

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Sandra Regina Cela

RETORNO AO TRABALHO NO PÓS-PANDEMIA:
UM ESTUDO COM SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, À LUZ DA PSICODINÂMICA
DO TRABALHO

Porto Alegre
2024

CIP - Catalogação na Publicação

Cela, Sandra Regina
RETORNO AO TRABALHO NO PÓS-PANDEMIA: UM ESTUDO COM
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, À LUZ DA PSICODINÂMICA
DO TRABALHO / Sandra Regina Cela. -- 2024.
133 f.
Orientadora: Maria Beatriz Rodrigues.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2024.

1. Psicodinâmica. 2. Teletrabalho. 3. Trabalho
Presencial. 4. Trabalho Híbrido. I. Rodrigues, Maria
Beatriz, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Sandra Regina Cela

RETORNO AO TRABALHO NO PÓS-PANDEMIA:
UM ESTUDO COM SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, À LUZ DA PSICODINÂMICA
DO TRABALHO

Dissertação de Mestrado Acadêmico apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Fernanda Tarabal Lopes (PPGA/UFRGS)

Profa. Dra. Laura Alves Scherer (UNIPAMPA)

Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer (PPGA/UFRGS)

Profa. Dra. Maria Beatriz Rodrigues (PPGA/UFRGS) - Orientadora

Dedico esse estudo a todas as pessoas que ao longo de suas vidas nunca desistiram de seus sonhos, ainda que o caminho real não seja o imaginado.

Dedico às pessoas que me inspiram. As que vivem as suas vidas com força e coragem. Que levantam cedo para ganhar o pão de cada dia. Que encaram o trabalho de frente, ainda que ele seja árduo.

Dedico a todos os que creem que um mundo melhor é possível e que isto depende de nós.

AGRADECIMENTOS

Quando eu escolhi fazer o mestrado acadêmico, sabia que estava ingressando em uma longa jornada, e que na trajetória haveria inúmeros desafios, tristezas, incertezas, enfim, muitos obstáculos pelo caminho. Por outro lado, tão importantes e gratificantes foram os momentos de alegria e satisfação por fazer o que eu sempre quis fazer. Realizar sonhos é o que nos move. Então, esta viagem nunca foi solitária. Ela contém a contribuição de várias pessoas, que foram indispensáveis para que o meu objetivo pudesse seguir o melhor rumo. Assim que, chegar até aqui, só foi possível com o apoio, energia e força de seres iluminados, aos quais dedico, de coração, esta dissertação.

Com especial atenção, carinho e admiração, vai um gigante agradecimento a minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Maria Beatriz Rodrigues, que sempre acreditou em mim. Agradeço a orientação dedicada, sempre pautada por um elevado e rigoroso nível de conhecimento, um interesse permanente, uma visão crítica e sempre oportuna, e que com muita dedicação e paciência, contribuiu para enriquecer todas as etapas desta dissertação.

Com toda a força do meu coração, agradeço a minha filha Diana Cela, amor e inspiração da minha vida, que esteve junto comigo a cada passo dado, tanto nos momentos difíceis quanto nos de grande euforia, a cada conquista realizada.

À minha família e aos meus ancestrais que lutaram, derramaram seus suores e entregaram seus corpos para que eu pudesse estar aqui.

Ao professor doutor Sidinei Rocha de Oliveira (in memoriam), pelo exemplo, pela insistência, pelo encorajamento e pelo apoio nos primeiros passos desta caminhada.

Ao colega Thiago Antunes (in memoriam) pela grandeza de pessoa que sempre foi. Pela alegria e luz que trazia ao trabalho diariamente.

À colega Anaís Medeiros amiga e companheira de todas as horas. Que segurou sozinha o trabalho no PPGA nos momentos que eu precisei me afastar.

Aos amigos Mirtha Rodrigues, a irmã que eu não tive e que Deus, em sua infinita bondade, me deu de presente para compartilhar todos os momentos; e, professor doutor Hugo Müller, porque algumas pedras só saíram do caminho com a ajuda e a força que ele me deu.

Aos meus colegas e professores do PPGA que, durante o percurso transcrito, contribuíram para que as disciplinas cursadas fossem transformadas em agradáveis experiências de aprendizagem e de vida. Conviver com todos foi um imenso prazer.

Às professoras queridas Fernanda Tarabal Lopes, Laura Alves Scherer e Angela Beatriz Busato Scheffer por terem aceitado contribuir com mais este momento da minha vida. Um abraço especial!

Ao ingressar nessa viagem, eu sabia que seriam horas de dedicação, de afastamento de amigos e família, e que a cooperação e entendimento deles seriam importantes para que eu mantivesse a motivação para concluir o projeto. E assim foi.

De coração, toda a minha gratidão!

RESUMO

Introdução: O retorno dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul ao trabalho presencial, após a pandemia de Covid-19, foi marcado por conflitos, sofrimentos e adoecimentos, resultado de bruscas alterações nas rotinas e no ambiente de trabalho. **Objetivo:** Esta pesquisa tem por objetivo analisar como se caracterizam as transformações ocorridas no trabalho dos técnicos-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, após a pandemia de Covid-19, à luz da Psicodinâmica do Trabalho. **Metodologia:** Os dados foram obtidos a partir de entrevistas em profundidade com 16 servidores técnico-administrativos, de 8 unidades acadêmicas da UFRGS. Mediante a análise de conteúdo, os resultados foram categorizados em: gestão, qualidade de vida do trabalhador e relações de trabalho. **Conclusão:** Os resultados indicam que o retorno ao trabalho presencial foi tranquilo para alguns e conflitante para outros, principalmente a partir da implantação do teletrabalho. As vivências de sofrimento dos servidores, estariam relacionadas à estrutura e à cultura organizacional, que em determinados momentos impõem tarefas e dificultam o diálogo. O estudo contribui para o avanço nas investigações sobre as transformações do trabalho e suas implicações nas vidas dos trabalhadores, ao sinalizar a aplicação de elementos necessários à convivência saudável no ambiente laboral.

Palavras-chave: Psicodinâmica; Teletrabalho; Trabalho presencial; Trabalho híbrido

ABSTRACT

Introduction: The Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) technical-administrative's return to presencial work, after the COVID-19 pandemic, was characterized by conflicts, sufferings and illnesses, due to abrupt changes in their routines and workspace. **Objective:** This research aims to analyze how the return to presencial work has occurred by technical-administration employees of UFRGS based on the Psychodynamics of work. **Methodology:** The data were extracted from 16 individual-interviews whom work at 8 different academic units at UFRGS. In the content analysis, the results were defined according to the categories: management, quality of life and work relationships. **Conclusion:** the results indicate that returning to presencial work was calm to some people, but conflictuous to others, mainly after the Teleworking. The suffering narratives are related to the work's structure and culture organization, which, in some moments, enforces chores and hampers dialogue. The survey contributes to advance investigations related to transformations in the work's organization and its implications in the workers' lives by indicating the application of necessary elements to have a healthy interaction at the labor space.

Keywords: Psychodynamics; Teleworking; On-site work; Hybrid Work

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Psicodinâmica do trabalho administrativo na UFRGS	33
Figura 2 – Desenho teórico do construto sentidos do trabalho, sob a perspectiva da psicodinâmica do trabalho.....	56
Figura 3 – Organograma da UFRGS.....	60
Figura 4 – Palavras geradas a partir da pré-entrevista com TAEs da UFRGS	62
Figura 5 – Níveis de atuação da psicodinâmica do trabalho na UFRGS.....	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Amostra de definições de teletrabalho usadas na literatura	39
Tabela 2. Categorias de definições sobre o teletrabalho	48
Tabela 3. Anotações de campo - categorias - questões das entrevistas	64
Tabela 4. Resumo dos principais achados da pesquisa	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões da sublimação.....	29
Quadro 2 - Benefícios e riscos do teletrabalho para as organizações.....	45
Quadro 3 - Benefícios e riscos do teletrabalho para a sociedade.....	46
Quadro 4 – Benefícios e riscos do teletrabalho para o trabalhador.....	47
Quadro 5 - Modalidades de trabalho.....	54
Quadro 6 - Características gerais dos entrevistados.....	63
Quadro 7 – Gestão para a modalidade de trabalho híbrido na UFRGS.....	93

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CD	Cargo de Direção
CT	Condições de Trabalho
FGs	Funções Gratificadas
IN	Instrução Normativa
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PDT	Psicodinâmica do Trabalho
RT	Relações de Trabalho
TAEs	Técnicos Administrativos
TH	Trabalho Híbrido
TIMs	Tecnologias de Informação Móveis
TP	Trabalho Presencial
TT	Teletrabalho
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

PRÓLOGO	14
1 INTRODUÇÃO	17
1.1 OBJETIVO GERAL.....	21
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	21
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO.....	23
2 REVISÃO TEÓRICA	24
2.1 PSICODINÂMICA DO TRABALHO.....	24
2.2 MODALIDADES DE TRABALHO: presencial, teletrabalho e híbrido	35
2.2.1 Trabalho Presencial	36
2.2.2 Teletrabalho	38
2.2.3 Trabalho Híbrido	49
3 MÉTODO	57
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA.....	57
3.2 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA.....	58
3.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA.....	59
3.4 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	61
3.5 SELEÇÃO DA AMOSTRA DE PARTICIPANTES E ESPAÇO AMOSTRAL.....	62
3.6 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES.....	63
3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	64
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
4.1 PSICODINÂMICA E GESTÃO.....	67
4.1.1 Processo Decisório	68
4.1.2 (Não) Atratividade da modalidade de trabalho e motivação para trabalhar	73
4.1.3 Organização e trabalho em equipe	76
4.2 PSICODINÂMICA E QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR.....	79
4.2.1 Mobilidade e segurança do trabalhador	79
4.2.2 Mecanismos de defesa e cuidado de si	82
4.2.3 Saúde do trabalhador e condições de trabalho	85
4.3 PSICODINÂMICA E RELAÇÕES DE TRABALHO.....	89
4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100

7	APÊNDICE A – Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.....	107
8	APÊNDICE B - Instrução Normativa nº 1, de 30 de maio de 2022 - Programa de Gestão da UFRGS	128
9	APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	130
10	APÊNDICE D - Roteiro da entrevista	132

PRÓLOGO

Nunca foi tão fácil falar de mim ou de minhas experiências profissionais, afinal são 30 anos de carreira no serviço público. Entretanto, ainda recorro claramente da primeira vez que ingressei na Universidade. Cheguei para a entrevista, após ter sido aprovada no concurso público e, havia um certo receio de deixar o meu emprego e entrar para a UFRGS. Tudo aconteceu rapidamente. Nada foi planejado. E eu chorei muito nesta transição. Afinal, eu não sabia nada deste mundo estranho chamado academia.

Iniciei no gabinete do Reitor como secretária da Coordenadoria Executiva de Avaliação Institucional, responsável pela implantação da Avaliação Institucional na UFRGS. O trabalho era muito duro. Sob a minha responsabilidade estavam 3 bolsistas, e eu fazia de tudo: de um simples ofício, passando por empenhos, até a organização e realização de eventos avaliativos. Neste período de dois anos, eu tive a oportunidade de conhecer toda a Universidade.

Em seguida, o professor doutor Carlos Alberto Martins Callegaro, Coordenador do Curso de Administração e futuro primeiro diretor da Escola de Administração (EA), me convidou para trabalhar com ele. De imediato aceitei e me tornei a primeira assessora da novíssima unidade acadêmica. Estava feliz, pois estava cursando administração e queria trabalhar na área. Ali iniciava a minha trajetória como gestora de pessoas, mesmo que eu ainda não tivesse noção da sua relevância. Na minha mente o que perpassava era ser uma simples administradora que coordenaria um trabalho de médio porte. Todavia eu estava diante de uma unidade acadêmica gigante e não queria decepcionar o meu amigo, mentor e chefe, professor Callegaro, a quem agradecerei eternamente o apoio em todos os momentos e a confiança a mim depositada.

Na EA eu nunca fui uma simples assessora. Desde sempre reivindiquei e lutei por espaços junto à Direção e demais órgãos internos, representando os técnicos-administrativos e dialogando com todas as instâncias dentro e fora da Universidade. Muitas vezes ouvi colegas da UFRGS comentarem que eu era cara, corpo e alma da Escola de Administração. Eu me

orgulhava porque também sentia orgulho do lugar que eu tinha escolhido para fazer a minha carreira. E foi assim. O trabalho era muito dinâmico e desafiador. Os meus horários sempre dependiam de liberação do trabalho. Eu ainda não tinha a minha filha, então dedicava o tempo ao lugar que me satisfazia.

Eu não temia obstáculos, a não ser um: coordenar pessoas. Este temor me afastava de muitas oportunidades. Conclui que não poderia ser uma boa profissional se continuasse assim. Então, após muita reflexão, descobri o porquê do meu medo. Estava querendo ser como os outros administradores, uma cópia fiel deles, ainda que não gostasse do jeito tradicional da administração. Então, resolvi criar o meu jeito de fazer gestão. Coloquei em prática a minha ancestralidade, os conhecimentos adquiridos da ciência da administração, a minha experiência profissional e identitária enquanto mulher, negra, pobre, assexual e deficiente auditiva. Aliás, a deficiência auditiva me envergonhava e me retraía. Assim, estar em público, pedir várias vezes para alguém repetir a fala e, muitas vezes fingir que entendia, já era uma prática rotineira. A perda auditiva, por um longo período, acabou servindo como barreira ao meu potencial. Com o tempo aprendi a fazer leitura labial, o que com certeza, me ajudou e continuará me ajudando no que ela se fizer necessária.

Não desisti e vivenciei tudo o que me foi possível nesta trajetória acadêmica até aqui. Me tornei técnica em avaliação institucional, gestora de pessoas, gestora e certificadora ambiental da UFRGS, bem como uma referência técnico-administrativa dentro e fora da Universidade. Assim, eu perdi o medo de me expor, de ser criticada e, ao mesmo tempo, de ser elogiada e admirada. Tinha medo do sucesso. Só não sabia que, o meu jeito de ser e viver, seria muito mais relevante do que o sucesso de holofotes. Neste caminhar, eu aprendi que ser chefe não é ficar de cara fechada para causar medo e obter respeito, mas ser íntegro, legítimo, acolhedor, sensível e instigador; não é controlar, mas libertar-se e deixar que a equipe se liberte também; não é invisibilizar o outro, mas reconhecê-lo em sua humanidade e diversidade; não é procurar culpados, mas compreender que não existe perfeição e que a vida é um aprendizado constante.

Por onde andei muito de mim deixei e muito dos outros introjetei, ressignifiquei e multipliquei. Mas a academia me encantou e eu percebi que ainda teria muito a contribuir com ela. Ao ser selecionada para o mestrado, simplesmente vi algo surreal acontecer comigo. Pensei, como eu, mãe, já distante da juventude e trabalhando mais do que oito horas por dia, poderia entrar e permanecer no curso? Eu tenho muitos anjos da guarda, meus amigos, que

me estimularam a seguir o meu sonho. E, aos poucos, sem perceber, eu estava me tornando uma acadêmica de fato e de direito. Lembro que eu comentei com a minha orientadora que, muitas vezes, eu tinha dificuldades de me comunicar com colegas de trabalho. Ela me disse: “é que agora tu estás falando como pesquisadora. Não mais como técnica administrativa”. A menção me impactou de tal forma que me fez perceber que, como TAE eu pouco poderia avançar. Neste sentido, voltar a estudar, fazer especialização e mestrado em administração foi fundamental para o meu crescimento profissional. Logo, percebi que ainda havia tempo para colaborar com a Universidade. A Covid-19, que sacudiu e acelerou tudo em nossas vidas, também contribuiu para que eu decidisse permanecer como servidora ativa. Então, mesmo próxima da aposentadoria, eu compreendi que a minha experiência em gestão, o conhecimento adquirido e a curiosidade de uma pesquisadora sempre foram os meus pontos fortes e agora, mais uma vez, apontaram para as situações vivenciadas pelos técnicos administrativos, quando do retorno ao trabalho presencial, após o período crítico da pandemia.

1 INTRODUÇÃO

Com o surgimento e a expansão da pandemia, consequência da Covid-19, uma doença que ceifou vidas e causou um colapso sanitário internacional, diversas alternativas foram criadas para contornar os problemas gerados por ela na sociedade, principalmente no mundo do trabalho e nas relações interpessoais.

Diante deste contexto, é evidente que a pandemia da Covid-19 provocou mudanças profundas e rápidas na maneira como o trabalho é concebido e executado, especialmente na esfera acadêmica, como exemplificado pelo caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), local deste estudo. O surgimento da doença e sua disseminação global obrigaram instituições a adaptarem-se a novas formas de operar, incluindo o teletrabalho e o trabalho híbrido, como meios de contornar os desafios impostos pelo distanciamento social e pela necessidade de proteção da saúde.

A transição abrupta entre o trabalho presencial, o teletrabalho e o trabalho híbrido, não foi apenas uma mudança de rotina, mas uma verdadeira revolução na forma como o trabalho é concebido e realizado. Os servidores técnico-administrativos enfrentaram desafios significativos ao adaptar suas atividades ao ambiente doméstico, enquanto equilibravam as exigências profissionais com as demandas familiares. Essa nova dinâmica não apenas exigiu ajustes práticos, como a organização do espaço de trabalho em casa, mas também teve um impacto nas relações interpessoais, à medida que a fronteira entre o trabalho e a vida pessoal se tornou cada vez mais tênue.

Além disso, a velocidade com que essas mudanças foram implementadas e a incerteza em torno da duração e das consequências da pandemia contribuíram para um ambiente de ansiedade e estresse entre os trabalhadores. A adaptação ao trabalho remoto, que antes era uma exceção, tornou-se a norma, impondo novos desafios de comunicação, colaboração e gestão do tempo. Adequar o ambiente familiar ao teletrabalho configurou-se, para os servidores técnicos-administrativos, como urgente e necessário para permanecer prestando os serviços à comunidade universitária. Neste ínterim, as relações familiares e de trabalho também sofreram alterações mutuamente, dada a proximidade que passou a existir entre elas.

Portanto, é crucial reconhecer não apenas os desafios enfrentados durante esse período de transição, mas também as oportunidades que surgiram para repensar e redefinir a maneira como o trabalho é organizado e realizado. O futuro do trabalho pode ser moldado por lições aprendidas durante essa crise, como a flexibilidade, a resiliência e a valorização do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Com o término do período crítico, a preocupação passou a ser o dilema do retorno ao trabalho presencial. Medidas protetivas e soluções alternativas se tornaram pontos centrais nas discussões das reuniões, encontros virtuais e reorganização das atividades. Grupos de trabalho e comissões foram criados para levantar informações, propor ações e acompanhar a volta às atividades laborais. Adicionalmente, foi instituído, mediante a publicação da portaria nº 3035 de 01/06/2022, alterada pela portaria nº 5578 de 22/09/2022 da UFRGS, o Comitê Covid-19, responsável pelo Plano de Contingenciamento, frente ao risco de disseminação do novo Coronavírus.

Assim, num intervalo de três meses foram publicadas quatro normativas para regulamentar o trabalho na UFRGS: 1) a portaria nº 2239 de 29/04/2022, que estabeleceu as novas diretrizes para o retorno às atividades presenciais; 2) a instrução normativa nº 1 de 30/05/2022, que estabelece procedimentos gerais para a instituição do Programa de Gestão; 3) a portaria nº 2403 de 06/05/2022, que determinou o retorno irrestrito ao trabalho presencial na Universidade a partir de 06/06/2022 para docentes, técnico-administrativos e bolsistas e incluiu idosos, gestantes e pessoas com comorbidades, que também tiveram que retornar ao trabalho presencial; e, 4) a portaria nº 3854 de 08/07/2022, que regulamentou a fase de ambientação do Programa de Gestão instituído pela instrução normativa nº 1/2022.

Conforme o cronograma do Programa de Gestão da UFRGS, o Centro de Processamento de Dados, a Secretaria e o Setor de Convênios do Gabinete do Reitor, a Superintendência de Gestão de Pessoas, a Pró-Reitoria de Planejamento e Controladoria, a Faculdade de Odontologia, a Faculdade de Ciências Econômicas e a Pró-Reitoria de Pós-Graduação foram as unidades piloto na fase de ambientação. A partir de primeiro de outubro de 2022 todas as unidades acadêmicas e administrativas passaram a aderir ao Programa de Gestão.

Toda esta transição entre sair do trabalho presencial, ir para o remoto e retornar ao presencial em tão curto espaço de tempo representou um enorme desafio para a Universidade,

dada a sua complexidade estrutural, que faz com que os processos sejam mais morosos. Estas adaptações e readaptações impactaram na vida da comunidade universitária, particularmente na saúde mental dos servidores técnico-administrativos. Assim, vislumbra-se a psicodinâmica do trabalho de Dejours, como uma perspectiva teórica balizadora para compreender o processo de reorganização das atividades na UFRGS.

A Psicodinâmica do Trabalho (PDT), surgiu como uma disciplina clínica desenvolvida nos anos 1990 na França, por Christophe Dejours, e que mais tarde se consolidou como uma teoria. Tem como objeto de estudo a problemática a partir da mobilização e do engajamento que a organização do trabalho impõe ao trabalhador. Aborda e busca entender como operam os processos subjetivos mobilizados no sujeito quando do seu encontro com o trabalho, resultando em prazer-sofrimento, saúde-adoecimento e mecanismos de defesa do indivíduo (Bendassolli; Soboll, 2011). Para essa abordagem, o trabalho implica sempre em um confronto com o real. Onde real é como aquilo que resiste, que se dá a conhecer sob a forma de uma resistência aos conhecimentos científicos e ao domínio técnico. Está ligado ao fracasso, pois ele aparece quando a técnica e os recursos tecnológicos foram mobilizados e se mostraram limitados (Dejours, 2005). Refere-se à realidade concreta da situação de trabalho, indo muito além do que está prescrito (normas, regras, controles, instruções e procedimentos descritos) (Dejours, 2004). Em função de sua contínua transformação temporal e material, o real seria a parte da realidade que demanda reconfigurações subjetivas constantes dos trabalhadores, dos coletivos de trabalho e da organização e amplifica os desafios ao fazer e a sua compreensão.

O encontro com o real do trabalho pode gerar um sofrimento patogênico quando esse confronto se torna intransponível, sem possibilidades de negociações ou mudanças, engendrando sempre os mesmos problemas. Ao contrário, quando existe possibilidade de deslocar os constrangimentos e limites do real pela mobilização da inteligência, tem-se a vivência de prazer. De qualquer forma, prazer e sofrimento nunca estão postos definitivamente e nem de forma dicotômica, sendo que o prazer e a saúde precisam sempre ser conquistados (Dejours, 2011).

Nesse sentido, essa pesquisa fez uso da Psicodinâmica do Trabalho (PDT) como lente teórica, a qual tem como objeto de estudo não apenas o trabalho em si, mas sim seus efeitos nos movimentos psicoafetivos, provenientes de conflitos intra e intersubjetivos, que ocorrem

no contexto do trabalho (Dejours, 1994). Para a PDT, o trabalho implica, sob uma perspectiva humana, o fato de trabalhar, que é o modo com o qual a subjetividade se envolve na inter-relação e no confronto do homem com o trabalho, envolvendo seu corpo, seu saber-fazer, sua inteligência, sua capacidade reativa e interpretativa, seus sentimentos e pensamentos.

O ato de trabalhar, e todas as suas implicações, contribui positivamente para a saúde mental do sujeito. Entretanto, sabemos que não são poucas as situações em que o trabalho prejudica e até aniquila essa mesma saúde mental (Concolato; Oltramari; Santos Filho, 2016). Sendo assim, identificar e analisar fatores que impactam na vida laboral dos servidores técnico-administrativos da UFRGS merecem atenção. Cada vez que alguém se dedica a este assunto está de algum modo trabalhando para difundir essa problemática e criando possibilidades para a sua prevenção, partindo de pressupostos científicos, agregando práticas vivenciais, com vistas a uma organização do trabalho mais humana. Afinal, importar-se com esse tema, sentir interesse por ele, ser instigado a saber mais é a condição básica, primeira, para que os profissionais de gestão de pessoas e de empresas, possam atentar e trabalhar em direção a saúde mental nos diferentes ambientes de trabalho.

Desta forma, para superar as barreiras inerentes às possíveis mudanças, impulsionar os fatores facilitadores e saber como possibilitar um melhor entendimento do que é e de como está se configurando o trabalho na UFRGS, se faz necessária a apropriação do conhecimento dos modelos, da relação do indivíduo com eles e das práticas a eles associadas. Neste sentido, a presente dissertação de mestrado problematizou o trabalho na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, no período pós-pandemia, mediante o questionamento: “Como se caracterizam as transformações ocorridas no trabalho dos técnicos-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, após a pandemia de Covid-19, à luz da Psicodinâmica do Trabalho?”.

1.1 OBJETIVO GERAL

Com a finalidade de responder à questão-problema de pesquisa foi elaborado como objetivo geral “Analisar as transformações ocorridas no trabalho dos técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, após a pandemia de Covid-19, à luz da Psicodinâmica do Trabalho”.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer o processo de implementação do programa de gestão da UFRGS para os técnico-administrativos no que tange ao trabalho presencial, teletrabalho e trabalho híbrido;
- Analisar situações de trabalho prescrito e trabalho real na universidade nesse novo contexto laboral;
- Analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos técnico-administrativos nesse novo contexto profissional e pessoal;
- Propor sugestões de melhorias para a dinâmica de trabalho dos técnico-administrativos a partir das novas modalidades de trabalho

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Viver em sociedade, num mundo dinâmico e com problemas cada vez mais complexos afasta a ideia de que existem soluções generalistas, ferramentas conceituais e metodologias ideais que dariam conta de descrever e compreender, exclusivamente a partir da prática gerencial, os problemas do mundo organizacional. Estamos falando da universidade pública. Um contexto normatizado, institucionalizado, hierarquizado, burocratizado, muitas vezes engessado, de aprendizagem formal, com currículo e programa educacional rígidos. Este é o

campo definido para realizar a pesquisa e deste ponto deriva o interesse na teoria e na prática, coletivamente construídas, com seu apelo para a noção de fluxo, ação e interação humana com a materialidade e a ocorrência situada num determinado contexto, neste caso a universidade.

O teletrabalho foi formalizado pelo governo brasileiro mediante a publicação da Instrução Normativa nº 65/2020, no Diário Oficial da União, com o intuito de permitir e regulamentar o teletrabalho no Brasil (Lemos; Alves, 2021). Na sequência, o governo federal publicou a Medida Provisória nº 1.108 de 25 de março de 2022, adicionando novos elementos às normativas do teletrabalho, delineando pontos que tornam possível a realização do trabalho híbrido.

A partir disso, as universidades públicas também buscaram implementar o teletrabalho. Na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), a Instrução Normativa 1/2022 de 30/05/2022, que instituiu o Programa de Gestão adotado pela universidade, foi o início da adoção desta modalidade. O documento aponta os procedimentos gerais das atividades de trabalho e caracteriza as possíveis modalidades de teletrabalho para os servidores técnico-administrativos da UFRGS.

A relevância deste estudo assenta-se no fato de que ao identificar as situações vividas pelos servidores, a partir do seu local de trabalho, é possível ter acesso a dados que possibilitam reconhecer as experiências, os sentimentos, as dificuldades e as facilidades dos técnico-administrativos para realizar as entregas inerentes às suas atribuições, durante o período da pandemia. Em particular, ao frisar a interface entre trabalho e teletrabalho, o estudo confere maior visibilidade à dimensão relacional forjada no cotidiano de vida dos servidores, o que, por vezes, agrega perspectivas para distinguir fatores que afetam tanto esses indivíduos quanto os sistemas interacionais a que eles pertencem, promovendo uma leitura mais abrangente dos desafios gerados por tais modalidades laborais.

Adicionalmente, o estudo possibilitou aos servidores expressarem as suas vivências, experiências e sentimentos ao retornarem ao trabalho presencial. É por isso que resulta indispensável que as diferentes investigações se proponham auscultar e fazer ouvir a voz daqueles que conhecem melhor o trabalho: aqueles que o realizam, aqueles que comprometem no dia a dia o seu corpo, sua subjetividade, para preencher a lacuna entre o trabalho prescrito e o trabalho real (Dejours, 2004).

Com isso, espera-se acrescentar novos elementos, que possam contribuir com reflexões, compreensões, articulações e proposições teórico-práticas para os estudos de gestão na universidade, relações de trabalho e bem-estar dos servidores.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Quanto à estrutura, a dissertação está organizada em quatro partes. Em termos teóricos, inicia-se a construção a partir de uma visão introdutória que contextualiza e justifica o problema de pesquisa. Na segunda parte são apresentados os achados da revisão da literatura, subdivididos em apontamentos sobre a psicodinâmica do trabalho e o local de trabalho do servidor técnico-administrativo da UFRGS. A terceira parte delinea o método escolhido, a metodologia utilizada, o público-alvo e o local de pesquisa, bem como as técnicas de coleta e de análise de dados. Por fim, a quarta parte apresenta os resultados dos dados obtidos e analisados, a partir da teoria da psicodinâmica do trabalho.

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentadas as principais teorias que sustentam o estudo sob a perspectiva de autores conceituais, dados científicos e pesquisa bibliográfica. A teoria é fundamental para determinar os métodos a serem empregados e para interpretar os resultados. Desta forma, o capítulo contextualiza e reflete sobre as problemáticas da organização do trabalho, do local de trabalho do servidor, bem como as suas implicações na vida laboral, nas relações e na saúde do trabalhador.

2.1 PSICODINÂMICA DO TRABALHO

O pensamento de Dejours é o produto de uma reflexão profunda e alimentada pela prática. Sugere temas e discute a partir de múltiplos olhares, apresenta novas possibilidades, explicações, abordagens e interpretações. Seus estudos são marcados pela complexidade e pelo enfrentamento às condições de precariedade do fazer do trabalho. Neste sentido, ele fala sobre a sua teoria, objeto deste estudo: “A psicodinâmica do trabalho tem por objeto os processos intersubjetivos que tornam possível a gestão social das interpretações do trabalho pelos indivíduos – criadoras de atividades, de *saber-fazer* e modos operatórios novos” (Dejours, 2011, p. 77).

Detalhando um pouco mais, o autor explicita que “o caminho a percorrer entre o prescrito e o real deve ser inventado ou descoberto a cada vez pelo sujeito que trabalha” (Dejours, 2014, p. 39). Isto porque o trabalho é dinâmico e está em constante transformação. O trabalho como centralidade tem a sua importância independentemente das formas de sociedade e se destaca como elemento principal para “compreender a atividade concreta dos homens com a sua interação com o mundo” (Freitas, 2013, p. 77), de modo que a psicodinâmica “afirma a centralidade do trabalho diante da construção da identidade dos sujeitos trabalhadores” (Freitas, 2013, p. 80). Em resgate ao trabalho vivo, a psicodinâmica do trabalho considera-o essencial ao seu percurso teórico e metodológico do real contexto de trabalho, pois lida com o súbito, o desconhecido e o imprevisível, pois só ele consegue lidar

com as especificidades. Freitas (2013) afirma que somente a forma viva do trabalho é capaz de encontrar as soluções para as adversidades do real do trabalho. Por fim, a psicodinâmica busca entender como o trabalho vivo consegue manter a centralidade psíquica frente às adversidades da organização do trabalho capitalista que submete a força do trabalho ao capital. Sendo assim, Freitas (2013) assevera que se entende trabalho vivo como força de trabalho em ação, ou seja, a potência do trabalho em sentir, pensar, criar o real do trabalho.

Pesquisadores preocupados com os resultados da análise sobre os efeitos nocivos do trabalho à saúde mental criaram uma clínica estabelecida no espaço mais amplo das pesquisas até então voltadas à psicopatologia. A finalidade do projeto era focar a especificidade dos processos em causas das afecções mentais ligadas ao trabalho, distanciando-se dessa forma da psicopatologia geral. Passados 40 anos, surge um novo cenário teórico designado como psicodinâmica do trabalho, o qual ampliou o seu campo de investigação a partir do início da década de 1980. Dessa maneira, o foco passou a ser a análise dos processos de combate dos trabalhadores para a preservação de seu equilíbrio mental, a dita normalidade, pelos efeitos das coações patológicas exercidas pelo contexto organizacional (Dejours, 2014). Para o autor, o essencial do trabalho não é visível, mas a distância entre o real e o prescrito existe e pode gerar sofrimento, bem como alegria e satisfação. Desta forma, o essencial é saber o que fazer para transformar sofrimento em prazer e quais as estratégias utilizadas pelo trabalhador que transforma o movimento de adoecimento em prazer e como a psicodinâmica do trabalho pode auxiliar nessa dinâmica. Neste sentido, a análise da psicodinâmica do trabalho consiste em organizar a fala em três eixos: 1) Organização do trabalho; 2) Mobilização subjetiva; e 3) Sofrimento, defesas e patologias.

Para Dejours (2011, p. 77), “A organização real do trabalho é um produto das relações sociais”. A sua teoria vai no sentido de estabelecer as diferenças entre o trabalho que é definido pela empresa ou chefia (trabalho prescrito), e o que é realizado pelo trabalhador (trabalho real). O trabalho prescrito é o planejado, isto é, o que é definido por normas, procedimentos, estabelecido em regras, que define como cada tarefa deverá ser executada. Essas exigências são cumpridas de maneiras diferentes de um trabalhador para outro. Isso é o trabalho real que para Dejours (2017, p. 43), pode ser entendido como “aquilo que em uma tarefa não pode ser obtido pela execução rigorosa do prescrito”. Significa a maneira como cada trabalhador realiza suas tarefas, de forma única, e independente às instruções e prescrições estabelecidas pela organização do trabalho. Entre o trabalho prescrito, que é

planejado, definido por normas, procedimentos e outros meios formais e informais, e o trabalho real, resultado das possibilidades presentes na realidade do trabalho e do trabalhador, há segundo Dejours (2004) um hiato, que é a organização do trabalho – este é um conceito central na Psicodinâmica do Trabalho.

Em Dejours (2011) transparece que é pelo sofrimento no trabalho que o corpo realiza, simultaneamente, a experiência do mundo e de si mesmo, configurando-se como o ponto de partida para o encontro com o real, e é nessa experiência que se concentra a subjetividade. É a impressão subjetiva do mundo e ao mesmo tempo é a origem de sua conquista. Não há sofrimento sem a experiência do corpo. Desse modo, Dejours (2011) assinala que o homem possui dois corpos. O primeiro, biológico, e o segundo, erógeno, que é constituído a partir do primeiro e construído ao longo da vida, por meio do medo, desejo, dor, afeição. E é esse corpo que o homem convoca no trabalho. Isso determina que a essência do trabalho esteja em sua subjetividade, o que não pode ser visto.

Assim, o que se avalia no trabalho não é só o visível, material, mas a subjetividade, o invisível. O autor destaca ainda que o trabalho é uma provação para a subjetividade, que pode sair engrandecida ou reduzida. O trabalhador cumpre as “regras do trabalho”, com vistas à cooperação, imposta ou concedida. Mas o enfrentamento existe e é necessário, pois supõe troca de argumento. A cooperação pressupõe inibir a própria subjetividade, mas nem todos os trabalhadores aceitam essa renúncia, e são levados a um sofrimento. Por outro lado, ao cooperar, mesmo sabendo do sofrimento, o trabalhador almeja o reconhecimento, que está focado no julgamento do fazer. Para Dejours (2011), o trabalho implica sempre um confronto com o real, que é gerador de sofrimento, que se torna patogênico e compromete a saúde. E quando o confronto se torna intransponível, os mesmos problemas e fracassos são repetidos, tornando-os insuportáveis, mas existe a possibilidade de afastar os constrangimentos, os limites do real, por estratégias, pela mobilização da inteligência para o alcance da saúde e do prazer, mesmo que de forma inconstante. Uma vez que “a saúde e o prazer estão sempre por ser conquistados, nunca são definitivos” (Dejours, 2011, p. 435), o autor identifica alguns elementos que provocam na pessoa o sofrimento no trabalho. Um deles é o medo da incompetência, que na visão do autor é o medo de enfrentar a desconexão entre o prescrito e o real. Mas o que o autor entende por “real ao trabalho”? Conforme Dejours (2017), o real significa o que resiste ao conhecimento, ao saber e, de modo mais geral, ao domínio. Ele se dá

a conhecer ao trabalhador especialmente pela distância “entre a organização prescrita do trabalho e organização real do trabalho” (Dejours, 2017, p. 30).

Independentemente da qualidade, condições e concepções de trabalho das organizações, é impossível nas condições comuns das atividades cumprir à risca os objetivos prescritos em regras e normas. Cumprir o trabalho de acordo com o que está prescrito é muito utilizado em momentos de greve, quando algumas categorias profissionais se utilizam do cumprimento rigoroso do trabalho prescrito e que se chama, no movimento grevista, de ‘operação-padrão’ ou ‘operação tartaruga’. O que se vê nesse momento é a lentidão estabelecida no trabalho, pois ele é executado com zelo excessivo (Dejours, 2011). Por outro lado, o zelo é considerado pelo autor como sendo aquilo que o trabalhador acrescenta à organização prescrita para torná-la eficaz, tudo aquilo que emprega individual e coletivamente. Entretanto, em alguns momentos, podem ocorrer incidentes ou acidentes na execução do trabalho, e os trabalhadores muitas vezes não sabem identificar se os erros foram em decorrência de sua incompetência ou inconsistência do sistema técnico. E essa perplexidade causa ao trabalhador angústia e sofrimento, que tomam a forma de medo de ser incompetente, de se mostrar incapaz de enfrentar situações incomuns ou incertas, as quais muitas vezes exigem a sua responsabilidade (Dejours, 2011). Outro fator é o ambiente de trabalho, quando muitas vezes o trabalhador sabe o que tem de fazer, mas pressões sociais e do contexto impedem-no de executá-lo com precisão. Em organizações com gestão política e não técnica, algumas vezes pode-se observar esse fenômeno, e sendo assim esses acontecimentos provocam sofrimentos, pois colegas podem criar obstáculos – o ambiente social é péssimo, cada qual trabalha por si, sonégam informações, prejudicam a cooperação (Dejours, 2011).

Partindo de um foco técnico-social, alguns pesquisadores advogam que o trabalho ocupa um lugar central no funcionamento da sociedade, bem como no funcionamento psíquico e na construção da identidade do indivíduo. Sachuk e Araújo (2007) atribuem ao trabalho a manutenção da vida humana, tanto na forma individual quanto na coletiva, servindo para estruturar social, política e economicamente a humanidade. Para Jacques (1996), devido a sua importância, separar o trabalho da existência humana é praticamente impossível. Bublitz (2015), acredita que o trabalho tenha como fundamentação central uma relação entre necessidade e reconhecimento. A autora acrescenta ainda o caráter legal-solidário que a legislação brasileira concede ao trabalho, destacando que ele está relacionado ao direito à vida e à subsistência.

Dejours (2011) aborda a temática a partir da subjetividade humana. Para ele, o trabalho é aquilo que implica saber-fazer, engajar o corpo, mobilizar a inteligência e a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações. É ter o poder de sentir, de pensar e de criar. É um modo de se envolver, ter cuidado e se sentir responsável para responder a uma tarefa delimitada e determinada por pressões materiais e sociais. E ainda, que o trabalho seja bem concebido, a organização do trabalho seja rigorosa, as instruções e os procedimentos sejam claros, para o autor, é impossível atingir a qualidade e os resultados desejados, se as prescrições forem respeitadas meticulosamente. Por se tratar de uma atividade dinâmica, é comum no trabalho a ocorrência de imprevistos de todo tipo, de modo que seria impossível cumprir, na prática, os objetivos de determinada tarefa respeitando rigorosamente, e com zelo, as prescrições.

Assim, é possível conceber que ao trabalho podem ser dados sentidos com duas naturezas: uma negativa, relacionada ao sofrimento e uma positiva, relacionada ao prazer. Para Dejours (2007), o trabalho relaciona-se (i) ao *prazer*, quando está ligado à identidade, autonomia, liberdade, reconhecimento, sublimação e processo criativo; e (ii) ao *sofrimento*, quando ligado à falta de reconhecimento, sobrecarga e à solidão. Neste sentido, identifica a natureza negativa do trabalho quando este é visto como desperdício de tempo, castigo, estigma, coerção, esforço e penalidade. No contexto atual, é inevitável o surgimento de sofrimento no trabalho, o que Dejours (1987) atribui a um choque entre os desejos, projetos e esperanças do trabalhador, e uma organização do trabalho que os ignora.

Neste sentido, Dejours (1994) advoga que, como resposta ao sofrimento, a sublimação surge como um mecanismo de defesa. Se caracteriza como uma alternativa, pois, seria a capacidade que o trabalhador tem de criar estratégias para amenizar a dor que sente ao ter que realizar uma tarefa prescrita (imposta) pela organização do trabalho e transformar esta dor em prazer (atividade realizada). Todavia, o próprio processo de sublimação é penoso porque implica em transformações identitárias do indivíduo, conforme apresentado no quadro a seguir.

Quadro 1. Dimensões da Sublimação em Dejours

Níveis das Dimensões da Sublimação		
1º Nível	2º Nível	3º Nível
Relação com o Trabalho	Relação com o outro	Relação com a cultura
Sofrimento, Fracasso Economia Psíquica = risco de fracassar consigo Mobilização da inteligência prática/ novas aptidões	Coletivo/Cooperação Coordenação das inteligências Psicodinâmica do reconhecimento no trabalho	Ética Honra à vida Moral e Justiça

Fonte: Elaboração da autora a partir de Dejours (1994)

Assim, a sublimação pode ser identificada como um dos mecanismos de defesa mais avançados, pois objetiva um padrão que transcende o receio do constrangimento, conduzindo à busca pela 'normalidade' imposta pela cultura organizacional. Através desse processo, direcionamos nossos desejos para outras atividades ou objetivos, liberando nossa energia acumulada em diferentes áreas para reduzir a tensão e o sofrimento. Isso estabelece um contexto para a realização profissional e, em doses adequadas, proporciona satisfação, contribuindo de maneira positiva para a saúde. No entanto, é crucial exercer cautela, pois o excesso desse mecanismo pode resultar em obsessão e desencadear transtornos psíquicos. Portanto, a sublimação requer moderação, uma vez que, quando utilizada em excesso, pode tornar-se algo patológico.

A mobilização subjetiva também é uma forma de enfrentar o sofrimento no trabalho, mas implica a ressignificação do sofrimento, diferentemente das estratégias defensivas que o negam ou minimizam. Desse modo, a mobilização subjetiva é o centro da psicodinâmica do trabalho, no sentido de que “expressa a palavra do sujeito, do sujeito em situação de grupo, quando é possível expressar sobre a relação entre sofrimento e prazer no trabalho” (Dejours, 2011, p. 50). Conforme esse autor, a análise da psicodinâmica funciona como catalisador para a formação da fala, o que permite o acesso e a elaboração individual e coletiva no campo da racionalidade dos fatos. Portanto, a mobilização subjetiva consente a transformação do sofrimento em prazer por meio da ressignificação do sofrer, e pode ser então definida como

um processo intersubjetivo que se impõe pelo envolvimento de toda a subjetividade do sujeito trabalhador e, também, pelo espaço público de discussões sobre o trabalho, para que possam ser ressignificadas as situações causadoras de sofrimento (Mendes; Duarte, 2013).

A mobilização da subjetividade depende do coletivo de trabalho, para transformar o sofrimento a partir do resgate do sentido do trabalho, de forma que remete à reafirmação da própria identidade do trabalhador, pelo qual a pessoa pode (se) criar, (se) inventar. Nesse processo, a mobilização subjetiva destaca a relação entre o trabalho, a constituição e a afirmação da identidade, e faz parte da própria concepção de trabalho para a psicodinâmica do trabalho, que é o ato de trabalhar. Essa relação surge, assim, frente às exigências e constrangimentos da organização do trabalho, que demanda um investimento do corpo, cognitivo e afetivo (Mendes; Duarte, 2013), e por meio da transformação do sofrimento destaca-se em quatro dimensões indissociáveis: inteligência prática, espaço de discussão, cooperação e reconhecimento.

A avaliação de desempenho, por exemplo, pode ser considerada uma sublimação patológica quando associada a ameaças ou a recompensas em relação ao trabalho, pois transforma todos em concorrentes mortais, comparando seus números, para controlar seu comportamento e governar sua conduta e torná-los mais produtivos, submetendo-os a um estado permanente de medo e insegurança. Deste modo, quando um adversário se torna vítima de alguma injustiça, os outros tendem não apenas a permanecer em silêncio, mas, inclusive, a participar dela, esperando obter vantagens em relação ao concorrente na luta pela sobrevivência. A organização, por sua vez, além de fechar os olhos, inclusive, incentiva essas ações, desde que seus objetivos sejam alcançados, isto é, o lucro. Mas, mais do que isso, transforma o próprio indivíduo no seu principal concorrente, em uma busca incessante pelo desempenho máximo e por resultados exponenciais, promovendo uma intensificação da exploração da força de trabalho, o que torna as novas práticas de gestão cada vez mais perversas, por tentar alcançar o inalcançável em termos humanos. O culto ao desempenho e à obtenção de resultados vem sendo utilizado para promover a lógica do empreendedor de si mesmo, que deve superar-se, assumindo todos os riscos. Desta forma, a avaliação se torna um meio de mobilização total dos indivíduos no trabalho, pois não se sabe bem o que se avalia, sendo que funciona como um meio de intimidação e de dominação (Dejours, 2011).

Dejours (1994) também traz uma reflexão a respeito da carga psíquica e patológica do trabalho sobre o indivíduo, considerando a possibilidade de equilíbrio ou fadiga que ele causa.

Enfatiza que a forma como o indivíduo lida com a situação é que possibilita a tendência para um ou para outro sentimento. Sendo que, o que pode gerar equilíbrio e vigor para uns, ocasiona fadiga e desgaste em outros. Dejours (1994) aponta que o trabalho equilibrado é aquele cuja fonte é de relaxamento, de forma que o trabalhador termina sua atividade se sentindo melhor do que inicialmente. Neste sentido, o trabalho é considerado fatigante e desgastante a partir do momento em que gera uma concentração de energia psíquica e onde o trabalhador não encontra mais vias para descarregar suas necessidades. Conseqüentemente ocorre um acúmulo de tensões que pode, inclusive, culminar em uma patologia. O autor complementa argumentando que a relação entre trabalho e saúde mental nunca é neutra, podendo ser considerada como melhor ou pior. Na sua concepção, a privação ao trabalho (desemprego) impede o indivíduo de contribuir com a sociedade, influenciando negativamente na autoestima do trabalhador. O ato de trabalhar envolve a subjetividade do trabalhador, e pode promover o melhor, sendo inclusive um elemento essencial à saúde do sujeito. Por outro lado, também pode produzir o pior e conduzir para a enfermidade mental. Para o autor, o trabalho não é um entorno ao sujeito, ele penetra a sua subjetividade.

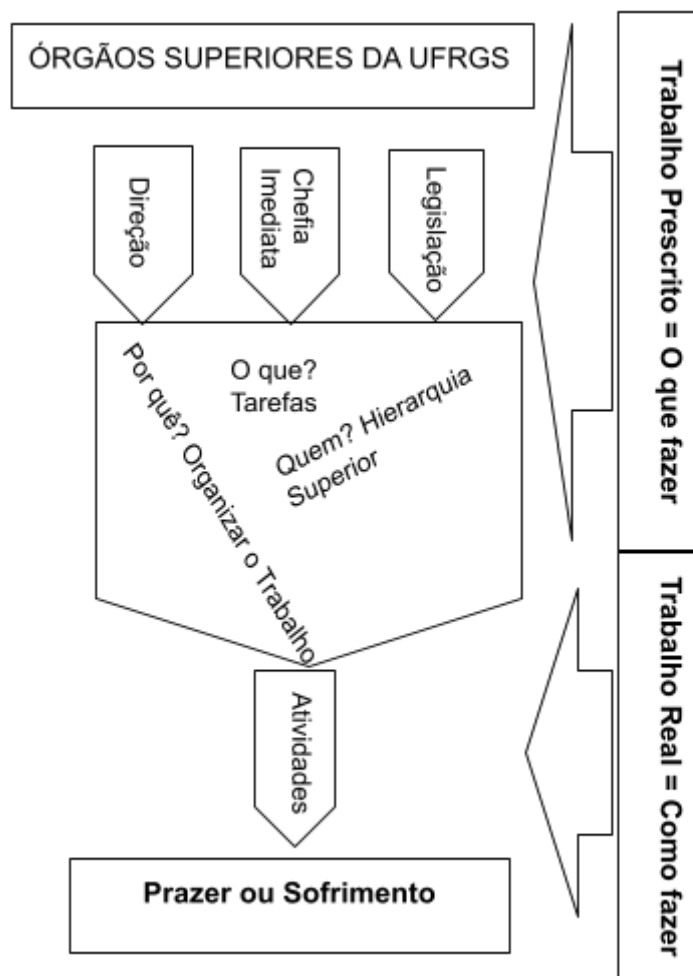
De forma prática, Dejours (2011) sinaliza que o trabalho está entre o que é prescrito e a realidade, e que a organização do trabalho tem atuado apenas no nível do que é prescrito. Adicionalmente, Guérin et al. (2001) explicitam e diferenciam trabalho prescrito (tarefa) e real (atividade), sendo o primeiro idealizado pela organização (leis, normas, condições de trabalho e resultados esperados) e o segundo, o que o trabalhador realmente realiza para dar conta da tarefa (condições reais e resultados efetivos). Assim, a tarefa está ligada ao ‘O que deve ser feito’ enquanto a atividade está ligada ao ‘Como fazer’. A atividade nos mostra uma maior complexidade, envolvendo vários fatores importantes ‘do fazer’, como ações e decisões, para atingir os objetivos propostos, considerando aspectos conscientes e inconscientes do trabalhador.

Dejours (2011), considera como sendo o *real do trabalho*, aquilo que nega e confronta o *saber-fazer*, isto é, aquilo que se refere ao conhecimento, à técnica, à experiência. Essa negação seria compreendida pelo trabalhador sempre afetivamente, sob a forma de um *fracasso*, e isso porque haveria uma discrepância inevitável entre a dimensão da prescrição — que compete à organização do trabalho por administradores, engenheiros e gerentes que estabelecem o objetivo a ser atingido e os procedimentos para isso — e a dimensão da atividade propriamente dita — que é realizada pelos trabalhadores. No encontro

com o real surge um tipo de sofrimento que, no entanto, não se constituiria apenas como resultado dessa relação, mas como origem da própria inteligência no trabalho, na medida em que, ao se deparar com a resistência do real, o indivíduo passa a buscar os meios adequados para superá-la e, assim, transformar o sofrimento em prazer. Assim, uma colaboração e flexibilização entre os níveis de elaboração das tarefas e das atividades na organização do trabalho, uma vez que exigem operações mentais de diferentes complexidades, questões que provoquem diferentes tipos de reações mnemônicas (técnicas para memorizar), para além de realizar um planejamento pedagógico em função das atividades, minimiza o sofrimento e eleva o nível de satisfação e prazer do trabalhador.

A figura 1, a seguir, mostra como ocorre a psicodinâmica do trabalho na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O processo inicia nas instâncias superiores (órgãos colegiados, reitoria, direções, chefias) que seguem e aplicam a legislação sobre o trabalho, através da organização do trabalho (tarefas). Estas tarefas, já pré-definidas, são impostas aos servidores e eles precisam executá-las (atividades) rotineiramente. Quando há uma interação de pensamentos entre o que as instâncias superiores planejam e o que os servidores executam, o resultado se configura através do prazer. Por outro lado, nas situações em que os superiores desconsideram os técnicos-administrativos como parte relevante no processo de elaboração das tarefas, e a partir delas interferem nas atividades laborais dos TAEs, sem conhecimento de causa, ocorre o sofrimento e o adoecimento.

Figura 1. Psicodinâmica do trabalho administrativo na UFRGS



Fonte: Elaboração da autora a partir de Dejours (2011)

Adicionalmente, Gondim e Borges (2020, p. 3) contribuem com a reflexão ao afirmarem que “os sentidos do trabalho [...] são necessariamente positivos ou saudáveis e conectam o trabalho aos sentidos da vida”. Desta forma, entendem que os significados e os sentidos do trabalho estão correlacionados e contribuem para que possamos criar vínculos com as atividades que realizamos. Nesta lógica, compreendem a subjetividade humana como a forma de vinculação com o mundo (Gondim; Borges, 2020), reforçando a interrelação existente entre o homem e o trabalho.

Gondim e Borges (2020) realizaram os seus estudos durante a pandemia da Covid-19, momento em que as pessoas sofreram perdas e mudanças abruptas nas suas vidas, sendo o

trabalho uma delas. O estado de isolamento repentino e forçado trouxe o medo e a insegurança e muitos entenderam o papel social do trabalho ao manifestar que “se aprendi ao longo de minha vida que o trabalho tem uma importante função de sociabilidade, isso é o que acabou dando sentido ao meu trabalho até então” (Gondim; Borges, 2020). Desta forma, as autoras acrescentam

Quando me vejo em afastamento presencial e sinto distanciamento de meus colegas, isso exige criar novas formas de sociabilidade para preservar este sentido do trabalho. A não ser que deseje dar um outro sentido ao meu trabalho. Sendo assim, faz-se necessário o uso de processos regulatórios dos modos de pensar, sentir e agir em relação ao meu trabalho, já que ele passou por mudanças que estão impactando na maneira como pensava, sentia e agia em relação a este trabalho, isto é, como eu o significava e lhe dava sentido (Gondim; Borges, 2020, p. 3)

Silva e Tosetto (2010) reforçam que novas configurações na organização do trabalho têm desafiado os modelos tradicionais. Eles sugerem que essa mudança, conhecida como mudança organizacional, dá maior foco ao aspecto mental do empregado, sendo esse cada vez mais requisitado durante a atividade, e que a cada mudança na tarefa pode resultar em múltiplas mudanças nas atividades, exigindo múltiplos esforços do trabalhador. De acordo com Abraão e Pinho (2002), a mudança organizacional exige novas formas do tradicional “saber fazer”. Eles propõem a análise dos aspectos cognitivos no trabalho para formular e reformular recomendações que adaptem o trabalho às limitações humanas. Neste caso, a observação a ser feita deve centrar-se nos comportamentos e na verbalização dos trabalhadores, o que reforça a importância de saber ouvir e de saber observar.

Wisner (1994) faz a relação entre o atual mundo do trabalho e a carga cognitiva quando relata que quando o primeiro se acentua (dinamiza), a norma se torna mais restrita, o ritmo exigido se acelera e os aspectos como decisão, memória, identificação e reconhecimento se tornam mais relevantes para o desempenho da tarefa. A inserção de novas tecnologias e a demanda por abstrações e interpretações exigem mais dos aspectos cognitivos, sendo que essa maior complexidade na configuração do trabalho exige da ergonomia, novas concepções de espaços de trabalho e novos dispositivos que auxiliem na regulamentação dessas atividades (Abraão; Pinho, 2002), sendo presenciais ou virtuais.

O ser humano é um sujeito que reage e se organiza mentalmente, afetivamente e fisicamente, em função de suas interpretações, significações e ressignificações de si no mundo. Trata-se de um sujeito que age sobre o processo de trabalho, contribuindo para a construção e evolução das relações sociais existentes. Assim, emana daí que quando essa

possibilidade é restrita, instaura-se o sofrimento e este sujeito, inicialmente, adota estratégias mediadoras socialmente aceitáveis, como o absenteísmo. É o que Dejours (1994) denomina de sofrimentos patogênicos, responsáveis pela instauração de um circuito repetitivo de adoecimentos. O trabalhador torna-se incapaz de transformar criativamente o sofrimento antes que ele se transforme em patológico e passe então a se manifestar pela dor.

Concluindo este tópico, Abrahão e Torres (2004), além de explicitarem sobre o seu entendimento a respeito da Psicodinâmica do Trabalho, pontuam a relevância da organização do trabalho para o trabalhador

A Psicodinâmica do Trabalho, dedica-se à análise dinâmica dos processos psíquicos envolvidos na confrontação do sujeito com a realidade de trabalho. O seu interesse é voltado para as vivências subjetivas dos sujeitos, a intersubjetividade que permeia o trabalho e o lugar ocupado pelo trabalho nos processos de regulação psíquica. Desta forma momentos de transformação organizacional, como o que estamos vivendo, constituem potencialmente uma oportunidade para reorganizar o trabalho de tal forma que a qualidade de vida do trabalhador e a eficácia organizacional sejam melhoradas (Abrahão; Torres, 2004, p. 70).

2.2 MODALIDADES DE TRABALHO: presencial, teletrabalho e híbrido

A crise pela qual passamos, decorrente da pandemia da Covid-19, também pode ser vista sob outro ângulo, afinal introduziu novas tecnologias de produção, acelerou e diversificou as transformações no contexto do trabalho (Sachuk; Araújo, 2007). Tais tecnologias, conforme as autoras, estão concentradas na informatização e nos novos modelos de gestão e de produtividade. Este outro modo de ver a situação é considerado por Morin (2020, p. 30) quando ele manifesta que

a crise numa sociedade suscita dois processos contraditórios: O primeiro estimula a imaginação e a criatividade na busca de soluções novas. O segundo é a busca do retorno à estabilidade passada ou a adesão a uma salvação providencial. (Morin, 2020, p. 30)

Assim, as mudanças resultantes deste movimento acentuam diferentes concepções de trabalho e o redefinem no panorama social e individual (Ovejero, 2010). Sendo que estas várias transmutações e reconfigurações ao longo do tempo cada vez mais complexificam

pontos de vista ao mesmo tempo que contribuem para o debate acerca do assunto, o que possibilita a implementação de outras modalidades que contemplem os novos jeitos de trabalhar.

A forma como vemos a execução do trabalho se modificou com o desenvolvimento de tecnologias de comunicação, onde o trabalhador adquire novas habilidades e competências dentro de espaço organizacional e temporal modificado. A seguir, abordamos as modalidades que passaram a se destacar durante o período do isolamento social forçado pela disseminação da Covid-19: Trabalho Presencial, Teletrabalho e Trabalho Híbrido.

2.2.1 Trabalho Presencial

O trabalho presencial (TP), como o próprio nome indica, é realizado presencialmente no espaço da organização, ou seja, nas dependências físicas da empresa. A grande maioria das organizações foram estruturadas e desenvolvidas para seguir e respeitar este modelo. É de notar que durante um longo período esta modalidade foi a principal alternativa laboral na sociedade, na qual os processos, dinâmicas e estilo de vida foram por muito tempo pensados e moldados (Allen et al., 2015). O TP foi ao longo do tempo organizado, reformulado e transformado com a inclusão e o uso de novas tecnologias digitais. Pelo que o trabalho contemporâneo se apresenta com uma nova roupagem - a antiga forma tradicional que buscava a produção em massa com menor esforço e rapidez, alicerçada a padrões Tayloristas e Fordistas, cedeu espaço à automação e a operações que empregam tecnologias digitais (Braz, 2020).

Atualmente, pode-se dizer que a organização do trabalho presencial passou por mais um inesperado momento de transformação com o surgimento da pandemia do SARS-CoV-2. Com o aumento de casos positivos, o governo optou por aplicar medidas de isolamento social e, em casos mais extremos, do confinamento total – *lockdown*, que causaram repercussões imediatas sobre o mundo do trabalho presencial. Milhões de trabalhadores tiveram suas atividades laborais impactadas e precisaram se ajustar a uma nova forma de trabalho: a de exercer suas funções profissionais de forma remota, o que tornou a modalidade presencial

impraticável em inúmeros setores e áreas. Possivelmente, o trabalho e as relações laborais pós-pandemia não voltem ao formato anterior, sendo imperativo a adaptação à nova realidade, de forma a maximizar as vantagens desta nova configuração. Todavia, vários setores estão alicerçados num contexto presencial que depende da interação humana, como por exemplo, saúde, estética, ramo de automóvel e turismo. Um cirurgião dificilmente conseguirá tratar fraturas remotamente, assim como não será possível cortar um cabelo, trocar um pneu furado ou saborear uma especialidade gastronômica online.

No contexto de desenvolvimento de software, a modalidade presencial possibilita o contato direto entre gestores e sua equipe, a resolução de problemas e dúvidas de forma direta e rápida, assim como um maior fortalecimento da cultura da empresa e o desenvolvimento de *soft skills*. Por outro lado, significa restringir o potencial dos colaboradores, das tecnologias e dos conhecimentos que existem na localização geográfica em que a organização se encontra. Em outras palavras, Veloso (2022) destaca que o critério localização (ponto central da modalidade de trabalho presencial) pode atuar como um bloqueador ou acelerador para atrair ou reter o trabalhador.

Na perspectiva dos colaboradores, o ambiente presencial pode significar um espaço específico para trabalhar, com possibilidade de diálogos com colegas e líderes - um ambiente de trabalho que favorece a elaboração de novas ideias, com agilidade na resolução de problemas, com horários definidos para início e término de trabalho (Braz, 2020). Por outro lado, pode ser considerado um ambiente de aprisionamento do trabalhador que: desperta a sensação de passar muito tempo na empresa e pouco tempo com a família, aumenta o tempo de deslocamento necessário para chegar ao local do trabalho, aumenta os custos com estes deslocamentos e a restrição de liberdade territorial que o colaborador pode ter (Veloso, 2022). A partir do Quadro 5 (p. 54) é possível comparar as modalidades de trabalho discutidas nessa seção e nas que seguem.

2.2.2 Teletrabalho

O termo teletrabalho (TT) foi denominado por Jack Nilles em 1973, como sendo aquele que leva o trabalho ao trabalhador ao invés de levar o trabalhador ao trabalho. As suas principais características estão apoiadas no fato de serem executadas fora do escritório, em casa ou local destinado ao teletrabalho (Nilles, 1973). Sua ênfase está em reduzir ou eliminar viagens diárias ao trabalho. O autor, ao apresentar o termo, pondera e aponta para um movimento inverso ao ocorrido no período da Revolução Industrial, onde toda a cadeia produtiva, e até mesmo cidades, surgiram e se desenvolveram em torno das indústrias. Desta forma, com o avanço da Tecnologia da Informação, o indivíduo passou a criar a ideia de não ir ao trabalho, uma vez que a TI possibilita ao homem laborar em casa ou próximo desta em tempo parcial ou integral. Embora, historicamente, o teletrabalho tenha sido adotado maioritariamente pelas empresas privadas, houve uma crescente adoção desta forma de organização do trabalho pelo setor de tecnologia já na década de 1970, em particular em países de grandes extensões territoriais, como os Estados Unidos (OIT, 2020). Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2020) diversos países já adotam o modelo de trabalho à distância (trabalho remoto) de forma consistente, como Alemanha, Argentina, Áustria, Bélgica, Canadá, Estados Unidos, Portugal e Brasil. A definição do conceito de teletrabalho ainda é causa de inúmeros debates no campo científico. Termos como trabalho remoto, telework, e-work, e-commuting e telecommuting, comumente, são utilizados como sinônimos em estudos nesse campo de conhecimento.

Nogueira e Patini (2012) destacam que a utilização do termo trabalho remoto pode incluir diversas situações dos colaboradores como:

Trabalho exercido por funcionários fisicamente distantes, não necessariamente trabalhando em centros satélites ou em domicílio, mas também funcionários que trabalham nas dependências da empresa, de maneira tradicional, que estão distantes de seus gerentes e até colegas de departamento, por estarem em diferentes edifícios, cidades, estados e até países (Nogueira; Patini, 2012, p. 126)

As estruturas organizacionais foram flexibilizadas pelo trabalho remoto, possibilitando que os funcionários trabalhassem fora do escritório em dias específicos ou até mesmo de forma permanente. Esta modalidade representa uma nova forma de estruturação e de colaboração entre as equipes, fornecedores e clientes. Existe uma grande tendência das

organizações nacionais e internacionais na adoção dessa modalidade de trabalho, rompendo com o paradigma em relação ao trabalho de quem não está presente no escritório, reconfigurando as categorias de tempo e de espaço.

Não é raro encontrar trabalhadores que [...] apesar de possuírem vínculo laboral, salário mensal e jornada de trabalho de acordo com a legislação, executam suas funções ou tarefas nos seus lares, comparecendo nos escritórios da empresa apenas pontualmente. Há também trabalhadores que operam em um escritório da empresa, mas que se reportam a uma estrutura localizada em outra cidade, outro estado ou país (Nogueira; Patini, 2012, p.122).

A seguir, apresentamos a Tabela 1, que resume, de forma organizada, as publicações que buscam construir o entendimento sobre as modalidades do teletrabalho, segundo Allen et al. (2015, p. 43).

Tabela 1. Amostra de definições de teletrabalho usadas na literatura

Termo usado	Definição	Publicação
Trabalho distribuído	Os funcionários trabalham além das fronteiras geográficas e, até certo ponto, trabalham com comunicação mediada por computador para atingir um objetivo comum.	Bosch-Sijtsema, PM, & Sivunen, A. (2013)
Arranjos de trabalho flexíveis	Opções alternativas de trabalho que permitem que o trabalho seja realizado fora dos limites temporais e/ou espaciais tradicionais de um dia de trabalho padrão	Shockley, K.M., & Allen, TD (2007)
Trabalho remoto	Um acordo de trabalho em que o funcionário reside e trabalha num local fora da área de deslocamento local do local de trabalho da organização empregadora; geralmente inclui teletrabalho em tempo integral e pode resultar em uma mudança no local de trabalho para o local de trabalho alternativo	Escritório de Gestão de Pessoal dos EUA. (2013)
	O uso da tecnologia de telecomunicações para substituir parcial ou totalmente o deslocamento de ida e volta para o trabalho	Mokhtarian, PL (1991a)
	Trabalhar algum tempo fora do local de trabalho convencional, muitas vezes em casa, e comunicar-se por meio de tecnologia baseada em computador	Dourado, TD (2006b)

Teletrabalho	Trabalho realizado em casa, muitas vezes apoiado por tecnologia de telecomunicações	Kossek, EE, Lautsch, BA, & Eaton, SC (2006)
	Arranjo de trabalho em que os funcionários realizam seu trabalho regular em local diferente do local de trabalho normal, apoiado por conexões tecnológicas	Pinsonneault, A., & Boisvert, M. (2001)
	O uso de tecnologias de informação e comunicação para substituir ou substituir ambientes de trabalho que exigem que os indivíduos se desloquem para um escritório tradicional	Bélanger, F., Watson-Manheim, MB, & Cisne, BR (2013)
	Sistemas que permitem aos funcionários desempenhar tarefas regulares e oficialmente atribuídas em casa ou em locais de trabalho alternativos geograficamente convenientes às suas residências	Pearce, J. (2009)
	Trabalho realizado por (a) aqueles cujo trabalho remoto é a partir de casa ou de um escritório satélite, (b) aqueles cujo teletrabalho é principalmente no campo, e (c) aqueles cujo trabalho está “em rede” de tal forma que trabalham regularmente em uma combinação de contextos domésticos, de trabalho e de campo	Morganson, VJ, Major, DA, Oborn, KL, Verive, JM, & Heelan, MP (2010)
	Forma de organização do trabalho em que o trabalho é parcial ou totalmente realizado fora do local de trabalho convencional da empresa, com o auxílio de serviços de informação e telecomunicações.	Konradt, U., Schmoock, R., & Malecke, M. (2000)
	Trabalho que depende de comunicação mediada por tecnologia e capacidades sofisticadas de processamento de informações, em vez de colocação para a produção e entrega de resultados de trabalho	Garrett, RK, & Danziger, JN (2007)
	Um acordo de trabalho em que os funcionários realizam seu trabalho regular em um local diferente do local de trabalho normal, apoiado por conexões tecnológicas	Fonner, KL, & Roloff, ME (2010)
Times Virtuais	Arranjos de trabalho dispersos espacial ou geograficamente que geralmente são caracterizados por uma vida útil relativamente curta, comunicações aprimoradas pela tecnologia e uma escassez de interação face a face	TwoRoger, L.C., Ruppel, C.P., Gong, B., & Pohlman, RA (2013)

Fonte: Allen et al (2015, p. 43)

Todas as transformações mencionadas na forma de realizar trabalho pretendem responder às exigências de um mercado dinâmico e global que necessita de flexibilidade, facilidade e agilidade na comunicação e na interação entre as pessoas. É ainda de referir que a viabilização do trabalho remoto está muito associada ao fácil acesso e uso crescente de tecnologias de informação móveis (TIMs) como, rede telefônica móvel, a internet, a web e redes de dados sem fio. Essas tecnologias são dispositivos funcionalmente poderosos, que oferecem facilmente mobilidade, capacidade de realizar um conjunto de funções, aplicações, conexões, obtendo e fornecendo dados. Por conseguinte, as TIMs possibilitam o desenvolvimento do trabalho no momento que for necessário e de maneira autônoma, independentemente de onde seus colaboradores estejam localizados, sem fronteiras temporais, geográficas, culturais e/ou organizacionais, ampliando dessa forma a eficiência, a competitividade e a interação das organizações em nível mundial.

A modalidade do teletrabalho apresenta aspectos positivos na flexibilidade e contratação de recursos humanos: é independente de distâncias, reduz custos e aumenta a produtividade, assim como a qualidade de vida do trabalhador, possibilitando maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Segundo o Índice de Tendências de Trabalho - ITT (2021), elaborado pela Microsoft, com mais de 30.000 pessoas em 31 países, destaca-se que a organização do teletrabalho possibilita despertar sentimentos de inclusão de trabalhadores e trabalhadoras, seja na presença em uma mesma sala virtual, na qual todos têm o espaço igualitário, seja pela flexibilidade de horários, na qual o trabalhador é quem decide o melhor turno e horário para desempenhar suas funções, sem ter horário fixo para início e fim de sua jornada, seja no acolhimento daquelas famílias com filhos pequenos em casa, ou pessoas com necessidades especiais.

Adicionalmente, o ITT (2021) também discorre que o trabalho remoto nas organizações não representa altos custos com estruturas físicas, como escritórios, salas de reuniões, salas de convívio, pois a grande maioria delas, não apresenta uma sede física. Em contrapartida, para o colaborador, a sua habitação torna-se também o seu local de trabalho, assim as despesas com luz, aquecimento, ar-condicionado, internet, computadores e/ou impressoras acabam por aumentar (Veloso, 2022). Alguns países como El Salvador, tem legislação aprovada sobre a regulamentação do trabalho remoto, onde as entidades empregadoras têm a responsabilidade de fornecer os recursos necessários ao empregador

(OIT, 2020). Entretanto é importante salientar que alguns outros custos diminuem para o colaborador, nomeadamente, no que diz respeito a combustível, transportes públicos e alimentação.

A facilidade de estar em casa, faz com que o mercado de trabalho se torne fluido e potencialmente volátil, na qual, colaboradores mudam frequentemente de empresa para empresa, pelo excesso de oportunidades. Todavia, se por um lado significa uma possibilidade de seleção mais ampla de talentos para contratar, por outro há também um risco maior de retenção, para a força de trabalho atual.

Os aspectos negativos desta modalidade de trabalho referem-se a: falta de contato presencial (isolamento social), tecnologia precária, redução e lentidão de padrão de implementação, comprometimento das relações de sociabilidade empresarial (*face-to-face*), necessidade de maior equilíbrio entre trabalho, família e problemas pessoais, além das sobreposições de chats, e-mails e demandas, muitas vezes justificada erroneamente com a sensação de que, se o trabalhador está em casa, ele está disponível. Assim, algumas formas encontradas para minimizar o impacto causado pelo isolamento, a normatização do uso das ferramentas como melhorias da comunicação nos chats, trocas mais frequentes de e-mails ou mesmo uma presença mais constante de líderes, como forma de gestão e controle de tarefas (Velo, 2022).

Com a pandemia do SARS-CoV-2, a imposição de medidas de isolamento e todas as incertezas geradas, o processo de transformação dos modelos de trabalho foi acelerado. Com o agravamento do cenário, novas medidas de segurança foram sendo implementadas e as empresas e os trabalhadores foram obrigados a se adaptarem de uma forma brusca ao trabalho remoto que, apesar de já ser utilizado anteriormente, passou de exceção à regra. Tais mudanças implicaram na necessidade de ajustes nas formas de desenvolvimento, controle e comunicação do trabalho. Para o cenário brasileiro, o teletrabalho passou a ser realidade na década de 1990 com uma visão dupla, ora como oportunidade, para redução de custos e agilização de negócios, ora como ameaça às cláusulas essenciais da proteção do trabalho.

A legislação trabalhista brasileira assegura jornada de trabalho presencial e virtual, 13º salário, férias remuneradas, seguro-desemprego e cálculo de horas extras. Em dezembro de 2011, foi aprovada a lei que regulamenta o teletrabalho conforme artigo abaixo.

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

Atualmente o que se vê é que as mudanças que se sucederam geraram novas necessidades na sociedade, nas organizações e no trabalhador. De modo que com o surgimento do teletrabalho, as fronteiras entre tempo e espaço na relação trabalhador e trabalho praticamente desapareceram.

A abrangência da palavra teletrabalho indica que o trabalho pode ocorrer de diversas formas. Para Rocha e Amador (2018, p. 154), esses vários tipos de teletrabalho “têm em comum a flexibilização dos espaços de trabalho e, muitas vezes, do tempo dedicado a ele, substituindo o deslocamento do trabalhador até a sede demandante, pelo uso das ferramentas de informação e comunicação interna”. As autoras destacam seis formas de teletrabalho, a saber:

- Trabalho em domicílio (home-office): realizado na casa do trabalhador;
- Trabalho em escritórios-satélite: trabalho executado a partir de pequenas unidades distribuídas de uma empresa central;
- Trabalho em telecentros: o trabalho executado a partir de estabelecimentos normalmente instalados próximo à casa do trabalhador, oferecendo postos de trabalho a empregados ou várias organizações ou serviços de telemática a clientes remotos;
- Trabalho móvel: é o trabalho externo, sendo executado fora da casa do trabalhador, ou fora do centro principal de trabalho;
- Trabalho em empresas remotas: call-centers ou tele-serviços onde as firmas instalam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços;
- Teletrabalho misto: sistema híbrido onde parte do trabalho é executado na empresa e outra parte fora de suas dependências. Dentro do contexto do trabalho no domicílio (home office), Steil e Barcia (2001) trazem ainda subdivisões a essa forma de teletrabalho, onde estão incluídos os i) teletrabalhadores empregados, ii) teletrabalhadores informais (empregados, porém em regime informal de teletrabalho, sem a devida aprovação oficial e formalização), iii) teletrabalhadores autônomos ou freelancers, e, iv) teletrabalhadores empreendedores. Os dois últimos subtipos dizem respeito à prestação de serviços sem vínculo empregatício (Rocha; Amador, 2018, p. 154)

Apesar do termo ter surgido em 1973, o conceito de teletrabalho é relativamente recente, principalmente no Brasil e nos países que seguem os padrões tradicionais do labor.

Adicionalmente, Allen et al. (2015, p. 44) contribuem com esta reflexão ao definirem o teletrabalho como a

Prática de trabalho que envolve membros de uma organização que substituem uma parte de suas horas regulares de trabalho (variando de algumas horas por semana a quase tempo integral) para trabalhar longe do local de trabalho central – tipicamente principalmente de casa – usando a tecnologia para interagir com outros, conforme necessário, para realizar tarefas de trabalho (Allen et al., 2015)

Na Lei 13.467 de 13 de julho de 2017, o teletrabalho é “a prestação de serviços preponderante fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (BRASIL, 2017). Figueiredo et al. (2021), em uma abordagem mais contemporânea e sustentável, definem o teletrabalho como

a possibilidade de trabalhar de forma autônoma, em locais distantes, fora do espaço físico da sua empresa e sem relações diretas com os seus superiores e colegas de trabalho, fazendo uso de recursos tecnológicos [...] minimizar os efeitos de perda de tempo e de congestionamento nas cidades e grandes centros, com consequências diretas na redução das emissões de CO2 (Figueiredo et al., 2021, p. 1428).

Buscando a etimologia da palavra teletrabalho, Sakuda e Vasconcelos (2005) trazem o termo telecommuting. Cummuting designa o trajeto que se faz do domicílio ao local de trabalho, relacionando, num primeiro momento, o teletrabalho a uma adaptação essencialmente espacial. A expressão deu lugar ao termo telecommutação, que se relaciona com a substituição dos meios de transporte – que levam o indivíduo ao trabalho – por meios de troca de dados – que levam o trabalho até o indivíduo (Oliveira, 1996).

A preocupação das organizações e indivíduos aumentou, o sentido do teletrabalho se expandiu, passando a considerar aspectos econômicos, sociais, culturais, organizacionais, tecnológicos, ambientais, legais etc. A situação envolveu organizações, indivíduos, governos, fornecedores de tecnologias de informação (TI), sindicatos, dentre outros (Sakuda; Vasconcelos, 2005). Prestou-se mais atenção à modalidade do teletrabalho institucionalizada no Brasil pela Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, e alterou a Consolidação das Leis do Trabalho, Decreto-Lei nº 5.452 de 01 de maio de 1943, conforme segue,

CAPÍTULO II-A – Do Teletrabalho - Art. 75-A. A prestação de serviços pelo empregado em regime de teletrabalho observará o disposto neste Capítulo. Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo. Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a

realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho. Art. 75-C. A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado. § 1o Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual. § 2o Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, com correspondente registro em aditivo contratual. Art. 75-D. As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito. Parágrafo único. As utilidades mencionadas no caput deste artigo não integram a remuneração do empregado. Art. 75-E. O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho. Parágrafo único. O empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador (BRASIL, 1943).

Dentre as muitas definições para o teletrabalho é possível observar três elementos principais que permitem ter uma maior compreensão sobre uma atividade teletrabalhável: a desterritorialização do ambiente de trabalho (o ambiente torna-se virtual) vinculada ao empregador; utilização de tecnologia da informação e comunicação; mudança na organização e realização do trabalho (Figueiredo et al., 2021). Conforme Nilles (1997), o teletrabalho traz benefícios para a organização. O autor aponta que as organizações que implantam o teletrabalho têm o retorno do seu investimento em um curto espaço de tempo.

Quadro 2. Benefícios e riscos do teletrabalho para as organizações

Benefícios	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de produtividade • Diminuição de custos (de ocupação de espaço, infraestruturas, manutenção, energia, etc.) • Infraestruturas reduzidas • Absentismo praticamente nulo • Possibilidade de competir com outras empresas de maior dimensão considerando a vertente dos recursos humanos • Retenção de competência • Aumento da motivação • Flexibilidade organizacional • Descentralização dos serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo da implementação do teletrabalho • Exploração do trabalhador • Segurança da informação • Dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho • Processo de seleção e recrutamento

Fonte: Figueiredo et al. (2021, p. 1430)

Ao analisar o quadro 2, percebe-se que os benefícios do teletrabalho nas organizações superam os riscos e ratificam a vinculação de maior produtividade nesta modalidade de trabalho. Questões como redução de custos fixos com infraestrutura, como por exemplo, aluguéis de áreas comerciais, elevam os índices de rentabilidade e lucratividade, entre outros. Conforme Silva (2012) o teletrabalho surge como uma alternativa dentro da difícil equação na qual as empresas buscam alinhar seus objetivos estratégicos, que garantam a sua competitividade e perenidade.

O teletrabalho também pode ser bem-visto quando se considera o impacto na sociedade e como uma forma de diminuir a escassez de bens materiais, ou seja, a pobreza social. Na figura 3, a seguir, é possível verificar os benefícios do teletrabalho para a sociedade.

Quadro 3 - Benefícios e riscos do teletrabalho para a sociedade

Benefícios	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de emprego para trabalhadores com deficiências • Contributo no combate ao desemprego • Diminuição dos encargos com transportes coletivos • Redução dos gastos de manutenção da rede viária • Trânsito aliviado nas cidades e grandes centros • Redução dos níveis de poluição • Resolução de problemas de estacionamento • Descongestionamento de serviços • Oferta de serviços virtuais • Inclusão social • Resposta ao fenômeno da globalização 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de fiscalização das condições de trabalho • Doenças (aumento de consultas médicas) • Impactos econômicos (comércio, serviços...)

Fonte: Figueiredo et al. (2021, p. 1431)

Pontos relevantes a se considerar ao analisar o quadro 3 estão relacionados aos benefícios proporcionados pela redução do fluxo de pessoas nos centros das cidades e consequente redução na poluição, o combate ao desemprego, que é um problema constante para os governantes e a inclusão social, principalmente de pessoas com “diferenças sociais”.

Abordar a temática trabalho requer o levantamento de várias condicionantes que consideram os fatores econômicos, sociais e ambientais de cada indivíduo. A figura abaixo colabora para a percepção da situação do teletrabalhador em geral.

Quadro 4 – Benefícios e riscos do teletrabalho para o trabalhador

Benefícios	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade horária • Deslocações reduzidas • Maior autonomia • Maior concentração e produtividade • Motivação e satisfação profissional • Equilíbrio entre vida familiar e vida profissional • Risco reduzido de doenças e acidentes • Redução de gastos (com combustível, transportes, portagens, alimentação fora de casa, vestuário, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Isolamento • Falta de suporte tecnológico por parte da empresa • Distração externa • Stress • Dificuldade de progressão na carreira • Condições ergonômicas desfavoráveis • Falta de visibilidade do trabalho • Preconceito • Sobrecarga horária e de trabalho • Ruídos domésticos • Maior risco de perder o emprego • Esgotamento psicológico

Fonte: Figueiredo et al. (2021, p. 1430)

Conforme apresentado no quadro 4, há maiores riscos para o trabalhador na modalidade do teletrabalho. Adicionalmente, Nilles (1997) destaca que, apesar das vantagens do teletrabalho, ele não se aplica para todas as pessoas, bem como às áreas, setores ou ramos de atividade em virtude da alta dependência tecnológica ou até mesmo de suporte das tecnologias de informação e comunicação. Assim como em qualquer profissão, existem condicionantes e perfis profissionais que melhor se adaptam ao teletrabalho. Ademais, Figueiredo et al. (2021, p.1428) destacam que “novas formas de gestão, lideranças mais flexíveis, reestruturação da cultura de empresa e confiança nos trabalhadores, constituem as novas diretrizes para uma implementação bem-sucedida do teletrabalho”.

Discursos organizacionais sustentam que o teletrabalhador precisa ser autônomo, disciplinado, confiável e proativo, entre outros aspectos de uma postura que mantém os empregados sujeitos às demandas das empresas (Costa, 2021) pelo seguinte processo: ao ser nomeados pela organização como pessoas com competências e capacidades distintas, diferenciadas em relação a outros trabalhadores da instituição, os teletrabalhadores acabam sendo dominados por esse posicionamento organizacional para além da jornada de trabalho, o

que os torna propensos a se dedicar ainda mais ao trabalho para corresponder a uma suposta competência que lhes foi confiada pela organização.

Um resultado direto desse fenômeno é o aumento da produtividade do trabalhador, assinalado como benefício para a organização, uma vez que o teletrabalhador tem foco em tarefas a ele designadas e que não há interrupção ou interferência direta por parte de colegas de trabalho. Outro fator que contribui para esse aumento de produtividade individual é o fato de que o trabalhador que faz suas atividades fora do escritório tende a se esforçar mais para sinalizar resultados para a organização. Além disso, um trabalhador no escritório representa uma despesa indireta na forma de gastos com água, café, energia, entre outros, que também devem ser considerados e que, no caso do teletrabalho, são repassados ao teletrabalhador, o qual custeia parte desses recursos ao exercer a atividade laboral em casa. No quadro 5, apresentamos algumas informações relacionadas às categorias e temas que caracterizam o TT.

Tabela 2 – Categorias de temas sobre o teletrabalho

Categorias de temas	Contexto
Impactos na execução do trabalho	Flexibilidade (horário, trabalho, tempo, espaço); Qualidade; Maior produtividade; Intensificação do trabalho; Maior carga horária; Dificuldade na separação entre vida profissional e pessoal; Falta de adaptação.
Indicadores profissionais no teletrabalho	Talentos; Competências; Aprendizagem; Falta de compartilhamento de ideias; Comprometimento do espírito de equipe; Falta de comunicação imediata; Vínculo com a empresa; Desenvolvimento de competências fraco; Treino; Progressão na carreira comprometida; Falta de reconhecimento; Oportunidades de emprego para portadores de deficiências (Inclusão social); Diminuição do absenteísmo.
Indicadores pessoais no teletrabalho	Maior equilíbrio entre trabalho e família; Facilidades e dificuldades entre vida pessoal e profissional; Isolamento social; Distração; Autogestão (tempo, tarefas).
Indicadores estruturais do teletrabalho	Redução de custos para o trabalhador (refeições, combustíveis, vestuário); Condições de trabalho; Infraestruturas (material e técnicas); Economia de espaço e redução de custos para a empresa (energia, com o empregado); Segurança de dados sigilosos.
Relações interpessoais	Com a gerência; com os colegas de trabalho; Comunicação; Gestão de pessoas.
Doenças	Físicas; Psíquicas; Exaustão.
Indicadores de telegestão	Mudança organizacional; Lideranças flexíveis; Controle e supervisão à distância; Avaliação.

Implementação do teletrabalho	Requisitos (infraestruturas materiais e tecnológicas); Barreiras (cultura de empresa, lideranças); Tele gerente (formação); Cultura organizacional; Globalização; Redução da poluição; Serviços virtuais; Legislação; Descentralização de serviços; Inclusão social; Redução de engarrafamentos
Impactos intangíveis	Bem-Estar; Satisfação; Qualidade de Vida; Performance; Autonomia; Concentração; Desempenho; Confiança; Motivação; Responsabilidade; Insegurança; Receio; Stress; Privacidade; Independência; Esforço; Preconceito; Envolvimento; Compromisso

Fonte: Elaboração da autora

2.2.3 Trabalho Híbrido

No modelo de trabalho híbrido, podemos dizer que o desafio é ainda mais complexo para organização e seus colaboradores, pois o trabalho é organizado e desenvolvido, não só a partir de uma modalidade de trabalho e sim de uma combinação de características dos modelos presencial e remoto. Em essência, o trabalho híbrido é um modelo flexível que permite que a organização ofereça aos colaboradores a oportunidade de trabalhar em qualquer lugar, estando presencialmente ou remotamente em contato com outros colaboradores.

A Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022, artigos 75-B e 75-C (Brasil, 2022), apresenta, ainda que timidamente, uma visão seminal do que poderia ser o trabalho híbrido. Todavia, a partir desta norma, que permitiu oficialmente a adesão ao trabalho híbrido, é que esta modalidade ganhou envergadura e expandiu-se como resolução para muitos problemas de relações e saúde entre servidores e gestores da Universidade.

A matriz organizacional do trabalho híbrido ganha força à luz do enquadramento jurídico vigente e, principalmente, pela política cultural de trabalho da organização. Ou seja, não há uma única indicação para divisão dos períodos dentro e fora do estabelecimento empresarial - a decisão acerca do número de dias por semana, ou por mês, em que o trabalho presencial e remoto deve ser adotado pode estar a cargo da entidade empregadora ou do próprio colaborador. Por exemplo, em uma organização, os períodos de trabalhos presenciais e remotos, podem variar com intervalos de quinze dias, enquanto em outras pode ser necessário deslocar-se um ou dois dias por semana ao escritório, ou ainda, pode ser imprescindível que todos os colaboradores estejam presencialmente no mesmo dia, de modo a promover a ligação social e relacional menos trabalhada em regime remoto. Todos estes

fatores irão depender de situação para situação e das necessidades de cada cargo ou organização.

Para Nogueira e Patini (2012) diferentes modalidades de trabalho têm sido criadas, o que torna o mercado de trabalho mais diverso, heterogêneo e complexo, alterando, inclusive, as relações do trabalho, conforme os autores explicitam abaixo.

“A relação que antes envolvia exclusivamente o trabalhador de período integral com vínculo empregatício em um determinado espaço físico, hoje, envolve também contratos flexíveis por períodos determinados, contratos de meio período, contratação especificamente para determinadas atividades, terceirização de serviços entre outras formas encontradas para flexibilizar o trabalho (Nogueira; Patini, 2012, p. 122)”.

Diante dessa complexidade, multiplicidade e flexibilidade na força de trabalho, percorrida, o modelo híbrido possibilita aos trabalhadores um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e/ou familiar. A capacidade de trabalhar indistintamente no escritório, em casa ou em outro local de trabalho, permite que colaboradores economizem tempo no trânsito ou em transportes públicos, ficando com mais tempo para fazer as tarefas domésticas e/ou familiares. Da mesma forma, Nogueira e Patini (2012) evidenciam que ter um espaço onde se possa trabalhar um ou vários dias da semana permite que não se perca o convívio social, como geralmente acontece no modelo de trabalho remoto.

Outros fatores como bem-estar, desempenho e produtividade dos colaboradores são também importantes no mundo laboral. Nesse sentido, os colaboradores tendem a ser mais felizes se tiverem mais flexibilidade e autonomia na escolha do seu local de trabalho. Isso traduz-se diretamente em menos stress e maior desempenho. Também, “passam mais tempo com a família e tem uma melhoria na qualidade de vida (Oliveira; Luz, 2019, p. 12).

Para além disso, do ponto de vista institucional, “ao mesclar o trabalho remoto com o presencial abre-se um leque maior de benefícios para o colaborador e para a empresa” (Oliveira; Luz, 2019, p. 13), como: investir em tecnologia para o bom andamento do trabalho e viabilizar reduções de custos, como o da água, luz, internet e materiais de escritório, pois as infraestruturas empresariais do modelo híbrido geralmente são mais compactas do que no modelo presencial, o que permite realocar o orçamento de forma estratégica em outras áreas, para melhoria dos processos internos e da própria gestão.

O modelo de trabalho híbrido também pode ser uma vantagem na demanda de atrair e reter talentos. A mudança de paradigma levou a maioria dos funcionários a valorizar mais a flexibilidade que o teletrabalho. O que é confirmado na pesquisa de Oliveira e Luz (2019) em que “63,8% declararam que gostariam de trabalhar mais dias da semana em casa do que no escritório” (p. 12) e que “caso tivessem que ir trabalhar presencialmente, durante a pandemia, eles trocariam de emprego” (p. 12). Por isso mesmo, o trabalho híbrido também pode ser um acréscimo quando das negociações para a contratação de um candidato ou para convencer um trabalhador para ficar na empresa.

Em vista disto, Nogueira e Patini (2012) consideram que o modelo de trabalho híbrido, dada as suas características e complexidades, requer liderança, maturidade e capacidade de gestão. Gerir uma equipe presencialmente já é um desafio em si mesmo, mas a gestão dessa mesma equipe parcialmente à distância pode ser ainda mais desafiante. Por este motivo, as chefias no trabalho híbrido precisam aprender a administrar as distâncias, reforçar a consciência da complexidade do trabalho digital e dirigir processos que reforcem o potencial de equipes presenciais e remotas.

Além das modalidades de trabalho presencial e teletrabalho, há que se considerar também a modalidade híbrida ou parcial, caracterizada como uma mesclagem entre o virtual e o presencial. Destarte, conforme Netto (1997), híbrido simplesmente é aquilo “que é produto da fusão de coisas distintas [...] que é misturado ou cruzado”. Entretanto, há complexidade conceitual e usual do termo. O conceito, dada a sua abrangência, é a base de estudo em diversas áreas do conhecimento, sendo mais difundido e aplicado nas ciências naturais, principalmente na biologia e na genética (Krysinski, 2012) com uma abordagem associada à qualidade (Wood, 2010), assumindo uma identificação um pouco mais humana.

O conceito preconizado por Netto (1997), fundamenta a percepção do estudo acerca do hibridismo como um processo dinâmico, continuado, participativo e inclusivo. Assim, temos o conceito de hibridismo inter-relacionado com o conceito de cultura, isto é, como algo com origens e contextos diversos e que está em constante transformação.

A hibridização refere-se ao modo pelo qual modos culturais ou partes desses modos se separam de seus contextos de origem e se recombinaem com outros modos ou partes de modos de outra origem, configurando, no processo, novas práticas. [...] A hibridização não é mero fenômeno de superfície que consiste na mesclagem, por mútua exposição, de modos culturais distintos ou antagônicos. Produz-se de fato, primordialmente, em sua expressão radical, graças à mediação de elementos híbridos (orientados ao mesmo tempo para o racional e o afetivo, o lógico e o alógico, o

eidético e o biótipo, o latente e o patente) que, por transdução, constituem os novos sentidos num processo dinâmico e continuado (Netto, 1997, p 124).

No Brasil, o teletrabalho está se configurando como um modelo híbrido de trabalho. O primeiro ato formal do governo neste sentido foi a edição, mas que não foi publicada, da Medida Provisória nº 927 de 22/03/2020 (BRASIL, 2020). Nela eram permitidas alterações de contratos trabalhistas como forma de preservação do emprego e da renda dos trabalhadores e de enfrentamento à Covid-19. O teletrabalho seria uma medida a ser adotada temporariamente por decisão do empregador, assim como o retorno ao trabalho presencial. Todavia, a formalização não demorou muito tempo para acontecer e o teletrabalho foi regulamentado na esfera federal a partir da Instrução Normativa nº 65 de 30/07/2020 (BRASIL, 2020), que foi publicada para dar amparo legal e organizar o trabalho remoto, visando à manutenção da prestação dos serviços à sociedade.

Já a partir da publicação da Medida Provisória nº 1.108 de 25/03/2022 (BRASIL, 2022) houve um maior detalhamento do teletrabalho, permitindo (i) ao teletrabalhador a possibilidade de residir em localidade diversa da qual foi contratado; (ii) o controle remoto da jornada pelo empregador; (iii) a viabilidade do pagamento de horas extras, caso a jornada regular seja ultrapassada; (iv) ao empregado submetido ao regime de teletrabalho prestar serviços por jornada ou por produção ou tarefa; (v) que poderá ser aplicado a aprendizes e estagiários; (vi) que funcionários com deficiência ou com filhos de até 4 anos tenham preferência na hora de preencher vagas de teletrabalho.

Esta modalidade, ainda que sedimentada em diversas organizações, principalmente nas parcerias empresariais, ainda é incipiente nas instituições públicas de ensino superior. A adoção do teletrabalho ou do trabalho híbrido gera um novo desafio para a gestão destas instituições no sentido de reorganização do trabalho e promoção do bem-estar do servidor.

Neste ínterim, Abrahão e Torres (2004) advogam que nos locais híbridos ocorrem os processos de crescimento e de desenvolvimento da esfera pública por meio da promoção da informação, proporcionando aos indivíduos uma aprendizagem de modo significativo, colaborando com o meio em que vivem. Desta forma, o entendimento está no fato de que tais locais possibilitam a mediação dos conteúdos informacionais, inclusivos e diversificados, que estão presentes no ambiente tradicional e que podem ser compartilhados e ampliados com o digital. As autoras ampliam a reflexão ao afirmar que tais ambientes ultrapassam as questões

de espaço e tempo, permanecendo muito ativos mesmo que não tenham consciência dessa. Na extensão dessa perspectiva é que o híbrido é vislumbrado como uma alternativa de mediação entre o trabalho presencial e o teletrabalho.

Conforme Abrahão e Torres (2004), os espaços híbridos surgiram como os locais de diferenças. Deles emergem as situações críticas e problemáticas, nas quais há utilização de recursos de natureza cognitiva, psíquica e física e onde se investem na tentativa de atingir os objetivos do trabalho, buscando minimizar a frustração e o sofrimento de se sentirem incompetentes ou mesmo limitados pelas normas, na execução de sua atividade.

No modelo de trabalho híbrido, podemos dizer que o desafio é ainda mais complexo para organização e seus colaboradores, pois o trabalho é organizado e desenvolvido, não só a partir de uma modalidade de trabalho e sim de uma combinação de características dos modelos presencial e remoto (Nogueira; Patini, 2012). Em essência, o trabalho híbrido é um modelo flexível que permite que a organização ofereça aos colaboradores a oportunidade de trabalhar em qualquer lugar, estando presencialmente ou remotamente em contato com outros colaboradores.

Diante dessa flexibilidade na força de trabalho, o modelo híbrido possibilita aos colaboradores um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e/ou familiar. A capacidade de trabalhar indistintamente no escritório, em casa ou em outro local de trabalho, permite que colaboradores economizem tempo no trânsito ou em transportes públicos, ficando com mais tempo para fazer as tarefas domésticas e/ou familiares. Da mesma forma, ter um espaço onde se possa trabalhar um ou vários dias da semana permite que não se perca o convívio social, como geralmente acontece no modelo de trabalho remoto (Nogueira; Patini, 2012).

Santos (2022, p. 20), afirma que “o trabalho híbrido também pode ser uma vantagem na demanda de atrair e reter talentos. Atualmente, este modelo de trabalho é apontado como o futuro modelo laboral”. Em espaços laborais de grandes dimensões e com maior complexidade, que dependem da ação direta de seus colaboradores e da necessidade de inovação dos seus processos, apresentam uma dificuldade maior em utilizar práticas remotas ou presenciais. Nestes casos, a alternativa, portanto, “não seria optar entre uma ou outra abordagem de gerenciamento, mas sim ter um equilíbrio entre os diferentes tipos de práticas, o que denominamos de gerenciamento híbrido” (Santos, 2020, p. 30).

Neste sentido, Silva e Melo (2016), entendem que a utilização dos modelos híbridos, que associa as boas práticas do modelo presencial de gestão, utilizados em cenários mais estáveis e com escopos bem-definidos, com as boas práticas do modelo de teletrabalho, para cenários dinâmicos e flexíveis como são os cenários do setor da Tecnologia da Informação como uma ferramenta estratégica na implementação de projetos em cenários dinâmicos, tem se mostrado eficaz e de alto valor.

Diversos autores abordam a combinação de práticas remotas e presenciais em seus estudos, no entanto, Silva e Melo (2016), chamam a atenção para a importância de uma análise crítica e ponderada quanto ao momento em que se deve aplicar um e/ou outro modelo, considerando também, os colaboradores que estarão envolvidos e o escopo do trabalho. Em seus estudos, identificaram que um dos principais desafios para o uso de modelos híbridos está no processo de adaptação das práticas para diferentes tipos de atividades.

O quadro 5, apresenta uma síntese das modalidades de trabalho pesquisadas e abordadas neste estudo. Entender algumas características delas pode auxiliar na escolha da implantação do modelo na organização do trabalho.

Quadro 5. Modalidades de trabalho

Modalidade	Objetivos	Características
Tradicional	<ul style="list-style-type: none"> a) melhorar a produtividade operacional b) fortalecer a cultura organizacional c) melhorar os fluxos e processos d) melhorar controles e) integrar equipes f) sociabilizar 	<ul style="list-style-type: none"> a) gestão por equipes b) foco em produtividade c) trabalho na empresa d) controle rígido e) controle entre as equipes e entre os trabalhadores f) presencialidade g) interação pessoal e grupal h) tecnologia laboral média i) cultura organizacional forte j) coletividade na resolução de problemas
Teletrabalho	<ul style="list-style-type: none"> a) eliminar as mobilidades dos trabalhadores b) eliminar o absenteísmo c) eliminar custos d) dar autonomia ao trabalhador e) eliminar controles 	<ul style="list-style-type: none"> a) auto-gestão b) foco em entregas c) trabalho fora da empresa d) ausência de controle e) auto-controle do trabalhador f) virtualidade g) interação digital h) tecnologia laboral alta i) cultura organizacional enfraquecida j) individualidade na resolução de problemas

Híbrido	<ul style="list-style-type: none"> a) reduzir as mobilidades dos trabalhadores b) reduzir o absenteísmo c) reduzir custos 	<ul style="list-style-type: none"> a) gestão compartilhada b) foco em resultados c) trabalho na/fora da empresa d) controle digital/presencial e) misto virtual/presencial f) interação humana/digital h) tecnologia laboral alta i) boa cultura organizacional j) coletividade na resolução de problemas
---------	--	--

Fonte: Elaboração da autora a partir da revisão da literatura

Independentemente da modalidade de trabalho, ele é executado em algum ambiente. Por isso, em seus estudos, Santos (2006) chama a atenção para os espaços como uma dimensão social do cotidiano usual, que se impõe numa espécie de algo normal. Para ele, o espaço inclui uma conexão prática de um indivíduo com o outro. Uma conexão dinâmica que constantemente toma novas formas. Ademais, para o autor

falar em objeto sem falar em método pode ser apenas o anúncio de um problema, sem, todavia, enunciá-lo. É indispensável uma preocupação ontológica, um esforço interpretativo de dentro, o que tanto contribui para identificar a natureza do espaço, como para encontrar as categorias de estudo que permitam corretamente analisá-lo (Santos, 2006, p. 10).

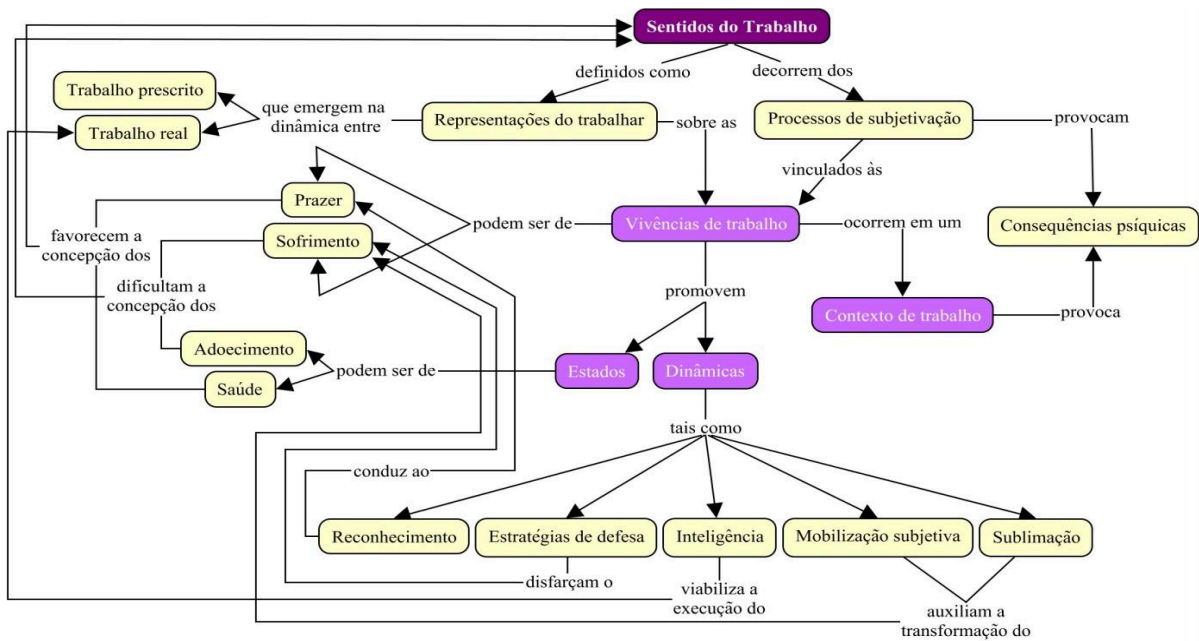
A partir desta assertiva, Santos (2006, p. 10) entende o espaço como “um conjunto indissociável de sistemas de objetos e de sistemas de ações”. Neste sentido, para ele, é a partir da noção de espaço como um conjunto indissociável de sistemas de objetos e sistemas de ações que podemos reconhecer suas categorias analíticas internas. Dentre elas, o autor destaca que estão a paisagem, a configuração territorial, a divisão territorial do trabalho, o espaço produzido ou produtivo, as complexidades e as formas-conteúdo.

Da mesma maneira e com o mesmo ponto de partida, Santos (2006) também levanta a questão dos recortes espaciais, propondo debates de problemas como o da região e o do lugar, o das redes e das escalas ou dimensões de um desenho e de um objeto. O estudo dinâmico das categorias internas anteriormente enumeradas supõe o reconhecimento de alguns processos básicos, originariamente externos ao espaço: a técnica, a ação, os objetos, a norma e os eventos, a universalidade e a particularidade, a totalidade e totalização, a temporalização e a temporalidade, a idealização e a objetivação, os símbolos e a ideologia.

Adicionalmente, na figura abaixo, Rocha (2022) ilustra a complexidade da relação transversal que existe entre o construto dos sentidos do trabalho e os conceitos fundamentais

da psicodinâmica do trabalho. Tais construtos são influenciados pelo espaço laboral do indivíduo, estabelecendo neste ambiente um entrelaçamento do sujeito com o seu trabalho na empresa ou em casa.

Figura 2. Desenho teórico do construto sentidos do trabalho, sob a perspectiva da psicodinâmica do trabalho



Fonte: Rocha (2022, p. 38)

No capítulo 3 a seguir, é apresentado o método escolhido, entendido como sendo adequado a esta pesquisa quanto ao seu caráter exploratório mediante o uso da análise de conteúdo.

3 MÉTODO

O objetivo deste capítulo é apresentar os princípios metodológicos que fundamentaram esta pesquisa científica, bem como descrever os procedimentos usados no seu desenvolvimento. Os estudos foram estruturados em pontos, da seguinte forma: 3.1 Descrição Geral da Pesquisa; 3.2 Descrição do Campo de Pesquisa; 3.3 Caracterização da Organização Pesquisada; 3.4 Procedimentos e Coleta de Dados; 3.5 Seleção da Amostra de Participantes e Espaço Amostral; 3.6 Caracterização dos Participantes e 3.7 Procedimentos de Análise e Interpretação de Dados.

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA

A construção metodológica e os procedimentos da pesquisa tiveram como objetivo “Analisar as transformações ocorridas no trabalho dos técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, após a pandemia de Covid-19, à luz da Psicodinâmica do Trabalho”.

Caracterizou-se como um estudo exploratório e qualitativo, fundamentado pela teoria de Christophe Dejours - a psicodinâmica do trabalho - e por teorias voltadas à saúde do trabalhador. Pozzebon e Petrini (2013, p. 1) advogam que “o uso de métodos qualitativos nas pesquisas em administração está crescendo [...] e que é importante reforçar que, por trás do termo qualitativo, uma série de pressupostos filosóficos e métodos de pesquisa diferentes coexistem”. Já para Flick (2013) a pesquisa qualitativa lida com três possibilidades de abordagem, dentre elas, uma consistiria em descrever as práticas sociais, além do modo de vida e o ambiente no qual os participantes estão inseridos.

Flick (2013) argumenta que a escolha dos integrantes de uma pesquisa, por parte dos pesquisadores qualitativos, é efetuada de forma proposital e comporta pequeno número de investigados. Dessa forma, na pesquisa qualitativa, para a definição dos sujeitos pesquisados, o público é determinado de maneira intencional, em que se analisa uma série de fatores.

Conseqüentemente, foram definidos como sujeitos do estudo servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul das Unidades Pilotos do Teletrabalho, de unidades que não aderiram ao teletrabalho e de unidades que estão

implementando o teletrabalho. A escolha justifica-se (i) porque os servidores da UFRGS experimentaram algum (s) modelo(s) de trabalho pesquisado(s) e (ii) porque, ainda que a literatura apresente metodologias com estudos comparativos e generalizados, as instituições públicas possuem modelos e estruturas organizacionais diferentes e complexos (Cavalcante, 2017), que requerem técnicas dialógicas e restritas.

Para a análise dos dados foi realizada a categorização das respostas dos entrevistados, a partir do uso do software NVivo, com a seleção das palavras citadas frequentemente. A partir disto foi possível aplicar o método de análise de conteúdo de Bardin (2011), cujas fases principais são: Organização da análise; Codificação; Categorização e Inferência.

Para Flick (2013), o conhecimento produzido pelo cotidiano, aliado à resolução de problemas, tem potencial de produzir teoria e estudos empíricos. Desta forma o levantamento de dados a partir da experiência vivida pelos participantes da pesquisa, bem como sobre as mudanças de hábitos e comportamentos dos servidores e os impactos deles decorrentes, possibilita uma contribuição com informações capazes de auxiliar os gestores no processo de reinterpretação e reorganização das atividades laborais na UFRGS.

3.2 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada em oito unidades acadêmicas, com um técnico da biblioteca e um técnico do setor acadêmico de cada unidade escolhida. Atualmente, a UFRGS está organizada em unidades administrativas (Reitoria) e 28 unidades acadêmicas (Cursos). As bibliotecas e os setores acadêmicos (secretarias de graduação e de pós-graduação), estão alocadas ou nas gerências administrativas ou em núcleos acadêmicos. São, portanto, os lugares que estão na linha de frente no atendimento aos professores e aos alunos, sendo caracterizados como serviços essenciais na Universidade. Dadas as distinções entre as unidades acadêmicas, bem como visando contemplar diferentes posicionamentos, os locais para aplicação da pesquisa foram selecionados conforme os seguintes critérios: (i) que não aderiram ao teletrabalho; ou, (ii) que participaram do projeto piloto proposto pela universidade; ou ainda (iii) que aderiram ao teletrabalho. Os locais escolhidos (bibliotecas e secretarias acadêmicas) para a realização da pesquisa também seguiram estes mesmos critérios.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A Universidade de Porto Alegre, que mais tarde passaria a ser denominada como Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), foi criada pelo Decreto Estadual 5.758 de 28 de novembro de 1934, assinado pelo Interventor Federal no Estado do Rio Grande do Sul e visava a dar uma organização uniforme e racional ao ensino superior no Estado, elevar o nível da cultura geral, estimular a investigação científica e concorrer eficientemente para aperfeiçoar a educação do indivíduo e da sociedade.

A Universidade de Porto Alegre foi, inicialmente, constituída pelos seguintes cursos: Faculdade de Medicina, com as Escolas de Odontologia e Farmácia; Faculdade de Direito, com sua Escola de Comércio; Escola de Engenharia, com os cursos de Veterinária e Agronomia; Instituto de Belas Artes e Faculdade de Educação, Ciências e Letras.

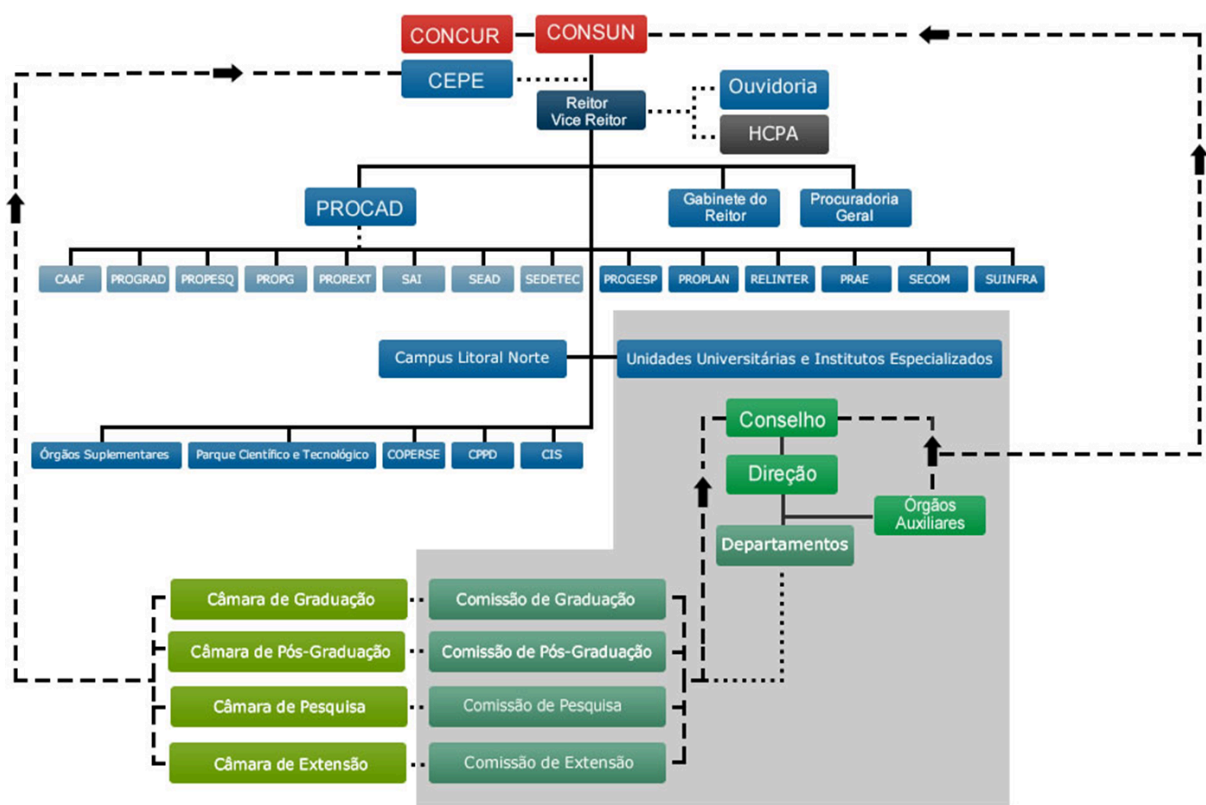
A história da UFRGS começa com a fundação da Escola de Farmácia e Química, em 1895 e, em seguida, da Escola de Engenharia. Assim iniciava também a educação superior no Rio Grande do Sul. Ainda no século XIX, foram fundadas a Faculdade de Medicina de Porto Alegre e a Faculdade de Direito que, em 1900, marcou o início dos cursos humanísticos no Estado. Mas somente em 28 de novembro de 1934, foi criada a Universidade de Porto Alegre, integrada inicialmente pelas Escola de Engenharia, com os Institutos de Astronomia, Eletrotécnica e Química Industrial; Faculdade de Medicina, com as Escolas de Odontologia e Farmácia; Faculdade de Direito, com sua Escola de Comércio; Faculdade de Agronomia e Veterinária; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e pelo Instituto de Belas Artes.

Em 1947, a Universidade de Porto Alegre passa a se chamar Universidade do Rio Grande do Sul, a fim de poderem nela ser integrados institutos do interior do Estado. Em sessão solene do Conselho Universitário, de 1º de setembro de 1950, o reitor Alexandre Rosa, comunicou a aprovação pelo Senado Federal da integração da UFRGS, com todos os seus cursos, faculdades e escolas no Sistema Federal do Ensino Superior.

Hoje, após 128 anos de legado, a UFRGS é referência nacional e internacional em várias áreas do conhecimento. Conta com um corpo de 2.992 docentes altamente qualificados; 2.328 técnico-administrativos com elevado índice de know-how e 1.444 profissionais terceirizados. Adicionalmente possui, 75.000 alunos de graduação, 13.250 alunos de

pós-graduação, 9.415 projetos de pesquisa e 2.474 ações de extensão. Está organizada em cinco campus, duas unidades isoladas, a Estação Agronômica, o Colégio de Aplicação, o Ceclimar e a Agrovet. Possui vinte e sete unidades acadêmicas e a administração central, composta pelo Reitor, a Vice-Reitora, o Chefe de Gabinete e mais dezoito órgãos. O organograma da UFRGS, abaixo, apresenta de forma bem objetiva a complexidade da estrutura organizacional da Universidade.

Figura 3. Organograma da UFRGS



Fonte: site da UFRGS (2024)

3.4 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para adentrar, identificar e definir pontos que se caracterizam como relevantes para um estudo científico em relações de trabalho, foi elaborado um protocolo que norteou as entrevistas a partir da obtenção das informações de campo. Inicialmente, com vistas à exploração do tema, foram realizadas conversas presenciais, de aproximadamente uma hora cada, com dois servidores da área de infraestrutura da Receita Federal do Brasil. A escolha apoiou-se no fato deste órgão já possuir experiência em teletrabalho e, também, pela facilidade em contatar os profissionais. Destas duas conversas, alguns pontos foram fundamentais para entender como ocorreu a implementação do trabalho híbrido naquele órgão, o que facilitou a organização mental para, posteriormente, realizar uma conversa informal com três servidores da UFRGS a fim de estruturar uma pré-coleta de dados. Na fase seguinte, foram ouvidos cinco TAEs da UFRGS, selecionados por proximidade e facilidade de contato, com a finalidade de explorar os diferentes ambientes, os atores envolvidos, as relações interpessoais e os impactos das discussões sobre o teletrabalho na vida e na saúde dos servidores técnico-administrativos. Foi informado aos servidores que não haveria gravação das falas, apenas apontamentos que serviriam para a construção do questionário da pesquisa a ser aplicada no âmbito da UFRGS. Com isto, os colaboradores puderam manifestar mais livremente as suas vivências e opiniões sobre as situações experienciadas nos seus locais de trabalho. Estes cinco encontros foram realizados presencialmente dentro e fora da Universidade.

Detalhadamente, os passos foram: 1) agendar um encontro informal, presencial e individual, com duração de quarenta minutos, com três técnicos de unidades acadêmicas da UFRGS, escolhidos aleatoriamente, mediante informações obtidas nos sites das unidades acadêmicas e administrativas da UFRGS, com vistas à (i) entender a importância, para a comunidade acadêmica, das atividades de diferentes setores da universidade e (ii) elaborar o pré-teste posteriormente aplicado para cinco servidores, que trabalham em bibliotecas e setores acadêmicos, ambos considerados, no trabalho de campo, como os que têm maior demanda de alunos e de professores. Os pontos comentados pelos servidores são apresentados na tabela 3 (p. 64) como: anotações de campo - categorias - questões das entrevistas. Após a elaboração do questionário, ele retornou para os participantes do pré-teste para aprovação.

Figura 4. Palavras geradas a partir da pré-entrevista com TAES - UFRGS



Fonte: Elaborado pela autora com o uso do classic.wordclouds.com

2) Após, o roteiro para entrevista estruturada foi finalizado e seguiu-se à sua aplicação junto ao corpo técnico-administrativo da UFRGS, mediante entrevistas online e gravadas. Foi apresentada a possibilidade de as entrevistas serem presenciais, mas os entrevistados optaram por realizá-las pela plataforma MConf da UFRGS. Isto possibilitou maior espontaneidade, detalhamento das informações prestadas e tranquilidade aos participantes.

3.5 SELEÇÃO DA AMOSTRA DE PARTICIPANTES E ESPAÇO AMOSTRAL

O arcabouço da coleta de dados iniciou com entrevistas com dois servidores da Receita Federal do Brasil, indicados por colegas de pós-graduação, em virtude da experiência deles nas modalidades de trabalho, objetos desta pesquisa. Em seguida, foram selecionados, por proximidade, facilidade de acesso e disponibilidade de tempo, cinco servidores para uma conversa informal sobre as suas experiências durante e após a pandemia. A partir de pontos extraídos dessas conversas foi possível estabelecer construtos e elaborar um questionário que foi aplicado a dezesseis servidores técnico-administrativos que trabalham em bibliotecas e secretarias acadêmicas. Os critérios de escolha dos participantes foram: a) lotação em unidades participantes do programa de gestão da UFRGS; b) lotação em unidades com grande volume de atendimentos de alunos e professores; c) lotação em unidades com teletrabalho ou lotação em unidades sem teletrabalho; d) lotação em setores com ou sem teletrabalho; e)

aceite e disponibilidade de tempo; e, f) experiência com, ao menos, dois tipos de modalidades de trabalho objetos deste estudo, a saber: trabalho presencial, teletrabalho e trabalho híbrido.

3.6 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Após a aplicação dos critérios citados anteriormente e de informações obtidas no pré-teste, foi organizado o quadro 6, que apresenta as características dos entrevistados. Com a finalidade de assegurar o sigilo dos entrevistados, não foi informada a modalidade de trabalho de cada um deles, bem como não foram informadas as unidades acadêmicas/administrativas também.

Quadro 6. Características gerais dos entrevistados

Participante	Sexo	Idade	Estado Civil	Filhos	Setor de Trabalho
E1	F	48	União Estável	0	Biblioteca
E2	M	36	Solteiro	0	Acadêmico
E3	M	51	Casado	4	Acadêmico
E4	F	54	Casada	2	Acadêmico
E5	M	40	Casado	2	Biblioteca
E6	F	39	Divorciada	1	Biblioteca
E7	F	31	Solteira	1	Biblioteca
E8	F	47	União Estável	3	Acadêmico
E9	F	29	União Estável	0	Acadêmico
E10	F	49	Casada	3	Biblioteca
E11	M	35	Solteiro	0	Acadêmico
E12	M	29	Solteiro	0	Biblioteca
E13	M	35	União Estável	2	Acadêmico
E14	F	30	Casada	1	Biblioteca
E15	F	43	Solteira	0	Biblioteca
E16	F	33	Solteira	0	Acadêmico

Fonte: Elaboração da autora

3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

O processo de codificação do material coletado implicou no estabelecimento de um código para identificar cada elemento da amostra recortada para a pesquisa. Para o processo de codificação, foi necessário escolher as unidades de registro e de contexto, as regras de contagem dos elementos e as categorias. Conforme o material de pesquisa, a unidade escolhida foram as palavras-tema, isto é, (i) relacionadas à modalidade de trabalho; e, (ii) relacionadas à consolidação das anotações de campo (tabela 3, abaixo). A partir disso, aplicou-se a frequência simples (quantidade de aparições) das unidades de registro no material pesquisado.

Tabela 3 - Anotações de Campo - Categorias - Questões das entrevistas

Anotações de campo	Categorias	Questões das entrevistas
Processos decisórios	Gestão	Tu poderias relatar como foi o retorno ao trabalho na unidade/setor, depois da pandemia (organização, re-ambientação, envolvimento dos colegas e das chefias)?
(Não) atratividade da modalidade de trabalho e motivação do trabalhador		Poderias falar sobre o teu trabalho? Como tu o vês e te sentes em relação a ele? Quais são ou poderiam ser as tuas motivações para trabalhar?
Organização e trabalho em equipe		Quais tipos de atendimento tu fazes, para quem e quais horários? Há organização para os atendimentos das demandas do setor? Há colaboração dos colegas? Como foi o seu envolvimento no processo de retorno ao trabalho?
Mobilidade e segurança do trabalhador	Qualidade de vida do trabalhador	Como é o seu deslocamento casa-trabalho-casa? Em quanto tempo? O que te faz sentir seguro/inseguro (em casa, no trabalho)?
Mecanismos de defesa e cuidado de si		Como é a tua rotina fora do trabalho? Como você se sentiu e o que fez em relação às suas atividades laborais ao retornar ao trabalho presencial?
Saúde e condições de trabalho		Poderias me falar sobre a tua saúde e de colegas no retorno ao trabalho presencial? Como está o atendimento das suas necessidades básicas no trabalho e fora dele?
Psicodinâmica e relações de trabalho	Relações de Trabalho	Houve mudanças que tu consideras importante ao retornar ao trabalho presencial? Por quê?

Fonte: elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo

No próximo capítulo, é apresentada a análise dos resultados da pesquisa. Esta etapa aponta os levantamentos, que buscam associar a teoria com a prática, em um mesmo grau de relevância.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise de dados em uma pesquisa é uma etapa que ocorre dentro dos procedimentos metodológicos e que exige muita dedicação e rigor intelectual. Deste modo, buscou-se a sistematização do que foi observado e uma relação coerente com os objetivos gerais e específicos a que se propõe o presente estudo. A análise das informações adquiridas nos inquéritos foi baseada no procedimento técnico de análise de conteúdo, o que Bardin (2011) considera como uma técnica voltada para a descrição objetiva dos dados coletados. Todos os dados recolhidos foram agrupados de maneira sistemática, em categorias de análise (classificação).

Complementarmente, Bardin (2011, p. 38), explicita que “a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Desta forma, como abertura para análise de conteúdo em sua amplitude e como movimento contínuo, busquei identificar significados nas falas durante as entrevistas, que demonstraram um panorama da situação relatada por cada sujeito, a partir do seu olhar sobre o trabalho, as suas relações sociais e pessoais, e, a respeito de si mesmo diante de sua experiência. Não busquei uma generalização que se configure em um único mapa de significados que se confirmam mutuamente, e sim, um conjunto de traços que em cada significância permitam compreender como os sujeitos vivenciaram momentos difíceis nos âmbitos laborais, permeados por suas trajetórias únicas e pelos significados subjetivos que delas derivam.

O conteúdo manifestado na comunicação se desenvolve em três polos cronológicos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (Bardin, 2011). A pré-análise consiste na fase de organização; a exploração do material, consiste na codificação previamente estipulada; e, por fim, o tratamento dos resultados e a interpretação, é o momento em que as informações são veladas, com o intuito de tornar os achados significativos e válidos. A utilização dessa técnica foi de extrema importância para tornar o trabalho significativo e evitar que os seus resultados fossem superficiais ou tendenciosos, e desprovidos de uma fundamentação científica. As categorias de análise basearam-se na pré-coleta dos dados, durante entrevista com sujeitos que estão vivenciando a transição nas modalidades de trabalho. Finalmente, estabeleceu-se um diálogo entre as fontes de captação de informação sem, no entanto, hierarquizá-las.

Assim, este capítulo se destina a apresentar e analisar os resultados da pesquisa. Está dividido em seções que expressam a sequência dos dados obtidos. A categorização para a análise dos resultados considerou a constante interação entre o sujeito e o contexto que o cerca no ambiente de trabalho presencial, teletrabalho e híbrido, bem como pontos destacados pelos entrevistados na pesquisa de campo. As categorias se integram, se interligam e se correlacionam. Os resultados foram organizados em três categorias: a) Gestão; b) Qualidade de vida do trabalhador e, c) Relações de Trabalho. Estas categorias iniciais foram cruzadas com os pontos levantados na pesquisa de campo, e que foram denominados como subcategorias, a saber: a) Processos decisórios; b) (não) atratividade da modalidade de trabalho e motivação para trabalhar; c) organização e trabalho em equipe; d) mobilidade e segurança do trabalhador; g) mecanismos de defesa e cuidado de si; e, h) saúde e condições de trabalho. As categorias e subcategorias são descritas nos tópicos e subtópicos a seguir.

4.1 PSICODINÂMICA E GESTÃO

A partir da inserção da psicodinâmica no mundo do trabalho, a gestão e as relações interpessoais no ambiente laboral passaram a ser vistas sob um olhar mais atento. Para Dejours (2011), criador dessa teoria, o ato de trabalhar passou a preencher a lacuna existente entre o prescrito e o efetivo, sendo definido como aquilo que as pessoas acrescentam às determinações e às regras, de modo a traçar metas para alcançar os objetivos que foram impostos a elas. Para o autor, nenhuma organização funciona se os seus trabalhadores são submissos. Complementa que o zelo de que nenhuma organização pode abdicar, mas que de modo geral os gestores desconhecem é a inteligência que vem da experiência do saber fazer, em situações adversas do prescrito, mas que por si só não são suficientes. Para ele toda a tarefa exige reflexão, planejamento, discussão, decisão e escolhas. Sendo que, penetrar o íntimo da natureza do trabalho e suas implicações para o trabalhador, apresenta-se como um processo dinâmico e sutil.

Deste modo, a categoria Gestão é analisada a partir de situações vivenciadas e relatadas pelos servidores técnico-administrativos, e que foram geradas ou solucionadas pelos gestores. Essas categorias foram cruzadas e deram origem a sub-categorias que passam a ser apresentadas a seguir.

4.1.1 Processo Decisório

O processo decisório, neste estudo, diz respeito aos atos das direções, dos gerentes, das chefias e de todos os que coordenam equipes de trabalho e que participam, direta ou indiretamente, nas tomadas de decisões na UFRGS. Conforme o site da Universidade, a maioria dos cargos de Cargos de Direção (CDs) estão ocupados por docentes, enquanto as Funções Gratificadas (FGs) com os técnico-administrativos. Salários e responsabilidades diferenciam estes cargos, definindo automaticamente, uma hierarquia na gestão universitária. Neste espaço também apresentaremos a dinâmica da construção do teletrabalho nas unidades acadêmicas, fruto de interrelações, discussões, colaborações, imposições, que delinearam e determinaram a organização dos postos de trabalho dos servidores da UFRGS. Desta forma, auscultar os servidores a respeito das situações por eles vivenciadas no pós-pandemia, e sobre o modo como as decisões foram tomadas, são relevantes para a saúde no ambiente laboral.

Durante as entrevistas, ao solicitar que relatassem, de forma geral, como transcorreu a transição antes-durante-pós-pandemia, as falas foram breves, sem maiores detalhamentos. Os pontos que todos citaram foram relacionados à saúde e à qualidade de vida. Durante a pandemia, os servidores foram muito afetados pelo estresse gerado pela correria para resolver problemas e adequar as atividades para o trabalho remoto, como citado por (E3) ao comentar que “A gente chegou, registrou o ponto e logo nos foi avisado que tínhamos que arrumar tudo. O que sabíamos era que estávamos indo para casa e que a gente voltaria quando as coisas acalmassem. Então, a angústia era diária”. Condição semelhante também comentada por (E5) ao relatar que

“No início, eu gostei de ficar em casa cuidando da família, pareciam férias, mas com o passar do tempo, a pandemia matando muita gente, eu fiquei com muito medo de pegar Covid-19. Vários parentes, amigos e conhecidos morreram. Perderam a vida para esta praga de doença. A gente vivia em alerta. Não falava com ninguém. Tudo era temido. Faço terapia até hoje e não consigo esquecer isso. Vivo em luto. Sinto saudades. O que eu mais queria era ter um poder que fizesse o tempo voltar” (E5).

Assim, as falas expressam o momento em que há uma mistura de sentimentos, que vai da euforia momentânea, por poder ficar em casa e experienciar algo que, basicamente, ocorria somente em alguns períodos anuais, passando pela incerteza por não saber quando deveriam voltar a trabalhar, culminando na preocupação com a saúde e a vida de cada um e de seus familiares.

Em relação ao auge da pandemia, as falas versaram em torno da exaustão, da solidão, do medo, da saúde, da tristeza e da escassez de recursos básicos, como alimentação. Falas como as de (E5)(E6)(E7), marcam e denotam o momento vivido, em circunstâncias precárias e imprevisíveis

Acho que foi um longo período de escuridão. Nas vezes que saí de casa, não via ninguém. Uma vez fui na UFRGS pra pegar uns documentos e me deu uma tristeza ver tudo tão morto, sem ninguém. O mato crescendo, as paredes rachando, as grades enferrujando, teias de aranha por todo lado. Era o caos. Não tive mais vontade de voltar para trabalhar (E5).

Antes da pandemia, eu ganhava vale transporte. Ele foi cortado porque a gente não ia trabalhar. Quando eu voltei, pedi para voltar a ganhar o vale. O governo negou e até hoje pago as minhas passagens. E tenho que pegar dois ônibus. Melhor seria ficar em casa e trabalhar aqui. Já me acostumei e vi que é melhor pra mim (E6).

A gente sabe que já teve pestes na história e esta foi a pior. A gente perdeu vidas e vive com as marcas que a doença deixou. Minha mãe ficou mal. Não morreu. Agora ela tem dificuldades de respirar, tudo cansa. Tem medo e não consegue dormir bem. Só tem a mim e fica difícil cuidar dela e trabalhar. Estou na UFRGS também com medo de algo acontecer com ela e eu ficar só (E7)

Ao retornarem ao trabalho presencial, os relatos dos servidores enfatizaram o medo e a saúde, como é o caso de (E1) “Eu levantava cedo todos os dias, tomava o meu remédio para acalmar e ia trabalhar. Saía e voltava tarde para não pegar ônibus cheio. Usar máscara, álcool gel era sempre ruim, mas, né, tinha que usar”. Na fala de (E2) destaca-se o fato de um cuidado mais acentuado quando relata que

“Eu usava e continuo usando máscara e álcool gel nos lugares aonde vou. A pandemia baixou, mas o vírus continua por aí. Volta e meia aparece nos noticiários. E é preciso tomar cuidado. Não ando de coletivo, não fico em lugares fechados, com muita gente. Ainda é muito arriscado. E volta e meia aparecem notícias nos jornais da televisão” (E2).

Estas assertivas demonstram o quanto a pandemia afetou a vida das pessoas e o modo como cada uma lidou com as situações de pânico, incerteza e insegurança no retorno ao trabalho presencial. Estes sentimentos se deslocaram do medo com coisas já consideradas comuns, como ser assaltado, por exemplo, para o medo do contato social. O lar era o lugar mais seguro e onde encontravam apoio, compreensão e forças para enfrentar as dificuldades pelas quais estavam passando. Todavia, nem todos puderam contar com isto. Para E10 e E11, o mais difícil foi

trabalhar em casa com as crianças junto, era um teste de resistência. Não tinha quem me ajudasse. Meu marido ficava no escritório o dia todo. Bem, eu tinha que improvisar o local de trabalho para dar conta de tudo e o notebook andava sempre

comigo por toda a casa. Trabalhava bastante de noite, quando todos iam dormir e eu podia me concentrar. O difícil era cumprir o horário de atendimento junto com os colegas da UFRGS, participar de reuniões online. O melhor horário era de noite. Sempre era a última a deitar e a primeira a levantar. Com isso ficava muito desgastada, tomava vitaminas para reforçar a imunidade. Coisa que eu nunca me preocupei. Tomar cuidados não era fácil, e porque as crianças não apresentavam sintomas, então tinha que estar alerta sempre (E10).

O isolamento foi a parte mais ruim. Ficar só me deixava muito agitado. Eu sempre fui muito social, falante, viajava e visitava os meus pais que moram no Paraná. Me preocupava com eles longe de mim. O meu apartamento é pequeno e eu já não tinha mais nada que me distraísse. Queria sair de casa e encontrar todo mundo... os colegas, amigos e as pessoas na rua. A concentração no trabalho em casa também piorou. Ficava inquieto. Sentia uma solidão, falta das pessoas, falta da rotina de sempre (E11)

O confinamento, aliado ao zelo excessivo e necessário, com a saúde, transformaram as vidas das pessoas de uma hora para outra. Não houve tempo para uma preparação financeira, psicológica e física para o turbilhão que viria em seguida. Sem saber do amanhã, os servidores, habituados à realidade de uma instituição rígida, estável e burocrática, se sentiram vulneráveis. Nesta vulnerabilidade, ainda tinham que manter a saúde, em todos os sentidos, pois eram os responsáveis pelas suas famílias, por suas equipes de trabalho e pelas responsabilidades laborais profissionais. Assim, o ato de trabalhar presencialmente, passou a ser um risco à vida, sendo que esta, por sua vez, sempre esteve atrelada ao trabalho como parte da sua sustentação. Em contrapartida, os servidores desenvolveram o ato do ‘saber cuidar’, tanto de si, quanto de outrem. Tais reações aos problemas são frutos do uso da inteligência operária ou da inteligência prática preconizada por Dejours (2011, p. 79), ao afirmar que “ajustar a organização prescrita do trabalho exige a disponibilidade da iniciativa, da inventividade, da criatividade e de formas de inteligência específicas próximas daquilo que o senso comum classifica como *engenhosidade*”.

Após o período crítico da pandemia, os trabalhadores novamente tiveram que ajustar as suas atividades ao trabalho presencial, a partir de normativas do governo federal e da própria universidade. Neste sentido, as falas demonstram um aceite em virtude do vislumbamento de algo melhor.

Os órgãos superiores do governo e da universidade baixaram normativas definindo o trabalho remoto e depois o retorno ao trabalho presencial. Nós seguimos as orientações deles, então foi super tranquilo e todos aceitaram as mudanças. Nós fomos uma das unidades piloto no Programa de Gestão da UFRGS, e a direção favorável ao que a gestão da Universidade estava estruturando, determinou que todos aderissem ao teletrabalho. Disse que isto seria avaliado e talvez alterado. Seguimos tudo certinho. Não queremos perder este benefício (E7)

Quando estávamos no teletrabalho, alguns colegas ficaram sem atividades porque elas só podiam ser feitas no presencial. Mas, depois que voltamos ao presencial, a diretora quis que todos fizessem teletrabalho. Então, o pessoal que tinha dificuldades com o uso de computadores, planilhas foi auxiliado por nós e fizeram cursos também. Eles fazem um dia de teletrabalho, pois a diretora achou justo que todos na unidade fizessem pelo menos um dia de teletrabalho (E10)

No início deu muita discussão. O pessoal que queria o trabalho presencial era contra o trabalho remoto. Diziam que a Universidade poderia ser privatizada pelo governo federal porque estava vazia. Que o pessoal do teletrabalho não queria trabalhar. Então as discussões eram ofensivas e personalizadas. A maioria venceu e, pelo menos, temos um dia de trabalho remoto por semana.” (E1)

Criamos um grupo para estudar as normativas. Este grupo marcou algumas reuniões com os servidores para pensar e discutir a respeito do assunto. De comum acordo todos nós resolvemos aderir ao trabalho remoto duas vezes na semana. A direção não participou das reuniões e a gerência, poucas vezes. No final, a proposta aprovada no conselho da unidade, concedeu horários diferentes para os setores. Nós da biblioteca, temos que atender todos e assim conseguimos um dia de trabalho remoto” (E14)

As normativas, do governo e da UFRGS, informaram que o teletrabalho seria por adesão e aqui, na minha unidade, a maioria optou pelo trabalho presencial. O Plano de Gestão da UFRGS é complicado, dá muito trabalho para cumprir com ele e a gente achou mais fácil seguir como era antes. Ficou um clima desagradável com os que aderiram. Creio que tudo foi muito rápido, as pessoas se irritavam e decidiam sem paciência para continuar a discussão (E15)

No que se refere ao Programa de Gestão da UFRGS, os relatos apresentam uma relação muito mais amigável por parte dos servidores das unidades que participaram do projeto piloto do que com os das unidades não participantes dele. Talvez a Universidade teria que criar grupos multiplicadores, bem como capacitar os servidores para organizar a mudança, mediante a realização de reuniões dialógicas ou até com treinamentos. Foi perceptível na pesquisa que a autonomia conferida às unidades para a organização interna, gerou conflitos a partir do momento em que as comparações começaram a ser feitas, como no caso citado por E2

O que a UFRGS definiu para as unidades foi que teriam autonomia para se organizarem. Foi um tal de cada um por si. Criamos a nossa resolução a partir de várias reuniões, para criar o teletrabalho. Batemos o martelo e enviamos para o Conselho da Unidade. Outras unidades seguiram o que foi determinado. Tudo isto levou à uma competição, pois os técnicos passaram a se interessar mais por lugares com mais dias em casa, em teletrabalho. O teletrabalho virou atratividade, uma moeda de troca, um leilão. Então, ao permutar, as pessoas não buscaram locais pelo tipo de trabalho para fazer, mas pelo fato de ter teletrabalho e quantas vezes na semana (E2)

Na fala anterior, encontramos um novo elemento na entrevista, que é a mobilização intersetorial e entre as unidades acadêmico-administrativas da UFRGS por parte dos

técnicos-administrativos. O trabalho presencial, considerava como mais relevante a qualidade do serviço prestado como algo que estava acima da qualidade de vida na execução do serviço. Na pandemia outros valores foram acentuados, como o cuidado, o zelo, a proteção e a solidariedade. Este processo é denominado por Dejours (2011, p. 82) como “mobilização subjetiva” da organização do trabalho, onde há um movimento diante do desafio da organização como contribuição para a organização do trabalho.

Em E1, evidenciamos outro ponto que também é abordado por Dejours (1999) que é a transgressão no ambiente de trabalho. Para o autor a transgressão, quando utilizada pelos técnico-administrativos são formas de enfrentar o real, definidas como infração ao prescrito. “Para vencer as dificuldades é preciso infringir ou transgredir. O prazer ou a satisfação resultam da vitória sobre a resistência do real e não do próprio quebra-galho” (Dejours, 1999, p. 56). Já quando a transgressão parte de superiores, Dejours (1999, p. 59)) manifesta que, “consiste em ‘brincar de equipes de futebol’. Eles conseguem fazer com que as equipes rivalizem entre si, a partir de uma série de pretextos fúteis ligados a segurança, a produtividade e a qualidade” e no caso da UFRGS, a precarização da educação e o desmonte da Universidade, foram responsabilidades atribuídas, exclusivamente, aos servidores técnico-administrativos, quando deveriam ser de toda a comunidade acadêmica. Nesta ‘brincadeira com as equipes’, ocorrem situações de violência mediante a indiferença, o isolamento e o assédio moral. Dejours (1999, p. 64) questiona “Como é possível que eventos deste tipo sejam tão raros, se se sabe que as frustrações e os fantasmas de vingança são tão frequentes?” e responde: “A proteção contra a violência depende fundamentalmente do coletivo [...] no momento em que surgem atos de sabotagem ou de violência, o coletivo já não funciona mais”.

Os atos transgressivos tornam-se permissivos a partir de uma burocracia que se caracteriza como uma patologia administrativa, em que o excesso de centralização e o excesso de hierarquia anulam toda e qualquer iniciativa daqueles que nada podem além de obedecer e temer. Desta forma que, para Morin (2020, p. 61), “a burocracia se traduz pela rígida dicotomia dirigente-executor, limita a responsabilidade pessoal de cada um a seu compartimento, inibe essa responsabilidade e a solidariedade de cada um para com o conjunto de que ele é parte. Na verdade, a burocracia gera irresponsabilidade, inércia e desinteresse fora do setor de especialização”.

4.1.2 (NÃO) Atratividade da modalidade de trabalho e motivação para trabalhar

Ao serem questionados sobre o que os atraía para os seus trabalhos, aqueles que estavam em teletrabalho citaram esta modalidade como sendo o motivo principal, como falado por E9 “Pra mim, é óbvio que é o fato de ter o teletrabalho. No trabalho presencial eu gasto mais do que no teletrabalho. A UFRGS antes me pagava o vale transporte, agora não ganho nada e ainda querem que eu pague para vir trabalhar” e por E12 “Nada melhor que o teletrabalho, é claro! Tem muita gente que não sabe o quanto isso agregou nas nossas vidas. Comparam com o trabalho remoto. Nada a ver”. Neste sentido, o olhar dos servidores está mais voltado para si, priorizando-se. Estar em teletrabalho deixou de ser um benefício para os técnicos-administrativos. Hoje ele pode ser considerado uma necessidade que, inclusive, pode definir o local onde o servidor deseja trabalhar.

Por outro lado, os que estavam no trabalho presencial, ou estavam resignados, ou contentes pelo retorno às suas atividades, ou ainda, revoltados por serem obrigados por não poderem optar pelo teletrabalho, por ter que seguir as decisões superiores ou do senso comum. Abaixo é possível ter uma noção dos sentimentos que as escolhas e as não-escolhas podem gerar nos trabalhadores.

Eu não tenho teletrabalho e optei por não ter. Como eu não moro longe do trabalho e também pelas condições oferecidas para fazer o teletrabalho, a gente entendeu que não faria sentido e devido a falta de técnicos para revezar. E também a proposta apresentada não atingia ou contemplava o nosso tipo de trabalho. Aí decidimos deixar o nosso setor fora do teletrabalho. Na nossa concepção a proposta não valia. Eu tenho uma crítica a como o teletrabalho está sendo feito. O atendimento ficou muito precário. Acho que o teletrabalho não tem futuro na UFRGS (E2)

Quando estava no presencial, mudei a lotação para um local com 6 horas de trabalho por dia. No retorno ao trabalho depois da pandemia, as 6 horas foram abolidas pelo Reitor e todos tiveram que fazer 8 horas. Tivemos discussões na unidade, mas o meu setor quis fazer o trabalho presencial. Eu fui a única contrária. O pior é que somos o único local que não aderiu ao teletrabalho e ninguém brigou por isso. A direção entendeu que o que fazemos é prioridade e resolveu até ampliar o nosso horário de atendimento. Agora saio tarde da noite e se acontecer algo comigo como fica? (E1)

Entrei na UFRGS um ano antes da pandemia, mas decidi ficar no presencial. Rendo mais aqui do que em casa. Mas vejo que o teletrabalho não é para todos. Muitos não podem aderir por causa da forma como o trabalho é feito. Algumas coisas só podem ser feitas no presencial. Fico imaginando como os ingressantes se sentem, já que só podem aderir ao teletrabalho após um ano de estágio probatório. Na verdade não vejo uma justificativa para isso. Tem gente ingressando bem jovem, com pique, conhecimento e experiência de sobra. Vejo isto como uma discriminação com os ingressantes. Poderiam pelo menos deixar eles fazerem um dia de tele ou até dois meses no presencial e depois liberar para o on-line. Também acho as regras do

teletrabalho na UFRGS, muito burocráticas. Acho que é para que todos desistam (E12)

Percebe-se nas falas a satisfação daqueles que por opção, estão em teletrabalho. Porém na fala de E2 parece haver um certo descontentamento, pois apesar do servidor ter participado de um consenso no setor de trabalho, ele cita a falta de servidores para o revezamento e as características do tipo de trabalho como barreiras à adoção do teletrabalho no local. Outro ponto de destaque na fala é uma provável crítica e a perspectiva negativa em relação ao futuro do teletrabalho na UFRGS.

Na fala de E1 há a insatisfação pela escolha por um local que tinha o horário de 6 horas como atratividade, mas que ao retornar ao presencial, não aderiu ao teletrabalho. Os sentimentos de frustração, indignação e desvalorização misturam-se aos sentimentos de impotência e culpa pela escolha deste lugar ao invés de outro. Isto fica claro quando E1 cita que “eu nasci de quina pra lua” mesmo. Popularmente esta expressão está associada a ser azarado e problemático.

Já E12 se sente confortável e com sorte em relação ao trabalho presencial, pois era o que queria. Procura ser empático com a situação dos ingressantes pelo fato deles não poderem optar pelo teletrabalho e, inclusive, critica a Universidades entendendo ser este um ato de discriminação com o pessoal que está chegando. Até sugere algumas alternativas para minimizar a situação para quem entra na UFRGS.

Para Concolato (2018), o homem tem se dedicado ao trabalho, seja em prol de si mesmo ou para outros, seja cultivando a própria terra ou em terras alheias, seja como trabalhador livre ou sob condições de escravidão. Cada período histórico, marcado por eventos que deixaram suas pegadas na trajetória da humanidade, moldou padrões distintos que delineiam as Relações de Trabalho. Estes padrões são flexíveis e evoluem à medida que a sociedade se transforma ao longo do tempo.

Dejours (2011) salienta que a subjetividade de cada indivíduo é o que define as formas como ele vai lidar com as diversas situações no ambiente laboral. Neste sentido, a organização tem a sua parcela de responsabilidade na decisão do trabalhador, a partir do momento em que o real é subjugado pela hierarquia institucional, quando esta se atém às questões de gestão, alienando-se à realidade do trabalho e do trabalhador. É o que Dejours (2011, p. 118) denomina de “alienação cultural”, complementando que “Simultaneamente, os

operários e os responsáveis setoriais, cuja relação com o real não é reconhecida, são remetidos a uma possibilidade de alienação social”.

Para a psicodinâmica do trabalho, o reconhecimento com relação àquilo que é realizado é fundamental para a motivação do trabalhador. Na medida em que o trabalhador é valorizado, ele é capaz de responder com iniciativa e criatividade. Mas, quando essa motivação não acontece, são dadas ao trabalhador as condições para que ele responda com desinteresse e desprezo pelo que realiza e não veja qualquer sentido na sua atividade.

Neste sentido, E16 fala sobre a sua motivação ao mencionar que “O que me motiva hoje é as horas que eu tenho em teletrabalho e a esperança para ter teletrabalho sempre. O trabalho presencial não tem mais nada a ver comigo e com o que eu faço. O tempo que eu gastava nos ônibus, agora é usado para trabalhar, e no conforto da minha casa”. Com pensamento similar E9 manifesta que

Antes da pandemia, a gente tinha um trabalho gratificante. A gente sempre tinha alguma coisa pra fazer. Na pandemia nós pegamos um monte de tarefas que nós não conseguimos fazer no presencial, né, a gente dividiu entre nós e trouxemos pra casa. E aí parecia que tinha muito mais trabalho pra fazer. O tempo não dava (E9)

Enquanto alguns destacaram as relações com o tempo dedicado ao trabalho como fator motivador/desmotivador, outros pensam diferente. É o caso de E2, que possivelmente, por residir próximo ao local de trabalho, entenda que tempo não é relevante, mas o serviço prestado à comunidade acadêmica e as relações no ambiente de trabalho “Hoje o que me motiva é o fato de poder trabalhar. É o atendimento. Poder ajudar as pessoas. Ter autonomia no trabalho, nos momentos que eu preciso sair. E, também, porque sempre seguimos as combinações” (E2).

Para outros, a motivação está relacionada ao fator ‘sentir-se bem’ e ao ‘saber adaptar-se’ às situações geradas pelo trabalho

Aí depois, pra retornar, aí deu aquela vontade de não retornar. Ficar com os meus filhos era tão bom. A gente nunca deixou de trabalhar. Deu tão certo, né? Não estou com vontade de voltar ao presencial, não. Aí a gente voltou ao presencial e se acostumou novamente. Foi bom. E logo veio o híbrido (E10)

A UFRGS tem alguns problemas, mas nada impossível de resolver. Eu gosto de trabalhar na universidade e gosto do que eu faço. Acho as minhas atividades muito tranquilas e eu já domino o que eu faço. A pandemia nos trouxe questionamentos sobre o sentido da vida. Então, pós-pandemia eu me questiono: é só isso? Parece... parece que as coisas perderam o sentido, mas se não tivesse a pandemia acho que estaria pensando do mesmo jeito. Ela veio para me fazer pensar diferente. Eu não

fico achando uma droga o final de domingo ou início da semana. Chega segunda e eu vou trabalhar (E10)

A problemática colocada aqui diz respeito a como fazer as pessoas se engajarem em algo que elas não acham propriamente bom para si, mas necessário para a instituição. Isso é muito comum. É um conflito possível e que de fato ocorre. Por intervenção dele, facilmente se estabelece a ideia de motivar as pessoas para a mudança. Por intermédio das práticas e receitas de motivação, as palestras sobre esse tema são amplamente ofertadas na atualidade, desconsiderando que a motivação é um processo interno, que depende da vontade do sujeito. Só ele pode decidir mobilizar sua subjetividade em prol de algum objetivo. É ele quem decide se aquele motivo será objeto da sua ação ou não (Dejours, 2014).

Assim, entendemos que para isso acontecer tem que haver uma relação de engajamento do sujeito com seu trabalho, com o sentido e o significado que adquire para ele aquilo que ele tem que fazer. E para isso não há receita pronta, nem conjunto de práticas standardizadas.

4.1.3 Organização e trabalho em equipe

A adoção do teletrabalho na UFRGS, além de ter sido rápida, foi impactante na gestão do tempo e do trabalho de cada servidor. A adaptação às novas regras exigiu compreensão de alguns sobre as mudanças para que eles pudessem replicar o conhecimento aos demais colegas. O acompanhamento do grupo responsável pelo Programa de Gestão da Universidade foi fundamental tanto na implantação, quanto na implementação do teletrabalho na UFRGS, afinal, nem todos poderiam aderir a ele, dada as características específicas das atividades desempenhadas, bem como das atribuições do setor de trabalho.

Tivemos períodos desafiadores, de problemas e adaptações. Tivemos muitos obstáculos. Teve uma carga enorme de atividades e foi um problema com o digital. Foi criado um ambiente de plataforma, de VPN, de whatsapp e de reuniões que acabou comprometendo a nossa vida em casa também. Eu, particularmente, estou sobrecarregado, não consigo dar conta. Tivemos que digitalizar vários documentos, às pressas e aprender muitas coisas, fazendo. Todo mundo teve que aprender de tudo - os colegas, professores e alunos (E2)

Entendo que... como é que eu posso te dizer... acho que tem tarefas que não têm como o cara fazer no teletrabalho. E quem faz estas tarefas, será bem complicado conseguir sair daquele lugar para outro. Qualquer um na UFRGS quer, pelo menos, ter um dia de teletrabalho. Até os contrários já estão vendo o que está acontecendo, que o teletrabalho está funcionando e estão aderindo, já pensando no tempo que poderão aproveitar mais (E8)

Ali a gente tem uma equipe muito parelha, muito parceira. Durante toda a pandemia nós fizemos reuniões. Era semanais as reuniões via MConf, então a gente ficou mais unida do que antes. O retorno foi uma expectativa. Muitos colegas ficavam elétricos e alegres: aí vamos voltar! Vamos voltar! Vamos nos ver presencial! Então, matar a saudade dos colegas era mais importante acima de tudo. Por isso, afirmo que não teve problema diferente além daqueles que já conhecemos (E10)

A fala de E2 segue no sentido de chamar a atenção para situações que envolvem o dimensionamento de pessoal na Universidade quando traz sobrecarga no trabalho, em virtude da má gestão no que concerne a gestão de pessoas. A falta de pessoal para distribuir as tarefas é justificada pelo baixo quantitativo de vagas e também pelo longo período sem a realização de concursos para técnico-administrativos. A sobrecarga leva o servidor a trabalhar além do seu horário e atendendo demandas no tempo que seria destinado ao descanso remunerado.

E8 relata o fato dos locais que não aderiram ao teletrabalho ou que têm menos dias no teletrabalho, serem vistos como não-atrativos. “Isto tinha acontecido quando a UFRGS permitiu a redução de 8 horas para 6 horas. Poucos puderam desfrutar do benefício porque a maioria apresentava carência de pessoal. Esta é uma realidade vivida frequentemente na Universidade que vive essa triste situação há muito tempo” (E8). Cenário diferente foi apresentado por E10 ao mencionar que “num ambiente colaborativo, onde há afinidades entre os desejos de todos, leva ao prazer de trabalhar e, conseqüentemente, a um sentimento de satisfação e felicidade”.

Assim, como se evidencia um ambiente colaborativo em E10, também é possível perceber que em E2 há um ambiente individualizado. Neste local não há como afirmar se ali existe um trabalho em equipe. O que temos são pessoas trabalhando focadas em atender as tarefas prescritas que lhes foram impostas. Isto fica claro quando E2 fala “Eu, particularmente, estou sobrecarregado, não consigo dar conta”. Desse modo, Dejours (2011) entende que,

É impossível precisar de antemão no que deveria consistir a cooperação, pelo simples fato de que o conteúdo da cooperação concreta, em uma situação de trabalho dada, escapa a uma descrição prévia, e não pode tampouco ser prescrita. Ademais, importa à cooperação a liberdade dos indivíduos e a formação de uma vontade coletiva [...] A pesquisa, em psicodinâmica do trabalho, engajou-se, ultimamente, na

análise específica desta questão difícil, embora decisiva, em relação tanto à eficiência do trabalho como à economia do sofrimento e do prazer no trabalho (Dejours, 2011, p. 80)

A cooperação está vinculada às relações do trabalho. Como as pessoas interagem no ambiente laboral e a relação individual do servidor com o seu trabalho. As respostas apontaram que existe uma boa interação no espaço e que o técnico-administrativo a reconhece. Isto é evidente nas falas de E13, E12 e E2.

Bom, eu procuro viver bem no meu trabalho. Sou responsável e me identifico com o que eu faço. Sempre foi assim. É difícil ver que vários colegas não se importam com nada. Não têm cara de servidores públicos. Faço a minha parte e pronto (E13)

Eu vim para a UFRGS em janeiro de 2019. Logo veio a pandemia, o trabalho remoto, e no ano passado o trabalho presencial. Foi tudo muito conturbado e agora estou começando a entender e gostar da universidade. Estou gostando do que faço. É estranho e complicado, mas me agrada trabalhar aqui. (E12)

Eu tenho um trabalho que exige muita responsabilidade, numa secretaria, e eu sinto que ele é bastante importante. Eu creio que este tripé discente, técnico e docente, se auto-depende e por isso, tem que estar em equilíbrio. Nenhum ator consegue fazer nada sem o outro... e o técnico é a memória administrativa. Há redução de pessoal e isto também leva ao aumento do trabalho e da responsabilidade. Eu sou o único servidor no meu local de trabalho (E2)

Por outro lado, alguns vícios da administração permaneceram presentes nas vidas dos servidores que viveram e se habituaram a ser controlados por um humano ou por uma inteligência artificial. Assim que, com a proliferação da Covid-19, todos foram obrigados a mudar de comportamento. A preocupação das chefias passou a ser a perda do controle sobre os seus coordenados e, conseqüentemente, destes em relação aos seus superiores. Esta relação entre controlador/controlado gerou inquietações, incertezas e inseguranças relacionadas às atividades desempenhadas. Isto é explícito na fala de (E10), no momento em que ela demonstra incerteza diante das situações.

Controle, sabe, mesmo que ninguém tivesse me vendo, eu tinha que ter o controle. No presencial a gente vai, para e conversa com o colega. Em casa parecia que eu tinha que estar trabalhando, trabalhando o tempo inteiro. Depois a gente vai acostumando, lava uma roupa. Vai ficando tranquilo neste aspecto e vai deixando de ficar tão neurótico em relação a carga horária. (E10)

Na fala de E10 encontramos o que Dejours (2011) sustenta na sua teoria, que está relacionado ao poder hierárquico das organizações que, é o controle. Na UFRGS ele segue

uma lógica hierarquizada, onde o indivíduo que assume um cargo, na maioria das vezes, é definido por uma lei, que lhe dá o direito de controlar os seus subordinados.

4.2 PSICODINÂMICA E QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR

A qualidade de vida, ao mesmo tempo em que é desejada pelo trabalhador, não é vista igualmente por todos. Assim, o ato de trabalhar pode ser tanto um fator positivo para pessoas que, em algum período de suas vidas encontram prazer nas suas atividades laborais, enquanto para outras está mais relacionado ao sofrimento, como bem explicita Dejours a seguir.

Se precisarem trabalhar oito horas, eles vão trabalhar oito horas, se forem necessárias doze horas, vão trabalhar doze horas, e se for necessário que trabalhem dezesseis horas, eles o farão; e se, após terem trabalhado dezesseis horas, voltarem para casa e, quatro horas após, receberem um telefonema para darem uma mãozinha, eles vão ter de voltar ao trabalho (Dejours, 1999, p. 57)

4.2.1 Mobilidade e segurança do Trabalhador

Fazer a gestão do tempo configura-se como um grande desafio, principalmente para quem reside em uma cidade como Porto Alegre. Enfrentar os problemas do dia a dia no trânsito de uma capital é um ato de bravura. Por isso o assunto mobilidade esteve presente no decorrer desta pesquisa e, a fala de E9 retrata uma realidade vivida por servidores da UFRGS.

O meu deslocamento, pedalando, é de uma hora indo e uma hora vindo, então ou eu chego molhada de suor ou molhada de chuva (risada) e alguns colegas dizem que pedalar é bom para manter a forma, sendo que eles vão trabalhar de carro. Eu já sou magra, só falta eu desaparecer (E9).

Por meio de um riso sarcástico é que muitos servidores demonstram a sua resiliência diante do enfrentamento das regras impostas pelo trabalho prescrito. Nestes casos há um ‘aceite’ atrelado à situação econômica, bem como à obrigatoriedade do registro no ponto eletrônico dos trabalhadores. Outro ponto a se destacar na fala de E9 é a falta de empatia dos colegas. O modo como o indivíduo se traslada de casa para o trabalho e vice-versa tem

motivos distintos, por isso não pode ser analisado a partir do ponto de vista distinto daquele que realiza o deslocamento. Num ambiente onde não há empatia, não há sensibilidade para perceber o outro e suas condições. Também não há cooperação, e o coletivo deixa de existir.

Por outro lado, para aqueles que residem próximo ao local de trabalho, pode ocorrer abuso de poder quando chefias ou colegas entendem que isto lhes dá o direito de exigir atendimento especial do servidor. Neste sentido, a fala de E2 evidencia tal fato quando menciona “Eu moro bem perto. Levo uns cinco minutos até o trabalho. Então dá até para fazer as refeições em casa. Quando surge uma emergência, eu, normalmente, sou acionado justamente por residir bem perto da UFRGS”. Nas entrevistas, vários servidores disseram morar perto da Universidade. Normalmente eles realizam as refeições em casa, caminham até o trabalho e ficam mais tempo além do definido.

Há também muitos servidores que residem na grande Porto Alegre. Para estes, a mobilidade é mais árdua, independentemente da forma como realizam o deslocamento. Enfrentam transportes públicos lotados ou trânsito congestionado. Com isto, estão propensos a problemas de saúde como ansiedade e estresse. É o que podemos verificar nas falas de E6, E7 e E12.

Eu adoraria morar perto do meu local de trabalho, mas o valor dos imóveis não cabe no meu bolso. Assim, me escondo em Gravataí. Sou divorciada e com uma filha de 6 anos. A primeira coisa que eu faço é deixar ela na creche. Depois pego, na ida e na volta, um ônibus de casa até o centro e outro do centro até a UFRGS. Gasto tempo, dinheiro e paciência cada vez que tenho que ir no presencial, no caso, três vezes na semana. E no final do dia saio correndo do trabalho para buscar a minha filha antes de fechar a creche (E6)

Estou no mesmo local de trabalho há mais de dez anos. Pego o mesmo ônibus e reclamo sempre. Os horários dele são muito irregulares. Hora vem cedo e hora vem atrasado. O pior é que quando chego na parada e ele já passou, sei que vou esperar muito tempo. Fico super irritada e chego assim no trabalho, mau-humorada. Este estado demora para passar e fica um clima pesado com os colegas (E7)

Moro em Canoas e vou para o trabalho de carro duas vezes por semana. Nos outros dias fico no tele. A maior dificuldade é o trânsito. Até porque saio de casa às 7h30 e volto às 17h30, bem no horário do pico. Também acabo gastando mais combustível com o arranca e para. Ainda assim não abro mão do conforto e segurança do meu carro. Pra mim isto é o que importa (E12)

Quando questionados sobre a segurança durante o trajeto entre casa e trabalho, muitos dos entrevistados afirmam residir relativamente longe do local laboral, sendo o deslocamento feito com transporte coletivo. Entretanto, alguns utilizam meios alternativos, como relatado pela participante E9.

A segurança no trajeto trabalho/casa e casa/trabalho não existe. Faço quilômetros andando de bicicleta. Estou correndo todo o risco possível. Eu já fui atropelada uma vez. Eu já pensei em trabalhar mais perto de casa e pegar somente um ônibus para o deslocamento, mas nem todos os lugares têm o teletrabalho. Então, pesei os prós e os contras e decidi ficar onde estou, ainda que seja mais perigoso (E9).

A fala de E11 chamou a atenção porque foi a única que relacionou gênero e segurança, chamando a atenção para o risco que as mulheres correm quando circulam em horários ou dias nos quais o tráfego de pessoas diminui na cidade, facilitando a ocorrência de crimes que colocam a vida das mulheres em perigo.

Eu nunca tive problemas com segurança para vir trabalhar ou mesmo andar pela cidade. Moro perto do trabalho e acho que também porque sou homem. Diferente das gurias. Pra elas não deve ser seguro chegar muito cedo ou mesmo sair no final das aulas, às dez horas da noite, e também nos dias de feriados (E11)

O tema segurança, ainda é pouco considerado quando da alocação dos servidores em unidades acadêmicas ou administrativas. Talvez porque na administração pública o que importa é ocupar a vaga o mais rápido possível. Assim, na UFRGS não deve ser diferente, visto que é uma autarquia federal. Em virtude desta condição, os técnicos administrativos criam suas próprias formas de proteção, como menciona E10 ao responder à pergunta sobre o assunto

Eu moro a dez minutos do trabalho, então sempre vou à pé. Tem um trequinho que é complicado, mas até hoje não aconteceu nada comigo. Às vezes meu filho me busca quando preciso ficar mais tempo trabalhando. No inverno é mais chato. Aí sou obrigada a gastar mais com ônibus ou Uber. No caso de usar o Uber, muitas vezes recusam a viagem por causa da curta distância. Aí levo um tempão para chegar no trabalho (E10)

A segurança e a mobilidade andam juntas e são problemas recorrentes na vida dos trabalhadores. Está aquém das organizações e precisa de um planejamento dos órgãos públicos, bem como de políticas públicas cujo interesse esteja voltado para a resolução da problemática. A Universidade tenta dimensionar e alocar os seus servidores em locais mais adequados para o trabalhador. Para isto, há um diálogo dos ingressantes, e mesmo dos efetivos, com a pró-reitoria de gestão de pessoas da UFRGS.

4.2.2 Mecanismos de defesa e cuidado de si

Após a pandemia, os servidores passaram a questionar sobre assuntos relacionados aos compromissos que tinham fora do seu ambiente de trabalho, bem como sobre pontos que poderiam configurar melhorias de vida, do cuidado de si e do seu bem-estar. Assinalaram que isto está atrelado à flexibilidade do trabalho e investimento na saúde do trabalhador. As falas a seguir são representativas desta situação.

Antes da pandemia, eu me desgastei bastante. Ter que trabalhar oito horas por dia, com intervalo de uma hora para almoço, no final eram nove horas, no mínimo, em função do trabalho. Assim como a maioria, eu não usava todo este tempo pra almoçar e acabava voltando para o trabalho mais cedo. Com o trabalho remoto, no meu setor pelo menos, isto foi tranquilo de se resolver. Por outro lado, tinha que me organizar em casa. Não estava acostumado a trabalhar junto com a minha família. Tudo me distraía e eu demorava mais para fazer qualquer coisa (E13)

Com o trabalho remoto, o servidor conseguiu cuidar mais de si e da família. No meu caso, o que complicava um pouco era o afastamento e o isolamento que obrigava a pessoa a ficar trancada em casa. Isto é a parte ruim porque me deixava ansiosa e preocupada com a família. Com o retorno, no ano passado, ao trabalho presencial, todos os servidores sentiram a diferença na qualidade de vida. Além do aumento do risco da Covid-19, tinha medo de levar ela para casa e passar para as crianças, marido e para minha sogra. Eu me desgastei muito ao retornar ao presencial. Não havia mais o conforto de casa, então eu não me sentia à vontade (E4)

Eu peguei a doença, para além das que eu já tinha. Até hoje não sei como ou onde fui contaminado, mas fui hospitalizado e entubado. Fiquei meses assim. Depois tive que fazer muita fisioterapia respiratória. Não tinha forças para respirar e menos ainda para falar. Às vezes dava vontade de desistir de tudo, estava muito fraco. Então, tudo isso me ensinou a aproveitar a vida. Fazer o que eu quero fazer, com quem eu quero fazer. Até aprendi a gostar de ficar momentos sozinho (E3)

A relação do servidor teletrabalhador com seus familiares, vizinhos e amigos sofreu interferência a partir da inserção do trabalho remoto nas suas residências. A transição exigiu dos servidores que negociassem com essas pessoas os limites de tempo de contato, para que não ocorressem interrupções dos seus trabalhos no momento em que estivessem prestando serviço. Apesar de não existir mais as distrações advindas da convivência com os colegas, o ambiente da residência possui armadilhas que podem levar o teletrabalhador à desconcentração, como: afazeres domésticos, televisão, internet e vizinhança, por exemplo. Um dos entrevistados (E12) relatou que no retorno ao trabalho presencial, teve dificuldades para se concentrar, já que tinha se acostumado a usar de disciplina e organização para conseguir executar as atividades laborais em casa.

O paradigma de hierarquia existente na relação do trabalho convencional, subordinado e chefe, é rompido quando a relação passa a ser de Teletrabalho. Enquanto no formato tradicional, o trabalho sofre influências pelo contato pessoal direto com o superior, no teletrabalho o compromisso está associado às entregas e aos resultados, sem a presença física do gestor. O controle principal está no tempo pré-definido para que o servidor realize o seu trabalho e atinja as suas metas.

O teletrabalho também alterou o comportamento dos servidores que deixaram de colocar o trabalho em primeiro lugar, e passaram a colocar a si e a família antes de qualquer coisa. Para se protegerem da violência provinda das formas atuais em que se encontram as relações laborais e a organização do trabalho, os servidores encontraram um meio para suportar e ajustar o sofrimento produzido pelo trabalho e, ainda assim, mantêm a aparente normalidade do seu funcionamento psíquico. Dejours (1991) empregou o conceito de *estratégias defensivas* para definir o “escudo protetor” utilizado pelos trabalhadores. De modo complementar, o autor refere que as estratégias de defesa são, por vezes, sutis, cheias de engenhosidade, diversidade e inventividade.

A utilização de estratégias defensivas não se traduz em vivência de prazer no trabalho e continua refletindo em um sofrimento não ressignificado. O prazer, nesse sentido, pode ser um dos elementos centrais para a saúde, além da possibilidade de ressignificar o sofrimento. Dejours (2014, p. 127) afirma que “a descoberta mais surpreendente foi a das estratégias defensivas construídas, organizadas e gerenciadas coletivamente”. Para Dejours (2014), o alvo dessas estratégias é a transformação da percepção que o trabalhador tem de sua realidade, no contexto do trabalho, que o faz sofrer e adoecer. Com a estratégia defensiva, o trabalhador consegue minimizar a percepção das pressões organizacionais, ditas patogênicas, de modo que os trabalhadores de vítimas passivas passam para “agentes ativos de um desafio” e constroem uma “atitude provocadora” (Dejours, 2014, p. 128). Essa estratégia é absolutamente mental, uma vez que não modifica a realidade da pressão patogênica que traz sofrimento ao trabalhador.

No entanto, Dejours (2014) alerta que diante do crescimento de pesquisas sobre o tema “estratégias defensivas” ficou evidenciado que estas estão bem disseminadas, contudo não se pode afirmar que estejam presentes em todas as situações de trabalho. O autor afirma que prazer e sofrimento são vivências subjetivas e por isso remetem ao sujeito singular com história própria vivida de forma diferente de uma pessoa para outra. Portanto, não se conhece

“sofrimento nem prazer de um grupo, de um coletivo, de uma organização ou de uma sociedade” (Dejours, 2014, p. 128).

Assim, as defesas estratégicas funcionam como regras, e como tal supõe-se consenso ou um acordo partilhado que é internalizado pelos indivíduos coletivamente, e que cessa no momento em que os sujeitos não querem mais fazê-las funcionar de modo coletivo. Dejours (2014) diferencia o mecanismo de defesa individual, do coletivo. Para o autor, a estratégia individual está interiorizada no indivíduo mesmo sem a presença física de outras pessoas; e a estratégia coletiva não se sustenta a não ser por um consenso de condições externas, precisa de outros indivíduos. É o que vemos nas falas de E1 e E12.

Não aguentei mais ficar num lugar onde a minha opinião não importava. Era vista como a do contra, a ranzinza, a mau-humorada por questionar demais. Desculpa, eu não sabia que havia um limite para se questionar [ironia na fala]. Eu me sentia só. O grupo me isolou de tudo que fosse do trabalho e até de eventos sociais. Eu me tornei invisível. Ninguém se importava. Ah, lembrei. Eu sempre era lembrada quando me atrasava ou faltava. Eu ficava sabendo quando a chefia comentava no grupo de whatsapp. Isto ela sabia fazer muito bem, expor as pessoas (E1)

No meu trabalho, nunca houve muito entrosamento entre os técnicos. Enquanto isso os professores brigavam entre si, mas na hora que a corda apertava o pescoço, todos se uniam e se defendiam. Eu não consigo entender porque isso acontece, da gente ser desunido. Desde que entrei na UFRGS até hoje nada mudou e acho bem difícil mudar (E12)

As falas expressam o sofrimento e a angústia, em que o indivíduo percebe o que acontece, mas não sabe o que fazer. As situações de isolamento, citadas pelos entrevistados, contribuem para este estado degenerativo do ser humano, levando-o a condições de incerteza e queda da auto-estima, impactando negativamente na saúde do trabalhador. Por isso, Dejours (2014, p. 129) enfatiza “que as contribuições individuais a estas estratégias são coordenadas e unificadas pelas regras, as regras defensivas”. O autor ressalta que o resultado da estratégia defensiva coletiva é a percepção irreal da realidade, mas não é um delírio, pois a nova realidade reconstruída é validada coletivamente.

Na estratégia individual, quando o sujeito se opõe à negação de uma realidade e constrói uma nova, a ausência de um consenso coletivo sobre essa nova realidade que ele construiu, “o sujeito sozinho entra em um mundo delirante” (Dejours, 2014, p. 129). Dessa forma, as estratégias coletivas de defesas colaboram decisivamente para a harmonia do coletivo de trabalho, pois para Dejours (2012, p. 103) trabalhar não é apenas ter uma

atividade, mas também viver: “viver a experiência da pressão, viver em comum, enfrentar a resistência do real, construir o sentido do trabalho, da situação e do sofrimento”.

4.2.3 Saúde do trabalhador e condições de trabalho

No entendimento de Dejours (1999, p.87), “a saúde perfeita não existe [...] é um ideal nunca atingido”. Neste sentido, ele a vê como algo desejável. Para ele, a saúde comumente é relacionada às ciências médico-biológicas, entretanto poderia usufruir mais das contribuições de ciências não-médicas, como as humanas e sociais. Assim, a normalidade, que é tão cobrada no ambiente laboral, e que nunca é totalmente alcançada, necessitando ser reconstruída, desencadeia doenças e sofrimento físico e mental no indivíduo. Para Dejours

A normalidade é interpretada como o resultado de uma composição entre o sofrimento e a luta (individual e coletiva) contra o sofrimento no trabalho. Portanto, a normalidade não implica ausência de sofrimento, muito pelo contrário. Pode-se propor um conceito de ‘normalidade sofrente’, sendo, pois, a normalidade não o efeito passivo de um condicionamento social, de algum conformismo ou de uma ‘normalização’ pejorativa e desprezível, obtida pela ‘interiorização’ da dominação social, e sim o resultado alcançado na dura luta contra a desestabilização psíquica provocada pelas pressões do trabalho (Dejours, 1999, p. 36).

Deste modo, a saúde mental é entendida como um construto que se encontra entre a patologia e a normalidade, pois ela depende das formas como os sujeitos reagem frente aos sofrimentos impostos pela organização do trabalho. Ela é um ponto de referência ou um ponto de partida que orienta as ações individuais no sentido de tentar conquistá-la. Mas o que se conquista é uma normalidade, no sentido de um compromisso que passa por um julgamento de aceitabilidade pelo outro. Sendo assim, o sofrimento é visto como um modo de evitar a patologia, ou seja, o trabalhador sofre e, ao mesmo tempo, procura não sofrer diante dos fracassos do real do trabalho. Pois todos temos patologias crônicas, que muitas vezes nos são herdadas de nossos antepassados.

Esta breve introdução ao ponto que aborda a saúde do trabalhador, considerado um tema complexo, dada a sua relevância para a vida, de tal forma que prepara e aproxima o sujeito deste assunto que muito tem afetado a sua convivência e as suas relações de trabalho, familiares e sociais. Reconhecer que está mentalmente doente ainda é visto como um tabu, talvez porque foi educado para não chorar, sofrer e muito menos errar. Numa sociedade

capitalista isto seria concebido como um sinal de fraqueza. Assim que, fazer terapia surge como algo que o remete à anormalidade, à loucura e à exposição de suas fraquezas. Tudo isto é relatado pelos entrevistados.

O retorno ao trabalho presencial para mim foi sem problemas. Ficar muito tempo em telas foi difícil. Voltar a ver os colegas foi muito bom. No começo da pandemia eu tive problemas com a saúde mental e tive que buscar terapia. O trabalho presencial facilita para resolver problemas, os colegas estão ali para ajudar (E2)

Teve uma vez que eu tive uma crise de labirintite. Foi muito forte e fiquei muito mal. Fiz o tratamento e melhorei. Um tempo depois ela voltou e minha pressão arterial foi acima dos 18. Parecia que eu ia infartar. A febre não baixava. O médico disse que eu estava com ansiedade. Comecei a fazer terapia e passei a usar medicação controlada. Não gosto de remédios, mas tive que aceitar. Hoje, me sinto muito mais tranquilo e vejo as situações com parcimônia, certa que não são definitivas (E13)

Saúde mental e pandemia andaram juntas. Eu sempre pensava que tudo ia passar, mas demorou, então isto afetou a minha saúde. O teletrabalho foi onde encontrei forças para manter a saúde e a tranquilidade no cumprimento das minhas atividades. A alimentação não era saudável porque eu tinha medo de pegar o vírus, mesmo depois de passado o pico da pandemia (E9)

Me senti sobrecarregada. O trabalho aumentou muito na pandemia e o técnico é a parte fraca... acaba sendo sempre o que carrega e toca o piano ao mesmo tempo. O que importa é que a música não pare. A gente tem que resolver e aturar todo tipo de coisa sempre. Muitos adoecem ou morrem e nada é dito. Só vão sentir a tua falta porque tu não está mais ali para servir (E8)

Eu me desgastei bastante antes da pandemia. A gente trabalhava integralmente, como era antes da pandemia. A saída do trabalho remoto também foi difícil e a gente percebeu que muita coisa podia ser feita em casa. A gente tinha bastante preocupação com a saúde quando voltou ao trabalho presencial. Depois com o tempo e a chegada da vacina as coisas melhoraram, mas ainda não voltaram ao normal (E11)

Na pandemia, o medo do desconhecido e, ainda a incerteza sobre se ia voltar o presencial ou se seria de uma forma virtual, incomodava e perturbava a gente. Com o tempo eu fui me adaptando até porque as coisas começaram a ficar definidas pela legislação (E2)

Na pandemia começamos a fazer reuniões virtuais, semanais e com a chefia, para nos ajudarmos. Muitas pessoas estavam entrando em depressão e ansiedade. Logo no retorno ao presencial, o ambiente com distanciamento, todos de máscaras. A gente sentia muito medo de se aproximar e pegar a doença (E10)

Encontrar uma solução adequada não é possível sem uma familiarização subjetiva e afetiva do corpo com o real do trabalho, e cada nova configuração do real encontrada no trabalho exige o desenvolvimento de novas aptidões das quais o trabalhador não dispunha até então. Em função desse envolvimento da subjetividade que se tem no zelo no trabalho, não se pode pensar em neutralidade do trabalho em relação à saúde física e mental do trabalhador. Desta forma, a Universidade se distancia do sujeito, a partir do momento em que exige o

retorno ao trabalho presencial, ainda que perante subcondições para a atividade laboral. Com isto observa-se um não reconhecimento a partir do outro e de suas necessidades, bem como da sua relação com o seu trabalho.

No momento do registro do reconhecimento do trabalho real pelo olhar do outro, firma-se um grande poder sobre a construção da saúde mental do trabalhador. Neste sentido, ao se beneficiar dos diferentes julgamentos constitutivos do reconhecimento no trabalho, o indivíduo pode transformar o sofrimento no trabalho em prazer laboral. Trata-se do prazer relativo ao fortalecimento da identidade enquanto trabalhador e humano. Não se refere, tão somente, à construção da subjetividade, mas também da identidade no sentido psicológico do termo (em contraposição ao sentido sociológico do termo). Ou seja, o fato de eu ser capaz de me reconhecer enquanto continuo, mesmo diante de todas as mudanças que faço ao longo da vida. Trata-se de mim mesmo constituindo minha própria identidade.

No contexto do trabalho, as necessidades básicas referem-se às condições, adequadas e essenciais, que os funcionários precisam para realizar suas funções de maneira eficaz e satisfatória. A ausência ou negligência no atendimento delas, não impede o trabalhador de efetuar as suas atividades laborais, todavia isto pode resultar em precariedade no ambiente de trabalho, insatisfação, desinteresse, desvinculação, desmotivação e irresponsabilidade.

Neste sentido, os servidores relataram situações relacionadas às suas rotinas de trabalho, que de certa forma demonstram o quanto eles se sentem desconfortáveis em relação a elas.

Tenho um ambiente complicado para trabalhar. Muita gente, muito ruído e pouca iluminação. É preciso ficar com as luzes sempre ligadas e ao final do dia sinto meus olhos muito cansados, vermelhos e ardendo. Falta uma cozinha, já que a nossa foi improvisada em um local onde tinha um banheiro. A pia e a geladeira acumulam sujeira. Os colegas são porcos. Eu não uso. Fico com nojo e acho uma falta de consideração. (E15)

A unidade oferece boas condições para trabalhar. Mobiliário novo, com mesas boas e cadeiras com uma boa ergonomia. Estamos com computadores novos também, com duas telas que facilitam para abrir e trabalhar em diferentes documentos. O ambiente é bem ventilado e amplo. O que nós necessitamos logo é providenciado. Isto é muito bom” (E3)

Bem... na pandemia eu comprei muita coisa para poder trabalhar em casa. Gastei grana, mas comprei tudo ergonômico: mesa e cadeira regulável, luminária, computador, duas telas, mouse sem fio e uma impressora. Me adaptei ao trabalho em casa. Voltei para a UFRGS e fiquei frustrada porque tudo estava sucateado. Fiquei pensando como podem querer que eu fique oito horas aqui dentro, nestas condições? Só o tempão que leva para o computador iniciar já irrita. Depois o resto leva séculos para abrir e funcionar. As cadeiras e as mesas velhas... Não dá. Já reclamei até pro

Papa e nada muda. Também não acredito que a coisa vai melhorar pra gente. A Universidade não tem mais recursos para realizar melhorias (E16)

As Condições de Trabalho (CT) compõem-se de elementos estruturais presentes no local de trabalho e têm, na infraestrutura organizacional, no apoio institucional e nas práticas administrativas, a representatividade. Os indicativos desse fator são: o ambiente físico (sinalização, espaço, ar, luz, temperatura e som); instrumentos (ferramentas, máquinas e documentação); equipamentos (materiais arquitetônicos, aparelhagem e mobiliário); matéria-prima (objetos materiais ou simbólicos informacionais); suporte organizacional (informações, suprimentos e tecnologia) e práticas de remuneração, desenvolvimento de pessoal e benefícios, dentre outras (Ferreira; Mendes, 2003). Normalmente, no trabalho presencial, os servidores têm um ambiente laboral com CTs que facilitam a execução das tarefas. Na pandemia muitos investiram alto em um ambiente favorável para trabalhar em casa.

Ao retornarem para a Universidade se depararam com maquinário e mobiliário antigos, além de que, tiveram sentimentos de tristeza e angústia ao ver o estado de precariedade do local de trabalho, que muitas vezes definiram como a sua segunda casa. Inclusive chamavam a UFRGS de ‘mãe’.

4.3 PSICODINÂMICA E RELAÇÕES DE TRABALHO

Abordar as relações de trabalho (RT), em consonância com a teoria da psicodinâmica de Dejours, implica envolver na discussão a base fundamental para a formação do profissional de administração, as pessoas. Num ambiente de trabalho saudável, o que transparece é um clima amigável, agradável e colaborativo. Onde o coletivo é o que deve funcionar. Onde relações de confiança encontram terreno fértil para proliferar.

A seguir são transcritas entrevistas que explicitam as condições das RTs nos locais onde atuam os servidores participantes deste estudo. Inicialmente, registramos a fala de E4 quando relata que “No trabalho todos buscam colaborar. É o que nos torna diferentes de muitos locais e também o que nos dá força para enfrentar os problemas diários da UFRGS. Para isso, fazemos reuniões regularmente”. Trata-se de uma boa prática do coletivo. Diferentemente das demais falas que seguem.

Sou só eu e três bolsistas e eles abraçam tudo comigo. Vejo que não deixamos nada atrasar, enquanto outros que estão no teletrabalho dizem que não sobra tempo para nada. É por isso que eu não acredito que o teletrabalho possa vingar na UFRGS, com este pessoal que não quer trabalhar. E é por isso também, que ninguém quer vir trabalhar aqui na secretaria. Não temos teletrabalho, nem servidores (E2)

O que eu vejo é que as pessoas estão doentes, muito doentes. Sempre me disseram que sou calma, mas a minha paciência está acabando. A loucura dos outros está me afetando e me levando à loucura também. Se eu falo com calma acham que não tenho interesse em resolver nada, que sou muito lerda. Se rodo-a-baiana e xingo todo mundo... sou louca, dizem que eu devia me tratar, me aposentar... isto é, cair fora! E ficam rindo dos babacas, no caso de mim. A coisa piora quando começam a falar de política. Aí eu vou dar um passeio, para me acalmar. Assim evito mais uma discussão. (E4)

Na UFRGS há sempre os preferidos e protegidos. Eles sempre estão em cargos, com pessoas trabalhando um monte, e somente eles são elogiados. A gente é lembrado quando erra. Pior é que se unem contra os que se posicionam pelo contrário. São vingativos e perseguem quem não colabora com eles. O que vejo é um cinismo no ar. Toda esta situação faz com que a gente esteja sempre alerta, com medo que puxem o tapete. A coisa é tão séria que muitos levam para o pessoal (E13)

Antes da pandemia, o convívio já não era tão bom com os professores. Com o teletrabalho piorou ainda mais. Eles não respeitam nossas opiniões, se fazem de sonso para as nossas reclamações e ignoram as sugestões. Mas se acham no direito de dar ordens, nos enlouquecem com coisas em cima da hora e tudo é sempre urgente. São desorganizados e desorganizam a gente também. Eu moro perto do meu local de trabalho, mas já estou aceitando trocar, mesmo que seja longe. Eu só não quero mais trabalhar com professores (E6)

É comum as organizações enfrentarem todo tipo de conflito, principalmente por causa da sua hierarquização, que concede direitos e poderes de uns sobre outros. Com a UFRGS, dada a sua complexa estrutura organizacional, não poderia ser diferente. Todavia nada impede a Universidade de criar condições de respeito mútuo, de diálogos construtivos e de um ambiente saudável, o que é plenamente viável mediante a criação de dispositivos internos.

Para a psicodinâmica do trabalho, a palavra cooperação é fundamental em seu dispositivo, pois diz respeito ao anseio das pessoas, portanto

não se trata apenas de assegurar as condições lógicas e as condições cognitivas de uma articulação conquistada nas atividades singulares, mas a vontade das pessoas de trabalharem juntas e de superarem coletivamente as contradições que surgem da própria natureza ou da essência da organização do trabalho (Dejours, 2011, p. 80).

Já quando o rearranjo da organização do trabalho não permite a participação dos servidores, se torna mais difícil, leva a situações divergentes, que podem envolver casos de pressão psicológica e de assédio, gerando sofrimento ao técnico-administrativo no seu ambiente laboral. Tais condições podem ser verificadas a partir das manifestações, abaixo.

Este retorno foi bem difícil. Parece que as pessoas esqueceram o que é o trabalho. Acusações e desrespeito por parte dos professores com os técnicos, faziam a gente perder a paciência. Não adiantava explicar nada. Eles queriam que a gente ficasse com calo na bunda, sentado na cadeira, sem ninguém para atender. E no remoto, sempre mandaram mensagem no whatsapp, sem pensar na hora e no dia. Não tão nem aí para o nosso horário de trabalho. Dizem que é urgente... sempre urgente para eles. (E11)

Quando apresentamos a proposta do teletrabalho no CONSUNI, fizeram várias exigências. Entendíamos que o nosso trabalho poderia ser feito à distância, mas eles, que não sabiam nada do trabalho, faziam de tudo e continuam fazendo para não termos o Teletrabalho. Definiram quais setores teriam direito e quantos dias poderiam fazer (E9).

As vivências de sofrimento resultam dos conflitos, não resolvidos, decorrentes da relação estabelecida com os preceitos da organização do trabalho. As regras não são nada flexíveis: normas que definem os atos institucionais e que para serem alteradas muitas vezes levam muito tempo em reuniões de colegiados e conselhos. Até parece que isto é proposital, podendo levar à dificuldade no enfrentamento. Desse confronto, emergem as estratégias defensivas responsáveis, em parte, pela manutenção do equilíbrio do sujeito ou do coletivo de trabalhadores.

Convém ressaltar que esta situação pode ser agravada quando o suporte técnico-organizacional disponibilizado dificulta a atividade ao invés de apoiá-la. A

impossibilidade de transformar ou adaptar as determinações da organização do trabalho tais como o controle excessivo, o ritmo imposto pela fila de espera virtual constitui fonte de insatisfação ou de sofrimento a partir do momento em que os trabalhadores sentem esgotados seus recursos para a transformação. Dejours (2017) aponta como um dos principais pontos de conflito e, por consequência, provocadores de sofrimento psíquico, as relações, muitas vezes rígidas, entre o trabalhador e a organização. Esta relação pode ser considerada como conflituosa por ter, de um lado, a expectativa do trabalhador e, do outro, a rigidez sobre o modo de funcionamento e produção da organização, impedindo o trabalhador de atribuir um sentido particular ao seu trabalho. O uso do constrangimento, da intimidação e do medo como ferramentas gerenciais, obriga os trabalhadores a investirem suas inteligências na busca permanente de um estado de equilíbrio entre a realização das atividades e a impossibilidade de elaboração do sofrimento psíquico.

O trabalho se torna intimidador e ameaçador para o aparelho psíquico, na medida em que se opõe à sua livre atividade e fica um sentimento de impotência e de desconsideração. Desta forma, atenuar o sofrimento, como afirma Dejours (2004), passa frequentemente por uma tentativa de negação da percepção de sua causa. Por esta razão, os trabalhadores nunca falam diretamente de suas defesas e tentam dissimular para poderem resguardar suas identidades e mantê-las positivadas. O problema que é colocado frente ao real do trabalho reside no fato de que o trabalhador seja capaz de inventar a solução. É necessário que ele encontre a solução por ele mesmo, por sua iniciativa e criatividade. Esta inteligência está à frente da conceituação, da formalização que nós podemos fazer dela. Tudo o que acontece na subjetividade, as insônias, as mudanças de humor, a irritabilidade, todos os afetos fazem parte do trabalho, os sonhos fazem parte do trabalho também.

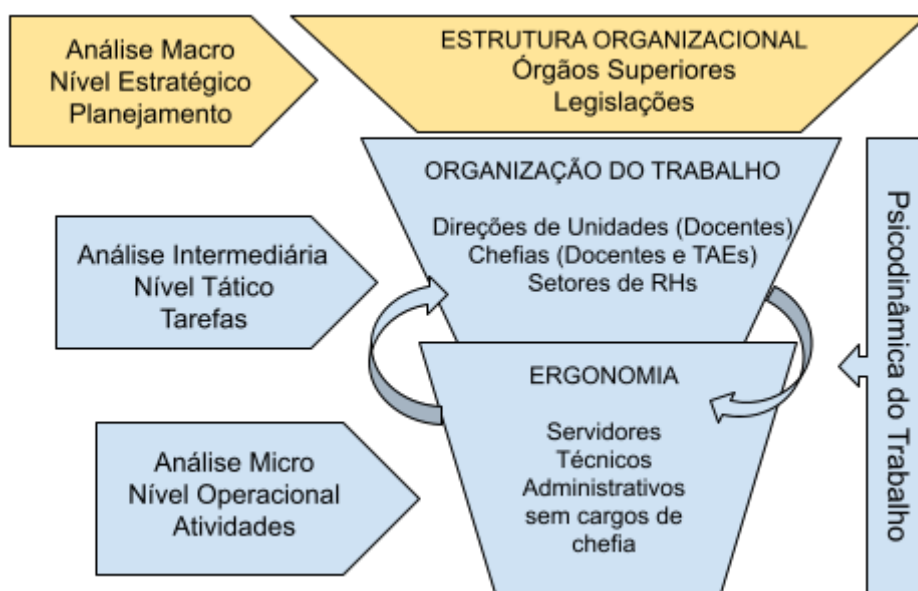
4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DOS RESULTADOS

As declarações apresentadas nesta pesquisa indicam que as manifestações dos participantes são relativamente negativas quanto às características do trabalho ao retornarem às suas atividades laborais após o período de pandemia. Como exemplo, podemos citar: pouca autonomia para organizar e realizar o trabalho; poucos espaços de interação e discussão acerca do saber fazer; fragilidade na gestão do teletrabalho; e, condições precárias para o

exercício das atividades. Assim, perceber os campos de atuação de cada instância, bem como as fronteiras de cada uma, pode mitigar problemas de ordem estrutural.

A seguir, com vistas a elucidar o que abordamos até aqui sobre a Psicodinâmica do Trabalho e a organização do trabalho na universidade, na figura 8 a seguir, apresentamos, esquematicamente, a dinâmica das relações laborais na UFRGS, apontando os níveis de atuação e de impacto da psicodinâmica do trabalho.

Figura 5. Níveis de atuação da Psicodinâmica do Trabalho na UFRGS



Fonte: Elaboração da autora

Na Figura 5, apresentamos a estrutura organizacional da Universidade, onde, na coluna central encontra-se o tripé sobre o qual a dinâmica organizacional da UFRGS está apoiada. Na área da estrutura organizacional estão as estratégias da instituição, as legislações e os órgãos superiores. Trata-se do nível 1 dedicado à análise macro da universidade, que busca entender como diferentes setores atuam e se interrelacionam, e como está transcorrendo a sua interação social.

O nível 2, da análise intermediária, refere-se à área da organização do trabalho, responsável pela análise das relações coletivas dentro da UFRGS. Nela estão os cargos de

chefias que visam dar seguimento ao que foi definido pelo nível 1. Neste ponto são criadas as tarefas para que os servidores realizem as suas atividades. O que é elaborado e proposto no nível 2 pode impactar positivamente ou negativamente nas atividades do trabalhador, por isso que é a partir dele que se constrói a teoria da psicodinâmica do trabalho.

E finalmente, no nível 3 há a análise micro sobre a ergonomia no trabalho, que diz respeito ao lugar de trabalho do servidor, bem como o elo existente entre o indivíduo, a tecnologia e o macroambiente no qual está inserido. Nele se encontra a operacionalidade das atividades. É o momento em que a tarefa é digerida. Dependendo do processo desta digestão, o resultado pode ser de sofrimento/prazer ou adoecimento/saúde. Assim, é relevante para os gestores compreenderem e assimilarem o ponto de vista dos servidores técnico-administrativos, as suas angústias e os seus anseios, de modo a agregar qualidade de vida para esta categoria funcional dentro da Universidade.

Neste sentido, apresentamos, como contribuição à modalidade de trabalho que está sendo adotada na UFRGS, um quadro que foi elaborado a partir das contribuições da psicodinâmica do trabalho, das entrevistas e da teoria sobre o modelo híbrido de trabalho.

Quadro 7. Gestão para a modalidade de trabalho híbrido na UFRGS

Características	Gestão para a modalidade híbrida
Escopo do Arcabouço Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> · Entender o que deve ser desenvolvido, definindo a missão e objetivos institucionais; · Listar valores centrais da UFRGS para unificar a visão da equipe; · Realizar a visão do serviço e do usuário; · Propor arquitetura inicial (descrição de alto nível) para prover informação para o planejamento estratégico do trabalho híbrido; · Construção de protótipos e pilotos, a fim de refletir as principais funcionalidades do trabalho híbrido.
Estrutura dos planos	<ul style="list-style-type: none"> · Criação do plano de trabalho institucional online indicando todos os releases e funcionalidades principais, uso de desenvolvimento interativo e entregas parciais; · Elaboração, individual e coletiva, de um plano de atividades online onde os requisitos são listados e priorizados.
Canais de Apoio	<ul style="list-style-type: none"> · Criação de um grupo de apoio à implantação e implementação do TH; · Criação de um grupo mediador de conflitos.
Detalhamento das atividades	<ul style="list-style-type: none"> · Coletar informações dos usuários dos serviços que devem incluir os requisitos que representam o valor da atividade para o usuário; · Definir as atividades em conjunto com os colegas; · Sequenciar atividades através da priorização das que serão realizadas primeiro

Controle das atividades	<ul style="list-style-type: none"> · Uso de artefatos visuais; · Progresso baseado em entregas parciais; · Uso de documentação padronizada; · Revisões de fases; · Liberação das informações e documentação; · Atualização do plano de atividades; · Investimento alto em comunicação; · Uso de sistema para gerenciamento de planos e projetos; · Uso de tecnologia para Webconf;
Estratégia para garantir o atingimento do escopo	<ul style="list-style-type: none"> · Definir os usuários do sistema e os respectivos requisitos; · Reuniões frequentes com os servidores para coletar feedbacks; · Reunião de aceitação, onde a funcionalidade de todo o sistema é avaliada pelos servidores
Estimativa de recursos e duração	<ul style="list-style-type: none"> · Atribuir estimativas de esforço necessárias para concluir as histórias de usuários; · Atribuir responsabilidade para cada usuário

Fonte: Elaboração da autora

No último capítulo estão as considerações finais da dissertação, construídas a partir do diálogo entre a teoria e a prática, com base no pensamento de Christophe Dejour.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa trouxe contribuições teóricas, metodológicas e gerenciais ao analisar as transformações ocorridas no trabalho dos técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, após a pandemia de Covid-19. A psicodinâmica do trabalho foi a base do estudo e permitiu aprofundar e sugerir que as características da tarefa, tanto sociais quanto do contexto de trabalho sejam consideradas pelos gestores que pretendem implantar os regimes de trabalho presencial, de teletrabalho e de trabalho híbrido, ou aperfeiçoar o programa de gestão vigente na Universidade, de modo a possibilitar um melhor ajuste para os que estão direta e indiretamente implicados na adoção de cada modalidade.

O fundamental no método utilizado foram os comentários, feitos pelos servidores, a respeito da dinâmica do seu trabalho e dos conflitos relacionais ocorridos neste ambiente. Demonstrando que, para que a discussão no espaço coletivo de fato aconteça, é necessário fazer um debate sobre a organização do trabalho com as pessoas envolvidas diretamente com esse sistema.

A necessidade de igualar, ou aproximar, o investimento nas esferas pessoal e profissional, poderia facilitar a interação entre estas, a fim de diminuir os impactos negativos dos conflitos família-trabalho e trabalho-família. A adaptação ao ambiente de trabalho, além de uma negociação com a família, em termos dos costumes e do espaço para realização da atividade, reforça o imperativo da formulação de rotinas que equilibrem a realidade do trabalho a partir de casa e partam da realidade do trabalhador.

Mudanças nos aspectos de socialização são uma das consequências resultantes do teletrabalho. O que transparece nas falas é que o ato de trabalhar de casa promove a diminuição do contato pessoal, direto e diário com pares e superiores e, em contrapartida, aumenta o contato com familiares e cônjuges. Pesquisas futuras podem investigar estratégias de gerenciamento e adaptação desses trabalhadores para administrar a nova dinâmica de relacionamentos, além de buscar informações sobre alterações na qualidade das relações íntimas e profissionais.

Nesta direção, políticas de aproximação por parte da UFRGS podem agir como agregadoras, possibilitando a ampliação da percepção de pertença e da motivação para a atividade laboral. Características pessoais, como atenção, resistência a frustrações e capacidade para se automotivar também se fazem importantes nos momentos de distância da Universidade e dos colegas de trabalho, podendo ser este um ponto a explorar em pesquisas, dentro da área do teletrabalho.

Além disso, o engajamento e a confiança mútua requerem um esforço constante de cooperação. Esse movimento contínuo é essencial para manter e fortalecer as relações pessoais e interpessoais, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e harmonioso. Também é importante destacar que esse processo pode gerar mudanças positivas nos aspectos do trabalho que causam sofrimento e levam ao adoecimento dos servidores.

Em relação ao problema sobre o distanciamento entre o prescrito e o real, a cooperação não é determinada a priori, pois é impossível definir antecipadamente no que deveria constituir a cooperação. Isso ocorre porque é improvável que o conteúdo da cooperação efetiva seja conhecido em uma situação de trabalho dada, visto que extrapola a uma descrição prévia e, portanto, não pode ser prescrita (Dejours, 2011). Mas para a cooperação, o imprescindível é a liberdade dos trabalhadores e a vontade coletiva.

Convém especificar que aquilo que é esperado pelo servidor, seja pelo julgamento de utilidade ou pelo estético, é que ele recaia sobre a qualidade do serviço prestado, sobre a qualidade do trabalho realizado. A falta de reconhecimento do seu trabalho desestabiliza psicologicamente o sujeito e provoca angústias, dúvidas, decepções e desânimos. Na visão de Dejours (2007), quando há o reconhecimento do trabalho realizado, a pessoa demonstra sentimento de prazer e alívio, fato que fortalece a sua identidade e proporciona proteção à saúde mental.

Outro fator a ser destacado, se refere a olhar para o nível da cultura organizacional com o intuito de não prejudicar o profissional que opta por um horário de trabalho flexível. A visão míope de algumas pessoas, pode confundir o desejo de um colega que busca flexibilidade para um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal - com mais autonomia para atender a instituição e outras esferas da vida (como cuidar dos filhos) - com a falta de comprometimento institucional da pessoa. Isto evidencia a existência de um quebra de percepções negativas em relação à adoção de arranjos laborais flexíveis.

Uma mudança cultural requer tempo para se desenvolver (Greenberg; Landry, 2011). Se tal cultura organizacional não valoriza o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, muito provavelmente a adoção do regime de trabalho flexível, que não tem apenas como foco a redução dos custos, mas também em dar autonomia, gerar satisfação e impactar positivamente a produtividade dos trabalhadores, não encontrará espaço para negociações.

O teletrabalho é uma alternativa para a absorção de servidores que possuem perfil autônomo e flexível, adequados a ocupar estes postos de trabalho. A adoção e a implementação de um teletrabalho adequado, possibilita o alcance dos resultados esperados, além da experiência de uma nova forma de gestão de pessoas, que poderão manifestar suas capacidades, aliando ganho na qualidade de vida.

A estrutura organizacional dos modelos de trabalho representa uma tarefa complexa. Ao se planejar uma reestruturação devem ser compreendidos os fatores externos, como também fatores internos que levam à adoção de mudanças. Estruturar não significa apenas mudar o organograma ou o ambiente de trabalho, mas também a forma e o desenvolvimento deste. Considerando as tantas transformações ocorridas, é normal também esperar que a organização do trabalho tenha se transformado.

Em relação às formulações teóricas da psicodinâmica, podemos concluir que o trabalho pode proporcionar condições estabilizadoras que neutralizam o sofrimento, muitas vezes existencial, assumindo este papel quando as exigências correspondem aos desejos inconscientes do sujeito, e que tem lugar no processo de sublimação e/ ou no processo de mobilização subjetiva, que permite a transformação do sofrimento em prazer.

No entanto, o Programa de Gestão da UFRGS apresenta desafios que precisam ser superados. Um dos principais é garantir uma comunicação eficaz e uma colaboração fluida entre os servidores, mesmo quando estão trabalhando em locais diferentes. Além disso, é importante criar políticas e práticas que promovam a equidade e a inclusão, garantindo que todos os servidores tenham acesso às mesmas oportunidades e recursos, independentemente do tipo de trabalho adotado.

A adoção do trabalho híbrido na UFRGS representa uma resposta adaptativa às demandas em constante evolução da sociedade contemporânea. Ao oferecer flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ele pode melhorar significativamente a qualidade de vida dos servidores técnico-administrativos e a eficiência organizacional, desde que seja

implementado levando em consideração as necessidades e os desafios específicos enfrentados pela comunidade acadêmica (discentes, docentes e técnicos administrativos) e usuários dos serviços prestados pela Universidade.

Os principais achados da pesquisa se encontram na tabela a seguir. Estão organizados em conformidade com as categorias e subcategorias elencadas ao longo desta dissertação.

Tabela 4. Resumo dos principais achados da pesquisa

Psicodinâmica e Gestão

Processo decisório	Mudanças abruptas que impactaram as decisões gerenciais, de equipes e individuais; Unidades seguiram, fielmente, as normativas de órgãos superiores com medo de perder o benefício; Unidades que a Direção definiu trocas de modalidades de trabalho sem consultar ninguém; Unidades que buscaram um processo democrático, mas este não satisfez muita gente; Unidades que promoveram o diálogo, mas que virou em discussão e brigas, gerando insatisfação; Unidades em que apenas as chefias decidiam tudo. O Programa de Gestão cumpriu o seu papel? Ele considerou algumas consequências?
(Não) Atratividade da modalidade de trabalho e motivação para trabalhar	O teletrabalho é atrativo; O trabalho presencial é atrativo; O termo híbrido não foi citado; O senso-comum motivou/desmotivou; A falta de colegas para organizar o teletrabalho tornou o setor não-atrativo; Para alguns servidores o teletrabalho é o culpado pelo atendimento precário; A burocracia desmotiva a mobilização por melhorias; Discriminação para quem opta por uma ou outra modalidade; Discriminação com os ingressantes; Ambientes competitivos e frustrantes; A alienação e o descaso dos gestores em relação à gestão de pessoas e a organização do trabalho impactou na motivação ou desmotivação; Autonomia no teletrabalho; Motivado para tender e ajudar as pessoas; Trabalhar na UFRGS é motivador, já o trabalho nem sempre.
Organização e trabalho em equipe	O servidor teve que aprender a fazer a auto-gestão do tempo e do trabalho; docentes, alunos, comunidade em geral e chefias cobravam algo que muitas vezes o servidor não tinha como atender/resolver; O TT trouxe sobrecarga de trabalho e desrespeito com o horário de trabalho do servidor; No TT as pessoas participam mais das reuniões. O trabalho e parceria em equipes foi importante no período.

Psicodinâmica e Qualidade de Vida do Trabalhador

Mobilidade e segurança do trabalhador	É relevante para o servidor tornar-se o gestor do seu tempo e da sua mobilidade até o trabalho; Residir perto do trabalho torna o servidor mais disponível que os colegas que moram longe. Falta de empatia dos colegas diante das dificuldades de mobilidade do indivíduo. Preocupação com a segurança das mulheres que chegam cedo e saem tarde do trabalho. Falta de segurança no trânsito; Precariedade quanto à forma de mobilidade.
---------------------------------------	---

Mecanismos de defesa e cuidado de si	Com o TT o trabalho passou a ficar em segundo plano. O que importa é o indivíduo, sua vida e da sua família. O trabalho foi reorganizado para ser realizado no presencial ou no teletrabalho. Com o trabalho híbrido os mecanismos de defesa foram reduzidos. O coletivo não serve mais como abrigo para os servidores porque enfraqueceu.
--------------------------------------	--

Saúde do trabalhador e condições de trabalho	A precariedade das condições de trabalho no teletrabalho e no presencial foram destacadas pelos servidores; A falta de um acompanhamento psiquiátrico afetou a saúde mental e o trabalho dos servidores. A pressão por entregas e resolução de problemas acirraram as relações de trabalho ocasionando dor e sofrimento aos servidores.
--	---

Psicodinâmica e Relações de Trabalho

Muitos rearranjos da organização do trabalho não contaram com a participação dos técnicos, gerando insatisfações e conflitos no trabalho. Uso de ferramentas de constrangimentos, de intimidações, ofensas e medo.

Fonte: Elaboração da autora

Diante dos resultados apresentados, foi possível constatar a falta de organização e condução da UFRGS para promover o diálogo e resolução de conflitos nas unidades acadêmicas e administrativas sobre as transformações do trabalho na Universidade. Provavelmente a criação de uma equipe mediadora, constituída de técnicos administrativos, pudesse conduzir o processo satisfatoriamente.

Quanto às limitações da pesquisa, convém destacar que as entrevistas online não oportunizaram um entendimento sobre a real situação dos servidores no ambiente de trabalho na sua casa ou na UFRGS. Estar no local de trabalho agregaria ao estudo sensações e sentimentos proporcionados pela coleta de dados *in loco*.

Por fim, é fundamental o entendimento de que a discussão não se esgota aqui, tal qual são grandes as particularidades e a complexidade que envolvem o assunto.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHÃO, Júlia Issy.; PINHO, Diana Lúcia Moura. As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da Ergonomia. **Estudos de Psicologia** 2002, 7 (Número Especial), 45-52. 2002. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300006>. Disponível em <https://www.scielo.br/j/epsic/a/ypTNP3KRtqmmMRBxVD6QvNK/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 24 fev. 2022.

ABRAHÃO, Júlia Issy.; TORRES, Camila Costa. Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 067-076, Set./Dez. 2004. DOI <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300008>. Disponível em: https://www.academia.edu/6136148/Entre_a_organiza%C3%A7%C3%A3o_do_trabalho_e_o_sufrimento_o_papel_de_media%C3%A7%C3%A3o_da_atividade. Acesso em: 27 fev. 2022.

ALLEN, Tammy. D.; GOLDEN, Timothy. D.; SHOCKLEY, Kristen. Michelle. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. **Psychological Science in The Public Interest**, v. 16, n. 2, p. 40-68, 24 set. 2015. SAGE Publications. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1177/1529100615593273>. Acesso em: 03 mar. 2022.

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

BENDASSOLLI, Pedro Fernando e SOBOLL, Lis Andrea Pereira. Clínicas do trabalho: filiações, premissas e desafios. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho** [online]. 2011, vol.14, n.1, pp. 59-72. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1516-37172011000100006. Acesso em: 09 mar. 2022.

BLANCH, Josep M. **Trabajar en la modernidad industrial**. In BLANCH, Josep M., Teoría de las relaciones laborales: fundamentos. Barcelona: UOC, 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/341590892_trabajar_en_la_modernidad_industrial. Acesso em: 04 abr. 2022.

BRASIL. Consolidação das leis do trabalho - decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Reforma Trabalhista - Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-5452-1-maio-1943-415500-norma-pe.html>. Acesso em: 16 dez. 2021

BRASIL. Lei n. 12.551, de 15 de dezembro de 2011. **Diário Oficial da União**, Brasília, 16 dez. 2011. Seção 1. Disponível em: Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm. Acesso em: 16 dez. 2021.

BRASIL. Instrução Normativa nº 65 sobre teletrabalho na administração federal de 30/07/2020. Publicado em 31/07/2020, **Diário Oficial da União**, Edição: 146, Seção: 1, Página: 21, Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e

Governo Digital/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395?_ga=2.119681160.1499933771.1602428597-154948799.1602428597. Acesso em: 16 dez. 2021

BRASIL. Medida Provisória nº 1.108 sobre o pagamento de auxílio-alimentação de que trata o § 2º do art. 457 da Consolidação das Leis do Trabalho. Publicado em: 28/03/2022, **Diário Oficial da União**, Edição: 59, Seção: 1, Página: 6. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-1.108-de-25-de-marco-de-2022-388651514>. Acesso em: 01 dez. 2021.

BRASIL. **Novas regras para o trabalho remoto são anunciadas pelo governo**, julho, 2020. 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: 17 dez. 2021.

BUBLITZ, Michelle Dias. **Pessoa com deficiência e teletrabalho - um olhar sob o viés da inclusão social**: reflexões à luz do valor social do trabalho e da fraternidade. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2015.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-new public management. In: **Texto para discussão/Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, Brasília: 2017. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8027>. Acesso em: 05 mai. 2022.

CONCOLATTO, Claudia Piccolotto. **Violência Urbana no Trabalho**: desamparo nas Relações de Trabalho e marcas na saúde mental do trabalhador. 2018. 124f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

CONCOLATTO, Claudia Piccolotto; OLTRAMARI, Andrea Poletto; SANTOS FILHO, Francisco Carlos. Relações de Trabalho e Psicanálise: um diálogo em aproximação. **IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**, Porto Alegre, out./2016. Disponível em: <https://anaiscebo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/103>. Acesso em: 12 dez. 2022.

COSTA, Silas Dias Mendes. Trabalho home-office em tempos de Covid-19 no Brasil: práticas e competências. In: Revista da Educação Superior do Senac-RS, v. 14, n.1, jul. 2021. DOI: <https://doi.org/10.24936/2177-4986.v14n1.2021.814>. Disponível em: <https://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/814/443>. Acesso em: 04 abr. 2022.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho**. São Paulo: Cortez, 1987.

DEJOURS, Christophe. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. **Production**, [s.l.], v. 14, n. 3, p. 27-34, dez 2004. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/prod/v14n3/v14n3a03.pdf> Acesso em 06/03/2022

DEJOURS, Christophe. Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In: **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Mendes, Ana Magnólia; Lima, Suzana Canez da Cruz; Facas, Emílio Peres (orgs). Brasília: Paralelo 15, 2007.

DEJOURS, Christophe. Avant-propos para a edição brasileira. IN: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte. **Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2011.

DEJOURS, Christophe. **Psicodinâmica do trabalho: casos clínicos**. Porto Alegre: São Paulo: Dublinense, 2017. Edição do Kindle.

DEJOURS, Christophe. Psicodinâmica do trabalho, contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. In: DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; CHRISTIAN, Jayet. **Psicodinâmica do trabalho, contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo, Atlas, 2014.

FARIAS, Juliana Aguiar; CARVALHO, Tereza Cristina Brito de; GOMES, Monica Zaidan. Home Office e Covid-19: uma revisão sistemática de literatura (2021). **XLV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD**. 04-08 de out. 2021. Disponível em: <https://steventos.blob.core.windows.net/2021/enanpad/277a78fc05c8864a170e9a56ceeabc4c.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2021.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. **Trabalho e Riscos de Adoecimento: o caso dos Auditores-Fiscais da Previdência Social Brasileira**. Brasília: Ler, Pensar e Agir, 2003.

FIGUEIREDO, Elisabeth; RIBEIRO, Célia; PEREIRA, Paulo; PASSOS, Clotilde. Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. **Revista Psicologia Organização e Trabalho**. v. 21, n. 2, Brasília abr./jun. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572021000200002. Acesso em: 17 fev. 2023.

FLICK, U. **Introdução à metodologia da pesquisa: um guia para iniciantes**. Tradução: Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013.

GONDIM, Sonia; BORGES, Livia de Oliveira. **Significados e sentidos do trabalho do home-office: desafios para a regulação emocional**. Disponível em: https://www.sbpot.org.br/central-de-conteudo-covid19/wp-content/uploads/2020/04/SBPOT_TEMATICA_5_Gondim_Borges.pdf. Acesso em: 14 jan. 2023.

GREENBERG, Danna; LANDRY, Elaine M. Negotiating a flexible work arrangement: How women navigate the influence of power and organizational context. **Journal of Organizational Behavior**, v. 32, n. 08, p. 1163 - 1188, nov. 2011. DOI: 10.1002/job.750. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/41415729>. Acesso em: 27 dez. 2022

GUÉRIN, François; LAVILLE, Antoine; DANIELLOU, François; DURAFFOURG, Jacques; KERGUÉLEN, Alain. **Comprender o trabalho para transformá-lo**. São Paulo: Blücher, 2001.

ÍNDICE DE TENDÊNCIAS DE TRABALHO - ITT. **Microsoft divulga resultados e considerações sobre um ano de trabalho remoto no Índice de Tendências do Trabalho.** 2021. Disponível em:

<https://news.microsoft.com/pt-br/microsoft-divulga-resultados-e-consideracoes-sobre-um-ano-de-trabalho-remoto-no-indice-de-tendencias-do-trabalho/>. Acesso em 22 mar. 2022.

JACQUES, Maria da Graça Corrêa. Identidade e trabalho: uma articulação indispensável. In: TAMAYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jayro Eduardo.; CODO, Wanderley. **Trabalho, Organizações e Cultura**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia, 1996. p. 21-26. Disponível em:

<https://www.anpepp.org.br/acervo/Colet11.htm>. Acesso em: 25 fev. 2022.

KRYSINSKI, Vladimir. Sobre algumas genealogias e formas do hibridismo nas literaturas do século XX. Tradução e apresentação de Zênia de Faria. **Revista Criação & Crítica**, n. 9, pg. 230-241, nov. 2012. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1984-1124.v5i9p230-241>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/criacaoecritica/article/view/46876>. Acesso em: 20 jul. 2022.

LEMONS, Gabrielle Nobre; SCHERER, Laura Alves. Home Sweet Home-office? Uma análise sobre Tempo-Espaço de Vida-Trabalho no Serviço Público (2021). **XLV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD**. 4-8 de out. 2021. Disponível em:

<https://anpad.com.br/uploads/articles/114/approved/2836be05e71a8f34902a6e6b37350134.pdf> f. Acesso em 09 jan. 2022.

MENDES, Ana Magnólia; DUARTE, Fernanda Sousa. Mobilização Subjetiva. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Juruá: Curitiba, p. 259-262, 2013.

MORIN, Edgar. **É hora de mudarmos de via: as lições do Coronavírus**. 1ª ed., Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2020.

NETTO, José Teixeira Coelho. **Dicionário crítico de política cultural: cultura e imaginário**. São Paulo: Iluminuras, 1997.

NILLES, Jack Mathias. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores** (trad. Eduardo Pereira E Ferreira). São Paulo: Futura, 1997.

OLIVEIRA, Martha Maria Veras. **A ergonomia e o teletrabalho no domicílio**.(1996). Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30358074.pdf> Acesso em: 10 fev 2022.

OLIVEIRA, Michele Caroline Teixeira de; LUZ, Larissa Pavarini da. Um novo normal? A adoção do estilo híbrido pelas empresas de tecnologia pós-pandemia do COVID-19. **Revista e-FATEC**, Garça, v. 11, n.1, out. 2021. Disponível em:

<https://pesquisafatec.com.br/ojs/index.php/efatec/article/view/250> Acesso em: 28 jan. 2022.

OVEJERO BERNAL, Anastasio. **Psicologia do trabalho em um mundo globalizado**: como enfrentar o assédio psicológico e o stress no trabalho. (trad. Juliana dos Santos Padilha). Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2010.

POZZEBON, Marlei; PETRINI, Maira de Cássia. Critérios para a avaliação de pesquisas qualitativas de natureza crítico-interpretativa. In: TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch (Org.). **Pesquisa qualitativa em Administração**: fundamentos, métodos e usos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2013.

ROCHA, Ana Raquel Silva. **Os sentidos do trabalho, nos contextos laborais de startups, à luz da psicodinâmica do trabalho** (2022). Dissertação de mestrado, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza. Disponível em:
<https://www.uece.br/wp-content/uploads/sites/49/2021/04/ANA-RAQUEL-SILVA-ROCHA.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2022.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/?format=pdf&lang=pt>
Acesso em: 19 mar. 2022.

SACHUK, Maria Iolanda.; ARAÚJO, Romilda Ramos de. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão**, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007. Disponível em:
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/27572/os-sentidos-do-trabalho-e-suas-implicacoes-na-formacao-dos-individuos-inseridos-nas-organizacoes-contemporaneas>. Acesso em: 12 jan. 2022.

SAKUDA, Luiz Ojima; VASCONCELOS, Flávio de Carvalho. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organizações e Sociedade**, 12 (33), Jun 2005.
<https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000200002>. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/osoc/a/qqdBLwZQH6xFkSzgkty4Yfs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 jan. 2022.

SANTOS, Gabriel Soares dos. Gestão de projetos em modalidades de trabalho presencial, remota e híbrida: possíveis desafios e efeitos. (2023). Dissertação de mestrado. **Instituto Politécnico de Coimbra** (Instituto Superior de Engenharia de Coimbra), Portugal, 2023. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/44742>. Acesso em: 21 abr. 2022.

SANTOS, Milton. **A Natureza do Espaço: Técnica e Tempo, Razão e Emoção**. - 4. ed. 2. - São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

SILVA, Elaine Cristina; TOSETTO, Thais. Abordagem situada nas relações entre aspectos cognitivos e novos contextos de trabalho. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEPEP)**, 30, São Carlos: ABEPRO, 2010. Disponível em:
https://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_127_815_16592.pdf. Acesso em: 05 mai. 2022.

SILVA, Maria Rosalia Ribeiro; KUMASAKA, Julia Mitsue Vieira Cruz. Perspectivas da inovação gerencial no contexto brasileiro: uma revisão da literatura. **Desafio Online** v.9, n.2,

Mai./Ago. 354-381, 2021. DOI: <https://doi.org/10.55028/don.v9i2.9106>. Disponível em <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/9106/9023> Acesso 04 ago. 2021

SILVA, Rafaela Carolina da. Gestão de bibliotecas públicas no contexto híbrido: um estudo comparativo de bibliotecas híbridas no âmbito nacional e internacional em prol do desenvolvimento de comunidades. **XVIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB**, 2017. Disponível em: http://enancib.marilia.unesp.br/index.php/XVIII_ENANCIB/ENANCIB/paper/viewFile/29/1229. Acesso em: 16 mai. 2021.

SILVA, Vitor Gustavo da; VIEIRA, Almir Martins; PEREIRA, Raquel da Silva. A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à realidade. **Perspectivas contemporâneas**, 10(3), 35-55, 2015. Disponível em: <http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1864>. Acesso em: 10 abr. 2022.

UFRGS. **Portaria nº 2239 de 29/04/2022**. Estabelece novas diretrizes para o retorno às atividades presenciais. Disponível em: <https://www.if.ufrgs.br/if/wp-content/uploads/Port-2239-de-29-de-abr-de-2022-Novas-diretrizes-para-retorno-de-100-presencial.pdf>. Acesso em: 09 mai. 2022.

UFRGS. **Portaria nº 2403 de 06/05/2022**. Estabelece o retorno às atividades presenciais. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/fabico/Port2403de06demaide2022Estabeleceretornosatividadespresenciais.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2022.

UFRGS. **Instrução Normativa nº 01 de 31/05/2022**. Estabelece procedimentos gerais para a instituição do Programa de Gestão no âmbito da UFRGS. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/programagestao/wp-content/uploads/2022/07/Instrucao-Normativa-n%C2%B0-1-de-30-de-maio-de-2022.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2022.

UFRGS. **Portaria nº 3035 de 01/06/2022**. Constitui o Comitê Gestor do Programa de Gestão para assessorar a implementação da Instrução Normativa de 31/05/2022. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/arquivos/portaria-3035-comite-gestor-do-programa-de-gestao>. Acesso em: 04 jun. 2022.

UFRGS. **Portaria nº 3854 de 08/07/2022**. Regulamenta a fase de ambientação do Programa de Gestão instituído pela Instrução Normativa nº 1/2022. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/programagestao/wp-content/uploads/2022/07/Portaria-3854.2022-1.pdf> Acesso em 10 jul. 2022.

UFRGS. **Portaria nº 5578 de 22/09/2022**. Altera a portaria nº 3035, de 01/06/2022, que constituiu o Comitê Gestor do Programa de Gestão para assessorar a implementação da Instrução Normativa nº 01 de 31/05/2022. Disponível em: https://www.ufrgs.br/programagestao/wp-content/uploads/2022/09/Portaria-5578.2022_ampli-a-Comite-Gestor.pdf . Acesso em: 28 set. 2022.

UFRGS. **Gestão de Pessoas**. Painel de Dados, 23/01/2023. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/paineldedados/gestao-de-pessoas/> Acesso em: 22 mar. 2023.

VELOSO, Inês. **Novas formas de trabalhar** (1st ed.). São Paulo: Casa das Letras, 2022.

WISNER, Alain. **A inteligência no trabalho**: textos selecionados de ergonomia. São Paulo: Fundacentro, 1994.

WOOD JR, Thomaz. Organizações híbridas. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, abr./jun. 2010, p. 241-247. DOI:

<https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000200008>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/mL5FngDfjRN9wqg35hqMLXj/?lang=pt>. Acesso em: 10 mar. 2022.

APÊNDICE A



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO

Publicado em: 31/07/2020 | Edição: 146 | Seção: 1 | Página: 21

Órgão: Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal

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.

O SECRETÁRIO DE GESTÃO E DESEMPENHO DE PESSOAL, no uso das atribuições que lhe confere o art. 138, incisos I, alínea "i", II e III, do Anexo I ao Decreto nº 9.745, de 8 de abril de 2019, e considerando o disposto no § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, e no capítulo II-A do Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, resolve:

Capítulo I

Disposições Gerais

Art. 1º Esta Instrução Normativa 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.

Art. 2º Podem participar do programa de gestão:

I - servidores públicos ocupantes de cargo efetivo;

II - servidores públicos ocupantes de cargo em comissão, declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

III - empregados públicos regidos pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, em exercício na unidade; e

IV - contratados temporários regidos pela Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993.

§1º A participação dos empregados públicos de que trata o inciso III do caput dar-se-á mediante observância das regras dos respectivos contratos de trabalho e das normas do Decreto-Lei nº 5.452, de 1943.

§2º A participação dos contratados temporários de que trata o inciso IV do caput, dar-se-á mediante observância da necessidade temporária de excepcional interesse público da contratação, das cláusulas estabelecidas em cada contrato e das normas previstas na Lei nº 8.745, de 1993.

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

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

II - atividade: conjunto de ações específicas a serem realizadas de forma individual e supervisionada pela chefia imediata, 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 - unidade: setor de nível não inferior ao de Secretaria no âmbito dos Ministérios, ou equivalente nas autarquias e fundações públicas;

V - dirigente da unidade: autoridade máxima da unidade, correspondente a, no mínimo, Secretário ou equivalente;

VI - chefe imediato: autoridade imediatamente superior ao participante;

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

VIII - regime de execução parcial: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o participante 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 Instrução Normativa;

IX - regime de execução integral: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o participante compreende a totalidade da sua jornada de trabalho, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa;

X - 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;

XI - área de gestão de pessoas: unidade administrativa integrante da estrutura organizacional de Ministério, de autarquia ou de fundação pública competente para implementação da política de pessoal; e

XII - área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais: unidade administrativa integrante da estrutura organizacional de Ministério, de autarquia ou de fundação pública que tenha competência relativa à gestão estratégica e à avaliação de resultados.

Art. 4º O programa de gestão 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. 5º As atividades que possam ser adequadamente executadas de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos serão realizadas preferencialmente na modalidade de teletrabalho parcial ou integral.

§ 1º Enquadram-se nas disposições do caput, mas não se limitando a elas, atividades com os seguintes atributos:

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

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

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

§ 2º O teletrabalho não poderá:

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

II - reduzir a capacidade de atendimento de setores que atendam ao público interno e externo.

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.

Art. 7º A implementação de programa de gestão é facultativa à Administração Pública e ocorrerá em função da conveniência e do interesse do serviço, não se constituindo direito do participante.

Art. 8º A implementação do programa de gestão observará as seguintes fases:

I - autorização pelo Ministro de Estado;

II - elaboração e aprovação dos procedimentos gerais;

III - execução do programa de gestão; e

IV - acompanhamento do programa de gestão.

Capítulo II

Fases de implementação do programa de gestão

Seção I

Autorização pelo Ministro de Estado

Art. 9º A implementação do programa de gestão dependerá de ato autorizativo do Ministro de Estado, mediante provocação motivada que demonstre que os resultados dos participantes de futuros programas de gestão possam ser efetivamente mensuráveis.

Parágrafo único. No ato de autorização de que trata o caput, o Ministro de Estado poderá:

I - compreender, cumulativa ou exclusivamente, o Ministério, as autarquias ou as fundações públicas supervisionadas, indistinta ou individualmente;

II - restringir ou excluir determinadas unidades da abrangência do programa de gestão; e

III - restringir os regimes de execução do programa de gestão.

Seção II

Elaboração e aprovação dos procedimentos gerais

Art. 10. O dirigente da unidade deverá editar ato normativo que estabeleça os procedimentos gerais de como será instituído o programa de gestão na unidade, que deverá conter:

I - a tabela de atividades com as informações de que trata o § 2º do art. 26;

II - os regimes de execução passíveis de adoção no programa de gestão;

III - as hipóteses de vedação à participação, quando houver;

IV - os resultados e benefícios esperados para a instituição;

V - o percentual mínimo ou máximo de participantes em cada unidade, bem como a necessidade de fixação de tempo mínimo de desempenho das atividades na unidade, quando for o caso;

VI - o percentual mínimo e máximo de produtividade adicional dos participantes em teletrabalho em relação às atividades presenciais, caso a unidade opte por essa fixação;

VII - termo de ciência e responsabilidade que será assinado pelo participante do programa de gestão e pela chefia imediata; e

VIII - prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal do participante à unidade, quando houver interesse fundamentado da Administração ou pendência que não possa ser solucionada por meios telemáticos ou informatizados.

§ 1º O ato normativo de que trata o caput será publicado no Diário Oficial da União e divulgado em sítio eletrônico do órgão ou entidade.

§2º A tabela de atividades de que trata o inciso I do caput deverá ser elaborada pelo diretor ou equivalente, ou delegada para unidades subordinadas em nível não inferior ao de Coordenação-Geral ou equivalente, com apoio da área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais e da área de gestão de pessoas do órgão ou

da entidade, quando for o caso, e aprovado pela dirigente da unidade à qual esteja imediatamente subordinado.

§ 3º Na hipótese de delegação prevista no § 2º, compete à autoridade delegante validar as tabelas de atividades apresentadas pelas autoridades delegadas e encaminhá-las à autoridade competente para sua aprovação.

§ 4º Na tabela de atividades de que trata o inciso I do caput é vedada a inclusão de atividades cujos resultados não possam ser efetivamente mensurados.

§ 5º O ato normativo de que trata o caput poderá ser elaborado conjuntamente por mais de uma unidade, caso executem as atividades por meio de procedimentos e rotinas com características semelhantes.

§ 6º A tabela de atividades e o termo de ciência e responsabilidade a que se referem os incisos I e VII do caput deverão ser registrados em sistema informatizado apropriado, nos termos do art. 26.

§ 7º A iniciativa de implantar o programa de gestão na unidade poderá ocorrer de ofício ou mediante provocação.

§ 8º O estabelecimento de percentual mínimo de produtividade adicional de que trata o inciso VI do caput, quando houver, deverá ser compatível com a jornada de trabalho regular dos participantes.

Seção III

Execução do programa de gestão

Subseção I

Seleção dos Participantes

Art. 11. O dirigente da unidade dará conhecimento aos seus subordinados do teor do ato normativo de que trata o art. 10 e do interesse da unidade na implementação do programa de gestão.

Parágrafo único. O dirigente da unidade divulgará os 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 programa de gestão, quando aplicável;
- V - conhecimento técnico requerido para desenvolvimento da atividade; e
- VI - infraestrutura mínima necessária ao interessado na participação.

Art. 12. Quando houver limitação de vagas, o dirigente da unidade selecionará, entre os interessados, aqueles que participarão do programa de gestão, 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 igualdade de habilidades e características entre os 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, de 11 de dezembro de 1990;
- II - gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;
- III - com mobilidade reduzida, nos termos da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 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.

§ 3º Sempre que possível, o dirigente da unidade promoverá o revezamento entre os interessados em participar do programa de gestão.

§ 4º O programa de gestão, quando instituído na unidade, 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, de 1990, e para concessão da licença por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro prevista no art. 84 da Lei nº 8.112, de 1990, desde que para o exercício de atividade compatível com o seu cargo e sem prejuízo para a Administração.

Subseção II

Do plano de trabalho

Art. 13. O candidato selecionado pelo dirigente da unidade para participar do programa de gestão deverá assinar o plano de trabalho, 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 programa de gestão, indicando o cronograma em que cumprirá sua jornada em regime presencial, quando for o caso;

III - o termo de ciência e responsabilidade contendo, no mínimo:

a) a declaração de que atende às condições para participação no programa de gestão;

b) o prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal do participante à unidade;

c) as atribuições e responsabilidades do participante;

d) o dever do participante de manter a infraestrutura necessária para o exercício de suas atribuições, inclusive aquelas relacionadas à segurança da informação, quando executar o programa de gestão na modalidade teletrabalho;

e) a declaração de que está ciente que sua participação no programa de gestão não constitui direito adquirido, podendo ser desligado nas condições estabelecidas no Capítulo III desta Instrução Normativa;

f) a declaração de que está ciente quanto à vedação de pagamento das vantagens a que se referem os arts. 29 a 36;

g) a declaração de que está ciente quanto à vedação de utilização de terceiros para a execução dos trabalhos acordados como parte das metas; e

h) a declaração de que está ciente quanto:

1. ao 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

2. as 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.

§ 1º O plano de trabalho de que trata o caput será registrado em sistema informatizado conforme definido no art. 26.

§ 2º A chefia imediata poderá redefinir as metas do participante por necessidade do serviço, na hipótese de surgimento de demanda prioritária 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. 26.

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

Subseção III

Da avaliação das entregas do plano de trabalho

Art. 14. O plano de trabalho deverá prever a aferição das entregas realizadas, mediante análise fundamentada da chefia imediata, em até 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 a 10, onde 0 é a menor nota e 10 a maior nota.

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

Seção IV

Acompanhamento do programa de gestão

Subseção I

Ambientação

Art. 15. Decorridos seis meses da publicação da norma de procedimentos gerais, o dirigente da unidade 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. 26; e

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

§ 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 da norma de procedimentos gerais para corrigir eventuais falhas ou disfunções identificadas no programa de gestão.

§ 3º Na hipótese do § 2º, a reformulação da norma de procedimentos gerais observará as considerações da área de gestão de pessoas e da área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais.

Art. 16. Ao término do prazo de seis meses, período considerado como ambientação, os órgãos e entidades que tenham implementado o programa de gestão deverão:

I - revisar a parametrização do sistema de que trata o art. 26;

II - enviar os dados a que se refere o art. 28, revisando, se necessário, o mecanismo de coleta das informações requeridas pelo órgão central do SIPEC.

§ 1º Se necessário, os órgãos ou entidades poderão:

I - realizar eventuais ajustes nas normas internas; e

II - revisar o mapeamento da tabela de atividades de que trata o § 2º do art. 26.

§ 2º Não poderão ser divulgadas informações sigilosas ou pessoais, bem como aquelas que tenham seu acesso restrito por determinação legal.

Subseção II

Monitoramento

Art. 17. Com a finalidade de conhecer os benefícios e resultados advindos da implementação de programa de gestão, os órgãos e entidades participantes deverão elaborar relatório gerencial contendo, no mínimo, as seguintes informações:

I - de natureza quantitativa, para análise estatística dos resultados 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 programa de gestão;

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

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

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

a) melhoria na qualidade dos produtos entregues;

b) dificuldades enfrentadas;

c) boas práticas implementadas; e

d) sugestões de aperfeiçoamento desta Instrução Normativa, quando houver.

Parágrafo único. O órgão providenciará o encaminhamento do relatório de que trata o caput ao órgão central do SIPEC, para fins de informações gerenciais, na forma do art. 28, anualmente, até 30 de novembro.

Capítulo III

Vedações e desligamento do programa de gestão

Art. 18. O dirigente da unidade poderá, por razões técnicas devidamente fundamentadas, estabelecer hipóteses de vedação à participação no programa de gestão.

Art. 19. O dirigente da unidade deverá desligar o participante do programa de gestão:

I - por solicitação do participante, observada antecedência mínima de dez dias;

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

III - pelo descumprimento das metas e obrigações previstas no plano de trabalho a que se refere o art. 13 e do termo de ciência e responsabilidade;

IV - pelo decurso de prazo de participação no programa de gestão, 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 programa de gestão, salvo nas acumulações lícitas de cargos quando comprovada a compatibilidade de horários;

VII - pela superveniência das hipóteses de vedação previstas na norma de procedimentos gerais da unidade, quando houver; e

VIII - pelo descumprimento das atribuições e responsabilidades previstas no art. 22 desta Instrução Normativa.

Art. 20. O Ministro de Estado poderá, excepcionalmente, suspender o programa de gestão, bem como alterar ou revogar a respectiva norma de procedimentos gerais, por razões técnicas ou de conveniência e oportunidade, devidamente fundamentadas.

Parágrafo único. O participante deverá atender às novas regras da norma de procedimentos gerais e do programa de gestão alterados, conforme os prazos mencionados no ato que as modificarem.

Art. 21. Nas hipóteses de que tratam os arts. 19 e 20, o participante continuará em regular exercício das atividades no programa de gestão até que seja notificado do ato de desligamento, suspensão ou revogação da norma de procedimentos gerais e do programa de gestão.

Parágrafo único. A notificação de que trata o caput definirá prazo, que não poderá ser inferior a dez dias, para que o participante do programa de gestão volte a se submeter ao controle de frequência.

Capítulo IV

Atribuições e responsabilidades

Seção I

Atribuições e responsabilidades do participante

Art. 22. Constituem atribuições e responsabilidades do participante de programa de gestão:

I - assinar termo de ciência e responsabilidade;

II - cumprir o estabelecido no plano de trabalho;

III - atender às convocações para comparecimento à unidade sempre que sua presença física for necessária e houver interesse da Administração Pública, mediante convocação com antecedência mínima prevista na norma de procedimentos gerais e desde que devidamente justificado pela chefia imediata;

IV - manter dados cadastrais e de contato, especialmente telefônicos, permanentemente atualizados e ativos;

V - consultar diariamente a sua caixa postal individual de correio eletrônico institucional, a Intranet e demais formas de comunicação do órgão ou entidade de exercício;

VI - permanecer em disponibilidade constante para contato por telefonia fixa ou móvel pelo período acordado com a chefia, não podendo extrapolar o horário de funcionamento da unidade;

VII - manter o chefe imediato informado, de forma periódica, e sempre que demandado, por meio de mensagem de correio eletrônico institucional, ou outra forma de comunicação previamente acordada, acerca da evolução do trabalho, bem como indicar eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar o seu andamento;

VIII - comunicar ao chefe imediato a ocorrência de afastamentos, licenças ou outros 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; e

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.

Art. 23. Quando estiver em teletrabalho, caberá ao participante providenciar as estruturas física e tecnológica necessárias, mediante a utilização de equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos, assumindo, inclusive, os custos referentes à conexão à internet, à energia elétrica e ao telefone, entre outras despesas decorrentes do exercício de suas atribuições.

Seção II

Atribuições e responsabilidades da unidade e de seus dirigentes

Art. 24. Compete ao dirigente da unidade:

I - dar ampla divulgação das regras para participação no programa de gestão, nos termos da norma de procedimentos gerais do art. 10;

II - divulgar nominalmente os participantes do programa de gestão, mantendo a relação atualizada;

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

IV - analisar os resultados do programa de gestão 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 programa de gestão;

VII - sugerir à autoridade competente, com base nos relatórios, a suspensão, alteração ou revogação da norma de procedimentos gerais e do programa de gestão; e

VIII - 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. 25. Compete ao chefe imediato:

I - acompanhar a qualidade e a adaptação dos participantes do programa de gestão;

II - manter contato permanente com os participantes do programa de gestão 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 unidade sobre a evolução do programa de gestão, dificuldades encontradas e quaisquer outras situações ocorridas, para fins de consolidação dos relatórios; e

V - registrar a evolução das atividades do programa de gestão nos relatórios periodicamente.

Capítulo V

Sistema informatizado para o programa de gestão

Art. 26. O órgão que pretenda implementar o programa de gestão deverá utilizar sistema informatizado apropriado 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 deverá permitir:

I - a tabela de atividades conforme o § 2º;

II - o plano de trabalho conforme definido no art. 13;

III - o acompanhamento do cumprimento de metas;

IV - o registro das alterações no plano de trabalho prevista no § 2º do art. 13;

V - a avaliação qualitativa das entregas; e

VI - a designação dos executores e avaliadores das entregas acordadas.

§ 2º A tabela de atividades referida no inciso I do § 1º deverá conter, no mínimo, as seguintes informações:

I - atividade;

II - faixa de complexidade da atividade;

III - parâmetros adotados para definição da faixa de complexidade;

IV - tempo de execução da atividade em regime presencial;

V - tempo de execução da atividade em teletrabalho;

VI - ganho percentual de produtividade estabelecido; e

VII - entregas esperadas.

Art. 27. O órgão central do SIPEC disponibilizará aos órgãos integrantes do SIPEC sistema para o acompanhamento de que trata o art. 26, cujos custos de implementação e sustentação serão de responsabilidade do órgão instituidor do programa de gestão.

Parágrafo único. Os órgãos integrantes do SIPEC poderão optar por sistema próprio que atenda aos requisitos estabelecidos no art. 26.

Art. 28. Os órgãos disponibilizarão 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 de que trata o art. 26, bem como os relatórios de que trata o art. 17.

§ 1º As informações de que trata o caput deverão ser divulgadas pelos órgãos em sítio eletrônico com, pelo menos, mas não se restringindo, as seguintes informações:

I - plano de trabalho;

II - relação dos participantes do programa de gestão, discriminados por unidade;

III - entregas acordadas; e

IV - acompanhamento das entregas de cada unidade.

§ 2º Apenas serão divulgadas informações não sigilosas, com base nas regras de transparência de informações e dados previstas em legislação.

§ 3º O órgão central do SIPEC emitirá documento com as especificações detalhadas dos dados a serem enviados e da interface de programação de aplicativos previstos no caput.

Capítulo VI

Indenizações e Vantagens

Art. 29. Fica vedada a autorização da prestação de serviços extraordinários pelos participantes do programa de gestão.

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

Art. 30. Fica vedada aos participantes do programa de gestão a adesão ao banco de horas de que trata a Instrução Normativa nº 2, de 12 de setembro de 2018.

Parágrafo único. Verificada a existência de banco de horas realizado em conformidade com a Instrução Normativa nº 2, de 2018, o servidor deverá usufruir as horas computadas como excedentes ou compensá-las como débito antes do início da participação no programa de gestão.

Art. 31. Não será concedida ajuda de custo ao participante do programa de gestão 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 três meses do deslocamento, o servidor regressar ao seu domicílio de origem em decorrência de teletrabalho em regime de execução integral.

Art. 32. O participante do programa de gestão 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 extraordinária com pousada, alimentação e locomoção urbana utilizando como ponto de referência a localidade da unidade de exercício.

Art. 33. O participante do programa de gestão 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.

Art. 34. Não será concedido o auxílio-moradia ao participante em teletrabalho quando em regime de execução integral.

Art. 35. Fica vedado o pagamento de adicional noturno aos participantes do programa de gestão 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 vinte e duas horas de um dia e cinco horas do dia seguinte, desde que autorizada pela chefia imediata.

§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 exercida.

Art. 36. Fica vedado o pagamento de adicionais ocupacionais de insalubridade, periculosidade, irradiação ionizante e gratificação por atividades com Raios X ou substâncias radioativas, ou quaisquer outras relacionadas à atividade presencial para os participantes do programa de gestão em regime de teletrabalho.

Capítulo VII

Disposições finais e transitórias

Art. 37. O órgão ou entidade integrante do SIPEC que já possua programa de gestão instituído, poderá solicitar sua validação ao órgão central do SIPEC, desde que apresente justificativas fundamentadas que comprovem que, considerando suas características e especificidades, a readequação do seu programa de gestão às regras estabelecidas nesta Instrução Normativa ocasionaria retrocesso ou prejuízo aos resultados atingidos.

§ 1º Os programas de gestão que não atendam aos requisitos necessários para validação na forma do caput deverão ser readequados às diretrizes desta Instrução Normativa, no prazo de cento e oitenta dias a partir de sua publicação.

§ 2º Os participantes de programas de gestão em desacordo com o disposto no caput ou no § 1º ficam obrigados ao controle de frequência.

§ 3º Os órgãos que tenham solicitado validação do respectivo programa de gestão na forma do caput somente poderão ser enquadrados no § 2º após manifestação técnica do órgão central do SIPEC.

Art. 38. A critério dos dirigentes das respectivas unidades de exercício e observadas as disposições constantes desta Instrução Normativa, o Programa de Gestão poderá prever a participação de servidores públicos, empregados públicos e contratados temporários em regime de trabalho presencial.

Art. 39. Os órgãos setoriais, seccionais ou correlatos do SIPEC deverão observar as determinações contidas na Orientação Normativa SEGEP/MP nº 7, de 17 de outubro de 2012, quando da realização de consultas ao órgão central do SIPEC, relacionadas à orientação e ao esclarecimento de dúvidas concernentes à aplicação desta Instrução Normativa.

Art. 40. Ficam revogadas:

I - a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018; e

II - a Instrução Normativa nº 44, de 12 de junho de 2020.

Art. 41. Esta Instrução Normativa entra em vigor em 1º de setembro de 2020.

**WAGNER
LENHART**

APÊNDICE B



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO

Publicado em: 31/05/2022 | Edição: 102-B | Seção: 1 - Extra B | Página: 31

Órgão: Ministério da Educação/Universidade Federal do Rio Grande do Sul

INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 1, DE 30 DE MAIO DE 2022

Estabelece procedimentos gerais para a instituição do Programa de Gestão no âmbito da UFRGS.

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, estabelece que:

Art. 1º Fica instituído o programa de gestão de que trata a Instrução Normativa SGP/MPDG nº 65, de 30/07/2020, e na forma do disposto no § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 1995.

Art. 2º Para os fins desta Instrução Normativa, considera-se:

I - atividade: conjunto de ações específicas a serem realizadas de forma individual e pela equipe de trabalho, visando execuções e rotinas no âmbito de projetos e processos de trabalho institucionais;

II - entrega: comprovação da execução de uma atividade, sendo definida no planejamento e com data prevista de conclusão;

III - unidades: setores discriminados na estrutura organizacional prevista no art. 7º do Estatuto da UFRGS:

a) Órgãos da Administração Superior;

b) Hospitais Universitários;

c) Unidades Universitárias, compreendendo os Institutos Centrais e as Faculdades ou Escolas, com seus Órgãos Auxiliares;

d) Institutos Especializados;

e) Centros de Estudos Interdisciplinares;

f) Campi fora de sede.

IV - dirigente de unidade da UFRGS: autoridade máxima da unidade;

V - chefia imediata: autoridade imediatamente superior ao servidor;

VI - equipe de trabalho: conjunto de servidores que desenvolvem atividades correlacionadas em espaço determinado, sob a coordenação de uma chefia imediata;

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

VIII - 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 Instrução Normativa;

IX - regime de execução integral: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o servidor compreende a totalidade da sua jornada de trabalho, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa;

X - trabalho externo: atividades que, em razão de sua natureza, das atribuições do cargo e/ou da unidade de quem as desempenha, são realizadas externamente às dependências da UFRGS e/ou do setor de lotação e exercício, sem a utilização de tecnologias de informação e de comunicação;

APÊNDICE C

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Este documento visa solicitar sua participação e, se for o caso, de seu responsável, na Pesquisa “A influência da modalidade de trabalho sobre o bem-estar do trabalhador: uma análise a partir do local de trabalho”, que tem como objetivo identificar aspectos situacionais que resultam em sofrimento e prazer aos servidores, considerando as modalidades trabalho presencial, teletrabalho e híbrido, a partir do local de trabalho. Por intermédio deste Termo lhes são garantidos os seguintes direitos: (1) solicitar, a qualquer tempo, maiores esclarecimentos sobre esta Pesquisa; (2) sigilo absoluto sobre nomes, apelidos, datas de nascimento, local de trabalho, bem como quaisquer outras informações que possam levar à identificação pessoal; (3) ampla possibilidade de negar-se a responder a quaisquer questões ou a fornecer informações que julguem prejudiciais à sua integridade física, moral e social; (4) opção de solicitar que determinadas falas e/ou declarações não sejam incluídas em nenhum documento oficial, o que será prontamente atendido; (5) desistir, a qualquer tempo, de participar da Pesquisa.

“Declaro estar ciente das informações constantes neste ‘Termo de Consentimento Livre e Esclarecido’, e entender que serei resguardado pelo sigilo absoluto de meus dados pessoais e de minha participação na Pesquisa. Poderei pedir, a qualquer tempo, esclarecimentos sobre esta Pesquisa; recusar a dar informações que julgue prejudiciais a minha pessoa, solicitar a não inclusão em documentos de quaisquer informações que já tenha fornecido e desistir, a qualquer momento, de participar da Pesquisa. Fico ciente também de que uma cópia deste termo permanecerá arquivada com a Pesquisadora do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA/UFRGS responsável por esta Pesquisa.”

Porto Alegre, _____ de _____ de 2023

Participante: _____

Assinatura: _____

Contato: _____

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa cujo objetivo são as competências individuais dos servidores TAEs lotados nos setores da Gerência Administrativa da Escola de Administração. Esta pesquisa faz parte da dissertação de mestrado acadêmico de Sandra Regina Cela, junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, orientada pela Professora Dra. Maria Beatriz Rodrigues.

Caso aceite participar, você precisará responder a um questionário on-line com questões fechadas e abertas, com tempo médio previsto de 40 minutos para conclusão.

Não há garantia de que esta pesquisa, neste momento, traga algum benefício direto para os participantes envolvidos, mas ela poderá contribuir para o melhor entendimento do assunto pela comunidade acadêmica e pelos gestores de recursos humanos da organização. Os resultados desta pesquisa também poderão contribuir com a Escola de Administração no implemento de ferramentas de Gestão que se utilizem das Competências Mapeadas para melhor desenvolvimento de seus servidores técnicos.

Sua participação na pesquisa é voluntária e não está previsto nenhum tipo de pagamento. O questionário será respondido de maneira anônima, ou seja, não é necessário identificar-se para respondê-lo.

Caso você tenha dúvidas em relação a esta pesquisa ou a este Termo, a qualquer momento você poderá desistir de participar ou entrar em contato com a pesquisadora responsável, Profa. Dra. Maria Beatriz Rodrigues, através do e-mail: lisiane.closs@ufrgs.br, ou com a pesquisadora Sandra Regina Cela, pelo telefone (51) 3308.3804.

Ao responder que concorda em participar da pesquisa iniciaremos a gravação. Antecipadamente, agradecemos por sua participação.

APÊNDICE D

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Parte 1 – Dados Gerais

- a) Setor de Trabalho
- b) Estado Civil
- c) Idade
- d) Sexo
- e) Quantidade de Filhos

Parte 2 – Questões

1. Tu poderias relatar como foi o retorno ao trabalho na unidade/setor, depois da pandemia (organização, re-ambientação, envolvimento dos colegas e das chefias)?
2. Poderias falar sobre o teu trabalho? Como tu o vês e te sentes em relação a ele?
3. Quais tipos de atendimento tu fazes, pra quem e quais horários? Há organização para os atendimentos das demandas do setor?
4. Quais são ou poderiam ser as tuas motivações para trabalhar?
5. Como foi o teu envolvimento no processo de retorno ao trabalho?
6. Como é o teu deslocamento casa-trabalho-casa? Em quanto tempo?
7. Como é a tua rotina fora do trabalho?
8. O que te faz sentir seguro/inseguro (em casa, no trabalho)
9. Poderias me falar sobre a tua saúde e de colegas no retorno ao trabalho presencial?
10. Como você se sentiu e o que fez em relação às suas atividades laborais ao retornar ao trabalho presencial?
11. Como está o atendimento das suas necessidades básicas no trabalho e fora dele?
12. Houve mudanças que tu consideras importante ao retornar ao trabalho presencial? Por quê?