrab até que seja notificado do ato de desligamento, suspensão ou revogação da Normativa e do Programa de Gestão.

Parágrafo único. A notificação de que trata o caput definiráprazo, que não poderá ser inferior a (10) dez dias, para que o participante do PGTrab volte a se submeter ao controle de frequência.

CAPÍTULO IX
DAS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

Art. 33 Constituem atribuições e responsabilidades do participante do PGTrab da UFAL:

I - assinar termo de ciência e responsabilidade;

II - cumprir o estabelecido no Plano de Trabalho Individual;

III - atender às convocações para comparecimento à unidadesempre que sua presença física for necessária e houver interesse da Administração Pública, na forma do art. 18 desta Normativa;

IV - manter dados cadastrais e de contato, especialmente telefônicos, permanentemente atualizados, ativos e disponíveis aos demais servidores da unidade, respeitadas as regras de transparência de informações e dados previstas em legislação;

V - consultar nos dias oficiais de trabalho o seu e-mail institucional e demais formas de comunicação da unidade e do setor de exercício;

VI - permanecer em disponibilidade constante para contato pelo período acordado com a/s chefia/s, não podendo extrapolar o horário de funcionamento da unidade;

VII - manter a/s chefia/s informadas, de forma periódica e sempre que demandado, por meio de e-mail institucional ou outra forma de comunicação previamente acordada no Plano de Trabalho Individual, acerca da evolução do trabalho, bem como indicar eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar o seu andamento;

VIII - comunicar à/s chefia/s a ocorrência de quaisquer afastamentos, licenças ou outros

MINUTA

impedimentos para eventual adequação das metas e prazos ou possível redistribuição do trabalho;

IX - zelar pelas informações acessadas de forma remota, mediante observância às normas internas e externas de segurança da informação;

X - retirar processos e demais documentos das dependências da unidade, quando necessários à realização das atividades, observando os procedimentos relacionados à segurança da informação e à guarda documental, constantes de regulamentação própria, quando houver, e mediante termo de recebimento e responsabilidade; e

XI - providenciar as estruturas físicas e tecnológicas necessárias, inclusive aquelas relacionadas à segurança da informação, mediante a utilização de equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos, assumindo, inclusive, os custos referentes à instalação de softwares, conexãoà internet, energia elétrica e telefone, entre outras despesas decorrentes do exercício de suas atribuições, de maneira que seja possível realizar o atendimento satisfatório de todas as demandas e metas estipuladas.

§1º Excepcionalmente, mediante justificativa, natureza do trabalho, uso de sistemas e disponibilidade do patrimônio, desde que devidamente autorizado,poderá ocorrer empréstimo de equipamentos e mobiliários, os quais ocorrerão conforme disponibilidade do órgão.

§2º Caberá ao(à) servidor(a) assumir a responsabilidade pelos bens emprestados conforme legislação.

§3º O Núcleo de Tecnologia da Informação/UFAL expedirá normas concernentes ao uso e manutenção dos equipamentos de TI.

Art. 34 Compete ao dirigente da unidade:

I - dar ampla divulgação das regras para participação no Programa de Gestão, nos termos desta Portaria;

II - divulgar nominalmente os participantes do PGTrab de sua unidade, seus contatos institucionais, mantendo a relação atualizada e disponível no sítio eletrônico da Instituição;

III - controlar os resultados obtidos em face das metas fixadas para sua unidade;

IV - analisar os resultados do PGTrab em sua unidade;

V - supervisionar a aplicação e a disseminação do processo de acompanhamento de metas e resultados;

VI - colaborar com a área de gestão de pessoas e a área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais para melhor execução do PGTrab;

VII - sugerir, com base nos relatórios, a suspensão,alteração ou revogação desta Portaria e do PGTrab;

MINUTA

VIII - enviar, de forma eletrônica, para arquivamento da área de gestão de pessoas, os relatórios de que tratam os arts. 24 e 28; e

IX - manter contato permanente com a área de gestão de pessoas e a área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais, a fim de assegurar o regular cumprimento das regras do Programa de Gestão.

Art. 35 Compete ao/s dirigente/s da/s UORG:

I - elaborar proposta de adesão ao PGTrab, conforme a oportunidade, conveniência e interesse do serviço;

II - divulgar ao/s seu/s subordinado/s o interesse da UORG em aderir ao PGTrab;

III - manifestar-se quanto a/os requerimento/s de parcipação do/s agente/s público/s sob sua subordinação;

IV - selecionar o/s parcipante/s, quando houver limitações no número de vagas;

V - acompanhar o cumprimento das metas de sua UORG, repassando as informações à autoridade imediatamente superior; e

VI - promover o desligamento do parcipante nos casos previstos no art. 19 da IN nº 65/2020/ME.

Art. 36 Compete a chefia imediata e demais chefias:

I - acompanhar a qualidade e a adaptação dos participantesdo PGTrab;

II - manter contato permanente com o/s participante/s do PGTrab para repassar instruções de serviço e manifestar considerações sobre sua atuação;

III - aferir o cumprimento das metas estabelecidas bem como avaliar a qualidade das entregas;

IV - dar ciência ao dirigente da UORG sobre a evolução do PGTrab, dificuldades encontradas e quaisquer outras situações ocorridas, para fins de consolidação dos relatórios;

V - registrar a evolução das atividades do PGTrab nos relatórios periodicamente; e

VI – elaborar o Plano de Trabalho Individual conjuntamente com o servidor em teletrabalho.

Art. 37 Compete a área de gestão de pessoas e à área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais do órgão ou entidade:

I - zelar pelo bom e correto funcionamento do Programa de Gestão na Instituição;

II - cuidar para que toda documentação do PGTrab se mantenha organizada e arquivada.

MINUTA

III – orientar as instâncias quanto as normas previstas para o PGTrab;

IV – participar do acompanhamento do PGTrab, conforme previsto no art. 24.

Art. 38 Compete ao Núcleo de Tecnologia da Informação - NTI:

I - providenciar a instalação do sistema informatizado para acompanhamento do PGTrab;

II - realizar manutenções e atualizações no sistema, quando necessário; e

III - definir requisitos mínimos de equipamento e protocolos de segurança para o/s parcipante/s do PGTrab.

CAPÍTULO X
DO SISTEMA DE MONITORAMENTO

Art. 39 Caberá ao NTI a definição do sistema a ser utilizado, observado o disposto nos arts. 27 e 28 da IN nº 65/ 2020/ME.

Art. 40 A UFAL utilizará sistema informatizado como ferramenta de apoio tecnológico para acompanhamento e controle do cumprimento de metas e alcance de resultados.

§1º O sistema de que trata o caput permitirá:

I - a tabela de atividades conforme art. 13, parágrafo único;

II - o plano de trabalho conforme definido no art. 22;

III - o acompanhamento do cumprimento de metas;

IV - o registro das alterações no plano de trabalho previsto no §2º do art. 22;

V - a avaliação qualitativa das entregas; e

VI - a designação dos executoras/es e avaliadoras/es dasentregas acordadas.

§2º Ocorrendo o atraso para implantação do sistema de que trata o *caput* poderá ser utilizada outras tecnologias disponibilizadas pelos órgão central do SIPEC.

§3º A UFAL disponibilizará Interface de Programação de Aplicativos para o órgão central do SIPEC com o objetivo de fornecer informações atualizadas no mínimo semanalmente, registradas no sistema informatizado, bem como os respectivos relatórios gerenciais.

§4º Apenas serão divulgadas informações não sigilosas com base nas regras de transparência de informações e dados previstos em legislação.

CAPÍTULO XI
DAS INDENIZAÇÕES E VANTAGENS

MINUTA

Art. 40 Fica vedada a autorização da prestação de serviços extraordinários e horas excedentes ao/s participante/s do PGTrab.

Parágrafo único. O cumprimento, pelo participante, de metas superiores às metas previamente estabelecidas, não configura a realização de serviços extraordinários e horas excedentes.

Art. 41 Fica vedada aos participantes do PGTrab a adesão ao banco de horas de que trata a Instrução Normativa nº 02/2018/MPOG.

Parágrafo único. Verificada a existência de banco de horas, o servidor deverá usufruir as horas computadas como excedentes ou compensar as horas negativas, antes do início da participação no PGTrab.

Art. 42 Não será concedida ajuda de custo ao participante do PGTrab quando não houver mudança de domicílio em caráter permanente, no interesse da Administração.

Parágrafo único. Será restituída a ajuda de custo paga nos termos do Decreto nº 4.004, de 8 de novembro de 2001, quando antes de decorridos 3 (três) meses do deslocamento, o servidor regressar ao seu domicílio de origem em decorrência de teletrabalho em regime de execução integral.

Art. 43 O participante do PGTrab que se afastar da sede do órgão em caráter eventual ou transitório, no interesse da Administração, para outro ponto do território nacional ou para o exterior, fará jus a passagens e diárias, destinadas a indenizar as parcelas de despesas extraordinárias com pousada, alimentação e locomoção urbana, utilizando como ponto de referência a localidade da unidade de exercício.

Art. 44 O participante do PGTrab somente fará jus ao pagamento do auxílio-transporte nos casos em que houver deslocamentos de sua residência para o local de trabalho e vice-versa, nos termos da Instrução Normativa nº 207, de 21 de outubro de 2019, expedida pelo Ministério da Economia.

Art. 45 Não será concedido o auxílio-moradia ao participante em teletrabalho quando em regime de execução integral.

Art. 46 Fica vedado o pagamento de adicional noturno ao participante do PGTrab em regime de teletrabalho.

§1º Não se aplica o disposto no caput aos casos em que for possível a comprovação da atividade, ainda que remota, prestada em horário compreendido entre 22h (vinte e duas horas) de um dia e 5h (cinco horas) do dia seguinte, desde que autorizada pela chefia imediata e validada pelo dirigente da unidade.

§2º A autorização de que trata o §1º somente poderá ser deferida mediante justificativa quanto à necessidade da medida, considerando-se a natureza da atividade

MINUTA

exercida.

Art. 47 Fica vedado o pagamento de adicionais ocupacionais de insalubridade, periculosidade, irradiação ionizante por atividades com Raios X ou substâncias radioativas, ou quaisquer relacionadas à atividade presencial para os participantes do PGTrab.

Parágrafo único. O participante do PGTrab fará jus ao pagamento de auxílio-alimentação, independente do regime de execução do teletrabalho parcial ou integral.

CAPÍTULO XII
DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 48 Todas as chefias são responsáveis por avaliar e utilizar com razoabilidade os instrumentos previstos nesta norma a fim de assegurar a preservação, funcionamento, continuidade e melhoria da prestação dos serviços da UFAL, prezando para que o Programa de Gestão não implique em prejuízos à Instituição e aos usuários do serviço.

Art. 49 A Gerência de Capacitação - GC é o órgão responsável por desenvolver e realizar os treinamentos destinados a dirigente/s da/s unidade/s, chefia/s imediata/s e servidor/es interessado/s/ em aderir/em ao PGTrab.

Art. 50 A fim de adequar as especificidades do teletrabalho nos *campi* da UFAL, poderão ser expedidos atos normativos conjuntos pelos dirigentes das unidades de que trata o inciso VI, art. 5º desta Portaria.

Parágrafo único. Os dirigentes das unidades poderão definir nos períodos de recesso acadêmico a extensão da modalidade de teletrabalho a mais setores da unidade, até sua totalidade, como medida de economia de recursos, de qualidade de vida aos servidores e de segurança.

Art. 51 O descumprimento das metas acordadas no Plano de Trabalho Individual será considerado como não cumprida a respectiva jornada de trabalho e o servidor estará sujeito a compensação e apuração na forma dos artigos 44 e 144 da Lei nº 8.112/ 1990, observado o fluxo institucional para registro de denúncias.

Art. 52 Os casos omissos, não tratados nesta Portaria, deverão ser decididos pelo Reitor, ouvidas a área de gestão de pessoas, a área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais e a Comissão Permanente de Avaliação do PGTrab, quando cabível.

Art. 53 Esta Normativa entra em vigor na data de sua publicação no Boletim de Serviço Institucional.

MINUTA

JOSEALDO TONHOLO

Reitor

MINUTA

ANEXO À PORTARIA XX/202X

Termo de Ciência e Responsabilidade

1. **IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE**
   NOME: _____
   SIAPE: _____
   UORG: _____
   E-MAIL: _____
   TELEFONE/S: _____

2. **DECLARAÇÃO**

Declaro que:

I - atendo às condições para participação no PGTrab;

II - estou ciente do prazo de antecedência mínima de 24 (vinte e quatro) horas de convocação para comparecimento pessoal à unidade, quando houver interesse fundamentado da Administração e pendência que não possa ser solucionada por meios telemáticos ou informatizados;

III - estou ciente de minhas atribuições e responsabilidades previstas no art. 22 da Instrução Normativa nº 65/2020/ME;

IV - disponho de infraestrutura necessária para o exercício de minhas atribuições em teletrabalho, inclusive aquelas relacionadas à segurança da informação

V - estou ciente que minha participação no PGTrab não constitui direito adquirido, podendo ser desligado nas condições estabelecidas no Capítulo III da Instrução Normativa nº 65/2020/ME;

VI - estou ciente quanto à vedação de pagamento das vantagens a que se referem os arts. 29 a 36 da Instrução Normativa nº 65/2020/ME;

VII - estou ciente quanto à vedação de utilização de terceiros para a execução dos trabalhos acordados como parte das metas;

MINUTA

VIII - estou ciente do dever de observar as disposições constantes da Lei nº 13.709, de 14 e agosto de 2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoas (LGPD), no que couber; e
IX- estou ciente quanto às orientações da Portaria nº 15.543/SEDGG/ME, de 2 de julho de 2020, que divulga o Manual de Conduta do Agente Público Civil do Poder Executivo Federal.

3. AUTORIZAÇÃO

Com a assinatura deste termo, **autorizo**:
I - o fornecimento do número de telefone pessoal a pessoas que façam chamadas telefônicas para a minha UORG, sem necessidade de avaliação, pelo atendente, a respeito da pertinência do fornecimento; e
II - o fornecimento do número de telefone pessoal a servidor/es em exercício na Universidade Federal de Alagoas que indiquem necessidade de contato telefônico relacionado às minhas atividades profissionais.

4. COMPROMISSO

Comprometo-me a manter operante, disponível e acessível pela Universidade Federal de Alagoas durante toda a jornada de teletrabalho, com acesso ao e-mail institucional e ao telefone celular, nos termos dos artigos 22 e 23 da Instrução Normativa nº 65/2020/ME.

MINUTA

_____

Assinaturas do(a) participante

_____

Assinatura da chefia imediata