



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E  
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – MPPGAV

LAEDIANY DOS SANTOS SILVA

**TRABALHO REMOTO NO PERÍODO PANDÊMICO:** da implantação à  
percepção dos técnicos-administrativos na UFPB

JOÃO PESSOA – PB  
2022

LAEDIANY DOS SANTOS SILVA

**TRABALHO REMOTO NO PERÍODO PANDÊMICO:** da implantação à percepção dos técnicos-administrativos na UFPB

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

**Linha de Pesquisa:** Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mariana Lins de Oliveira

JOÃO PESSOA – PB

2022

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

S586t Silva, Laediany dos Santos.

Trabalho remoto no período pandêmico : da  
implantação à percepção dos técnicos-administrativos na  
UFPB / Laediany dos Santos Silva. - João Pessoa, 2022.  
96 f. : il.

Orientação: Mariana Lins de Oliveira.  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Trabalho remoto. 2. Universidade Federal da  
Paraíba. 3. Técnicos administrativos. 4. Pandemia. I.  
Oliveira, Mariana Lins de. II. Título.

UFPB/BC

CDU 005.961:004.771(043)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E  
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

---

**RELATÓRIO FINAL DA ORIENTADORA**

---

Eu, **MARIANA LINS DE OLIVEIRA**, orientadora do trabalho final da aluna **LAEDIANY DOS SANTOS DA SILVA**, matrícula **20201007970**, do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – Mestrado Profissional/PPGAES, área de concentração em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, da Universidade Federal da Paraíba, após exame da vida acadêmica da mencionada aluna, tenho a relatar que a integralização do Curso foi feita em **25** meses, portanto, dentro do prazo estabelecido pela legislação vigente na UFPB.

Quanto ao desempenho acadêmico, constata-se que a mestranda cursou **24** créditos da Estrutura Curricular a que está submetida e foi aprovada no Exame de Verificação da Capacidade de Leitura em **Língua Estrangeira - Espanhol**, realizado no dia 06 de setembro de 2019.

Na apresentação do Trabalho Final, intitulado **TRABALHO REMOTO NA UFPB: EXPERIÊNCIAS DOS/AS SERVIDORES/AS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**, realizada no dia 31 de março de 2022, às 09h, por meio da plataforma digital do Google Meet, a mestranda obteve conceito

**xAPROVADA**

**INSUFICIENTE**

**REPROVADA**

Tendo a Comissão Examinadora sido formada pelos professores:

<b>NOME DOS PROFESSORES</b>	<b>TITULAÇÃO</b>	<b>INSTITUIÇÃO</b>
Mariana Lins de Oliveira <b>(Presidente/Orientadora)</b>	DOUTORADO	PPGAES/CE/UFPB
Ana Paula Furtado Soares Pontes <b>(Membro Interno)</b>	DOUTORADO	PPGAES/CE/UFPB
Jeane Felix da Silva <b>(Membro Externo)</b>	DOUTORADO	UFAL

Diante do exposto, considerando que a aluna **LAEDIANY DOS SANTOS DA SILVA**, matrícula nº **20201007970**, dentro do prazo regimental, satisfaz todas as exigências do Regimento Geral da UFPB, do Regulamento Geral dos Cursos de Pós-Graduação “Stricto Sensu” da UFPB e do Regulamento do Programa (Resolução nº 19/2015), está **apta** a obter o Grau de **MESTRE** em **Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior**, a ser conferido pela Universidade Federal da Paraíba.

João Pessoa (PB), 31 de março de 2022.

**Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Mariana Lins de Oliveira**  
Orientadora



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA  
EDUCAÇÃO SUPERIOR

ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DA MESTRANDA **LAEDIANY DOS SANTOS DA SILVA**, MATRÍCULA Nº **20201007970**, DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.

Aos 31 (trinta e um) dias do mês de março do ano de 2022 (dois mil e vinte e dois), às 09h, por meio da plataforma digital do Google Meet, realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final da mestranda **LAEDIANY DOS SANTOS DA SILVA**, matrícula nº **20201007970**, intitulado: TRABALHO REMOTO NA UFPB: EXPERIÊNCIAS DOS/AS SERVIDORES/AS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS. O Curso é regido pela **Resolução Nº 19/2015 do CONSEPE**, com área de concentração em Políticas Públicas Gestão e Avaliação da Educação Superior, e Linha de Pesquisa: **Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior**. Estavam presentes a Comissão Examinadora composta pelos Professores Doutores: Mariana Lins de Oliveira (Presidente/Orientadora), Ana Paula Furtado Soares Pontes (Membro Interno), Jeane Felix da Silva (Membro Externo à Instituição/UFAL) e demais convidados. A Professora Mariana Lins de Oliveira, na qualidade de orientadora, declarou aberta a sessão e apresentou os Membros da Comissão Examinadora ao público presente. Em seguida passou a palavra a mestranda **Laediany dos Santos da Silva** para que no prazo de 30 minutos apresentasse a sua dissertação. Após exposição oral realizada pela mestranda, a Prof<sup>ª</sup>. Mariana Lins de Oliveira passou a palavra aos membros da Comissão Examinadora para que procedessem as arguições pertinentes ao trabalho. Em seguida, a mestranda respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Comissão Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. Prosseguindo, a Sessão foi suspensa pela presidente da sessão que se reuniu com os Membros da Comissão Examinadora e emitiu o seguinte parecer: A Comissão Examinadora considerou o Trabalho Final x  **APROVADO**  **INSUFICIENTE**  **REPROVADO** com as seguintes observações: **A banca reconhece a relevância e atualidade do tema e aprova a dissertação, desde que sejam cumpridas as recomendações teórico-metodológicas apresentadas na ocasião da defesa.**

A seguir, a Prof<sup>ª</sup>. Mariana Lins de Oliveira apresentou o parecer da Comissão Examinadora a mestranda **Laediany dos Santos da Silva**, bem como ao público presente. Em ato contínuo, agradeceu a participação dos Membros da Comissão Examinadora e deu por encerrada a sessão devendo a aluna, no prazo máximo de **até 90 dias**, depositar a versão final da dissertação no Sistema Acadêmico (SIGAA), contendo as modificações sugeridas pela banca examinadora. A aluna fica ciente de que se não cumprir as exigências acima não terá o título acadêmico. E para constar, eu, Raquel Pereira de Lima Rodrigues Ferreira, secretária *Ad Hoc*, lavrei a presente Ata que depois de lida segue assinada por mim, pelos Membros da Comissão Examinadora e pela mestranda em testemunhos de fé.

João Pessoa (PB), 31 de março de 2022.

**Raquel Pereira de Lima Rodrigues Ferreira**  
Técnico Administrativo do PPGAES/CE/UFPB  
Mat. 1878429

Mariana Oliveira

**Profª. Drª. Mariana Lins de Oliveira**  
(Presidente/Orientadora)

Ana Paula Furtado Soares Pontes

**Profª. Drª. Ana Paula Furtado Soares Pontes**  
(Membro Interno)

Jeane Felix da Silva

**Profª. Drª. Jeane Felix da Silva**  
(Membro Externo à Instituição/UFAL)

Laediany dos Santos da Silva

**Laediany dos Santos da Silva**  
(Mestranda do PPGAES/CE/UFPB)

PPGAES

LAEDIANY DOS SANTOS SILVA

**TRABALHO REMOTO NO PERÍODO PANDÊMICO:** da implantação à percepção dos técnicos-administrativos na UFPB

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial para obtenção do título de mestre. Linha de Pesquisa: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

APROVADO EM: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mariana Lins de Oliveira  
PPGAS/CE/UFPB - Orientadora

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Paula Furtado Soares Pontes  
PPGAS/CE/UFPB - Avaliador Interno

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Jeane Felix da Silva  
UFAL - Avaliador Externo

“Quando engenheiros me disseram que iriam usar a tecnologia para recuperar o rio Doce, perguntaram a minha opinião. Eu respondi: ‘A minha sugestão é muito difícil de colocar em prática. Pois teríamos de parar todas as atividades humanas que incidem sobre o corpo do rio, a cem quilômetros nas margens direita e esquerda, até que ele voltasse a ter vida’. Então um deles me disse: ‘Mas isso é impossível’. O mundo não pode parar. E o mundo parou”.

(Ailton Krenak)

## RESUMO

Após a Organização Mundial de Saúde decretar como pandemia o estado de contaminação causada pelo vírus da Covid-19, as autoridades governamentais determinaram normas e condutas para a suspensão das atividades presenciais a fim de evitar a propagação do vírus e garantir a segurança da coletividade. Tais medidas alcançaram o âmbito educacional e, mais especificamente, as universidades, nas quais tanto o ensino, como as demais atividades acadêmicas e administrativas foram transferidas, quando possível, para a forma remota. Em face dessa conjuntura, o presente estudo buscou analisar as vantagens e desvantagens percebidas pelos servidores técnico-administrativos no trabalho remoto durante a pandemia de Covid-19. Por meio da pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, foram entrevistados cinco servidores que trabalham na Pró-Reitoria de Administração da UFPB e que permaneceram executando o trabalho remoto durante todo o período permitido pela instituição. Dentre as vantagens, identificou-se que uma maior flexibilidade para o exercício das atividades e de uma melhor gestão de tempo facilitaram a produtividade e uma maior qualidade de vida para os servidores. No âmbito profissional, observou-se a ampliação da utilização da tecnologia como um fator que favorece o controle social, a transparência e a efetividade dos serviços públicos. Além da economia de tempo no deslocamento, de combustível e a possibilidade de concentração e uma maior facilidade de equilibrar a vida pessoal com o trabalho foram alguns dos pontos elencados como favoráveis. Já os desfavoráveis foram os diferentes horários de jornada de trabalho, a interação com outros servidores, falhas de comunicação e falta de regulamentações e documentos norteadores decorrentes da inserção emergencial na modalidade do trabalho remoto.

**Palavras-chave:** Trabalho remoto; Universidade Federal da Paraíba; Técnicos administrativos; Pandemia.

## ABSTRACT

After the World Health Organization declared the state of contamination caused by the Covid-19 virus as a pandemic, government authorities determined rules and conduct for the suspension of face-to-face activities in order to prevent the spread of the virus and guarantee the safety of the community. Such measures reached the educational scope and, more specifically, universities, in which both teaching and other academic and administrative activities were transferred, when possible, to the remote form. In view of this situation, the present study sought to analyze the advantages and disadvantages perceived by technical-administrative servers in remote work during the Covid-19 pandemic, through exploratory and descriptive research, with a qualitative approach. Five civil servants who work in the Dean of Administration of UFPB and who remained performing remote work throughout the period allowed by the institution were interviewed. Among the advantages, he identified that greater flexibility in carrying out activities and better time management facilitated productivity and a better quality of life for the servers. In the professional sphere, In addition to the expansion of the use of technology as a factor that favors social control, transparency and the effectiveness of public services. In addition to saving time in commuting, fuel and the possibility of concentration and a greater ease of balancing personal life with work were some of the points listed as favorable. The unfavorable ones were the different working hours, the interaction with other servers, communication failures and the lack of regulations and guiding documents resulting from the emergency insertion in the remote work modality. It is noteworthy that this observance allows for improvements in the problems and analysis of the potential for the implementation of remote work aimed at administrative personnel, given that the experience proved to be viable and economical for the public service.

**KEYWORDS:** Remote work; Federal University of Paraíba; Administrative technician; pandemic.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Organograma da PROGEP.....	26
--------------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Procedimentos licitatórios realizados pela PRA.....	59
Quadro 2 - Perfil do/a servidor/a entrevistado/a.....	60
Quadro 3 - Visões diferenciadas de servidores com gêneros diferentes.....	75

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AGP	Agente de Gestão de Pessoas
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
CPGP	Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas
CQVSST	Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança no Trabalho
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
MOG	Ministério de Orçamento e Gestão
OMS	Organização Mundial de Saúde
PNAES	Plano Nacional de Assistência Estudantil
PRA	Pró-Reitoria de Administração
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
RJU	Regime Jurídico Único
SEDGG	Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital
SGP	Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 GESTÃO, UNIVERSIDADES PÚBLICAS E O TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1 A importância do Serviço Público no Brasil: um breve histórico</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2 Estrutura Organizacional e a Gestão dos Servidores Públicos Federais</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3 Gestão de Servidores da Universidade Federal da Paraíba no âmbito da PROGEP</b> .....	<b>25</b>
<b>2.4 O compromisso das Universidades Públicas com a sociedade</b> .....	<b>28</b>
2.4.1 A atuação das Universidades Públicas na Pandemia .....	32
<b>3 O TRABALHO REMOTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19 NO ÂMBITO DA UFPB</b> .....	<b>37</b>
<b>3.1 Trabalho remoto no serviço público federal: reflexões sobre o contexto de pandemia</b> .....	<b>37</b>
<b>3.2 A prática do Trabalho Remoto na Universidade Federal da Paraíba</b> .....	<b>39</b>
<b>4 PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	<b>54</b>
<b>4.1 Características da Pesquisa</b> .....	<b>54</b>
<b>4.2 Participantes e Procedimento de Coleta de Dados</b> .....	<b>55</b>
4.2.1 <i>Lócus</i> e Participantes da Pesquisa .....	55
4.2.2 Procedimentos de coleta de dados .....	55
4.2.3 Análise dos dados .....	56
<b>5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>58</b>
<b>5.1 Conhecendo a Pró-Reitoria de Administração</b> .....	<b>58</b>
<b>5.2 Diálogos com os Servidores Técnico-Administrativos da PRA</b> .....	<b>60</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>86</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>93</b>
<b>APÊNDICE B</b> .....	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos séculos, pandemias e epidemias, causadas por doenças infecciosas, modificaram a organização social e consternaram a sociedade mundial pelas profundas mudanças provocadas no âmbito social, cultural e sanitário, em diferentes épocas e contextos históricos.

Historicamente, já se retratava que, mesmo antes da Idade Média, a população já era assolada pela peste bubônica devido às péssimas condições de saneamento das cidades e moradias da época. A disseminação da doença, na época, ocorria por meio das pulgas, que picavam os ratos infectados e transmitiam às pessoas. Com isso, os doentes, nesse período, eram excluídos do convívio social. Nos hospitais, os médicos usavam capas e máscaras para tratar os pacientes e, quando morriam, eram colocados em buracos abertos no solo (BASTOS, 2009).

Coura (2013) destaca que, mais adiante na história, surgiu a varíola, doença que, em diferentes momentos, atingiu várias partes do mundo até o surgimento da vacina. No Brasil, as pessoas se manifestaram contra a aplicação desse método preventivo, fato que ficou conhecido como "Revolta da Vacina" e que culminou em surtos da doença nos anos posteriores. Ocorreu, ainda, a epidemia da gripe espanhola, uma doença respiratória que matava por asfixia, não tinha tratamento e as formas de prevenir eram muito semelhantes ao vivenciado nos dias atuais com a Covid-19, como a não aglomeração, o distanciamento físico, o lavar as mãos com frequência e, também, o uso de máscaras.

Mais recentemente, teve-se a epidemia da AIDS, a Síndrome da Imunodeficiência Adquirida, causada pelo vírus da Imunodeficiência Humana (HIV). O vírus foi descoberto, na década de 80, em homens homossexuais, motivo pelo qual a síndrome foi associada inicialmente à orientação sexual. No início, sem a existência de tratamento, as pessoas morriam rapidamente, pois o vírus fragiliza todo o sistema imunológico, deixando o corpo suscetível às diversas infecções. O primeiro medicamento surgiu após seis anos do começo da doença, entretanto, não possuía a eficácia desejada e, somente após quinze anos de pesquisas, foi realizado o coquetel de remédios capazes de impedir a multiplicação do vírus. Em alguns casos, com o tratamento adequado, a carga viral se mantém tão baixa que fica até indetectável (MAGALHÃES; TIMERMAN, 2015).

Na atualidade, o mundo foi surpreendido por uma pandemia que ceifou milhares de vida em nível global. O surgimento do Coronavírus, em 2019, evoluiu para uma pandemia, em 2020,

que vem se alastrando até os dias atuais, embora, já mais controlada, pelo alcance das vacinas pela população (ABBAD; LEGENTIL, 2020). No entanto, com diferentes realidades locais, tendo em vista que o protagonismo não foi do Governo Federal que, em meio à crise sanitária instaurada no Brasil, houve “a lentidão no processo de vacinação ao longo de 2021 (menos de 25% da população imunizada com duas doses ou dose única nos primeiros seis meses de campanha)”, em decorrência de um negacionismo que imperou (MACIEL *et al.*, 2022, p. 952). Vale ressaltar que em países como Nova Zelândia e alguns países da Europa a pandemia pôde ser controlada dada às diferenças de prioridades implementadas e a adoção de medidas emergenciais<sup>1</sup>

O ano de 2020 apresentou formas diferentes de vivenciar o cotidiano mediante a imposição do isolamento físico/social devido ao risco de contágio pelo coronavírus. No início, pouco se conhecia sobre os efeitos de como o novo vírus afetava as pessoas e sobre seu potencial de disseminação. Mesmo antes dos estudos sobre sua origem, causas e formas de combate, os registros de pessoas infectadas foram aumentando rapidamente em todos os continentes.

Em razão do rápido avanço da doença, mundialmente, a Organização Mundial de Saúde (OMS) decretou a pandemia da Covid-19, fazendo com que as autoridades públicas mundiais, em diferentes momentos e períodos de tempo, decretassem medidas mais rígidas de segurança sanitária à população, mediante o isolamento físico social. Esse isolamento se deu pelo estabelecimento de uma restrição aos ambientes comuns não considerados essenciais, tais como farmácias, hospitais e supermercados. Outrossim, locais propícios à aglomeração natural de pessoas foram impedidos de acesso, tais como escolas, parques e praias, na perspectiva de diminuir os índices de transmissão entre a população e, conseqüentemente, evitar um colapso no sistema de saúde.

Para lidar com esse isolamento físico, as relações interpessoais e interorganizacionais passaram a ser estabelecidas mediante o uso da internet e da tecnologia. Com isso, computadores, *tablets* e celulares eram os principais meios de acesso às pessoas. Por eles, efetiva-se a comunicação entre parentes e amigos, a participação em reuniões de trabalho, entrevista de emprego, programas de televisão, apresentações musicais e artísticas. Além disso,

---

<sup>1</sup> “Enquanto a Nova Zelândia e alguns países da Europa controlaram a pandemia precocemente realizando campanhas de testagem em massa, rastreamento de casos confirmados e seus contactantes e usando medidas como lockdown e fechamento de fronteiras<sup>4</sup>, no Brasil, crenças negacionistas disseminadas pelo governo federal levaram a baixa adesão às medidas de isolamento, desvalorização do uso de máscaras, baixa testagem e rastreio de contactantes, resultando em uma das piores curvas epidemiológicas do mundo, com manutenção de alta média móvel de casos e óbitos por longo período de tempo, tornando o país o terceiro em número absoluto de casos registrados e o segundo no ranking de óbitos pela doença no mundo” (MACIEL *et al.*, 2022, p. 952).

o convívio social foi ressignificado, a partir da comemoração de festas de casamentos, batizados, aniversários e tantos outros modos de integração por meio virtual.

A grande disseminação da Covid-19 provocou restrições nas ações governamentais mediante normas e condutas para evitar a propagação do vírus e garantir a segurança da comunidade acadêmica e da comunidade externa. As instituições educacionais foram uns dos primeiros setores afetados com o “fechamento” físico das unidades e a suspensão das atividades presenciais, adaptando-se ao momento com o Ensino Remoto Emergencial (ERE).<sup>2</sup>

Com a rotina do trabalho presencial suprimida mediante a necessidade do isolamento físico social, parece não ter havido escolha e nem tempo de adequação ao regime remoto de trabalho, desconsiderando, muitas vezes as necessidades dos profissionais. Contudo, as instituições não podiam parar e assim continuaram a realizar suas atribuições e a continuaram exercerem suas atividades, mesmo diante de um momento tão atípico. Esse processo de implantação do trabalho remoto e suas repercussões no cotidiano laboral dos técnicos administrativos, no âmbito da Universidade Federal da Paraíba, se configura como nosso objeto de estudo.

Essa realidade de desafios e novas aprendizagens passou a caracterizar os serviços exercidos por toda a universidade e não poderia ser diferente com a Pró-Reitoria de Administração da UFPB. Este é o setor em que trabalha a autora desta pesquisa, há quase cinco anos como servidora técnico-administrativa.

Assim, diante deste contexto, a Universidade Federal da Paraíba (assim como outras universidades) determinou, por meio da Portaria n.º 90/GR/REITORIA/UFPB, no dia 17 de março de 2020, as diretrizes de prevenção e funcionamento de todas as atividades institucionais, visando atender as demandas da sociedade, dos estudantes, docentes e técnicos.

As Instituições de Ensino, precisavam se readequar e fazer funcionar suas atividades em meio a um cenário caótico, de inseguranças, de inúmeras mortes, adoecimentos de várias espécies, além de um novo contexto de isolamento físico em toda a sociedade. Vivemos o fechamento dos supermercados, escassez de remédios, super lotação dos hospitais, além de várias recomendações de higiene pessoal, uso de máscaras, uso de álcool, etc. É importante ressaltar que as orientações advindas da Organização Mundial da Saúde (OMS) iam sendo

---

<sup>2</sup> O Ensino Remoto Emergencial (ERE), neste contexto, trata-se da forma de ensino não presencial autorizado pelo Ministério da Educação (MEC), em caráter de excepcionalidade, por meio da Portaria n.º 343, de 17 de março de 2020, que “dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Corona vírus - covid-19” (DE FREITAS *et al.*, 2020, p. 182).

divulgadas em meio aos estudos e pesquisas sobre o “novo” Corona Vírus. Isso significa que houve momentos, por exemplo, de não indicação do uso de máscara e posteriormente a descoberta da grande importância de seu uso. Ou seja, as orientações iam se adaptando aos resultados das pesquisas e em alguns casos, sendo modificadas.

Diante deste cenário bastante desafiador, precisávamos seguir, e continuar trabalhando. Na UFPB, observou-se que as atividades laborais do cotidiano, foram ampliadas significativamente, pois o que se resolvia com um telefonema ou com uma ida ao setor, passou a ser feito via e-mail ou WhatsApp. Não havia expediente fixo de trabalho. Pode-se dizer que passou-se, de certa maneira, a dar-se plantão 24 horas por dia. Nesse sentido, a preocupação do presente estudo foi perceber como se apresentou a realidade de um setor que já possuía uma intensidade de demandas, como foi o caso da Pró-Reitoria de Administração da UFPB, e como os seus respectivos servidores foram impactados com a implantação emergencial do trabalho remoto.

Assim como outras entidades, a UFPB necessitou se adaptar ao novo contexto pandêmico, estabelecendo a troca do modo presencial de trabalho para o remoto, sem prévio aviso, sem instrução ou capacitação e sem tempo adaptativo. Com as necessidades impostas pelo contexto sanitário, a Universidade também foi abruptamente adaptada para lidar com as demandas oriundas, necessitando instituir um trabalho remoto na instituição sem documentos norteadores e estrutura suficiente para lidar.

Diante do exposto, surge a pergunta problematizadora: Quais foram as vantagens e desvantagens da implantação do trabalho remoto a partir da ótica dos servidores da Pró-Reitoria de Administração da UFPB?

Diante desta pergunta emerge o nosso objetivo geral que se configurou em: Identificar as vantagens e desvantagens do trabalho remoto da UFPB, sob a ótica dos servidores da Pró-Reitoria de Administração. Para obtenção do efetivo desempenho do objetivo geral, mencionado anteriormente, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- Contextualizar a gestão da Universidades Públicas e dos servidores públicos técnico-administrativos e seus desdobramentos na sociedade;
- Mapear as ações realizadas pela UFPB para a implementação do trabalho remoto para os servidores técnico-administrativos durante a pandemia da Covid-19;

- Compreender as percepções dos servidores técnico-administrativos da Pró-Reitoria de Administração da UFPB em relação à implantação do trabalho remoto.

O presente estudo se justifica, pois a pesquisadora conhece a realidade de serviços exercidos pela Pró-Reitoria de Administração da UFPB, setor em que trabalha, há quase cinco anos como servidora técnico-administrativa, que, no trabalho presencial já estava sendo marcado por muitos momentos de altas demandas de atividades, cobranças excessivas, vários pedidos em caráter de “urgência”, setores com poucos servidores, sistema ineficiente de comunicação, estruturas físicas impróprias para alimentação e realização da higiene pessoal, falta de equipamentos ergonômicos, problemas frequentes com a internet e com o Sistema Integrado de patrimônio, Administração e Contrato - SIPAC, dentre tantas outras coisas, que podem sobrecarregar os servidores da instituição – como a recente imposição do cumprimento de 40 horas semanais aos servidores, advindo da PORTARIA R/GR/Nº 164, DE 06 DE JUNHO DE 2019, que estabelece as diretrizes sobre a jornada de trabalho e controle de frequência dos servidores Técnico-Administrativos em educação na UFPB e revoga disposições em contrário.

Perante essa vasta quantidade de responsabilidades e fatores atribuídos à Pró-Reitoria de Administração, não era incomum ouvir dos servidores que eles desejavam a transferência para outras unidades, que se queixavam de cansaço físico e psíquico, que se sentiam desmotivados e sem ânimo. A relação desta pesquisadora com os servidores se tornava mais presente devido ao exercício da função de Agente de Gestão de Pessoas (AGP), além do cargo de técnico em secretariado, pois essa função é destinada a auxiliar os servidores do setor sobre as questões de suas vidas profissionais.

A proposta deste estudo ganhou espaço ainda frente às inquietações sentidas e observadas pela pesquisadora referentes à necessidade do compromisso institucional com o cuidado e bem-estar dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba no contexto da pandemia da Covid-19, tendo o trabalho remoto como uma oportunidade de potencializar melhorias contínuas à realidade enfrentada.

Com isso, surgiu a motivação deste estudo para conhecer como foi o impacto do trabalho remoto para os servidores técnico-administrativos da PRA/UFPB, durante o período de pandemia, de modo que a percepção sobre as vantagens e desvantagens possam subsidiar a Instituição a estabelecer melhorias, a fortalecer os pontos e as próprias experiências diferenciadas possam ser compartilhadas e servir de base para uma estruturação de um

teletrabalho, verificando pontos de acertos e erros para a melhoria na produtividade e na qualidade de vida dos servidores, acarretando em benefícios à Instituição e às pessoas.

Diante do contexto apresentado, o presente estudo apresenta grande importância na compreensão das experiências particulares sobre a mudança do trabalho presencial para o remoto, o que reverberou no dia a dia dos trabalhadores.

Para que fosse possível alcançar os objetivos propostos, a presente dissertação foi estruturada em seis capítulos. No primeiro deles, a Introdução delimitou sobre a contextualização do tema, a delimitação do problema, o objetivo geral e específicos e a justificativa para o presente estudo. Também, foram indicadas as subdivisões da pesquisa, conforme cada capítulo.

No segundo capítulo, retratou-se, inicialmente, sobre a gestão das universidades públicas e dos servidores técnico-administrativos federais e seus desdobramentos na sociedade, evidenciando o papel das universidades públicas brasileiras, suas contribuições para a sociedade e a relevância do serviço administrativo para a manutenção das atividades ofertadas antes e durante a pandemia do Covid-19. Posteriormente, foi apresentado um breve histórico do serviço público, no Brasil, buscando promover uma maior compreensão da importância dos servidores públicos na formação do estado brasileiro e dos direitos e deveres dos servidores técnico-administrativos federais.

O capítulo três, por sua vez, trouxe os procedimentos metodológicos utilizados para coleta e análise dos dados. No capítulo 4, foram trazidos os dados demográficos e os achados das entrevistas para análise e discussão à luz da teoria. Por fim, foram apresentadas as considerações finais do estudo realizado e os resultados alcançados por esta pesquisa.

## **2 GESTÃO, UNIVERSIDADES PÚBLICAS E O TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**

Neste capítulo, abordaremos questões relacionadas a importância da universidade pública e seu papel social. Mais especificamente, apontaremos a relevância que encontra o serviço público no Brasil e a oferta de ações endereçadas à comunidade acadêmica, bem como, a sociedade como um todo. Além disso, apresentaremos a estrutura organizacional do trabalho dos técnicos administrativos nas instituições públicas e na Universidade Federal da Paraíba, nosso lócus de pesquisa.

### **2.1 A importância do Serviço Público no Brasil: um breve histórico**

A função social das universidades públicas federais brasileiras parece ser exemplo do real sentido de servir ao público. Além do compromisso de ofertar e fomentar políticas públicas efetivas à sociedade, as Universidades Públicas, possuem o importante papel de ofertar subsídios para transformação das pessoas e da sociedade por meio da pesquisa, da extensão e do ensino.

Esse papel também é exercido pelos diversos órgãos e servidores públicos municipais, estaduais e federais, que possuem a missão de salvar vidas nos hospitais, nos postos de saúde, nos centros de doação de sangue, nas instituições voltadas ao desenvolvimento de vacinas, como a Fiocruz e o Butantan, e nos postos de aplicações das vacinas contra a Covid-19, por exemplo. Além daqueles que defendem o meio ambiente, preservando a Amazônia, as áreas de preservação permanentes, combatendo os incêndios florestais. Tem, ainda, aqueles que são responsáveis por fiscalizar o cumprimento dos direitos humanos; de prover a segurança pública e de garantir a formação do conhecimento científico, como fizeram diversos professores e técnico-administrativos, diante dos desafios que foram surgindo em quase dois anos da pandemia do coronavírus e suas variantes.

Esses exemplos de serviços públicos e outros que podem ser citados parecem ser essenciais à sociedade e ao desenvolvimento do país na sua estruturação e condução, no entanto, pode-se observar as adversidades enfrentadas pela categoria diante dos descréditos e falta de reconhecimento que a acompanharam durante toda sua história.

O mais recente desafio, apresentado no ano de 2021, é a Proposta de Emenda Constitucional - PEC n.º 32/2020, também chamada de reforma administrativa, que propõe,

entre as várias alterações, a extinção do Regime Jurídico Único (RJU), fundamental conquista do serviço público, prevista na Constituição Federal de 1988. O RJU prevê a investidura em cargo público mediante concurso público, exceto quanto aos cargos em comissão e a estabilidade que garante ao servidor a proteção contra a instabilidade governamental, possibilitando-lhe fazer denúncias e resistir contra ameaças e pressões que possam ser feitas diante dos interesses de cada governo (MASSUKKADO, 2021).

Da Costa (2018, p. 33) afirma que o serviço público se fundiu com a formação do Estado brasileiro, acompanhando os ideais dos dirigentes em cada época de governo:

examinar e discutir a “invenção” da administração pública brasileira é uma tentativa de, ao mesmo tempo, reconstruir o processo sociohistórico e resgatar as representações sobre o mundo social e político, como formas de encontrar elementos para a compreensão das influências das matrizes políticas, econômicas, sociais, culturais e jurídicas sobre as nossas atuais instituições e práticas administrativas. É buscar a conexão de sentidos entre estruturas, acontecimentos e representações. É colocar em primeiro plano a dinâmica da superestrutura da formação social brasileira.

O início do serviço público, no Brasil, foi marcado pela apropriação das terras brasileiras realizadas pelos portugueses no período colonial. As funções públicas eram negociadas por serviços prestados ou fidelidade à Coroa Portuguesa. Com o desenvolvimento nacional, surgiu a necessidade de estruturar a administração da Colônia por meio de novas funções e cargos públicos, estabelecidos pelo regimento de 1548, e responsáveis por funções jurídicas, controle das atribuições fazendárias, fiscalização e segurança da costa (FAUSTO, 2012).

O cenário parece ter sido alterado com o apossamento da família real das terras brasileiras, que trouxe consigo a nobreza e o funcionalismo civil e militar, gerando uma reorganização na administração pública executada por D. João. Costin (2010, p. 168) afirma que cargos foram criados para a instalação dos ministérios de Guerra e Estrangeiros, Marinha, Fazenda e Interior, além da fundação do Banco do Brasil e da instituição da educação laica, que priorizava os professores aos jesuítas “com a função de formar as elites e funcionários para a Administração”.

Após um grande período de monarquia, foi decretada a independência nacional que viabilizou a Constituição de 1824, permitindo a qualquer cidadão exercer os cargos públicos civis, militares ou políticos, apenas por sua aptidão e qualidades. No Poder Judiciário e Legislativo, a constituição definia que os cargos eram designados pelo imperador, sendo este último vitalício. Na questão religiosa, foi estabelecido que os bispos fossem indicados e pagos pelo monarca, intitulado como sistema padroado. Isso permitia ao imperador o controle

administrativo, jurídico e financeiro das igrejas como também dos membros do clero, constituindo, assim, um vínculo de funcionalismo público (COSTIN, 2010).

Esse modo de inserção do serviço público no Brasil, principalmente, no regime monárquico, parece que deixou marcas profundas na maneira como a sociedade enxerga o trabalho público, sendo tachado negativamente, até os dias atuais, em virtude da estrutura governamental imposta, que admitia nos cargos pessoas com vínculo familiar, amigos ou conhecidos, considerados de confiança, muitas vezes, sem competência técnica para assumir as funções oferecidas ou, ainda, eram comercializados por interesses políticos ou financeiros, prática conhecida mais adiante, no regime republicano, como clientelismo.

Apesar de todo esse contexto, é importante também que a população brasileira visualize as mudanças ocorridas no serviço público e valorize os bons profissionais que dedicam seu tempo em prol de um todo, não deixando de cobrar melhorias e reivindicar seus direitos, mas respeitando quem cumpre com seu dever para que se possa desmistificar essa imagem ruim atribuída e construir uma ótica de um serviço humanizado e de qualidade com servidores que se comprometem com os problemas da sociedade por meio da busca da excelência no desempenho de suas atribuições.

De volta ao período histórico, posteriormente, à independência, as transformações que acometeram os países “evoluídos” também incentivaram as mudanças, no Brasil, fazendo com que o território brasileiro atribuísse à república o *status* de novo sistema político. A primeira Constituição foi instituída, determinando o presidencialismo com a formação dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, sendo apenas o segundo eleito democraticamente, concedendo aos estados ampla autonomia administrativa, financeira e política, ocasionando, desse modo, a descentralização da União (MATIAS-PEREIRA, 2018).

O trabalho público acompanhou a transição do sistema político nacional, mas os critérios utilizados para a inserção dos cargos foram extremamente semelhantes aos aplicados no período monárquico, pois inexistiam seleções para contratação, não havia níveis hierárquicos e planos de salário, cargos e carreira, prevalecendo o apadrinhamento político. A administração pública realizada por conveniência aos interesses particulares se mostrava ineficiente, ineficaz, sem credibilidade e sem respeito por não atender às necessidades emanadas pela população brasileira (FAUSTO, 2012).

Em 1930, surgiu o interesse de modernização do funcionalismo, motivado por uma maior atenção para a gestão de recursos humanos, no governo de Getúlio Vargas (GV), na

tentativa de modificar o gerenciamento público com a reforma administrativa brasileira, criando, por meio de um decreto-lei, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), o qual tinha a responsabilidade de planejamento e execução de concursos públicos, como também a função de elaborar o orçamento (MATIAS-PEREIRA, 2018).

O DASP foi o início da gestão administrativa governamental responsável pelas políticas e diretrizes direcionadas aos servidores públicos brasileiros. Sendo criado no modelo burocrático, elaborou o primeiro estatuto do funcionário público civil, o qual estabeleceu normas e procedimentos ao acesso a cargos públicos, e buscando promover a especialização de servidores na perspectiva de fornecer melhor qualificação profissional, criou a Fundação Getúlio Vargas (SILVA, 2006).

Contudo, o autor Matias-Pereira (2018, p. 12) afirma que:

a administração burocrática implantada, na década de 1930, foi objeto de inúmeras tentativas de reforma. Observa-se que os frágeis resultados obtidos foram decorrentes das inadequações do modelo adotado. Essas reformas estiveram centradas na extinção e criação de órgãos, bem como na constituição de estruturas paralelas visando alterar a rigidez burocrática.

Andrade (2012) constata também que as funções designadas ao DASP foram desempenhadas até a renúncia de Getúlio da presidência. Após isso, as atividades foram reduzidas, transformando o departamento em um simples órgão administrativo, favorecendo novamente o empreguismo político. O clientelismo retorna ao serviço público com a democracia implantada no Brasil e, mesmo após a volta de Getúlio Vargas democraticamente, em seu segundo governo, que se estendeu no período de 1951 a 1954, ano de sua morte, as reformas administrativas não foram implantadas pela dependência de aprovação do Poder Legislativo.

Essa estrutura permaneceu no mesmo molde nos governos seguintes e também durante a ditadura militar, sobre a qual parecia incidir anseios de reestruturações profundas na administração pública brasileira, por meio de projetos, decretos e leis que incentivaram o crescimento da administração indireta. Isso propiciou a contratação de funcionários no regime CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e oportunizou ao DASP a função de se encarregar apenas das atividades ligadas à gestão de recursos para os servidores, transferindo, assim, a atribuição orçamentária para o Ministério de Planejamento.

A nova configuração do DASP trouxe mais importância para os critérios de seleção de pessoal, mas, mesmo com todo o amparo das leis, não foi possível ter formas de acesso aos

cargos públicos mediante avaliações. As contratações favorecidas por indicações da classe política permaneceram, principalmente, na administração indireta com o aumento demasiado das empresas públicas, autarquias, fundações e sociedades de economia mista (BOBBIO, 2017).

Essa grande oferta de cargos públicos preenchidos por designações ocasionou a diminuição dos números de concursos realizados, fazendo com que o DASP perdesse as características de controle do serviço público, gerando grande desgaste do órgão administrativo como alternativa aos problemas mencionados.

Com isso, o Governo da época, José Sarney, criou, por meio do Decreto n.º 93.211, a Secretaria de Administração Pública da Presidência da República, que assumiria as funções relacionadas aos servidores públicos realizadas pelo DASP, por meio de um dos seus departamentos. Esse mesmo decreto extinguiu o DASP em 1986. O departamento foi transferido para a posição de secretaria, atingindo um nível hierarquicamente superior, devido às mudanças políticas ocorridas na presidência da República Federativa do Brasil, que influenciaram as transformações do órgão responsável pelo serviço público brasileiro.

Essa secretaria foi vinculada ao Ministério da Administração e Reforma do Estado, até o ano de 1999, sendo, posteriormente, deslocadas as competências, por meio do Decreto n.º 2.923, para o Ministério de Orçamento e Gestão (MOG). No mesmo ano, o MOG foi atualizado com o nome de Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o qual permaneceu em atividade até janeiro de 2019, quando ocorreu a fusão com o Ministério da Fazenda e o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, que culminou com o novo Ministério da Economia, atual órgão encarregado pelas políticas direcionadas aos servidores públicos federais (LOPEZ; GUEDES, 2020).

Diante do exposto, o serviço público brasileiro vem mostrando a necessidade de evolução para acompanhar os contextos sociais, culturais, econômicos, políticos, em que a sociedade está inserida. Assim, na próxima seção, foram abordadas a criação e a estruturação governamental do Ministério da Economia, suas funções e direcionamentos emitidos aos servidores técnico-administrativos das universidades públicas federais. É importante destacar que, diferentemente do que se pode pensar, o Ministério da Educação é responsável apenas pelas políticas educacionais relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão, sendo os servidores técnico-administrativos subordinados ao Ministério da Economia, como se passará a tratar.

Com isso, essas reestruturações necessitaram ser acompanhadas de uma estrutura gerencial que acompanhasse a realidade vigente para atuação dos servidores públicos federais em prol dos anseios da sociedade.

## **2.2 Estrutura Organizacional e a Gestão dos Servidores Públicos Federais**

Os servidores públicos federais e a parte administrativa das universidades e institutos federais têm como órgão central das deliberações de políticas públicas o Ministério da Economia, criado em 1º de janeiro de 2019, pela Medida Provisória n.º 870/2019 e convertido, posteriormente, na Lei n.º 13.844. A sua estrutura governamental possui uma vasta composição de setores e atribuições, devido à função de planejamento econômico e fiscal do Brasil e por ter absorvido as pastas dos outros ministérios, durante a fusão, com assuntos relacionados à moeda, administração financeira pública, arrecadação tributária, além de conteúdos sobre previdência, avaliação dos efeitos socioeconômicos dos programas federais, oportunidade de novos recursos, administração patrimonial e políticas voltadas ao trabalho, como as geração de renda e trabalho, modernização das relações de trabalho, salariais, formação, desenvolvimento profissional e segurança e saúde no trabalho (BRASIL, 2019).

Contudo, em razão do objetivo deste estudo, o recorte teórico realizado contemplou a hierarquização setorial responsável pela gestão de recursos, relacionada aos servidores técnico-administrativos públicos federais, que é constituída pela Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital (SEDGG), sendo subordinada a ela a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), que comporta o Departamento de Provimento e Movimentação de Pessoal (DEPRO); o Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas (DESEN); o Departamento de Remuneração e Benefícios (DEREB); o Departamento de Relações de Trabalho no Serviço Público (DERET); o Departamento de Sistemas e Informações Gerenciais (DESIN) e o Departamento de Centralização de Serviços de Inativos, Pensionistas e Órgãos Extintos (DECIPEX)<sup>3</sup>.

Conforme mencionado anteriormente, a Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital (SEDGG) está vinculada diretamente ao Ministério da Economia, sendo responsável por temas mais abrangentes, como a formação e implementação de políticas públicas que promovam a eficiência administrativa por meio de ações de desburocratização e

---

<sup>3</sup> Disponível em: [https://www.gov.br/economia/pt-br/imagens/organograma\\_ministerio-da-economia\\_marco.pdf](https://www.gov.br/economia/pt-br/imagens/organograma_ministerio-da-economia_marco.pdf)

simplificação, a coordenação dos sistemas de pessoal civil e o desenvolvimento técnico e profissional dos servidores.

Essa proposta de interação dos órgãos gerenciadores dos servidores públicos com os cenários em que estiverem inseridos fez reconhecer a necessidade de ampliar o uso da tecnologia no serviço público na oferta dos serviços ao servidor público, assim como ao cidadão.

Segundo a 3ª edição do Boletim da Administração Direta, os principais feitos realizados por esta secretaria, até junho de 2021, foram na área da mudança digital com a substituição do canal de atendimento Sigepe para o Sougov, para os servidores, aposentados e pensionistas, com o objetivo de centralizar e modernizar a oferta de cinquenta serviços digitais até setembro de 2022, atingindo mais de 1 milhão de usuários, visando à digitalização de 70% dos mais de 4 mil serviços ofertados, com a proposta de facilitar o acesso à população e também como alternativa para os tempos de pandemia da Covid-19 (BRASIL, 2021).

Essa digitalização foi acentuada com a necessidade de distanciamento físico e de adequação ao momento pandêmico parece ter acelerado esse avanço tecnológico na prestação dos diversos tipos de serviços públicos que puderam ser transferidos para a modalidade remota de forma, buscando, dessa forma, preservar a saúde e as vidas dos trabalhadores e da população. Antes da pandemia, apesar ser perceptível esse movimento de mudança do papel para o digital e das maneiras de atendimento a distância, esse processo ainda ocorria de modo muito lento ou com muita cautela, principalmente, por envolver acesso a assinaturas e documentos públicos. Contudo, esse cenário está se modificando e tende a se atualizar, cada vez mais, com a realidade.

Seguindo com a estrutura dos setores ligados aos direitos e deveres dos servidores públicos federais existe, subordinada à SEDGG, a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), órgão incumbido de assuntos mais específicos sobre os servidores, sendo responsável por gerenciar seis departamentos. Suas competências estão relacionadas a “formular políticas e diretrizes para o aperfeiçoamento contínuo dos processos de gestão de pessoas no âmbito da administração pública federal”, nas áreas de organização da força de trabalho, seleção e recrutamento, estrutura de cargos, carreiras e salarial, aperfeiçoamento profissional, como, também, nas questões de saúde e segurança no trabalho, previdência, auxílios e relações de trabalho, conforme preconiza o art. 138 do Decreto n.º 9745/2019 (BRASIL, 2019).

Os departamentos administrados pela SGP fazem parte da composição das políticas públicas representativas inerentes ao ingresso na vida profissional do serviço público, a todo percurso exercido como servidor ativo diante das atividades laborais e das demandas pessoais que repercutem no trabalho e também se faz alusivo aos assuntos relacionados aos servidores inativos ou relativo às pensões. Há ainda setores que gerenciam a eliminação de órgãos ligados ao Ministério da Economia.

O Decreto n.º 9745/2019 retrata todos os departamentos, o primeiro é o de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas, responsável por estruturar atos normativos, emissão de notas técnicas e coordenação de ações relacionadas a cargos, carreiras, remuneração e desenvolvimento profissional de servidores da administração pública federal. O segundo é o Departamento de Remuneração e Benefícios, ao qual compete aplicar e propor normas, desenvolver estudo, monitorar e acompanhar a folha de pagamento de pessoal, as políticas de atenção à saúde e as concessões de benefícios e auxílios (BRASIL, 2019).

A terceira repartição departamental está relacionada às questões da relação de trabalho estatutária e de atenção à segurança no trabalho da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, sendo denominado de Departamento de Relações de Trabalho no Serviço Público. O quarto é o Departamento de Sistemas e Informações Gerenciais, atua como suporte técnico à Secretaria de Gestão e Desempenho Pessoal nos procedimentos referentes aos sistemas informatizados de pessoal, gerencia dados cadastrais de servidores públicos federais e monitora a política de dados abertos (BRASIL, 2019).

O Departamento de Provisão e Movimentação de Pessoal é o quinto subordinado hierarquicamente e possui funções relativas ao provimento de cargos e seleção de pessoal por tempo determinado, mediante a realização de concurso público e questões voltadas ao deslocamento de servidores em âmbito federal. O sexto e último é o Departamento de Centralização de Serviços de Inativos, Pensionistas e Órgãos Extintos que, junto aos órgãos de origem, gerenciam a concessão e a manutenção dos benefícios de aposentados e pensionistas e coordenam os procedimentos cabíveis para a extinção de entidades ligadas ao Ministério da Economia (BRASIL, 2019).

Todas essas atividades promovidas pelos departamentos, como, também, as que são realizadas pelas secretarias, são destinadas às repartições dos órgãos do executivo federal que gerenciam os recursos atribuídos aos servidores públicos.

Na Universidade Federal da Paraíba, o setor responsável pelas questões administrativas dos servidores é a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), nos *campi* de João Pessoa, Rio Tinto/Mamanguape, Areia e Bananeiras.

A PROGEP é uma das principais Pró-reitorias da universidade e possui uma vasta quantidade de atividades direcionadas aos servidores da instituição, está diretamente vinculada à Reitoria da UFPB, sendo “o órgão responsável pelo planejamento e acompanhamento das estratégias e políticas de gestão de pessoas da Universidade”<sup>4</sup>. No próximo capítulo, foram demonstradas detalhadamente as suas funções, atribuições e estruturação setorial, além relatar as ações realizadas pela universidade para implantação e exercício do trabalho remoto direcionado aos servidores técnico-administrativos durante a pandemia da Covid-19.

### **2.3 Gestão de Servidores da Universidade Federal da Paraíba no âmbito da PROGEP**

A Universidade Federal da Paraíba dispõe de um total de 6.297 servidores ativos, sendo 2.802 docentes e 3.495 técnico-administrativos distribuídos pelos *campi* universitários. Esses dados foram registrados, no Relatório de Gestão do ano de 2020, da UFPB (UFPB, 2020). Toda essa força de trabalho é gerenciada pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, localizada fisicamente no prédio da Reitoria do *campus* João Pessoa. Ela foi criada pelo Conselho Universitário como um dos principais órgãos de assessoramento ao Reitor e é regulamentada pela Resolução n.º 28/2010, que define como suas atribuições:

elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação de políticas e ações permanentes de gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento dos servidores, ao gerenciamento de processos, à qualidade de vida, visando ao desenvolvimento dos servidores, ao gerenciamento de processos, à qualidade de vida, saúde, com padrões de excelência que contribuam para o desenvolvimento de competências profissionais e institucionais.

Além de muitas atribuições serem destinadas à PROGEP, a comunicação com todos esses servidores parecia ser um fator desafiador, então, para fomentar a informação de qualidade aos servidores, foi criada a função Agente de Gestão de Pessoas (AGP), exercida por um servidor escolhido por cada unidade, centro ou pró-reitoria dos quatro *campi*. Foi atribuída a função de desempenhar atividades de orientação e de auxílio aos servidores e chefias pertinentes aos assuntos de gestão de pessoas ao AGP, utilizando, para isso, as diretrizes

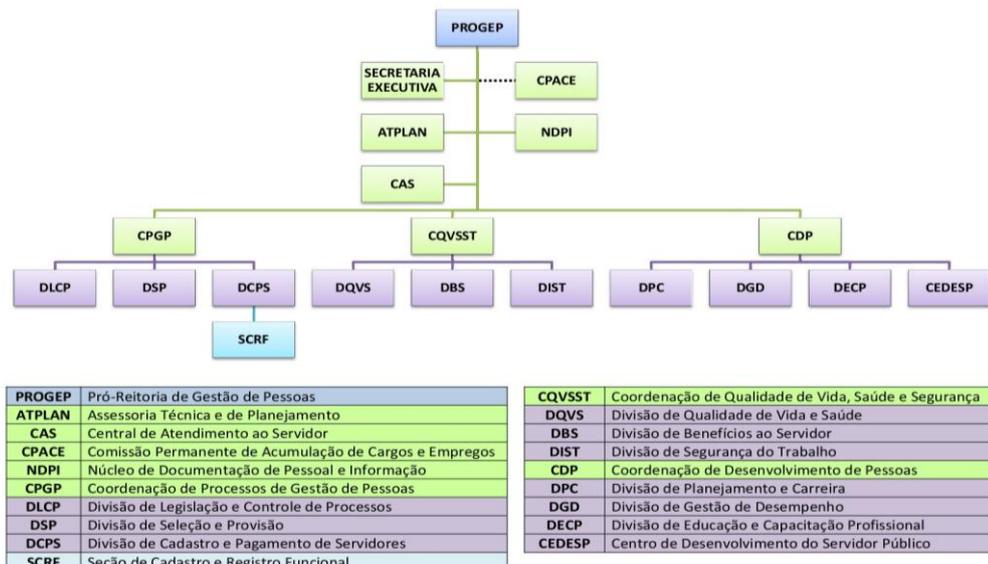
---

<sup>4</sup> Disponível em: <http://www.progep.ufpb.br/progep/contents/menu/principal/a-progep>

definidas pela PROGEP. Essa descentralização permitiu uma maior conexão com os demais setores da universidade<sup>5</sup>.

No que se refere à estrutura funcional, a Pró-Reitoria é dividida em cinco setores auxiliares subordinados diretamente à Pró-Reitoria e três principais coordenações: a Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas (CPGP), a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) e a Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança no Trabalho (CQVSST), que são incumbidas do planejamento, implementação e supervisão das políticas de gestão de pessoas, direcionadas pelo Ministério da Economia aos servidores públicos federais da UFPB, conforme mostra imagem do organograma da PROGEP.

Figura 1– Organograma da PROGEP



Fonte: Portal da PROGEP/UFPB<sup>6</sup>

O acesso do servidor ativo e inativo, pensionistas, residentes e estagiários a esses setores, em tese, acontece ou deveria acontecer pela Central de Atendimento ao Servidor (CAS), que está ligado diretamente ao gabinete da Pró-Reitoria e é exclusivo para o atendimento ao público. Essa central acolhe todos os tipos de demandas referentes à vida funcional, realiza o filtro das informações e, caso não haja resolução no momento, as solicitações são encaminhadas para as coordenações especializadas.

<sup>5</sup> Disponível em: <http://www.progep.ufpb.br/progep/contents/noticias/a-importancia-do-agp-no-trabalho-da-gestao-de-pessoas>

<sup>6</sup> Disponível em: <http://www.PROGEP.ufpb.br/PROGEP/contents/menu/principal/a-PROGEP>

Os serviços ofertados são específicos à área de cada coordenação, com suas divisões, seção ou centro. A CPGP está relacionada ao desempenho pessoal, como o controle de frequência, a seleção e provisão de servidores, como o ingresso no serviço público, quando é feito o registro funcional e, também, a assuntos referentes à remuneração.

Já a CPD, além de ser responsável pela movimentação e dimensionamento de pessoal, tem a função de cuidar dos conteúdos referentes ao desenvolvimento do servidor na carreira profissional. A CQVSST, por sua vez, é uma coordenação com amplas responsabilidades no intuito da prevenção e acompanhamento de atividades pertinentes à saúde do servidor, à concessão de benefícios aos servidores/dependentes e às ações de prevenção aos riscos ocupacionais (UFPB, 2020).

Todas essas diversas atividades desenvolvidas e fomentadas pelos setores que gerenciam os recursos aos servidores do serviço público, segundo Carvalho e Rodrigues (2020), fazem parte do progresso de aperfeiçoamento organizacional, que estima as intermediações entre os direitos e deveres atribuídos ao melhor caminho para a construção da vida profissional com qualidade, acarretando melhores resultados no desenvolvimento institucional. Não obstante, nos últimos tempos, muitas são as tentativas de forma de controle e pressões por aumento de produtividade sem observar e relevar as condições ambientais de trabalho e as condições física e psíquica dos funcionários.

A atenção ao servidor é algo que parece estar sempre em evolução, surgindo, cada vez mais, um olhar humanitário que vai além do ser empregado produtivo. Não se está aqui defendendo, esclareça-se, que a produtividade não é necessária, mas que, embora ela seja importante, não deve se sobrepor à relevância da vida do trabalhador.

Visualizar o profissional é mais que isso, sendo esta atenção ao trabalhador também uma função pertinente à gestão de pessoas desempenhada na UFPB pela PROGEP e por seus subsetores. Na experiência diária no trabalho presencial, no entanto, poucas eram as ações desenvolvidas nesse sentido. Somente com o trabalho remoto implementado, devido à pandemia da Covid-19, foi que passou a existirem mais atividades dedicadas ao cuidado com o servidor, tanto nas questões pessoais como nas profissionais, pois se ampliaram as necessidades de estímulo ao convívio social, os índices de estresse, os impactos no trabalho e a necessidade de estabelecimento de uma melhor qualidade de vida para os servidores da Instituição.

É nessa direção que foram mostradas adiante as ações promovidas pela universidade em favor dos servidores técnico-administrativos, frente à inevitabilidade da efetivação do trabalho

remoto, para a manutenção da saúde física e mental do trabalhador, para a necessidade de mudança dos meios de comunicação e tantas outras alterações que foram feitas diante dos conflitos gerados na pandemia do coronavírus.

Além disso, como as evidências trazidas no discurso dos profissionais, que atuaram no trabalho remoto, podem subsidiar a potencialização das melhorias e resolução das problemáticas para que haja uma implantação adequada, de modo que esses servidores tenham contribuições significativas e efetivas junto à Universidade para o cumprimento do seu papel social.

## **2.4 O compromisso das Universidades Públicas com a sociedade**

Mediante seus três pilares estruturantes - ensino, pesquisa e extensão - as universidades públicas fomentam o conhecimento em prol de todo o contexto social em que são inseridas. Nesse sentido, Chauí (2006, p. 3) afirma que:

a universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. Tanto é assim que vemos no interior da instituição universitária a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade. Essa relação interna ou expressiva entre universidade e sociedade é o que explica, aliás, o fato de que, desde seu surgimento, a universidade pública sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela.

O papel social mencionado pela autora deve ecoar em todos os âmbitos das instituições, seja na construção do conhecimento crítico, na formação acadêmica e humana dos cidadãos, na perspectiva de tornar as universidades parte da sociedade, nas pesquisas científicas, que repercutem além de produções intelectuais, nas vivências desenvolvidas com os projetos de extensão, nos trâmites das atividades administrativas necessárias para manutenção do funcionamento institucional e na responsabilidade da construção do saber.

No entanto, a relação entre sociedade e universidade não se dá de maneira linear, ao contrário, é permeada por jogos de poder e de interesses nem sempre convergentes. As disputas travadas nesta relação são refletidas, por exemplo, nas escolhas e financiamentos de projetos de pesquisa, ações de extensão, definição dos currículos dos cursos de graduação e de pós-graduação.

A universidade, desse modo, acaba fazendo parte da lógica neoliberal que impera na sociedade brasileira e que, por sua vez, tem tratado a educação mais como mercadoria do que como um direito social e humano. Essa lógica advém de uma realidade vivenciada atualmente em que recursos públicos destinados à pesquisa e ao desenvolvimento de projetos inovadores tem sido, cada vez mais, escassos e limitadores dos potenciais das Universidades Públicas, ainda mais em um contexto em que se precisou investir em questões de saúde pública e de descobertas de soluções da medicina para combate à pandemia.

Com isso, a universidade pública se distancia do cumprimento do seu papel social de pensar e buscar atenuar os problemas vivenciados pela sociedade, como apontado por Dias Sobrinho (2015).

As práticas em favorecimento do capital, que são incorporadas nas instituições de ensino superior desfavorecem a responsabilidade social, que é atribuída às universidades públicas. Estas práticas podem ser percebidas na desvalorização da docência em favor de um cenário de produtividade desenfreada; na destinação dos recursos preferencialmente às pesquisas com potencial de mercado; nos atos de terceirização e privatização universitária e, nesse consenso, na avaliação acadêmica sem precedentes da escolarização do ensino fundamental e médio que expressam o momento da sociedade do qual se faz parte (CHAUÍ, 2001).

Nas últimas décadas, foram realizadas diferentes ações, tais como a criação de programas de pós-graduação interdisciplinares com foco em políticas públicas e os efeitos do Programa REUNI, visando à ampliação de acesso e permanência na educação superior, otimizando os recursos nas universidades federais, que permitiram que as universidades se aproximarem das realidades regionais, culturais, étnicas, entre outras, vividas pelo povo (SALES *et al.*, 2019). A expansão da educação superior pública brasileira pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - Reuni - parece marcar muito esse momento de aproximação, quando eleva o número de universidades, de *campi*, de vagas, de docente, de técnico-administrativos, de projetos e de toda a experiência acadêmica aos lugares interioranos do país, o que amplia a importância social da instituição.

Outro fato que se destaca é a obrigatoriedade da Lei das Cotas (n.º 12.711), fruto do processo de expansão, nas universidades, institutos e centros federais, que destina 50% das vagas ofertadas aos estudantes de escola pública, sendo previstos percentuais específicos reservados aos estudantes autodeclarados negros (pretos e pardos) e indígenas. Guarnieri e Melo-Silva (2017, p. 184) mencionam que “as Cotas Universitárias surgem como um tipo de

“ação afirmativa” que visaria à valorização da identidade de grupos étnicos (negros e indígenas) e sociais, além da inserção desses grupos na sociedade”, mas esse não é um pensamento unânime sobre as cotas. Há quem argumente ser uma ação discriminatória, que não é viável identificação racial, que há risco de manipulação das estatísticas. Assim, ainda é uma política questionada, no atual contexto das políticas educacionais. Com isso, é sempre importante reconhecer o importante papel das Universidades de combater o risco à ampliação das desigualdades sociais e raciais já postas na sociedade e fortalecê-las como um instrumento de desenvolvimento social.

No entanto, as cotas já fazem parte da realidade brasileira pelo seu potencial de inclusão de uma parcela da sociedade considerada de baixa renda, pobre, negra e indígena no âmbito acadêmico. Mesmo que o caminho pareça não ter sido o de políticas que reconheçam as diferenças culturais, mediante a justiça social implantada como alternativa de socialização para a população brasileira, esperam-se avanços no meio institucional, como defendem Guarnieri e Melo-Silva (2017, p. 190):

medida de ação afirmativa com finalidade reparatória configura-se em uma alternativa possível para promover a inserção do jovem em situação de desvantagem social e étnica nos espaços acadêmicos, enriquecendo tais espaços com a diversidade e possibilidade criativa derivada desse processo, o que pode se desdobrar em mudanças nas agendas de pesquisa, na definição de prioridades e na produção do conhecimento acadêmico.

Ainda que exista a possibilidade de ingressar nas instituições de ensino superior públicas, por intermédio das cotas, a permanência e a conclusão dos cursos parecem não ser garantida, visto que a realidade desses grupos étnicos e sociais é, muitas vezes, distante do ambiente acadêmico, que necessita de dedicação, tempo, recursos materiais e financeiros e, dependendo do curso, a disposição de atuação em tempo integral.

A fim de evitar a retenção, evasão e abandono dos cursos, as instituições baseadas nos pressupostos do Plano Nacional de Assistência Estudantil - PNAES - promovem a assistência estudantil por meio do auxílio-moradia, alimentação, transporte, creche, material pedagógico, entre outros, e, durante a pandemia da Covid-19, algumas instituições também ofereceram o auxílio para compra de computadores e acesso à internet.

Para Mocelin (2019, p. 255), o PNAES pode ser considerado como uma política de proteção social, pois “a assistência estudantil faz parte de um esforço intersetorial para minimizar as desigualdades sociais decorrentes do capitalismo, além de fortalecer os processos de ingresso e permanência das camadas subalternas da nossa sociedade nas universidades”.

Essa função social parece ocupar mais espaço nas pautas políticas e acadêmicas diante das pressões dos movimentos sociais, culturais e coletivos representantes da pluralidade dos povos pelos direitos individuais e coletivos que englobam a diversidade.

Os projetos, as pesquisas e outras formas de produção do conhecimento realizadas em ambiente acadêmico parecem estar, cada vez mais, voltadas à reflexão e à atuação sobre a realidade do espaço regional, nacional e mundial (MOCELIN, 2019). Isso se evidencia em temas que têm sido objeto de pesquisa nesses espaços acadêmicos, tais como os ligados à preservação do meio ambiente; ao combate ao coronavírus; aos efeitos do capitalismo na sociedade; à relevância da educação em todos os níveis; à reutilização de materiais; à medicina alternativa, entre tantos outros temas, que são de relevância para a sociedade presente e futura (MOCELIN, 2019).

Ainda que as instituições de ensino superior estejam engajadas com as diretrizes da responsabilidade social, a garantia da autonomia parece ser essencial ao comprometimento das atividades e, por intermédio delas, ao fortalecimento da relação com a comunidade interna e externa. Ao discutir esse tema, Chauí (2006) assevera que não se deve suprimir o compromisso social competente ao Estado e às suas funções e que a educação precisa ser reconhecida como direito na perspectiva do investimento político e social.

Com isso, percebe-se que a construção da consciência institucional de respeito e amparo à diversidade sob a ótica de compromisso com a sociedade é paulatina e, ao longo de sua existência, vem se modificando e, muitas vezes, parece também evoluir, juntamente com os deveres do governo. No entanto, as instituições de ensino superior ainda parecem estar aquém de uma atuação socialmente integrativa, sendo, ainda, um desafio o fomento da popularização das práticas acadêmicas e dos conhecimentos científicos para o devido cumprimento de seu papel social.

Diante do compromisso com a transformação da sociedade, as Universidades Públicas também assumiram o papel de fazer a diferença no período pandêmico, atuando em prol da ciência, da prestação de serviços públicos céleres e efetivos e das adequações na forma de trabalho dos servidores, prezando pela entrega dos serviços e de sua respectiva proteção enquanto ser humano e agente público.

#### 2.4.1 A atuação das Universidades Públicas na Pandemia

Esse contexto do comprometimento social, que se reivindicam das instituições públicas de ensino superior, em tempos considerados normais, também foi vivenciado em tempos de pandemia. No ano de 2020, as pesquisas tomaram a direção de conhecimento e de combate ao vírus da Covid-19: os laboratórios foram voltados à fabricação e distribuição de álcool em gel, testes sorológicos, equipamentos de proteção individual e de apoio às UTIs; os projetos de extensão realizaram atividades de mapeamento de casos confirmados, de cartilhas e portais de informações científicas ao enfrentamento do coronavírus (ALMEIDA *et al.*, 2022).

As instituições não pararam no período da pandemia e, assim como todo o corpo social, tiveram de se adequar às condições de distanciamento social, transferindo as atividades presenciais para a forma remota quando isso se mostrou possível. Com esse feito, outras vulnerabilidades sociais ficaram mais evidentes, como a falta de acesso a equipamentos digitais e à internet. Devido a isso, algumas instituições, como a UFPB, viabilizaram a assistência à inclusão digital aos alunos para continuar ofertando o ensino de forma remota e em caráter emergencial.

Para lidar com os novos caminhos impostos pela pandemia da Covid-19, Universidades e Institutos Federais se reuniram em um Consórcio Nordeste, criando um Comitê Científico contra Covid-19 para traçar diretrizes uniformizadas e decisões conjuntas com vistas à união de esforços em prol da redução das incertezas e dificuldades trazidas pela pandemia (NICOLELIS, 2021).

Ao ponderar sobre o ensino remoto, Roger-García (2020) destaca que a manutenção dessa modalidade de ensino, no período da pandemia, além de aumentar as desigualdades educacionais, devido à ausência de recursos socioeconômicos e culturais, pode ter prejudicado a saúde psicológica e física dos professores, dos alunos e dos familiares devido à tensão acadêmica e ao estresse causado pelo receio do contágio e suas implicações. O autor alerta ainda que, além das questões econômicas, o ensino remoto pôde revelar um maior distanciamento entre as instituições e as famílias, assim como evidenciar uma redução da importância do aprendizado por meio da interação social, como é o caso dos trabalhos em equipe.

Assim, afirma-se que, se a escolha é manter as atividades educacionais remotamente, as instituições e gestores têm a responsabilidade social de garantir o prosseguimento das práticas acadêmicas sem fantasiar tempos de normalidade, promovendo adaptações metodológicas e

sensibilizando-se com o momento inusitado que se vive, ou seja, em diferentes realidades pessoais, sociais e ambientais dos alunos e professores (ROJAS; MARTÍNEZ; VIVAS, 2021).

Ter esse olhar atento à diversidade das realidades e das necessidades das pessoas que participam da vida acadêmica é extremamente importante para fortalecer o compromisso de ser uma instituição pública, autônoma, laica e democrática. Isso acaba fazendo mais diferença, quando atinge, além da área do ensino, da pesquisa, da extensão, a área administrativa, cujas discussões ainda são incipientes de como essa área é parte significativa na estruturação da educação superior, realidade que, inclusive, foi demonstrada no período da pandemia.

O reconhecimento pela sociedade da função administrativa e do trabalho realizado pelos servidores públicos para manter o funcionamento das instituições, também, neste momento pandêmico, é de grande relevância, tendo em vista a imagem negativa geralmente associada ao servidor público, o que decorre da imagem de descompromisso com o trabalho formalizado do servidor e das reformas administrativas que visavam aproximar o modo do serviço público ao serviço privado.

Mesmo agora, com a exigência do distanciamento social e sob a prática do trabalho remoto, a comunicação com a comunidade e as atividades administrativas de cadastro de ingressos, formalização de termos de estágio, pagamentos aos alunos assistidos com os auxílios, celebração de pregões eletrônicos, aquisição de materiais e serviços, assessoria jurídica, entre tantos outros que podem ser citados, continuaram a ser exercidos de modo adaptado ao modelo de trabalho imposto pela ameaça de contágio do vírus da Covid-19.

Assim, o trabalho remoto surgiu como alternativa ao trabalho presencial realizado nas instituições devido aos efeitos que o coronavírus provocou e ainda provoca no mundo. Assim como alunos e professores, os servidores técnico-administrativos também foram surpreendidos com essa forma de trabalhar, longe dos setores físicos habituais, visto que essa prática não possuía tanta abrangência como atualmente, seja por questões legais, culturais ou mesmo por desinteresse por parte dos órgãos.

Para as autoras De Carvalho, Bliacheriene e Araújo (2020), essa prática revelou que “o futuro possível se tornou o presente inevitável. O conforto de contemplar o futuro distante foi substituído pelo desconforto da necessidade de se adaptar de forma rápida e sem precedentes”.

No entanto, parece que a pandemia do coronavírus alterou mais que o cotidiano da população do mundo: afetou e ceifou vidas, famílias e histórias de milhões de pessoas, em grande maioria negligenciadas pelo poder público. O cenário pandêmico revelou muitas

adequações em todos os âmbitos da vida. O medo de infecção, reinfecção e internação hospitalar tornou-se parte da vida de algumas pessoas, além dos possíveis traumas físicos e emocionais vividos pelos contaminados, parentes, amigos, conhecidos e profissionais, que trabalharam diretamente com os efeitos dessa doença.

Muitas pessoas que temiam/temem as consequências da contaminação do vírus da Covid-19 tentaram/tentam se prevenir com as recomendações de saúde e, recentemente, com a vacinação. Contudo, também sempre existiram/existem os negacionistas, que não acreditavam/acreditam nos impactos da doença, nas medidas higiênicas de prevenção, na responsabilidade da ciência e na eficácia da vacina, mesmo com a intensa dedicação às pesquisas científicas e a vasta produção intelectual voltada ao enfrentamento do coronavírus (MOREL, 2021).

Além de toda essa descrença, a ciência ainda se deparou com apoiadores a medicamentos ineficazes no tratamento precoce e na prevenção de quadros graves e letais, algo extremamente disseminado pela autoridade máxima brasileira do Poder Executivo, no ano de 2020, assim como também com a divulgação das notícias falsas sobre a segurança das vacinas – as quais passaram por todas as fases de testes rigorosos e, mesmo após aprovadas em uso emergencial, continuam submetidas a outras etapas de testagem para saber o tempo necessário para o reforço de dosagem e para alcançar públicos não testados (CAPONI, 2020).

Para os autores Serafim e Dias (2020, p. 3), “a destruição das bases sobre as quais se produz ciência é claramente conduzida a um ritmo muito mais intenso do que aquele no qual elas foram construídas. Agir – e agir rápido – é, portanto, de crucial importância”. A comunidade científica nunca parou de agir, mesmo diante das inúmeras adversidades encontradas nos vários caminhos percorridos, na tentativa de desvendar novas verdades ou colaborar com algum descobrimento de um fenômeno.

Um indício disso é o mapeamento das ações de enfrentamento aos efeitos da pandemia da Covid-19 por todo o Brasil, realizado pelo projeto Ciência Popular no início de abril de 2020. Foram mais de 3.000 atividades mapeadas, que acredita que “a construção coletiva de uma base de dados e sua ampla divulgação permitem reforçar o papel e a importância da pesquisa científica brasileira e possibilita eventuais manuseios da base de dados para fins científicos”<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Disponível em: <https://cienciapopular.org/sobre.html>. Acesso em: 10 ago. 2021.

O levantamento das informações do projeto Ciência Popular mostra que as contribuições mais recorrentes são de Universidades Públicas Federais, Estaduais e Institutos Federais. Tais contribuições se dão por meio de projetos de extensão e de pesquisa que favorecem a população civil; pela divulgação de conhecimento científico, instrução ou amparo ao isolamento social; pela fabricação de equipamentos de proteção individual e estudos na área da saúde ou biológica; na produção de equipamentos de apoio às Unidades de Terapia Intensiva (UTI); na produção de álcool em gel antisséptico e na produção de testes para a detecção da Covid-19.

Mesmo com dados aparentemente positivos sobre a ciência no Brasil, o atual cenário é de ataques às universidades públicas, com interferência na autonomia e descrédito da confiabilidade; redução e corte dos recursos financeiros que afetam diretamente às bolsas de iniciação científica; exclusão de linhas de pesquisas na área das humanidades e social e pressão aos programas de pós-graduação por notas melhores na avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES (MURIEL-TORRADO; BISSET-ALVAREZ; BARROS, 2020).

Embora se faça muito para o desenvolvimento científico no Brasil com, cada vez menos, recursos, existe o alerta de que essa resiliência tem um limite, o qual parece estar mais próximo de todo o contexto da educação superior pública, quando, propositalmente, as instituições são insultadas e menosprezadas em seu papel de formação do conhecimento, quando desmerecem a função da ciência em prol da sociedade e quando retiram seus recursos, podendo levar ao fechamento das portas institucionais.

Em meio às circunstâncias de uma pandemia causada pela Covid-19 – que ainda é vivenciada –, a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), a primeira fundada no Brasil, anunciou que, possivelmente, se não houvesse mudanças do orçamento financeiro destinado à universidade, encerraria as atividades ainda em 2021, situações que se alastraram por diferentes Universidades, tendo em vista a falta de investimentos para funcionamento da máquina pública (VASCONCELOS, 2021).

Em face do exposto, supõe-se que o possível fim de uma universidade pública é o retrato dessa relação de desvalorização da produção de conhecimento que enfrentam as instituições públicas em um momento que se necessita de incentivos para tentar encontrar, mediante as investigações científicas, resoluções sobre as formas de combate desse vírus. Esse momento, além disso, é de aparentes desafios também para manter as outras bases (ensino e extensão) da educação superior pública, diante das rupturas do modelo tradicionalmente ofertado

presencialmente, mesmo que as instituições já apresentassem tendência de mudança em algumas áreas.

Diante disso, no próximo capítulo foram expostas as ações implementadas pela Universidade Federal da Paraíba diante do cenário de pandemia, tal como o trabalho remoto voltado aos servidores técnico-administrativos.

### **3 O TRABALHO REMOTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19 NO ÂMBITO DA UFPB.**

Neste capítulo, foram abordados temas sobre o trabalho remoto durante a pandemia, a gestão de recursos voltados ao funcionamento dos servidores técnico-administrativos da UFPB, as possíveis ações promovidas pela universidade no intuito de auxílio à prática do trabalho remoto e sobre as experiências com a realização do exercício laboral remotamente.

No que diz respeito à nomenclatura das medidas implementadas, nesse período, foram adotados, neste trabalho, os termos “isolamento físico” ou “isolamento físico social”, que são apontados por Henrique (2020) como os melhores termos a serem utilizados, uma vez que as formas de contatos sociais não foram abolidas e sim adaptadas às novas circunstâncias.

#### **3.1 Trabalho remoto no serviço público federal: reflexões sobre o contexto de pandemia**

O trabalho realizado de forma remota não é algo inovador no serviço público brasileiro. Algumas instituições públicas já promoviam a modalidade em fase de teste ou mesmo como um modo de trabalho efetivo, desde o ano de 2005, embora não fosse algo disseminado entre todos os órgãos públicos. A experiência ficou limitada aos poucos que se propuseram ao desenvolvimento de outras formas de trabalho, além do presencial.

No entanto, com o surgimento do vírus SARS-CoV-2, pertencente à família do coronavírus, que causa uma doença respiratória aguda denominada de Covid-19, muitas coisas precisaram ser modificadas em razão da alta taxa de transmissibilidade. Após alguns meses da sua descoberta, foram registrados diversos casos de infecção, em vários países do mundo, e, diante disso, teve-se elevado o estado da contaminação à pandemia.

A fim de evitar a propagação e a contaminação por esse vírus, estabelecimentos comerciais, restaurantes, casas de shows, instituições de ensino e tantos outros foram fechados, e tiveram que se reinventar para continuar funcionando. Com isso, surgiram as transmissões de show ao vivo pela *internet*, teve um expressivo crescimento das formas de consumo por meios digitais e do modo de entrega em domicílio.

Logo no início, a agitação diária das ruas foi diminuída; alguns estabelecimentos foram fechados, por não serem considerados essenciais por parte das autoridades governamentais, outros, como os supermercados, as farmácias e os hospitais permaneceram funcionando, mediante as regras de distanciamento físico, uso de máscara, medição de temperatura e uso de

álcool. Com isso, as relações de consumo necessitaram ser adaptadas ou ampliadas para as compras e vendas por meio da *internet*, por meio do uso de aplicativos, sites e redes sociais.

Com as necessidades impostas pelo contexto sanitário, as Universidades também foram abruptamente adaptadas para lidar com as demandas específicas deste momento, necessitando da instituição um trabalho remoto emergencial, sem tempo para orientações e estruturas necessárias. Contudo, as instituições não mediram esforços para continuarem suas atividades, de uma forma diferente, mas atendendo às ações de ensino, pesquisa e extensão, de maneira adaptada.

As atividades laborais foram transferidas para a forma remota e as relações com as/os colegas de trabalho se tornaram, em certa medida, superficiais, as conversas apenas pelos aplicativos de mensagens não transmitiam os sentimentos que eram comuns nos espaços presenciais, o que reconfigurou as relações próprias do ambiente de trabalho.

Com isso, as normas restritivas, comumente chamadas de isolamento social, ou, até mesmo, os *lockdowns* promovidos, ou seja, os obrigatórios confinamentos que impediram o movimento de pessoas para locais não essenciais demonstraram ser a solução mais efetiva a ser tomada para a manutenção da sobrevivência humana.

Antes da pandemia, o desenvolvimento de atividades de modo remoto não acontecia de forma tão abrangente e segura, no que diz respeito às questões legais, apesar de ser vislumbrada essa tendência. Carvalho, Bliacheriene e Araújo (2020, p. 23) esclarecem sobre isso, ao revelarem que “apesar de presente no nosso dia a dia, antes da pandemia, a tecnologia era apresentada como um futuro possível. Algo que alguns poucos experimentaram e que muitos questionaram a viabilidade de sua adoção em massa e sua acessibilidade econômica”.

Foi mediante as possibilidades tecnológicas que as atividades administrativas das instituições de educação superior passaram a ser realizadas em ambiente diverso do tradicionalmente exercido, mas não necessariamente em domicílio. De modo extremamente célere, com alguns direcionamentos emitidos pelas instituições e aparentemente com pouca ou nenhuma experiência prévia, os servidores e chefias tiveram que se adequar ao modelo de trabalho remoto.

Quanto ao termo utilizado para designar essa nova modalidade de trabalho adotada, não há um consenso na literatura, sendo denominada por vários autores como teletrabalho, home office e trabalho a distância. No entanto, optou-se por reconhecer, no caso dos servidores técnico-administrativos das instituições de ensino superior, como sendo um trabalho realizado

remotamente por ter sido implementado em caráter emergencial, sem o devido planejamento e com o objetivo de permanência do exercício das atividades profissionais, diferentemente, dos outros termos que possuem em suas características uma prévia programação (ARAÚJO; LUA, 2021).

As repercussões das peculiaridades do trabalho remoto, diante dos receios e incertezas de uma pandemia, parecem refletir nos aspectos profissional, ambiental, social, físico, psíquico, afetivo, emocional, dentre tantos outros. Com a exigência do distanciamento físico social, os meios tecnológicos parecem terem se tornado os principais recursos de comunicação e instrumento de trabalho dos servidores das Instituições de Educação Superior.

No caso do ensino, as aulas presenciais foram substituídas pelo ensino remoto e algumas atividades profissionais também adotaram o trabalho remoto, como foi o caso da Universidade Federal da Paraíba.

### **3.2 A prática do Trabalho Remoto na Universidade Federal da Paraíba**

Constatou-se que, assim como outras entidades, as Instituições de Ensino necessitaram se adaptar ao novo contexto pandêmico. Nesse sentido, após considerar as instruções governamentais, a UFPB determinou aos servidores técnico-administrativos, no dia 17 de março de 2020, a troca do modo presencial de trabalho para o remoto, sem prévio aviso, sem instrução ou capacitação e sem tempo adaptativo.

Em decorrência dos casos de coronavírus confirmados, no Brasil, e do anúncio de pandemia mundial, a Universidade Federal da Paraíba determinou, por meio da Portaria n.º 90/GR/REITORIA/UFPB, no dia 17 de março de 2020, as diretrizes de prevenção para o funcionamento de toda a universidade.

Nessa portaria, consta a possibilidade de a jornada laboral dos técnico-administrativos ser em regime de teletrabalho ou de revezamento, de acordo com a necessidade institucional. Além de que questões de adaptação da jornada não ocorreriam com prejuízos à remuneração nem com compensação. Outro importante ponto a ser destacado é que deveria ser elaborado para cada servidor um plano de trabalho destinando as atividades e as formas como elas seriam cumpridas em sua jornada diária, devendo as suas respectivas chefias atuarem no acompanhamento e controle das atividades (BRASIL, 2020).

Na graduação, foram suspensas as aulas presenciais, porém o calendário acadêmico continuou vigente com a priorização de plataformas virtuais para a execução das aulas, das defesas do trabalho de conclusão de curso e dos relatórios de estágio. No ensino básico técnico e tecnológico, houve a interrupção das aulas com posterior avaliação na possibilidade de prosseguimento por meio virtuais. Na pós-graduação, também, foram suspensas as aulas, as bancas, os eventos e os processos seletivos em modo presencial, mas a portaria estimula o uso do SIGAA e outros meios *on-line*, além de mencionar que a Pró-Reitoria de Pós-Graduação deve ofertar curso de capacitação *on-line* aos docentes.

Sobre a assistência estudantil, a princípio, foram mantidas as refeições no Restaurante Universitário (RU) e todos os auxílios do PNAES, exceto o auxílio-transporte. Na pesquisa, foram canceladas todas as atividades que envolvessem aglomeração física de pessoas pelo tempo de duração da portaria. Na extensão, os programas e o pagamento das bolsas foram mantidos, mas as atividades como os cursos e eventos foram suspensas.

Quanto aos contratos de prestação de serviço vigentes, nesse período, a portaria passou a prever que seria avaliada a redução ou a interrupção dos serviços prestados pelas empresas terceirizadas. Os valores referentes a cessões e permissões de uso do espaço público passaram a não ser cobrados pela UFPB durante o período de vigência da portaria.

Quanto ao respeito da rotina das atividades técnico-administrativas, a portaria trouxe vários mecanismos de controle e monitoramento das atividades exercidas pelos servidores e a autorização para o início do trabalho remoto.

A jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos foi estabelecida em regime de trabalho remoto ou revezamento, sendo o último apenas para as áreas de saúde, segurança e as que foram consideradas “essenciais”. Cada unidade teve que elaborar um plano de trabalho para apontar as atividades, os prazos, a forma de comunicação entre servidores e chefias e os possíveis resultados por meio de um cronograma. O horário de trabalho continuou igual ao realizado presencialmente, o atendimento interno e ao público teve de ser priorizado por meio eletrônico e, durante esse período de trabalho remoto, poderiam ser passadas outras atribuições desde que fossem compatíveis com a função (BRASIL, 2020).

No dia 16 de março de 2020, os servidores técnico-administrativos da UFPB trabalharam presencialmente. No dia seguinte, já estavam exercendo o trabalho remoto, apoiados, formalmente, apenas com base nas orientações da portaria. Não constava na narrativa de suspensão das atividades administrativas nem período de adaptação, muito menos, uma

perspectiva de preparação e treinamento para uso das ferramentas do trabalho remoto como estava previsto para os docentes e tudo isso em meio ao caos provocado pelo, então, desconhecido vírus da Covid-19.

Em março de 2020, a Divisão de Educação e Capacitação Profissional (DECP), vinculada à CDP da PROGEP, divulgou um curso destinado aos professores denominado de Novas Tecnologias para Atividades Docentes na Pós-Graduação: Ambiente Virtual de Aprendizagem *Moodle*, efetivando o que estava previsto na portaria. Já para os servidores técnico-administrativos, o primeiro feito na área da capacitação aconteceu, no final do mês de abril do mesmo ano, com a abertura do curso sobre processo eletrônico com ênfase no SIPAC, que é um sistema de uso interno para cadastro e movimentação de documentos oficiais e processos de modo digital<sup>8</sup>.

Essa previsão de capacitação na portaria e a rápida oferta de curso para a capacitação dos servidores docentes traz a reflexão sobre o que já era perceptível no cotidiano do trabalho presencial, que, na universidade, o serviço realizado pelos professores é muito mais valorizado que o serviço administrativo. Defende-se, contudo, que tanto as atividades finalísticas quanto às meios são extremamente essenciais e complementares para o pleno funcionamento da instituição, devendo o reconhecimento ser mútuo, justo e de forma merecida a todos os profissionais.

Outras portarias foram divulgadas, ao longo de 2020, com as atualizações necessárias para o momento vivido na época. No dia 06 de maio, a Reitoria publicou a Portaria n.º 120/GR/REITORIA/UFPB que, em suma, trouxe algumas atualizações sobre os endereços de comunicação eletrônica das unidades mediante a falta de perspectiva do retorno presencial e a necessidade de comunicação com a comunidade acadêmica e a população em geral.

Logo após, no dia 20 de maio, já foi lançada a Portaria n.º 154/GR/REITORIA/UFPB com outras revisões, principalmente, em relação às refeições do RU, que foram convertidas em auxílio emergencial de alimentação Covid-19, e sobre as medidas de reforço à sanitização dos ambientes da universidade realizado pelas empresas terceirizadas.

Entretanto, no que diz respeito ao texto referente aos servidores e à área administrativa nada foi alterado, nem por meio dessas portarias nem pela portaria seguinte, a de n.º 231/GR/REITORIA/UFPB de 22 de julho de 2020. Apesar disso, ações de capacitação com

---

<sup>8</sup> Disponível em: <http://www.progep.ufpb.br/progep/contents/menu/principal/capacitacao/editais>

temáticas acerca do remoto foram feitas no sentido de qualificação sobre as ferramentas tecnológicas para o uso do trabalho remoto, como, também, na perspectiva da vida pessoal, com instrução acerca de cuidados com a saúde física e emocional, com a alimentação e com o estilo de vida em tempos de pandemia do coronavírus.

Abaixo, são citados alguns cursos promovidos pela PROGEP ainda no primeiro semestre de 2020<sup>9</sup>:

- Aplicativos Google e ferramentas para sala de aula: Quizizz, Kahoot e Picckers;
- Ferramentas de apoio ao trabalho home office;
- Práticas de meditação da atenção plena para a qualidade de vida;
- Comunicação e rotinas de trabalho remoto;
- Educação nutricional em tempos de pandemia;
- Estilo de vida ativo em período de isolamento social;
- Processo Eletrônico - SIPAC: funcionalidades complementares de protocolo, documento e mesa virtual.

Outras atividades de cunho mais generalista foram providenciadas pela UFPB em cumprimento às ações, na quantidade de 17, propostas pelo Ministério da Educação no combate ao SARS-CoV-2, como a produção e distribuição de álcool em gel glicerinado/ 70%; fabricação de materiais hospitalares (respirador, ventilador pulmonar, laringoscópio e peças de reposição) e de proteção individual (produção de *face shields*, máscaras e aventais); confecção de conteúdo educativo por meio de cartilhas e roteiros; empréstimos de equipamentos, prestação de serviço psicológico, atendimento por telemedicina e desenvolvimento de vacina (UFPB, 2020).

Para o acontecimento de todos esses feitos, a UFPB teve de formar algumas comissões com servidores docentes, técnico-administrativos e servidores da área da saúde integrantes de diversos centros de ensino e de outros setores da UFPB. Assim, foram formadas: a Comissão responsável pelos testes do SARS-CoV-2, que possibilitou a análise dos testes feitos no Sistema Único de Saúde (SUS) pelo Laboratório Central de Saúde Pública da Paraíba (LACEN/PB) e a Comissão de logística de produção e distribuição de materiais e equipamentos para o enfrentamento da Covid-19, responsável pela produção e distribuição dos equipamentos citados anteriormente.

Além disso, teve a atuação do Hospital Universitário Lauro Wanderley (HU), que desenvolveu várias pesquisas relacionadas ao coronavírus, cedeu leitos de Unidade de Terapia Intensiva (UTI) e de enfermarias para o tratamento dos pacientes com a doença e ofertou a

---

<sup>9</sup> Dados obtidos mediante consulta à UFPB por meio de e-mail.

telemedicina. Merece destaque também o trabalho desenvolvido pelo Centro de Referência ao Servidor (CRAS), que proporcionou o atendimento médico e psicológico via telemedicina, informações *on-line* pelo site e palestras sobre a Covid-19 (UFPB, 2020).

Ainda nesse período, foi criada a comissão de Biossegurança da UFPB pela Portaria n.º 239/GR/REITORIA/UFPB, de 03 de agosto de 2020, destinada ao planejamento do retorno gradual e seguro das atividades presenciais, atuando em conjunto com as comissões internas de biossegurança dos centros e departamentos a fim de especializar as medidas para o âmbito administrativo, da pesquisa, do ensino e da extensão, tendo como objetivos:

- Preservar a vida de cada um dos integrantes da comunidade universitária (técnicos administrativos e comunidade acadêmica);
- Orientar os técnico-administrativos e comunidade acadêmica quanto aos procedimentos básicos para mitigação da pandemia e minimização dos riscos dela decorrentes;
- Recomendar ações que possibilitem um retorno gradual e seguro das atividades institucionais presenciais, quando as condições epidemiológicas permitirem;
- Acompanhar o processo de retomada das atividades presenciais e conscientizar todos sobre as responsabilidades que têm diante do cenário pandêmico por meio da disseminação do conhecimento das atitudes que devem ser adotadas para prevenção do contágio, mitigação do vírus e redução dos danos nessa nova realidade;
- Reforçar as medidas gerais de distanciamento social, proteção individual e coletiva, orientadas pelas autoridades sanitárias, em razão da pandemia causada pelo SARS-CoV2 (UFPB, 2020).

Essa Comissão de Biossegurança produziu o primeiro plano de retorno das atividades presenciais na UFPB, em setembro de 2020, com instruções gerais de biossegurança e com orientações para a volta progressiva e segura ao serviço presencial ou semipresencial de forma voluntária, porém solicitava que fosse evitado o retorno pelos servidores do grupo de risco ou com saúde debilitada. Realizou-se, nessa direção, a publicação da Portaria n.º 323/GR/REITORIA/UFPB de 26 de outubro de 2020, que revogou as portarias anteriores e estabelecia em seu art. 17 que “a jornada laboral poderá ocorrer em regime de teletrabalho parcial, teletrabalho integral ou trabalho presencial, conforme IN/65/Secretaria de Desburocratização, Gestão e Desenvolvimento Social/Secretaria de Gestão e Desempenho Pessoal, de 30 de julho de 2020” (UFPB, 2020).

Na Pró-Reitoria de Administração da UFPB, com esse respaldo do plano de retorno e com a autorização da portaria, a maioria das chefias e alguns poucos servidores voltaram a exercer as atividades presencialmente nos setores habituais. Contudo, alguns servidores permaneceram realizando o trabalho remoto devido à situação pandêmica do momento, pois as notícias, no mês de outubro de 2020, eram de recorde de aumento de casos a nível mundial

quando comparado ao início da pandemia. As vacinas contra o Covid-19 estavam em fase final de teste e o Brasil com registros de mais de 400 vidas perdidas por dia<sup>10</sup>.

O fato de as circunstâncias provocadas pelo coronavírus terem ficado cada dia maiores, não apenas em números, mas, também, em sentimentos que expressaram o medo, a angústia, a dor e tantos outros que podem ser pontuados. Além do grande tempo de isolamento físico a que todos foram submetidos e a longa permanência dos servidores no trabalho remoto parece ter provocado a universidade a proporcionar atividades mais específicas, no intuito de ajudar no convívio com a pandemia e com as possíveis consequências biopsicossociais causadas por todo esse contexto.

Adiante, são mencionados os cursos oportunizados no segundo semestre de 2020 pela PROGEP<sup>11</sup>:

- Biossegurança e a Covid-19: riscos e medidas para boas práticas na UFPB;
- Estilo de vida ativo em período de isolamento social - turma 02 e 03;
- Práticas de meditação da atenção plena para a qualidade de vida e para servidores que atuam na área de saúde - módulos intermediários;
- Educação emocional no enfrentamento da depressão;
- Educação nutricional em tempos de pandemia II;
- Biossegurança em laboratório;
- Práticas de promoção de bem-estar em tempos de pandemia;
- Educação emocional: rodas de conversa sobre temas atuais.

O ano de 2020 terminou com os servidores técnico-administrativos da UFPB, em maioria, desempenhando as atividades profissionais remotamente, pois o cenário da pandemia, nesse período de final de 2020 e início de 2021, foi de aumento significativo de casos de infecção, caracterizado por meio dos gráficos como o começo da segunda onda, tendo, em março de 2021, o maior pico de casos e mortes com a perda de mais de 4 mil vidas por dia<sup>12</sup>.

Apesar dessas péssimas notícias, em janeiro de 2021, foi iniciada a vacinação no Brasil contra o vírus da Covid-19, apenas para grupos restritos considerados mais suscetíveis ao risco de contágio e agravamento da doença, mas, mesmo assim, parecia ser motivo de muita esperança para que a vacina chegasse a todos.

---

<sup>10</sup> Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/10/26/mundo-bateu-9-vezes-recordes-de-novos-casos-diarios-de-covid-19-em-outubro-indicam-dados-da-oms.ghtml> e <https://exame.com/ciencia/outubro-sem-vacina-as-mas-noticias-sobre-a-covid-19/>

<sup>11</sup> Dados obtidos mediante consulta à UFPB por meio de e-mail.

<sup>12</sup> Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/o-que-sao-ondas-da-covid-19-e-por-que-o-brasil-pode-estar-diante-da-3/>

Mesmo estando em meio a todos os transtornos causados pelo coronavírus nesse período de começo de ano, a UFPB divulgou, no dia 08 de março de 2021, a Portaria n.º 125/GR/REITORIA/UFPB, que alterou a portaria anterior em seu art. 18, § 3º, para colocar os servidores à disposição da universidade para trabalhar presencialmente, caso houvesse a necessidade do serviço e sendo considerado o plano de biossegurança da UFPB.

Nessa portaria, no art. 19, § 2º, ao colocar em regime de revezamento de turno os servidores que estivessem em serviço presencial, como forma de prevenção e redução da transmissão da Covid-19. Já no art. 25, enfatizou-se que fossem preferidas as reuniões pelas plataformas virtuais e no art. 26, § 1º, que determinava que deveriam ser disponibilizados, nos sites de cada órgão da UFPB, os meios de contato, como e-mail, telefone e plataforma remota, para que houvesse o atendimento ao público e no § 2º menciona que o atendimento ao público poderia retornar gradativamente mediante o atendimento do plano de biossegurança da UFPB.

Evidencia-se, com o registro das determinações constantes nas portarias mencionadas, que o retorno presencial, principalmente, dos servidores técnico-administrativos sempre foi muito importante para a universidade, mesmo quando esta afirmava priorizar os protocolos de biossegurança nos documentos oficiais enquanto defendia o retorno ao presencial em um cenário pandêmico, que não estava favorável para que acontecesse o retorno aos locais de trabalho.

Esclareça-se que não havia motivos para o incentivo do retorno presencial sem que houvesse segurança para os trabalhadores, considerando-se os altos números de contágios e mortes decorrentes da contaminação pelo Covid-19. O trabalho administrativo não parou em nenhum momento, sendo desenvolvido mesmo no período de pandemia. O relatório de gestão do ano de 2020 mostra os resultados alcançados pela UFPB, diante das atividades realizadas pelos servidores, em maior tempo de forma remota, referente à comunidade acadêmica e ao contexto social da universidade frente aos grandes desafios provocados pela pandemia da Covid-19.

Nesse contexto de instituição de um modelo híbrido na Universidade que a Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança do Trabalho da PROGEP desenvolveu, ao longo do ano de 2021, diversificadas ações proporcionadas tanto aos servidores em trabalho presencial

quantos aos que estavam trabalhando remotamente, na perspectiva de auxiliar a melhoria da saúde física e mental e a recuperação da qualidade de vida, as quais são mencionadas abaixo<sup>13</sup>:

- Acolhimento, triagem, agendamento e encaminhamentos (via *chat*) para teleconsulta e testagem da comunidade universitária que esteja com suspeita de Covid-19 e em atividade presencial na UFPB;
- Acompanhamento pela equipe do Serviço Social e da Psicologia para os casos positivados de Covid-19 (estado de saúde físico e mental atual);
- Oferta de Teleatendimentos Multiprofissional (Enfermagem, Psicologia, Serviço Social, Nutrição, Psiquiatria, Medicina do Trabalho).
- Produção e divulgação de conteúdos relacionados à política de promoção da saúde sobre:
  - Dicas sobre saúde e qualidade de vida na pandemia;
  - Convivência familiar no contexto da pandemia de Covid-19;
  - Estratégias de prevenção e controle de infecção em caso de adoecimento por COVID-19;
  - A influência do Sono na Saúde Mental do Servidor;
  - Ansiedade no Home Office;
  - *Live*: Educação Emocional;
  - *Live*: “Conhecendo o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor”.

Além de todas essas ações, ainda foram, no primeiro e segundo semestres de 2021, divulgados novamente alguns cursos para conhecimento e cuidado pessoal como também para qualificação profissional, lançados, no ano de 2020, e outros cursos com novas temáticas, mas com os mesmos propósitos<sup>14</sup>:

- Autocuidado com práticas de meditação e yoga;
- Biodança: cuidando da saúde integral;
- Biossegurança e a Covid-19: riscos e medidas para boas práticas na UFPB;
- Educação emocional em tempos de isolamento social;
- Autocuidado com práticas de meditação: enfrentando à pandemia - módulo I;
- Cuidados com a saúde física, nutricional e emocional;
- Debate: transtornos mentais e suicídio;
- Emoções em defesa da vida;
- Valorização da vida com práticas de meditação e respiração;
- Valorização da vida e alimentação: alimentos redutores do estresse;
- A informação no fluxo das rotinas de trabalho;
- IV Semana do Servidor - oficina meditação e respiração consciente;
- XIV Semana do Servidor - oficina aprendendo a desacelerar quando tudo vai rápido demais;
- XIV Semana do Servidor - oficina educação emocional e criatividade existencial.

Embora a universidade tenha incentivado paulatinamente a flexibilização do trabalho remoto para o presencial, durante a pandemia da Covid-19, o avanço primordial a esse caminho aconteceu com a formulação do 2º Plano UFPB para retorno gradual das atividades presenciais pela comissão de biossegurança institucional da UFPB, aprovado pela Reitora em exercício

<sup>13</sup> Dados obtidos mediante consulta à UFPB por meio de e-mail.

<sup>14</sup> Dados obtidos mediante consulta à UFPB por meio de e-mail.

Liana Filgueira Albuquerque, no dia 08 de novembro de 2021. O plano teve como fatores principais para a aprovação do retorno das atividades presenciais a manutenção dos protocolos sanitários preventivos, o momento que se mostrou propício tendo em vista a diminuição dos casos graves e das mortes consequentes da Covid-19.

Outrossim, ocorreu, nesse período, o avanço da vacinação, que, durante o ano de 2021, apesar da ideologia governamental do alto escalão do Poder Executivo Federal ter dificultado o conhecimento, a compra, a distribuição e a aplicação das vacinas contra o coronavírus. A vacinação passou a contar com vacinas de diferentes laboratórios, todas cientificamente testadas quanto à sua eficácia e segurança e aprovadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

A vacina passou a ser ofertada a todos os maiores de 12 anos por ordem decrescente de idade. Foram ofertadas inicialmente duas doses e ainda a dose de reforço. No final do mesmo ano, também foi autorizada a aplicação para as crianças de 11 a 5 anos de idade com as vacinas testadas e aprovadas especificamente para crianças.

O documento que estruturou o 2º Plano UFPB para retorno gradual das atividades presenciais ressaltava ainda que as orientações referentes à anuência para a volta das atividades presenciais acadêmicas e administrativas poderiam ser alteradas para maior ou menor flexibilização mediante as condições epidemiológicas da pandemia fossem se modificando (UFPB, 2020).

Foi considerando o 2º plano de biossegurança da UFPB e diversas outras diretrizes governamentais, que, no dia 15 de outubro de 2021, deu-se a publicação da Portaria n.º 1061/GR/REITORIA/UFPB anulando as portarias n.º 323/2020 e n.º 125/2021 vigentes anteriormente, e estabelecendo no art. 2º “o retorno seguro ao trabalho presencial para todos os servidores da Universidade Federal da Paraíba” até o dia 29 de outubro de 2021, devendo ser cumprido o horário regular (UFPB, 2020).

Essas mudanças foram estabelecidas tendo o avanço do esquema vacinal dos servidores e o status do cenário pandêmico, que necessitava, aos poucos, normalizar as atividades, diante da necessidade de atendimento à sociedade, que já intensificava cobranças para o retorno das Instituições de ensino. Isso se justifica porque muitas entidades já tinham voltado ou estavam em fase de retorno gradual tanto localmente como em outros estados.

Assim, condições de segurança e de trabalho necessitaram ser readaptadas para recebimento desses servidores.

A previsão constante na nova portaria era de que apenas nos locais em que tenha sido constatado pela chefia imediata a impossibilidade do distanciamento físico, os servidores técnico-administrativos pudessem cumprir metade da jornada presencial e a outra remota ou alternavam os dias com execução total do tempo de trabalho.

Apesar de a portaria mencionar o retorno de todos os servidores da UFPB, há uma contradição no texto da portaria, pois, no mesmo art. 2º, em parágrafos distintos, foram dispensados da volta do serviço presencial os servidores docentes que não exerciam cargo de gestão. Essa distinção, mais uma vez, parece reforçar a diferença de tratamento, consideração e respeito entre os servidores da instituição (UFPB, 2020).

No art. 3º da referida portaria, cita-se o uso obrigatório de máscaras, sendo cada servidor responsável por providenciar a sua. Cita-se o uso de álcool 70%, mas cada unidade é incumbida do requerimento, além de que os ambientes deveriam ser sinalizados com o número máximo de pessoas permitidas e com orientações sobre as medidas de prevenção, porém caberia ao responsável da unidade providenciar o cumprimento desta medida. E, por fim, ressalta-se que o monitoramento da saúde é responsabilidade de cada pessoa, ou seja, a universidade determina a volta, no momento, apenas dos servidores administrativos, no entanto, sem disponibilizar ações conjuntas de assistência a esses funcionários, inexistindo uma responsabilidade coletiva da UFPB (UFPB, 2020).

Depois dessa publicação, o Conselho Universitário (CONSUNI) emitiu uma proposta para adiar o início do retorno presencial para o dia 17 de novembro de 2021<sup>15</sup>, a qual foi acatada pela Reitoria, sendo proferida a Portaria n.º 1133/GR/REITORIA/UFPB, no dia 26 de outubro de 2021, autorizando a postergar a data limite para a volta do trabalho presencial pelos servidores técnico-administrativos, sem alterar os demais artigos da Portaria n.º 1061.

Finalizando as medidas normativas implementadas, foi publicada, no dia 17 de novembro de 2021, a Portaria n.º 1179/GR/REITORIA/UFPB, dispondo “sobre o retorno seguro ao trabalho presencial para servidores da Universidade Federal da Paraíba durante a pandemia decorrente do novo Coronavírus (SARS-CoV-2 – Covid-19)”, dia oficial para o retorno das atividades administrativas presenciais na universidade. Essa portaria conta com o mesmo texto da Portaria n.º 1061, acrescentando-se apenas que o que foi estabelecido está

---

<sup>15</sup> Disponível em: <https://www.ufpb.br/ufpb/contents/noticias/ufpb-prorroga-ate-dia-17-de-novembro-prazo-limite-para-retorno-presencial-de-tecnicos-administrativos-e-gestores>

“amparado no Plano UFPB para retorno gradual das atividades presenciais e atendendo às normas e leis vigentes”.

Desde a publicação dessa portaria, ficou definido que os servidores técnico-administrativos e os servidores docentes ocupantes de função de gestão deveriam retornar aos setores físicos habituais da UFPB para exercer as atividades profissionais. E, ainda, que podiam permanecer em trabalho remoto apenas os servidores, funcionários públicos e estagiários, mediante declaração de que se encaixavam nos fatores de risco listado abaixo:

a) idade igual ou superior a 60 anos; b) tabagismo; c) obesidade; d) miocardiopatias de diferentes etiologias (insuficiência cardíaca, miocardiopatia isquêmica etc.); e) hipertensão arterial; f) doença cerebrovascular; g) pneumopatias graves ou descompensadas (asma moderada/grave, DPOC); h) imunodepressão e imunossupressão; i) doenças renais crônicas em estágio avançado (graus 3, 4 e 5); j) diabetes melito, conforme juízo clínico; k) doenças cromossômicas com estado de fragilidade imunológica; l) neoplasia maligna (exceto câncer não melanótico de pele); m) cirrose hepática; n) doenças hematológicas (incluindo anemia falciforme e talassemia); o) gestação.

Ou estivesse na seguinte situação:

Condição de pais, padrastos ou madrastras que possuam filhos ou responsáveis que tenham a guarda de menores em idade escolar ou inferior, nos locais onde ainda estiverem mantidas a suspensão das aulas presenciais ou dos serviços de creche, e que necessitem da assistência de um dos pais ou guardião, e que não possua cônjuge, companheiro ou outro familiar adulto na residência apto a prestar assistência.

Assim, o trabalho remoto, imposto à maioria dos servidores na UFPB pela necessidade de distanciamento físico decorrente da pandemia da Covid-19, perdurou por quase dois anos, período no qual os servidores permaneceram em situações específicas regulamentadas pela instituição.

Os servidores que realizaram formalmente esse modo de trabalho podem ter constituído muitas perspectivas e adquirido experiências, sendo sobre essa possível vivência pessoal e, por isso, habilitados a demonstrar os impactos do trabalho remoto em sua vida profissional e pessoal, elencando pontos negativos e positivos vivenciados nele.

O trabalho remoto, que foi posto na UFPB, de maneira emergencial, como forma de continuar as atividades realizadas anteriormente à pandemia mediante a impossibilidade de realizá-las no setor físico habitual e em atendimento às determinações governamentais acerca do distanciamento social, parece diferenciar dos termos usados geralmente como sinônimos como o home office, que é caracterizado pela prática do trabalho realizado na residência do funcionário, podendo fazer o uso ou não da tecnologia. O trabalho a distância, que é definido

pela realização do trabalho fora do ambiente físico habitual, mas não, necessariamente, com uso de tecnologia (MELLO, 2020).

E o teletrabalho, que é estipulado pela execução das atividades profissionais fora do ambiente típico, mas não, necessariamente, em casa, com o imprescindível uso da tecnologia, que surgiu como uma alternativa a flexibilização do trabalho de modo organizado e planejado (LEITE; DA CUNHA LEMOS; SCHNEIDER, 2019).

No Brasil, um dos primeiros atos praticados para a regulamentação do teletrabalho foi estabelecida com a Lei n.º 12.551, de 15 de dezembro de 2011, que alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para estabelecer a não distinção trabalhista do “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”.

Mais recentemente, por meio da reforma trabalhista, foi modificada novamente a CLT para adequar a legislação às formas atuais de trabalho, o que se deu por meio da Lei n.º 13.467 do dia 13 de julho de 2017, a qual define o teletrabalho como “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (Cap. II-A, art. 75-B) (BRASIL, 2017).

Outrossim, conforme Decreto Lei n.º 5.452 de 01 de Maio de 1943 (CLT alterada pela Lei 13.467/2017):

**Art. 75-A.** A prestação de serviços pelo empregado em regime de teletrabalho observará o disposto neste Capítulo. (Incluído pela Lei n.º 13.467, de 2017) (Vigência)

**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. (Incluído pela Lei n.º 13.467, de 2017) (Vigência)

‘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 (Grifos nossos).

Observa-se que o teletrabalho vem sendo instituído e demonstrado que as Instituições necessitam prestar subsídios aos profissionais para execução do mesmo, mas o fornecimento

dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária não estão previstos reembolso, exceto quando previsto em contrato escrito.

No serviço público, não existia a previsão legal específica para o teletrabalho, antes da publicação do Decreto presidencial n.º 1.590, de 10 de agosto de 1995, atualizado pelo art. 6º, § 6º, pelo Decreto n.º 10.789, de 2021, o qual estabeleceu que:

Em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, o Ministro de Estado ou o Presidente do Banco Central do Brasil, no âmbito de suas competências, poderá autorizar a unidade administrativa a realizar programa de gestão, cujos teor e acompanhamento trimestral serão publicados no Diário Oficial da União, hipótese em que os servidores envolvidos ficarão dispensados do controle de assiduidade.

Todavia, foi só após a publicação da Instrução Normativa n.º 1, de 31 de agosto de 2018, que o teletrabalho ganhou um pouco de notoriedade no Poder Executivo Federal, porém sem tanta aderência dos órgãos subordinados. Depois de constatar a necessidade da execução do trabalho remoto nas instituições ocasionada pelo risco de contágio do coronavírus, o Governo Federal atualizou as normas e procedimentos para o estabelecimento do programa de gestão que possibilita a adesão ao teletrabalho, de forma facultativa, aos órgãos que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), mediante a Instrução Normativa n.º 65, de 30 de julho de 2020.

A referida Instrução Normativa define o teletrabalho, em seu art. 3º, como uma “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” (BRASIL, 2020).

Essa política formalizada pelo Ministério da Economia para a adoção do trabalho remoto nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, o que inclui as universidades e institutos federais, parece estar apenas centralizada no aumento de produtividade, ou seja, na elevação das atividades que possam ser mensuradas e controladas, mesmo à distância, e na redução dos gastos administrativos, dado que o servidor que aderir ao teletrabalho terá que prover a estrutura física e equipamentos tecnológicos, arcar com os custos referentes à internet, energia elétrica e telefone e não poderá usufruir de banco de horas ou contagem de horas extras, além do auxílio-transporte e adicional noturno.

Os procedimentos de diminuição das responsabilidades do Estado sobre os trabalhadores de sua competência parecem demonstrar cada vez mais a presença das ações neoliberais que estão sendo refletidas nas instituições, atuando na área administrativa sob o

pretexto de contribuir com aspectos produtivos e de acompanhar as condições de modernização produtiva mediante o discurso de flexibilização das formas de trabalho.

É nesse sentido que Antunes (2015, p. 128) declara que “os serviços públicos [...] também sofreram, como não poderia deixar de ser, um significativo processo de reestruturação, subordinando-se à máxima da mercadorização, que vem afetando fortemente os trabalhadores do setor estatal e público”, e que essa “flexibilização” sugerida pode acarretar o encolhimento dos direitos já adquiridos e aumento das formas de extração do trabalho.

A declaração supracitada foi realizada quando nem se cogitava o período pandêmico que se está vivendo, mas pode ser considerada também, na atualidade, diante da regulamentação do teletrabalho na administração pública e da perspectiva de que o capitalismo parece tornar, cada vez mais, integrado o tempo do trabalho e o tempo livre, tornando interessante a indagação sobre as possíveis vivências dessa prática.

Os efeitos desta pandemia da Covid-19, no mundo, ainda são imensuráveis. No entanto, busca-se neste trabalho conhecer esses efeitos especificamente quanto aos trabalhadores que foram transformados em trabalhadores remotos sem uma preparação prévia diante da urgência que o momento exigia, como é o caso dos servidores técnico-administrativos da UFPB. Ao delimitar esse grupo, interessa a construção desta pesquisa conhecer a experiência desses indivíduos em seu próprio contexto de vida particular e trabalhista.

A bagagem adquirida, durante o período de desempenho das atribuições profissionais remotamente, parece pertencer à inerência da individualidade de cada sujeito, à sensação íntima de cada pessoa, o que cada ser humano considera como contribuição ou não na sua vida. Se tomada a visão por esse caminho, a experiência parece ser estipulada de maneira individual mediante os gostos, os desejos, os sonhos de cada pessoa, a situação residencial, ambiental, financeira, cultural, o estado de saúde física e psicológica, as formas de consumo, entre outros diversos elementos, dado que, dependendo desse acúmulo de formação e da percepção de cada ser refletido em suas realidades, ora pode ser agradável, prazerosa e encantadora, ora perversa, infeliz e terrível.

Com isso Bazzanella e Assmann (2013, p. 57) refletem sobre a concepção de uma vida em potencialização plena, pois “potencializar a vida é apostar na sua condição de constante autossuperação”. Viver integralmente, por sua vez, “é a negação do mundo imanente, da vitalidade das forças terrenas, do jogo entre a vida e a morte a que estão submetidos o corpo e

a carne, como condição de afirmação de um mundo transcendente, eterno, livre da morte, da dor e do sofrimento”.

Enfim, o que parece poder diferenciar entre as vidas humanas é a experiência de cada ser humano dentro de cada realidade, mas, independentemente de conceitos e convicções, parece ser consideravelmente necessário resistir aos efeitos provocados pelo mundo que nos transcendem e nos desacreditam da vida ou que não permitem construir nossas vivências.

Diante do exposto, as experiências de cada servidor no trabalho remoto serão delineadas e analisadas de acordo com os objetivos da pesquisa.

No próximo capítulo, foram elencados os procedimentos metodológicos para cumprimento das etapas necessárias à construção das análises e dos resultados à luz da teoria.

## 4 PERCURSO METODOLÓGICO

### 4.1 Características da Pesquisa

Na presente seção, foram tratados os métodos utilizados para o alcance dos objetivos da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados e os sujeitos da pesquisa.

Quanto às características da pesquisa, destaca-se que se tratou de uma pesquisa exploratória, pois buscou conhecer com maiores detalhes o funcionamento do trabalho remoto sob a ótica de representantes da Pró-Reitoria da Universidade estudada.

Lakatos (2021) afirma que as pesquisas exploratórias são estudos fundamentados na experiência e na observação que possuem como objetivo o desenvolvimento de indagações ou problemas para o esclarecimento de suposições, assim como ambientar o pesquisador para possíveis futuras pesquisas com o meio ou fenômenos, permitindo esclarecimentos e alterações de convicções. Gil (2019, p. 26), ao abordar a pesquisa exploratória, complementa que Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Assim, optou-se por utilizá-la como oportunidade de conhecimento dos desdobramentos das mudanças implementadas com o trabalho remoto, em decorrência da Pandemia da Covid-19, dos técnicos da Universidade Federal da Paraíba.

Além da exploratória, utilizou-se a pesquisa descritiva para descrever como ocorreu a transição do presencial para o remoto e as modificações implementadas. Gil (2019, p. 26) relata que as pesquisas dessa natureza são fundamentadas na “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Ela assume grande importância no estudo para que sejam reveladas com clareza e responsabilidade as informações, como é afirmado pelos autores Sampieri, Collado e Lúcio (2013, p. 102), a seguir: “os ângulos ou dimensões de um fenômeno, acontecimento, comunidade, contexto ou situação (...), podendo ser mais profunda ou menos profunda, mas, em qualquer caso, ela se baseia na medição de um ou mais atributos do fenômeno de interesse”.

Diante disso, utilizou-se de dados descritivos para composição dos estudos e fenômenos identificados.

Quanto à abordagem escolhida, a pesquisa requereu uma análise qualitativa dos dados captados. Esse tipo de abordagem é exposto por Yin (2016) como um estudo encantador, pois possibilita que o pesquisador seja livre para escolha do tema diante das poucas limitações

existentes na pesquisa e por favorecer o conhecimento profundo das pessoas em relação ao cotidiano, o dia a dia, as experiências adquiridas, as perspectivas para o futuro, as metas, sonhos e desejos entre tantos outros.

Considerando que se buscou conhecer com maiores detalhes o funcionamento do trabalho remoto durante a pandemia e os seus respectivos impactos, a análise qualitativa, a partir da observância de dados não quantificáveis, permitiu uma interpretação dos dados mediante o discurso dos sujeitos envolvidos, pois como mencionam Creswell (2014, p. 206): a investigação no âmbito qualitativo emprega “estratégias de investigação, métodos de coleta, análise e interpretação dos dados” diferenciados e adequados ao contexto e (...) “baseiam -se em dados de texto e imagem, têm passos singulares na análise dos dados e se valem de diferentes estratégias de investigação”.

## **4.2 Participantes e Procedimento de Coleta de Dados**

### **4.2.1 *Lócus* e Participantes da Pesquisa**

O *Lócus* da pesquisa foi a Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal da Paraíba. Os participantes da pesquisa foram os servidores lotados naquela Pró-Reitoria, que foram escolhidos aleatoriamente, mediante utilização da amostra não probabilística, ou seja, que os sujeitos são selecionados de acordo com a conveniência de acesso do pesquisador. O quantitativo de participantes foi de 5 pessoas.

Destaca-se que os servidores foram denominados com nomes fictícios para preservar suas respectivas identidades.

### **4.2.2 Procedimentos de coleta de dados**

Os procedimentos utilizados para coleta de dados foram a entrevista e a pesquisa documental.

A pesquisa documental, segundo Marconi e Lakatos (2021), é realizada com a observância de documentos públicos. Assim, ela foi realizada para identificar as adaptações realizadas pela Universidade e a Pró-reitoria diante do contexto de pandemia existente e do trabalho remoto ao qual os servidores foram submetidos. Também, buscou-se perceber quanto

à ampliação do volume de trabalho com dados constantes nos relatórios dos sistemas utilizados por aquela Pró-reitoria.

Quanto à coleta de dados diretamente com os participantes, foi realizada uma entrevista semiestruturada, ou seja, continha um roteiro pré-estabelecido para guiar a pesquisadora nas perguntas que seriam submetidas aos entrevistados (CRESWELL, 2014).

Inicialmente, foram levantados os dados demográficos dos entrevistados, a saber: o gênero do (a) servidor (a), a formação, a raça, a existência de filhos, se dispõe de cargo de chefia e tempo em que trabalha no setor, cargo institucional e tempo de atuação na Pró-Reitoria de Administração.

Após a efetivação das entrevistas, foram feitas as transcrições e compilação dos dados encontrados que tiveram relação com os objetivos da pesquisa.

#### 4.2.3 Análise dos dados

Posteriormente à captação dos dados, procedeu-se com a sua respectiva análise por meio do método de análise de conteúdo, defendida por Franco (2008) como uma metodologia de pesquisa que se caracteriza por utilizar um conjunto de procedimentos que ultrapassa a teoria da comunicação, partindo do elemento de investigação da mensagem proferida.

Lakatos (2021, p. 142-143) defende que a análise de conteúdo “é uma técnica que visa aos produtos da ação humana, estando voltada para o estudo das ideias e não das palavras em si, e vem-se desenvolvendo, nestes últimos anos, com a finalidade de descrever sistematicamente o conteúdo das comunicações”.

A análise de conteúdo seguiu as orientações de Bardin (2011, p. 121-127), ao relatar que deve ser realizada com as três principais etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e posterior interpretação e inferência:

**Pré-análise:** é descrita como a fase da organização e sistematização, onde ocorre a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Essa etapa é composta em vários procedimentos: leitura flutuante, leitura exaustiva do material pesquisado; escolha dos documentos, selecionar os documentos suscetíveis de fornecer informações; formulação de hipóteses e objetivos.

**Exploração do material:** fase em que os dados são codificados a partir das unidades de registros, afim de se alcançar a compreensão do conteúdo.

**Tratamento dos resultados obtidos e interpretação:** consiste na classificação do material, considerando suas semelhanças e diferenças, onde posteriormente são

submetidas a um reagrupamento, extraindo dessas operações informações que se tornem válidas e significativas.

Na pré-análise, pode-se fazer leituras dinâmicas para escolha das informações que seriam submetidas à análise. Na exploração do material, buscou-se separar e compilar por unidades de conteúdos identificadas e a fase de tratamento dos resultados permitiu verificar aqueles textos que se agrupavam, permitindo uma interpretação e inferência a partir dos significados e contextos postos.

Após separação das informações pertinentes à pesquisa e agrupamento delas, procedeu-se com a análise e discussão dos resultados.

A discussão dos dados encontrados foi realizada com base na literatura vigente e atual sobre o tema abordado, mas, antes de apresentar os resultados, buscou-se destrinchar as informações constantes nos documentos e dados públicos, referentes ao setor de trabalho dos servidores entrevistados.

## 5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este estudo buscou analisar as vantagens e desvantagens da implantação do trabalho remoto, no período da pandemia, sob a ótica dos servidores técnico-administrativos alocados na Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal da Paraíba - *Campus* João Pessoa acerca do trabalho remoto realizado durante a pandemia da Covid-19.

Avançando nesse sentido, este capítulo delineou sobre os dados documentais constatados captados sobre a Pró-Reitoria de Administração, informações que se demonstraram importantes para verificação do contexto em que aqueles servidores estavam inseridos.

Em seguida, tendo como base para o seu desenvolvimento estrutural foram discutidos os dados obtidos nas entrevistas semiestruturadas, realizadas com cinco servidores, escolhidos intencionalmente dos diversos setores da PRA para buscar conhecer as vantagens e desvantagens elencadas com a realização do trabalhar remoto.

### 5.1 Conhecendo a Pró-Reitoria de Administração

A Pró-Reitoria de Administração é um setor com características de grande volume de trabalho pela responsabilidade em auxiliar as decisões da Reitoria e executar, como uma Unidade Administrativa de Serviços Gerais (UASG 153065), grande parte do orçamento destinado à Universidade Federal da Paraíba, sendo definida pelo regimento interno da instituição como “o órgão auxiliar de direção superior incumbido de funções específicas e delegada pelo Reitor nas áreas de administração contábil e financeira, material, patrimônio e atividades auxiliares” (UFPB, 1979).

O estatuto vigente da PRA estabelece em sua estrutura três setores principais. São eles o Departamento de Contabilidade e Finanças, o Departamento de Administração e o setor de Auditorias, porém se encontra desatualizado, de acordo com a realidade. Na prática, existem dois setores independentes e três coordenações: a Comissão Permanente de Licitação, o Setor de Gestão de Contratos, a Coordenação de Administração, a Coordenação de Materiais e a Coordenação de Contabilidade e Finanças. O setor de Auditorias pertence diretamente à Reitoria.

Além desses setores principais, existem vinte e quatro subsetores ocupados por mais de cem servidores, que desempenham as atividades referentes a licitações; aquisições de materiais

e serviços; empenhamentos, liquidação e pagamento de serviços, taxas de inscrição em evento e bolsas estudantis; recebimento e distribuição dos materiais de consumo; recebimento, tombamento e distribuição dos materiais permanentes; pagamento dos materiais entregues e formalização de convênios de mais de 30 unidades da universidade, por ser uma das principais UASGs da UFPB (UFPB, 2020).

A relevância da PRA foi ainda mais ampliada pela reestruturação do quantitativo de UASGs, estabelecido pela Portaria n.º 13.623/2019, restando apenas nove UASGs para os quatro *campi* da universidade, o que faz a PRA se destacar na quantidade de procedimentos licitatórios realizados, no ano de 2020, conforme mostra o Quadro 1 abaixo (UFPB, 2020).

Quadro 1 – Procedimentos licitatórios realizados pela PRA

Modalidade	SOF	PRA	CCEN	BC	CCA	CCHSA	CCAE	Total
Pregão eletrônico	2	42	-	-	7	6	-	57
Dispensa		54	27	1	9	6	-	97
Inexigibilidade	6	242*	13	1	2	5	-	269
Importação por dispensa	-	3	-	-	-	-	-	3
Importação por inexigibilidade	-	3	-	-	-	-	-	3
Leilão	-	-	-	-	-	-	-	-
RDC	4	-	-	-	-	-	-	4
Adesão	-	5	14	-	1	5	-	25
Participação	7	5	-	7	9	6	1	35
IRP	-	-	2	-	-	-	-	2

\*Desse total de 218 procedimentos se referem à taxa de inscrição em eventos.

Fonte: Relatório de Gestão UFPB (2020).

Como se observou no Quadro 1, a dimensão do trabalho é significativa e dinâmica, necessitando de servidores que tenham condições de desenvolver as atividades. Diante disso, buscou-se atrelar essa realidade à implementação de um trabalho remoto sem parâmetros e sem períodos transitórios, demonstrando que os servidores tiveram que se reinventar para dar o devido suporte à organização.

É importante destacar que a dimensão do trabalho exercido, na PRA, pode ser percebida também pelas demandas transmitidas e recebidas entre os setores internos e com os demais setores da universidade, mediante processos administrativos. Antes de 1º de março de 2019, esses processos eram realizados de forma totalmente física e, após essa data, a UFPB instituiu o processo administrativo digital por meio do SIPAC, o que pode se configurar para a Instituição uma oportunidade revisitar seus procedimentos e verificar que a virtualização dos

processos pode trazer benefícios de celeridade, economia de papel, otimização do tempo e ampliação na qualidade no trabalho desenvolvido.

Esse formato eletrônico possibilitou a realização da contabilização dos processos movimentados na unidade e mostrou que a PRA é a Pró-Reitoria que mais movimenta processos administrativos, quando comparada a outras Pró-Reitorias e à Reitoria. No ano de 2019, foram recebidos 73.856 processos e enviados 77.590 e, no ano de 2020, mesmo diante da pandemia da Covid-19 e a imposição do trabalho remoto, o SIPAC registrou 54.286 recebimentos e 52.555 envios de processos administrativos.

Essa caracterização institucional do *lócus* da pesquisa buscou estabelecer um cenário, no qual estão inseridos os servidores que participaram da pesquisa. Em seguida, foram realizadas as discussões das entrevistas, à luz da teoria, conforme próxima seção.

## 5.2 Diálogos com os Servidores Técnico-Administrativos da PRA

Antes de efetuar as perguntas específicas sobre o trabalho remoto durante a pandemia da Covid-19, foram feitas outras perguntas para saber o perfil do/a servidor/a, as condições ambientais em que ele/ela vive e aspectos profissionais para composição dos dados demográficos da pesquisa. Os resultados se encontram apresentados no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 - Perfil do/a servidor/a entrevistado/a<sup>16</sup>

Perguntas	José	Laura	Joaquina	Maria	Pedro
Idade	39 anos	40 anos	37 anos	40 anos	50 anos
Gênero	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino
Raça	Parda	Branca	Parda	Branca	Parda
Tipo de residência	Casa	Casa	Apartamento	Apartamento	Apartamento
Quantidade de pessoas residentes	3	3	2	1	4
Quantidade de filhos	2	2	1	0	2
Idade dos filhos	5 e 7 anos	6 e 13 anos	1 ano e 6 meses	-	13 e 19 anos
Se reside com pessoa idosa, pessoa com deficiência ou com pessoa que precise de auxílio	Não	Não	Não	Não	Não
Formação	Mestrado	Mestrado	Especialização	Mestrado	Especialização
Cargo	Economista	Contador	Contador	Contador	Auxiliar em Administração
Se exerce cargo de chefia FG ou CD	Não	Não	Não	Não	Sim, FG
Tempo de Exercício na Pró-Reitoria de Administração	3 anos e 7 meses	16 anos	3 anos	11 anos	17 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

<sup>16</sup> Todos os nomes citados no quadro 2 são fictícios.

Conforme informações do Quadro 2, os cinco servidores técnico-administrativos entrevistados possuem idade entre 37 e 50 anos, três são do gênero feminino e dois do masculino. Além disso, a maioria se autodeclara como sendo da raça parda. Em relação às condições de moradia, a maior parte dos servidores mora em apartamentos e residem com pelo menos uma pessoa. Apenas uma servidora não tem filhos e os demais possuem entre 1 e 2 filhos com idades variadas e todos afirmaram não residir com pessoas que necessitem de algum tipo de auxílio diário.

Já sobre os fatores profissionais, todos têm pós-graduação em nível de especialização e mestrado, quatro servidores ocupam cargo de nível superior e um de nível fundamental e apenas um recebe remuneração oriunda de função gratificada, ou seja, possui cargo de chefia. No que se refere ao tempo de trabalho, na Pró-Reitoria de Administração, o menor tempo de exercício apresentado pelos respondentes foi de 3 anos e o servidor entrevistado, que trabalha há mais tempo, tem 17 anos de serviço na Pró-Reitoria.

Esses fatores demonstrados, no Quadro 2, foram muito importantes para a construção dos resultados deste estudo, pois ajudaram a compreender melhor o perfil, as experiências e os cenários em que de cada servidor esteve inserido, durante o trabalho remoto realizado na pandemia da Covid-19. Os dados pessoais dos servidores permitiram identificar fatores que poderiam potencializar ou reduzir o estresse, a sobrecarga e experiências, ainda mais, negativas na prática de exercer o trabalho fora do ambiente físico convencional, que seria na Reitoria da UFPB, e passou a ser exercido de maneira remota.

Esses fatores demonstrados, no Quadro 2, foram muito importantes para a construção dos resultados deste estudo, pois ajudaram a compreender melhor o perfil, as experiências e os cenários em que de cada servidor esteve inserido, durante o trabalho remoto realizado na pandemia da Covid-19.

Percebeu-se que os participantes se subdividiram entre os que tinham muito tempo de serviço e outros recém-chegados, o que foi relevante para mostrar diferentes olhares de pessoas com mais vivência no setor e outras com menos.

A maioria dos entrevistados era do gênero feminino e quase todas possuíam filho, o que permite a inferência de que, na maioria dos casos familiares, esse gênero se sobressai na dedicação às atividades domésticas, demonstrando que houve um possível enfrentamento para

lidar com as questões de administrar a casa, os problemas familiares, as situações adversas da pandemia e lidar com o ritmo frenético da Pró-Reitoria em que estão lotadas.

Segundo Clark (2001), a observância sobre a quantidade de filhos, membros da família, dependentes, horas de trabalho e cônjuge em jornada dupla são fatores que dificultam um equilíbrio entre vida familiar e profissional, podendo acarretar prejuízos à satisfação de trabalho e o bem-estar da família, por isso, buscou-se que esse detalhamento compusesse na pesquisa como uma forma de associá-los ao perfil dos respondentes, quando atrelado à vivência com o trabalho remoto.

Apenas um dos respondentes possuía cargo de chefia, o que facilitou uma possível menor sobrecarga, tendo em vista que as decisões e o acompanhamento das atividades nesse período também foram desgastantes e complexos, já que cada servidor lidou de uma forma com a pandemia. Com isso, o fator de existirem menos cargo de chefia pode ter atenuado possíveis dificuldades enfrentadas pelo público estudado.

Apesar de a maioria possuir filho, a idade deles já permitia uma certa independência dos pais, exceto um deles.

Na parte específica da entrevista, foram realizadas seis perguntas para todos os cinco servidores sobre as mudanças do trabalho presencial para o remoto, em meio ao um momento caótico vivido por todo o mundo, que é a pandemia do coronavírus, sobre como ocorreu essa transição, os possíveis desafios e adaptações, questões sobre o convívio familiar e profissional nessa nova realidade e as vantagens e desvantagens encontradas por cada servidor.

O primeiro questionamento feito aos servidores foi para saber se já existia o prévio experimento do trabalho remoto realizado no âmbito do serviço público federal. Assim, foi-lhes apresentada a seguinte pergunta: Como servidor público técnico-administrativo da esfera federal, você já tinha realizado trabalho remoto antes da pandemia da Covid-19? Se sim, por quanto tempo? E como foi a experiência?

Todos os servidores entrevistados afirmaram que não tiveram nenhuma experiência prévia com atividades profissionais praticadas remotamente no exercício do serviço público federal, apenas após a imposição governamental do distanciamento físico-social e das determinações oficiais da UFPB, como consequência da situação pandêmica que o coronavírus ocasionou no mundo todo.

Os relatos da maioria dos servidores foram breves em dizer que não tinham experiência com o trabalho remoto antes da pandemia. Assim, foi apontado, por meio das entrevistas, que os servidores técnico-administrativos da Pró-Reitoria de Administração da UFPB não tinham experiência com o trabalho remoto ou mesmo com teletrabalho, antes da pandemia, mesmo aqueles com muitos anos de exercício no serviço público, como é o caso do servidor Pedro, com 17 anos de trabalho na PRA.

A pesquisadora da pesquisa compartilha da ausência de vivências profissionais que estabeleceram o trabalho remoto. Assim, também vivenciou toda essa mudança repentina do trabalho presencial para o remoto, mas em setor diverso dos servidores entrevistados. Considera-se pertinente registrar essa experiência na tentativa de maior contribuição para este estudo. A prática profissional da autora deste estudo, no serviço público, foi de 1 (um) ano, no Instituto Federal da Paraíba, como estagiária, estando como servidora efetiva na UFPB, há 5 anos, e, durante todo esse tempo, nunca houve a oportunidade de trabalhar remotamente, fato que, se tivesse ocorrido, teria facilitado muito a rotina profissional durante a obrigatoriedade do trabalho remoto na pandemia do coronavírus por ter se consistido em um prévio conhecimento.

Inferre-se que a falta de prática com o teletrabalho no serviço público federal se deve muito à baixa adesão pelos órgãos públicos federais, pois, mesmo com previsão legal para a implantação de um programa de gestão que promovesse essa modalidade de trabalho, desde 1995, foi somente, no ano de 2005, que o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), empresa pública na área da tecnologia da informação, tornou-se a primeira instituição pública a efetivar o teletrabalho no serviço público brasileiro (ABEP, 2021).

Depois da iniciativa da SERPRO de prover o teletrabalho como uma forma de trabalho, outros órgãos se dispuseram a implementá-la, como foi o caso do Tribunal de Contas da União (TCU), que começou como um projeto piloto, no ano de 2009, e, desde então, continua aprimorando as diretrizes para o funcionamento do trabalho remoto. A proposta do Tribunal é alicerçada com o objetivo de assegurar as práticas que permitam o Poder Judiciário a colaboração com as metas de sustentabilidade institucional, conforme menciona a Portaria-TCU n.º 101, de 8 de março de 2019.

Observa-se que o Teletrabalho já era uma prática que vinha sendo instituído por outras Instituições, no entanto, as Instituições Públicas de Ensino ainda estavam distantes dessa realidade, devido às dificuldades de substituir os paradigmas existentes.

Dentre eles, destaca-se a Receita Federal, que instituiu o teletrabalho, em 2010, a Advocacia Geral da União (AGU), no ano de 2011, e, em 2012, foi a vez do Tribunal Superior do Trabalho (TST). Isso mostra que o exercício das atividades remotamente não é algo considerado tão recente e nem foi uma novidade para o serviço público, porém ficou restrito a determinadas organizações, não sendo assim uma experiência disseminada (DA SILVA, 2015).

No entanto, “a maioria das organizações experimentaram pela primeira vez o trabalho remoto de caráter compulsório, sem qualquer preparação material ou psicológica para essa súbita transição” (ABBAD; LEGENTIL, 2020, p. 45).

Uma possível explicação para não ter havido incentivo ao teletrabalho no serviço público, durante todo esse tempo, é a ideia de que, se o servidor estivesse fora do ambiente institucional e do controle presencial das chefias, o trabalho não seria realizado ou poderia ser feito de maneira menos produtiva. Essa crença, no entanto, não foi confirmada com a experiência de trabalho remoto vivenciada, durante a pandemia nas instituições públicas, principalmente, as universidades públicas federais. Os dados já mencionados nesta dissertação apontam que, mesmo estando diante da necessidade de executar as atividades remotamente e com as inevitáveis adaptações, o trabalho continuou sendo feito, muitos serviços foram efetivados, muitos alunos permaneceram assistidos e, desse modo, muitos objetivos organizacionais foram atingidos.

Para saber como aconteceu a substituição do modo de trabalho presencial pelo trabalho remoto, foi feita a seguinte pergunta nas entrevistas aos servidores: como ocorreu a transição da forma de trabalho presencial para o trabalho remoto no seu setor de trabalho atual?

Para os servidores José, Joaquina e Maria a mudança sucedeu com moderada facilidade devido aos procedimentos da rotina profissional dos respectivos setores serem mais tecnológicos e realizados por meio dos sistemas *on-line* liberados pela UFPB, conforme narra a servidora Maria: “*ocorreu de forma tranquila e sem grandes obstáculos, tendo em vista que nosso trabalho é todo realizado em sistema e realizado mais de forma interna, sem muito atendimento ao público externo da universidade (discentes e docentes)*” (MARIA, 2022).

Contudo, a servidora Joaquina conta que nem todos os sistemas foram liberados no início do trabalho remoto para acesso fora da rede de internet da UFPB, o que tornou necessário que ela fosse à universidade, algumas vezes, para realizar os procedimentos até ser disponibilizado o acesso aos sistemas de qualquer lugar, conforme mostrado em seu discurso: “*o único problema foi ir à universidade para realizar as deduções dos pagamentos, pois o*

*sistema não aceita que seja feito fora da rede de internet da universidade” (JOAQUINA, 2022).*

Já para os servidores Laura e Pedro o processo ocorreu, respectivamente, de forma “brusca” e “abrupta”, pois o modo como aconteceu a transferência para o trabalho remoto foi repentino, como afirma o servidor Pedro, referindo-se às questões sanitárias da pandemia: *“foi tudo muito rápido, o setor não tem janelas, sendo ambiente fechado” (PEDRO, 2022).*

Além disso, precisaram salvar as informações e documentos usados exclusivamente por meio da rede de internet interna do setor para os computadores dos servidores, o que precisou ser feito de maneira rápida, pois não houve suspensão do trabalho administrativo e nem todas as atividades realizadas nos setores eram acessadas por sistemas *on-line*, como afirmou a Servidora Laura: *“a transição foi bem brusca, pois em um dia de trabalho normal soubemos da notícia e rapidamente tivemos que gerar diversos relatórios, salvar todas as informações em um drive do Gmail, para, posteriormente, distribuirmos entre nós os trabalhos” (LAURA, 2022).*

O problema de acesso a alguns sistemas/*softwares*, quando imposto o trabalho remoto na UFPB, como afirmaram alguns dos servidores entrevistados, deve-se ao fato de a universidade, em situações de normalidade, prover ambientes físicos para o desempenho das atribuições administrativas, sem ponderar a possibilidade do exercício remoto dessas atividades. Embora essa restrição imposta pelo acesso exclusivamente, por meio da rede de internet, da universidade visasse à segurança dos dados institucionais, esse tipo de limitação gerou certas dificuldades de acesso quando foi preciso a utilização fora do setor de trabalho.

Alguns outros servidores não tiveram tantos problemas com a realização do trabalho de modo remoto, pois praticamente todas as atividades profissionais que desempenham são realizadas por e-mail e pelo SIPAC, sistema que não possui restrição ao uso fora da universidade. Com isso, no caso, desta pesquisadora, especificamente apenas o acesso a alguns documentos guardados nos computadores do setor não foi possível.

Vale ressaltar que se percebeu que os servidores da PRA tiveram que lidar com adaptações profissionais mais efetivas, pois os sistemas não costumavam ser utilizados foram do ambiente físico de trabalho. Com isso, no início, infere-se que os servidores deste setor tiveram que administrar as mudanças que precisaram ser implementadas, assim como o grande quantitativo de demandas pertinentes ao setor. Acredita-se que o trabalho remoto nesse setor

teve um desgaste para implantação e reorganização estrutural para lidar com o alcance da efetividade.

Essa mudança brusca, mesmo sendo por questões de crise sanitária, não impede de dizer que alguns setores de trabalho tiveram que lidar com situações de desorganização, falta de planejamento, distribuição inadequada de tarefas, ausência de comunicação e os horários de atendimento.

Com isso, todos os servidores entrevistados compartilharam da opinião de que não houve tempo para adequação ao trabalho remoto, a exemplo da fala do Servidor José (2022):

Não houve de fato a disponibilização de um período de adaptação, contudo, logo após um início de fechamento absoluto, sempre que algum servidor ou servidora teve a necessidade de estar nas dependências da UFPB para o exercício de alguma atividade, mediante autorização formal de acesso da Chefia da Unidade, isso foi possibilitado.

Toda essa conjuntura gerou consequências à rotina dos servidores, de modo que estes recebiam mensagens referentes às atividades laborais antes do início e após o término do horário de trabalho, assim como durante o horário de almoço.

Os autores Bridi, Bohler e Zanoni (2020, 43-44) refletem sobre como esse trabalho remoto sobrecarregou a maioria dos servidores tanto em quantidade como em horas trabalhadas:

o trabalho remoto no momento da pandemia do coronavírus sobrecarregou os trabalhadores no sentido de mais trabalho, em termos de horas e dias trabalhados, gerando um ritmo mais acelerado. Esse lado “perverso” do trabalho remoto, no sentido de que favorece um aumento da produtividade, já vem sendo apontado por pesquisadores de uma perspectiva teórica crítica sobre o mundo do trabalho, mesmo antes da pandemia. Os custos com os quais os trabalhadores têm que arcar quando realizam *home office* e a imbricação entre tempo de trabalho e tempo de não trabalho destacam-se como elementos recorrentemente mencionados pelas pesquisas que enfatizam as desvantagens que o trabalho remoto gera para o trabalhador e, em certa medida, uma perda da qualidade no trabalho.

Essas mudanças de horários trabalhados por servidores nos diferentes setores fizeram com que existisse o recebimento de excessivas mensagens pelo *WhatsApp* diariamente em horas inapropriadas e foi um dos fatores que acabou acarretando um nível maior de estresse aos servidores, os quais deixaram de ter uma definição clara e limitada do horário destinado ao trabalho. Assim, as mudanças acarretadas pelo trabalho remoto influenciaram na rotina dos trabalhadores, gerando uma indefinição dos horários destinados ao trabalho.

É por esse ângulo que a autora Moreira (2017, p. 9) retrata a importância da desconexão do tempo de trabalho, por mais que a tendência seja de exigir do trabalhador, cada vez mais, mesmo fora do horário previsto para as atividades profissionais, o que provoca maiores

dificuldades de desmistificação do tempo destinado à jornada de trabalho e do tempo de aproveitar o momento livre na vida pessoal e familiar. A autora relata que tem se tornado mais “visível uma menor separação, como que um esbatimento, entre as fronteiras da vida pessoal e da vida profissional do trabalhador, defendendo-se que o trabalhador tem um direito à desconexão, entendido como o direito à privacidade do século XXI”.

Assim, percebe-se que o trabalho remoto, em alguns casos, apresentou-se como um instrumento de estresse, pois exigiu uma maior dedicação ao trabalho e uma inevitável dedicação em três turnos de trabalho, acarretando em uma mistura entre a vida pessoal e a profissional.

Infere-se que a Universidade necessitaria de adoção de medidas que contribuíssem com uma melhor gestão dos trabalhos para evitar o adoecimento, a sobrecarga e o estresse daqueles que estavam sendo submetidos a jornadas ampliadas para dar conta das atividades. Embora, constata-se que a pandemia causou uma mudança generalizada que deixou todas as Instituições vulneráveis e, também, as pessoas que dela faziam parte.

Diante disso, passou-se a indagar aos servidores sobre os potenciais recursos ofertados pela Universidade Federal da Paraíba, de modo geral ou especificamente pelo setor de trabalho, tal como se foi disponibilizado um período para adequação ao exercício do trabalho remoto. Para isso, foi feita a terceira pergunta: A UFPB disponibilizou um período para adaptação ao trabalho remoto? Ou ofereceu algum tipo de auxílio (curso, equipamento) para realizar o trabalho remoto? Se sim, exemplifique.

Vem-se afirmando, ao longo deste estudo, que a troca do regime de trabalho presencial para o remoto ocorreu de modo muito rápido. Com isso, não foi disponibilizado pela Universidade um período para adaptação, apenas determinações de continuidade das atividades e diretrizes de como se procederiam as atividades e o controle dos serviços dos servidores.

Sobre a disponibilização de equipamentos tecnológicos pela Universidade aos funcionários, dois servidores disseram que tiveram conhecimento da possibilidade de empréstimos dos dispositivos da PRA para usarem fora do setor de trabalho aos servidores que solicitaram as chefias imediatas alegando não dispor do material, como alega a Servidora Laura: “Foi disponibilizado para alguns servidores computadores e notebooks, apenas para os que não tinham condições de trabalhar remotamente pela falta de equipamento. Nós outros, tivemos que usar nossa infraestrutura pessoal mesmo”.

A entrevistada se refere ao fato de que alguns servidores, que não tinham computador, teclado ou mouse, e que solicitaram os equipamentos aos chefes ou ao Pró-Reitor da PRA obtiveram a liberação dos itens necessários mediante a assinatura de um termo de responsabilidade. Tais ações, no entanto, foram pontuais e pertinentes ao momento de adequação, quando o mais propício seria partir da Reitoria a divulgação aos servidores de que os aparelhos poderiam ser cedidos, provisoriamente, a quem precisasse desses recursos para exercer suas atribuições e não os possuísse.

Enfatiza-se que para a questão de mudanças bem-sucedidas, como foi o caso da implantação de um trabalho remoto, é necessário à Instituição a adoção de procedimentos, diretrizes e condições para execução de bons resultados que são benéficos à Instituição. Com isso, a oferta de recursos foi favorável à execução de um trabalho remoto que necessitou que Instituições e servidores modificassem sua forma de trabalho.

Outra oportunidade de contribuição da Instituição com o bom funcionamento da Instituição no trabalho remoto é a oferta de oportunidades de capacitações que melhor redirecionem as atividades e as pessoas. Em relação aos cursos direcionados à capacitação sobre do trabalho remoto, o servidor Pedro relatou que "não houve tempo hábil para oferta de curso antecipado para se realizar trabalho remoto, porém a necessidade obrigou o aprendizado e, mesmo que a PROGEP tenha ofertado cursos, nesse sentido, posteriormente ao início do trabalho, a necessidade era imediata".

Concorda-se com o servidor Pedro (2022) que as Instituições não tiveram tempo hábil para se preparar antecipadamente para lidar com o contexto pandêmico. No entanto, é preciso que elas se reinventem, tão logo possível, para lidar com as adaptações, proporcionando oferta de cursos direcionados à melhoria nas práticas do trabalho remoto.

Essa preocupação advém do apontamento dos autores Rojas, Martínez e Vivas (2021), ao ratificar que, para implementação das atividades educacionais remotamente, as instituições e gestores têm a responsabilidade social de promover adaptações metodológicas e sensibilizar-se às realidades diferentes realidades pessoais, sociais e ambientais dos servidores. Vale ressaltar que as adaptações devem respeitar a legalidade e, por outro lado, as questões que não a ferirem, serem possíveis diante de um cenário atípico.

O servidor José (2022) afirmou que teve "conhecimento de, pelo menos, dois cursos EAD realizados pela PROGEP/UFPB a fim de auxiliar os servidores na realização do trabalho

remoto (Comunicação e Rotinas de Trabalho Remoto e Ferramentas de Apoio ao Trabalho Home Office) ”.

Como foi mostrado no capítulo anterior deste estudo, a PROGEP ofertou vários cursos para a temática do trabalho remoto, no ano de 2020, e, no ano de 2021, embora o primeiro curso tenha sido divulgado só após um mês do começo do trabalho remoto. O servidor José (2022), no entanto, só teve conhecimento de dois cursos, o que pode indicar que há uma falha na comunicação entre a PROGEP e os servidores.

O desenvolvimento humano para lidar com as práticas laborais é previsto que as Instituições Públicas incentivem e fomentem, em especial, em se tratando daquelas que são de ensino. Investir na capacitação dos servidores públicos, principalmente, para lidar com as mudanças melhora o alcance dos objetivos institucionais e favorece capacitações que atinjam um maior número de pessoas na Instituição.

Sob essa perspectiva, Freitas (2019, p. 330) afirma que as estruturas organizacionais são “compostas por uma diversidade de pessoas, que possuem uma identidade, mas precisa se adaptar ao contexto atual e promover um processo de reestruturação através de treinamentos e novas aprendizagens”.

Todavia, percebeu-se que, inicialmente, questões relacionadas à divulgação podem ter reduzido as chances de participação. Isso se justifica que as pessoas ampliaram suas jornadas de trabalho e as modificações também alteraram suas prioridades e acesso a sites institucionais.

No serviço público, a Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990 é a que estabelece o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, mas o Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-administrativos da Educação - PCCTAE foi publicado, por meio da Lei n.º 11.091, apenas em 12 de janeiro de 2005. Esse plano trouxe ao ambiente institucional público o incentivo à qualificação e à capacitação profissional dos servidores, proporcionando “sensíveis mudanças que se desdobraram em ações de formação e de valorização do profissional técnico-científico, gerando, assim, ganhos singulares tanto para a instituição como para os seus colaboradores”, conforme mencionam as autoras Freitas e Pederneiras (2020, p. 153).

Embora o estímulo à qualificação no serviço público pareça ter demorado a ser constituído, é necessário ressaltar o papel fundamental da formação e qualificação profissional no serviço público para que haja um melhor desempenho dos servidores, maior eficiência das atividades e ampliação das competências institucionais, principalmente, em decorrência das

atualizações geradas pelas constantes mudanças mundiais, como foi o caso da exigência do isolamento físico social e a necessidade de alterar o modo de trabalho devido à pandemia da Covid-19.

Em vista de todo o assunto já discutido, como a falta de experiência prévia no teletrabalho/trabalho remoto, o modo rápido de mudança do trabalho realizado presencialmente para o trabalho remoto diante das diversas peculiaridades de cada modalidade e as contribuições relacionadas a equipamentos, cursos ou mesmo um tempo adaptativo emitidos pela Universidade Federal da Paraíba, visando o possível favorecimento do exercício das atividades profissionais remotamente, a pergunta seguinte questionou a relação da vivência em um momento de pandemia com a necessidade do trabalho remoto em um ambiente, muitas vezes, familiar. Foi feita a seguinte pergunta: Como foi realizar as atividades laborais fora do ambiente físico habitual, de forma remota e durante a pandemia da Covid-19?

Essa pergunta trouxe respostas muito particulares quanto à realidade individual de cada servidor entrevistado, mesmo estando em contextos semelhantes - trabalho remoto na pandemia da Covid-19, a experiência relatada foi pertencente unicamente a cada pessoa, aos seus momentos, necessidades, circunstâncias ambientais, financeiras, familiar, social, crenças, religiosidades, ideologia política e tantos outros fatores. Por esse motivo, foram divulgados todos os discursos dos servidores sob a inferência da pesquisadora do presente estudo, tendo em vista vivência com as situações similares na mesma Instituição e período.

O servidor José (2022), que é um homem, tem filhos em idade escolar e já trabalha há mais de três anos na PRA, fala sobre as diferentes experiências vivenciadas nos vários períodos entre o ano de 2020 e 2021:

Trabalhar durante o período da pandemia não foi algo que me trouxe angústias e preocupações, pois, felizmente, enquanto servidor público não pertencente ao grupo profissional da linha de frente do combate à doença, tive o privilégio de trabalhar em casa. Além disso, minha esposa e meus filhos também puderam permanecer em casa no período. Embora tenhamos restringido as saídas de casa apenas para o estritamente necessário - o que ainda em 2020 já começou a trazer algumas frustrações, em razão da não possibilidade de passarmos datas comemorativas com toda a família e, mais precisamente, no Natal, incertezas quanto a se deveríamos quebrar o protocolo de isolamento, sobretudo, devido a termos familiares no grupo de risco - havia sempre uma preocupação quando as saídas se faziam necessárias a fim de não trazermos a doença para casa. O desafio esteve sempre em ajustar o meu horário de trabalho às rotinas e demandas extraordinárias domésticas e familiares, sobretudo, em razão dos meus filhos estarem estudando em regime de ensino remoto, e ao fato de cada servidor (a) das outras Unidades com as quais a minha se relaciona ter, assim como eu, buscado estabelecer os seus horários de trabalho, conforme as suas próprias rotinas. Já no ano de 2021, posso dizer que, em diferentes níveis, fomos acometidos pelo estresse do isolamento, o que obviamente teve alguns reflexos sobre o trabalho e gerou a

ansiedade por sair, o que fomos fazendo aos poucos relaxando a rigidez de nosso isolamento.

Ao relatar sua experiência, o servidor José mencionou que as ações institucionais de afastamento imediato contribuíram com sua proteção e a da sua família, diante de uma crise sanitária existente, o que considerou favorável. No entanto, a persistência da pandemia foi um fator que contribuiu com a insegurança e acentuou o estresse, devido à impossibilidade de estar com outros familiares e viver em sociedade.

Essa vivência em sociedade também foi fator apontado negativamente por Pedro, tem mais tempo de exercício na universidade, 17 anos, e tem filhos na adolescência, relatou “distância física dos colegas e das chefias nos impedia de tirar dúvidas sobre procedimentos a serem tomados para realizar os serviços, sem falar que o contato pessoal é de suma importância para o convívio e melhorias do atendimento às demandas necessárias” (MARIA, 2022).

Outro destaque dado pelo servidor José foi que diferentes horas de trabalho, apesar de ter sido positivo para cada um que escolheu adaptar sua dinâmica e realidade, quando observado em questão de demandas institucionais e relações intersetoriais necessárias, dificultou as questões de estabelecimento de horário destinado ao trabalho.

Essa realidade trazida por José foi mencionada por Abbad e Legentil (2020) como uma dificuldade compartilhada entre os familiares que tiveram que readaptar suas casas a escritórios comuns, desde mobiliários a equipamentos de informática. As mesmas afirmaram que “em alguns casos, têm-se inclusive a necessidade de revezamento dos dispositivos móveis (smartphones, tablets e notebooks) com familiares que precisam acompanhar aulas virtuais síncronas” (ABBAD; LEGENTIL, 2020, p. 47).

A servidora Laura compartilhou de dificuldades na comunicação com outros usuários, nas questões de adaptações dos sistemas internos que tinham restrição à rede local, além de criação de planilhas de controle e documentos que deveriam estar em nuvem para atuação compartilhada. Para ela, transformou-se em uma experiência desafiadora, pois houve o grande desafio de ser reinventar para lidar com as demandas profissionais:

A experiência foi desafiadora, a princípio, pelo fato de precisarmos reinventar a forma de trabalho com alguns sistemas internos do nosso setor, cujo acesso era apenas pela rede local, e tivemos que transformar alguns controles em planilha, para que ficasse disponível em nuvem para que todos tivessem acesso e a informação ficasse sempre atualizada e disponível para todos os usuários. A comunicação precisou ser melhorada e o trabalho bem distribuído entre a equipe, para que cada um tivesse ciência e controle de suas atividades, sem que precisássemos estar sob a supervisão constante de uma chefia mesmo à distância, então cada uma sabia suas responsabilidades e se adequava

para cumprir suas atividades diárias. As reuniões a cada 15 dias ajudaram bastante, no início, até que as coisas fluíssem por si só.

Percebe-se no discurso da servidora que a comunicação necessitou ser melhorada entre as equipes para que as responsabilidades fossem claramente estabelecidas e definidas para evitar ruídos na comunicação e sobrecarga em alguns e desocupação em outros. Com isso, é possível afirmar que estabelecer caminhos para uma boa comunicação estabelecida no trabalho remoto deve ser uma estratégia prioritária para melhoria das relações de trabalho e das tratativas para execução das atividades (REBECHI, 2016).

Laura também relatou outro ponto que dificultou o estabelecimento do trabalho remoto aliado à administração da vida familiar, já que a mesma possui filhos em idade escolar e trabalha há bastante tempo na PRA:

Foi complicado, quem tem criança enfrenta um desafio maior. As crianças menores quando vêm os pais em casa não compreendem que estão trabalhando, tem toda uma demanda em casa que exige sua atenção. Então, tinha dias com muito trabalho remoto, trabalho de casa concomitantemente, pois tivemos que passar pelo isolamento sem ajuda de uma funcionária doméstica, além de ter que acompanhar aulas remotas e ensinar tarefas dos filhos menores. Extremamente complicado! Dias de muita sobrecarga física e psicológica.

Percebe-se, na servidora Laura, diferenças apontadas pelo servidor Pedro acerca da administração da vida familiar, apesar de também ter mencionado, a servidora relata que aliar o trabalho doméstico, às questões domésticas, de educação do filho, que também foram remotas geraram um grande desgaste físico, emocional e psicológico na servidora.

Infere-se que, inevitavelmente, essas dificuldades enfrentadas pela servidora impactaram significativamente no exercício do seu trabalho, pois, além de tudo isso, estava trabalhando em um setor que as demandas se intensificaram e todas as pessoas tiveram que lidar com as informações midiáticas que traziam a realidade, mas, também, ocasionavam pânico e insegurança dos impactos da doença na sua família.

Isso pode ser visto no discurso de Maria que pelas suas condições de saúde, sentiu-se vulnerável ao cenário pandêmico e com medo, por isso, acredita que a instituição do trabalho remoto serviu para demonstrar que a Universidade e os servidores possuem condições de instituir o trabalho remoto, mesmo posteriormente à pandemia, mas que necessitaria de planejamento e adequações necessárias:

Em relação à pandemia, bem, tenho asma e histórico de doenças pulmonares (tenho uma cicatriz em um dos pulmões em decorrência de uma pneumonia), logo tinha muito medo de ter Covid (não tive), por não poder prever como seria em meu organismo. Fiquei bem isolada, praticamente só indo ver meus pais uma vez por

semana, sem convívio e vida social. Só após a vacinação consegui me sentir um pouco mais segura, mas ainda não frequento ambientes fechados com muitas pessoas...logo, prefiro continuar no trabalho remoto, pois a minha sala não tem abertura para ventilação natural, a vacinação não está sendo exigida pela instituição e a jornada diária de 8h em uma sala fechada com ar condicionado ainda me deixa bastante insegura e nervosa.

Buril (2020) relata que, no período da pandemia, acentuaram-se questões psicológicas e reforçou a importância de como as relações no trabalho são vitais para crescimento pessoal das pessoas e profissional.

Não diferente dos demais, a servidora Maria (2022), que não tem filhos, mora apenas com mais uma pessoa e tem mais de 11 anos de exercício na universidade compartilha também das dificuldades em lidar com a ausência dos colegas de trabalho e de se adequar às rotinas de trabalho na própria casa, além das jornadas de trabalhos diferenciadas. Todavia, a mesma comenta que, após dois meses, já existia uma reorganização satisfatória à sua adesão ao trabalho remoto:

No início foi bem atropelado, com necessidade de improvisar em algum ambiente da casa, baixar os programas necessários no computador de uso pessoal, adequação da rotina ao horário da jornada de trabalho, ausência de contato com os colegas e demais servidores. Mas, após dois meses, a nova realidade e rotina já estavam organizadas e o trabalho conseguiu fluir de modo rápido e eficiente, sem grandes obstáculos, inclusive a comunicação com demais servidores e setores da instituição (MARIA, 2022).

Destaca-se a experiência da servidora Joaquina (2022), a qual tem filho com pouco mais de 1 ano, e trabalha, há 3 anos, na PRA, que estava grávida e considerou o trabalho remoto uma forma de se resguardar dos problemas de segurança à saúde física dela e da criança:

Sobre trabalhar em casa, para mim foi até melhor. A pandemia surgiu no período que eu estava gestante, então, trabalhar em casa foi melhor, pois não precisei subir as escadas para chegar no ambiente de trabalho. E, caso estivesse indisposta, conseguia descansar um pouco para depois voltar ao trabalho. Depois tive o período de licença maternidade e, quando voltei, o receio da contaminação ainda era grande, mas, como eu estava em casa, passava a sensação de segurança e proteção em relação a estar em um ambiente fechado com várias pessoas e o deslocamento até o trabalho, ficando isolado em casa foi melhor para mim. O trabalho remoto me permitiu aproveitar mais e compartilhar do desenvolvimento do meu filho por mais tempo do que se estivesse no presencial, pois teria que colocar ele no berçário que normalmente favorece o adoecimento como gripe, em casa tive uma rede de apoio que me auxiliou no retorno após a licença maternidade. A minha mãe ficava com o meu filho, quando tinha as demandas de trabalho, e, após realizar as atividades, eu cuidava do meu filho, o home office trouxe mais qualidade de vida (JOAQUINA, 2022).

A qualidade de vida mencionada pela servidora advinda da implantação do trabalho remoto é um fator já mencionado por França *et al.* (2021, p. 7), pois afirmaram que como uma questão de “ordem da saúde pública é necessário regulamentar as atividades de teletrabalho,

preservando direitos e garantias individuais, como a saúde física e mental, e promovendo a cidadania e o bem-estar social” (FRANÇA *et al.*, 2021, p. 7).

Infere-se que o grande desafio dos servidores foi lidar com o trabalho remoto sem planejamento e de forma abrupta, com isso, a regulamentação das atividades e a melhor responsabilização dos servidores potencializará, ainda mais, esse tipo de modalidade de trabalho para contribuir com a produtividade institucional e a qualidade de vida do servidor.

E sobre a experiência desta pesquisadora, aconteceu entre “altos e baixos”, durante esses quase dois anos de pandemia da Covid-19, pois foi muito assustador assistir ao início e ao avanço dos casos, as pessoas morrendo e como não se tinha subsídios técnicos e governamentais para lidar com a situação de uma forma mais profissional por parte de alguns dos governantes. Além disso, percebeu-se que *fakenews* levaram a população a automedicações e a adotar medicamentos sem a devida eficácia por falácias transmitidas em meios de comunicação.

Compartilhou-se das necessidades de adaptações na casa da pesquisadora que também precisaram ser realizadas para gerenciar o trabalho, os estudos e a vida familiar, pois as aulas do mestrado também foram transferidas para a modalidade remota. Além de instabilidades emocionais em questões como a notícia da morte da Thereza devido a complicações da Covid-19, uma mulher preta, professora do Instituto Federal de Roraima, filha e, também mãe, uma pessoa incrível que teve pouco tempo de conviver, mas que impactou muito a sua vida, e foi exatamente um ano, após a morte dela, que houve a tomada minha primeira dose da vacina contra o coronavírus, o que se apresentou de forma significativa. Mesmo sem ter filhos, nem ser casada, também, é importante mencionar que não foi fácil esse período da pandemia. Estar na casa dos pais e com irmãos diariamente possibilitou as percepções sobre questões familiares que tinham passado despercebidas até então.

Como pode ser visto, a realidade de cada servidor que continuou trabalhando durante este momento pandêmico foi bastante diferente, cada um com suas peculiaridades e repercussões consideradas positivas e outras negativas. Dessa forma, e ainda na tentativa de conhecer mais sobre a rotina profissional dos servidores e das relações sociais com os outros servidores do setor, foi feita a penúltima pergunta: Quais foram as mudanças percebidas na rotina, no horário de trabalho, na comunicação, na entrega dos resultados, na relação com os colegas?

Optou-se por expor duas visões diferenciadas de servidores com gêneros diferentes em relação de uma com a outra. Para isso, foram expostos os dois relatos deles, conforme Quadro 3 abaixo:

Quadro 3 - Visões diferenciadas de servidores com gêneros diferentes

Servidor José (2022)	Servidora Laura (2022)
mudança na rotina adveio da não necessidade de realização do deslocamento casa-trabalho-casa, a qual teve reflexos notórios sobre os horários de acordar e de fazer as refeições.	assumir tarefas de casa sem ajuda externa por alguns meses, até que a pandemia estivesse mais controlada. Além disso, tive de ser mãe em tempo integral e professora quando necessário para o meu filho menor, diariamente eu tinha que acompanhar as aulas e ensinar tarefas.
As atividades de trabalho em si, dadas às suas características, permaneceram sendo realizadas nos mesmos moldes que antes, exceto pela imposição da apresentação à chefia imediata de relatórios quinzenais das mesmas.	Então, houve uma sobrecarga de trabalho maior sobre mim, até mais do que sobre meu esposo. Os resultados foram ótimos para o setor, demos conta do recado, sem prejuízo para a instituição, mostrando que o trabalho remoto veio pra ficar, nos adaptamos muito bem.
Do ponto de vista do horário de trabalho, a principal alteração esteve relacionada à flexibilidade, de maneira que a preocupação passou a ser prioritariamente a de cumprir as atividades do dia dentro do limite da jornada diária de 8 horas.	O horário de trabalho era adaptado à nossa rotina o que foi bom, muitas vezes, eu trabalhava fora do horário normal para atender à demanda que não tinha dado conta no dia anterior.
Quanto à comunicação, houve um aumento nos seus canais e ela se tornou mais célere e exitosa, sobretudo, diante do compartilhamento dos contatos de <i>WhatsApp</i> , dos grupos que foram sendo criados, da utilização de ferramentas, até então, desconhecidas (a exemplo do <i>drive</i> do e-mail institucional), e das reuniões por videoconferência. Na minha visão, essa ampliação das formas de comunicação, para além dos meios institucionais, tornou as relações com os colegas relações de maior proximidade e trouxe uma maior integração – destaque, neste aspecto, a quantidade de servidores (as) que conheci no período, inclusive de outros <i>Campi</i>	A comunicação teve que fluir, via <i>WhatsApp</i> , na maioria das vezes. A relação com os colegas ficou mais distante, é algo que vai precisar ser retomado aos poucos”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Como se pôde ver, a mudança veio para todas as pessoas. Cada uma com um impacto em uma determinada área ou outra. As diferenças que podem ser destacadas é que a servidora passou acumular muito mais atividades domésticas com as atividades laborais porque não podia ter pessoas para trabalhar com ela devido aos períodos de afastamento social mais intenso. O servidor mostrou que passou a adotar rotinas nos horários de acordar e fazer suas refeições.

Outra que cabe o olhar da pesquisadora foi que, enquanto a servidora relata as dificuldades de interação social com os amigos e colegas de trabalho, o servidor relata que ampliou. A utilização da tecnologia, à intensidade ou não na dedicação à família e a forma de se observar as relações são fatores que podem ser considerados nessas realidades diferentes.

Buril (2020) destaca a importância das relações no ambiente de trabalho ao assimilar o trabalho remoto ao home office e menciona que:

o home office não supre a riqueza relacional que oferece o trabalho realizado na firma, no escritório, no consultório. Neste sentido, temos uma rica rede de amizades, de companheirismo ou, ao menos, de afinidades em um ambiente de produção que se revela como mais do que isso. O trabalho é mais do que o trabalho. O trabalho, feliz ou infelizmente, compõe a nossa vida afetiva. Esta pandemia nos revela como as pequenas e grandes trocas relacionais do dia nos eram psiquicamente vitais (BURIL, 2020, p. 33).

Com o surgimento da pandemia, evidenciou-se uma maior complexidade para gerenciar o tempo de trabalho, o tempo para família, o tempo para atividades domésticas, o tempo pessoal e o tempo livre, visto que a necessidade de isolamento social misturou todas as atribuições ou mesmo suprimido a parte do tempo pessoal e livre.

Por outro ângulo, verificando as falas de um servidor e de uma servidora, ambos com dois filhos com idades parecidas, que residem com suas famílias e possuem o mesmo nível de instrução, o mestrado, é nítido perceber a diferença de envolvimento com a rotina das atividades profissionais, com a relação familiar, com o compromisso dos afazeres domésticos e, até mesmo, com o vínculo com os colegas, que foi ampliado para o servidor José, e dificultado para a servidora Laura, caracterizando todos esses fatos como excesso de responsabilidades e atribuições para as mulheres.

Essa mesma realidade apontada por Laura foi demonstrada nos estudos de Lemos, Barbosa e Monzato (2021), realizado com mulheres em trabalho remoto durante a pandemia, todas as entrevistadas relataram que houve sentimento de sobrecarga e aumento do volume de trabalho por motivo de realizar, simultaneamente, as atividades domésticas, antes designadas a outra pessoa, e o cuidado com os filhos, que também permaneceram em casa em tempo integral devido ao fechamento das escolas.

Além disso, esse sentimento de sobrecarga deu-se porque essas mulheres estavam realizando o trabalho remoto sem planejamento ou preparação prévia, mas, ainda assim, não manifestaram conflito entre as relações do trabalho e da família e que gostaram de estar mais perto dos filhos e marido (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2021).

Em vista disso, parece importante a defesa do tempo livre sem interferências profissionais na rotina das pessoas, principalmente, para as mulheres que já são tão impactadas pela cultura do patriarcado, ao longo de toda a história. É nesse sentido que argumenta Antunes (2009, p. 176):

um trabalho cheio de sentido e pela vida autêntica fora do trabalho, por um tempo disponível para o trabalho e por um tempo verdadeiramente livre e autônomo fora do trabalho – ambos, portanto, fora do controle e comando opressivo do capital – convertem-se em elementos essenciais na construção de uma sociedade não mais regulada pelo sistema de metabolismo social do capital e seus mecanismos de subordinação.

E, diante de todo o contexto discutido, foi perguntado aos servidores sobre os possíveis prós e contras de realizar o trabalho remoto, para finalizar a entrevista, e todos explanaram suas opiniões quando perguntado: É possível identificar vantagens e desvantagens do exercício do trabalho de forma remota?

As vantagens relatadas foram a necessidade de não realizar o deslocamento diário para a instituição, a economia de combustível, menos tempo no trânsito, almoçar em casa com a família, flexibilidade de horário, maior facilidade de equilibrar a vida pessoal com o trabalho, maior concentração, melhor aproveitamento do tempo.

As características das vantagens, de forma resumida, apresentadas se atrelam ao que os autores Felstead *et al* (2002) atrelam às questões de oportunidades de estabelecer um equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, em decorrência da flexibilidade de horário proporcionado com o trabalho remoto e com uma gestão de tempo que possa ser melhor aproveitada, dependendo dos contextos em que estiverem inseridos.

No entanto, uma fala, em específico, se destacou das demais, quando remeteu como vantagem a própria realização do trabalho remoto. “Há muito tempo, pleiteamos trabalhar remotamente, mas nunca fomos autorizados, por não ter legislação que nos acobertasse nesse sentido. Então, mostramos que o trabalho remoto funciona muito bem no nosso setor. Todo serviço foi acompanhado mensalmente pela chefia, que acompanhava nossos relatórios de atividades” (LAURA, 2022).

Essa reflexão do que o trabalho remoto trouxe às expectativas de futuro também foi realizada pelo servidor Pedro sob a ótica de como essa vivência do trabalho remoto e um possível futuro pós pandemia podem ser acoplados e proporcionados uma melhor satisfação pessoal e o melhor alcance dos resultados, tendo o bem-estar do servidor como cerne da questão e a tecnologia como impulsionadora dessa mudança de paradigmas.

O trabalho remoto veio para nos despertar para um melhor uso das tecnologias, proporcionando um melhor desenvolvimento e mudanças nos procedimentos da realização dos serviços. Creio que depois dessa experiência não seremos os mesmos, pois os gestores terão uma nova visão administrativa daqui para frente (PEDRO, 2022).

Percebe-se nos discursos da servidora Laura e do servidor Pedro um ponto importante como resultante da experiência da pandemia, que seria a confirmação de uma possibilidade viável de ser implementada nas Instituições devido às vantagens para os colaboradores e para a Instituição, devendo essas ser administradas e equilibradas. A diferença é que com o devido planejamento e as adequações, que não puderam ocorrer, inicialmente, no período pandêmico, devido à situação que assolava o país, o trabalho remoto, quando bem estruturado e regulamentado, pode ampliar os resultados positivos já postos.

Esses resultados positivos para os colaboradores e a Instituição vão desde o bem-estar à produtividade de forma saudável, por isso, o trabalho remoto vem como uma oportunidade de proporcionar qualidade de vida, que, por sua vez, impacta diretamente na produtividade do indivíduo, conforme apontam Abbad *et al.* (2020).

É importante destacar que os servidores não apontaram como ponto favorável ao isolamento social a sua preservação e de sua família devido aos riscos oriundos da pandemia. Infere-se que das mais importantes vantagens à saúde pública foi a existência do trabalho remoto e a possibilidade de distanciamento social permitido pelas Universidades Públicas. Esse fator não pode ser compartilhado por muitas empresas privadas, o que, diante da situação de sobrevivência da organização e das pessoas, necessitaram expor seus funcionários e, por sua vez, colocar em risco as suas famílias, o que difere do contexto da Universidade estudada.

E, como desvantagens, foram mencionados a utilização de recursos pessoais (equipamentos, *softwares*, *internet* etc.), trabalhar além das 8 horas de jornada diária, falta de interação com os colegas, o isolamento social e dificuldade em dividir o horário de trabalho com o horário para se alimentar.

Essa questão de recursos pessoais compartilhados foi também apontada em outros estudos como foi o caso dos de Abbad e Legentil (2020), no que diz respeito à partilha de equipamentos de informática, escritórios ou adaptações de espaços nas residências, tendo, inclusive, revezamento de dispositivos móveis smartphones, *tablets* e notebooks com familiares, que precisavam assistir às aulas síncronas ou realizar reuniões de trabalho.

A extensa jornada de trabalho também foi trazida com ponto negativo, questão compartilhada por muitos profissionais, durante o período da pandemia. É possível inferir que a situação se agrava, quando se trata da realidade de um setor, como é o que os entrevistados estão lotados, que possuem uma carga de atribuições e fluxo processual intenso.

A falta de interação com o colega foi outro ponto negativo a ser destacado, pois é sabido que as relações são construídas e fortalecidas por meio da capacidade das pessoas de se interagirem. Sabe-se que servidores novos chegaram, outros saíram, mudaram de setor e todas essas questões não são tratadas da mesma forma que uma interação face-a-face. Apesar de saber que os aparatos tecnológicos podem subsidiar, mas a implementação de um trabalho remoto necessita considerar esses fatores de interação entre os grupos de uma forma estratégica e benéfica para as pessoas e a Instituição.

Esses aspectos, em maioria vantajosos, citados pelos servidores da UFPB parecem emitir a compreensão de que o trabalho influencia a vida de quem o realiza, estando, cada vez mais, presente nos estudos que atentam para o fato de as instituições contribuírem, mediante seus valores institucionais e sociais, com práticas efetivas de engajamento de trabalhadores com a satisfação no trabalho e com o intuito da lógica empresarial de obter maior produtividade.

É o que mostram, similarmente, algumas pesquisas sobre a prática do teletrabalho realizadas em algumas instituições públicas, antes mesmo do surgimento da pandemia. Mediante os depoimentos de teletrabalhadores e de gestores, foi apontada a existência de vantagens, tais como a redução de custos pessoais de deslocamento, de alimentação fora de casa, sensação de maior segurança, melhoria na qualidade de vida, maior privacidade, gerenciamento autônomo dos objetivos e maior interação com os familiares. Essas interações podem ser exemplificadas em fatores como participação de momentos na vida dos filhos em escola, em apoio à educação de forma mais intensa e presente, além de questões como almoços compartilhados com a família que reside com a pessoa, já que as outras estiveram mais distantes por um determinado período.

Tais fatos apresentados abrangem características da vida pessoal, familiar e profissional dos servidores, embora também tenham revelado que a experiência de trabalho realizado a distância possui desvantagens, como falta de adaptação, de infraestrutura tecnológica, de treinamento específico e de reconhecimento profissional (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Outro estudo realizado no México, antes da pandemia, entre junho e dezembro de 2018, e durante a pandemia, em maio de 2020, buscou avaliar a correlação entre as variáveis de ambiente de trabalho flexível, sentimento de pertencimento, satisfação no trabalho, clareza de objetivos, pressão para fazer o trabalho e adaptação à mudança nesses dois períodos. No entanto, no primeiro momento, nem todos trabalhavam a distância, alguns tinham tempo de

trabalho flexível, outros trabalhavam em espaços não convencionais ou não tinham nenhuma atividade flexível. Os resultados obtidos demonstram que o trabalho remoto permite uma maior gestão do tempo, direcionando-se à produtividade, desperta nos trabalhadores maior sentimento de pertencimento ao meio profissional, satisfação com as condições de trabalho e clareza com os objetivos propostos, e que não houve mudança de pressão para a realização das atividades, mesmo no período em que surgiu a Covid-19 (GÓMEZ, 2021).

Diante dos achados da pesquisa, percebe-se que as experiências e vivências se adaptou à realidade de cada indivíduo, gerando pontos divergentes de observância, e pontos convergentes que foram observados, inclusive, em outros estudos, sobre a pandemia e o trabalho remoto.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo geral de identificar as vantagens e desvantagens com a implantação do trabalho remoto sob a ótica servidores da Pró-Reitoria de Administração da UFPB, a presente pesquisa contou com a participação de cinco servidores que trabalham na Pró-Reitoria de Administração da UFPB e que permaneceram no trabalho remoto durante todo o período permitido pela instituição. Além das contribuições dos servidores, a atuação da pesquisadora junto ao trabalho permitiu o surgimento de inferências, oriundas das experiências compartilhadas durante esses anos pandêmicos.

Diante disso, pode-se perceber nas entrevistas realizadas que, mesmo em contextos similares, as experiências adquiridas com a realização do trabalho remoto são inerentes a cada pessoa e às suas particularidades de vida, porém alguns fatores poderiam ter facilitado ou mesmo auxiliado os servidores, caso tivessem sido observados e providenciados pela instituição.

Dentre os fatores percebidos, era que caso a Instituição já tivesse realizado essa modalidade de trabalho em dimensões diferentes das que foram colocadas, a experiência teria sido menos impactante, o que ocorreu de forma diferente, no âmbito da UFPB, pois foi constatado entre os entrevistados que nenhum tinha praticado o trabalho remoto no serviço público, mesmo alguns servidores tendo 11, 16 e 17 anos de exercício na instituição.

Percebeu-se no discurso dos da maioria dos servidores que a mudança ocorreu relativamente de modo tranquilo, devido à existência de programas e sistemas governamentais *on-line*. Por outro lado, outros entrevistados destacaram a forma súbita com que foi feita a mudança do modo de trabalho em virtude das características de algumas atividades que necessitavam do armazenamento de dados na rede de internet do setor, embora tenha sido compreendido por esses sujeitos que a urgência da mudança ocorreu por causa do risco de infecção pelo coronavírus.

Quanto ao possível suporte dado pela Universidade aos servidores, no exercício do trabalho remoto, todos reconheceram que houve intervenção institucional favorável à execução das atividades em meio ao período da pandemia. Dentre os exemplos, destacou-se que a execução de curso de capacitação e empréstimos, pelo setor de trabalho, de equipamentos aos servidores que não dispunham de equipamentos pessoais, tendo sido eles os mais considerados pelos entrevistados como determinantes à gestão das mudanças implantadas.

Quanto às vivências do trabalho remoto em uma pandemia, alguns dos entrevistados afirmaram ter se adequado rapidamente à nova realidade. Outros qualificaram a experiência como positiva, principalmente, por estar mais perto da família.

Embora essa tendência de virtualização já fosse considerada, visando a ampliação do alcance das atividades desenvolvidas nesses espaços, somente com a situação de pandemia ela passou a ser amplamente implementada. No entanto, dentro da necessidade do isolamento social decorrente do período pandêmico, parece não ter havido escolha e nem tempo de adequação ao regime do trabalho remoto para os trabalhadores não considerados, a princípio, como de áreas essenciais. Isso porque as instituições permaneceram exercendo suas atribuições e os funcionários destas continuaram exercendo suas atividades, mesmo diante de um momento tão atípico.

Com a análise dos dados coletados, verificou-se que, mesmo que o contexto seja semelhante, as experiências vivenciadas são peculiares a cada pessoa e às suas particularidades de vida, de modo que todos apontaram vantagens e desvantagens em suas vivências com o trabalho remoto. Alguns apresentaram mais dificuldades que outros para se adaptarem ao período de trabalho remoto e aos aspectos decorrentes do isolamento social. Percebeu-se, ainda, que alguns fatores influenciaram em no desenvolvimento do trabalho pelos servidores.

Quanto ao objetivo específico de “Compreender fatores que podem influenciar nas percepções dos servidores técnico-administrativos da Pró-Reitoria de Administração da UFPB em relação à implantação do trabalho remoto”, destaca-se que os fatores decisivos às percepções de efetividade do trabalho remoto associado à sua continuidade foram questões como a existência de choque entre as atribuições domésticas e profissionais, quando o servidor está em casa. Essa característica foi mais destacada pelas servidoras. Com isso, a existência de filho e ser do gênero feminino podem ter influenciado percepções dos servidores sobre as vantagens e desvantagens do trabalho remoto. Por outro lado, o tempo de serviço não se mostrou decisivo para uma melhor experiência ou não com o desenvolvimento do trabalho remoto.

No que diz respeito ao objetivo específico de contextualizar a gestão da Universidades Públicas e dos servidores públicos técnico-administrativos e seus desdobramentos na sociedade, percebeu-se que as Universidades têm um fundamental papel na transformação da sociedade, de modo que a construção de seres atuantes, profissionais competentes e detentores de conhecimentos para modificar os cenários problemáticos que assolam a sociedade vigente. Verificou-se que, na pandemia, a atuação da Universidade foi além da construção de saberes,

mas de contribuir com as realidades da sociedade, com facilidades e fomentos a projetos de pesquisa e extensão, além da valorização de espaços acadêmicos para o surgimento de ideias inovadoras que pudessem contribuir com soluções para a crise sanitária.

Quanto ao objetivo específico de mapear as ações realizadas pela UFPB para a implementação do trabalho remoto para os servidores técnico-administrativos durante a pandemia da Covid-19, é importante ressaltar que nem os servidores nem a Universidade estava preparada para lidar com complexa mudança que seria a transição abrupta do presencial para o remoto. No entanto, essa transição se apresenta como uma solução que impactou na redução de espaços de propagação do vírus e na exposição dos servidores a transportes públicos e a aglomerações.

Levantou-se que a Universidade adotou importantes medidas como a criação de portaria que regulamentou o funcionamento imediato do trabalho remoto por meio do uso dos planos de trabalhos para melhor acompanhamento e controle das chefias e dos órgãos de controle. Outras medidas foram a oferta de equipamentos eletrônicos para aqueles que não possuísem e optassem por pegá-los de forma emprestada. Além da questão de oferta de cursos, ações de qualidade de vida e protocolos de segurança foram ações voltada à redução do risco à pandemia e dos cuidados com o servidor durante o período.

E, por fim, no que diz respeito ao objetivo geral de identificar as vantagens e desvantagens com a implantação do trabalho remoto sob a ótica servidores da Pró-Reitoria de Administração da UFPB, destaca-se que um ponto desfavorável elencado com unanimidade foi que não houve um período adaptativo para que documentos norteadores, procedimentos ou documentos padrões fossem criados.

As adaptações tiveram que acompanhar o perfil de cada profissional, que necessitou ter ou desenvolver habilidades para lidar com o novo, com a gestão profissional e pessoal simultaneamente e com a ampliação de demandas que seriam resolvidas em um telefonema ou presencialmente, passaram a ser substituídas por e-mails e processos, ampliando o fluxo processual na Instituição.

Outro elemento negativo destacado pelos servidores que participaram da pesquisa foi a sobrecarga por acumular atividades domésticas e profissionais, o que foi apontado especificamente no relato de mulheres, corroborando com a conclusão já evidenciada em outros estudos de que as mulheres foram as mais impactadas na pandemia, o que se deve aos vestígios enraizados da cultura patriarcal.

A interação social e as relações interpessoais foram destacadas como desfavorável, uma vez que a face-a-face não se compara às relações, muitas vezes, superficiais desenvolvidas pela tecnologia. Assim, observa-se que houve um prejuízo no desenvolvimento de relações com mais vínculos entre os servidores. Aqueles que chegaram no período da pandemia foram, ainda mais, prejudicados.

A existência de muitas e duradouras reuniões foi compartilhado como fator preocupante por aqueles que exerciam cargo de chefia, de modo que, quando se encerrava, a dinâmica das atividades exigia uma dedicação posterior ao horário de trabalho.

A questão de diferentes horários para exercer as atividades, na opinião da maioria dos respondentes, foi uma desvantagem, quando relacionado aos diferentes momentos em que as equipes de trabalho realizavam suas demandas, gerando horas de jornadas de trabalho, além do previsto. Isso prejudicou, ainda mais, profissionais com cargo de chefia que necessitava acompanhar e dar suporte às equipes, então, era induzido a atuar nos três turnos por meio das ferramentas sociais, em especial, do *WhatsApp*.

Das vantagens, destaca uma unicidade no que diz respeito ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, permitindo uma maior qualidade de vida e aproximação das relações familiares. A possibilidade de trabalhar em diferentes horários e de acordo com sua melhor disposição para produtividade facilitou a existência de uma gestão de tempo diferenciada entre os servidores que atuaram em trabalho remoto.

Outra importante vantagem foi que a existência na prática do trabalho remoto permitiu perceber a viabilidade de uma implementação do teletrabalho na instituição, demonstrando que, na maioria dos casos, houve produtividade e responsabilidade por parte dos servidores e, até mesmo, que a qualidade de vida proporcionada pode influenciar na motivação para exercício do profissional em sua prática laboral.

A concentração também foi elencada como favorável para aqueles que trabalham em salas com um número acentuado de pessoas. No caso do trabalho remoto, os servidores poderiam se isolar, em alguns casos, em ambientes como escritório.

Questões como a inexistência do trânsito, a economia de combustível, a possibilidade de uma alimentação mais saudável, um melhor equilíbrio entre a vida pessoal com o trabalho e a possibilidade de flexibilizar o desenvolvimento de suas atividades foram vantagens também citadas.

Embora o movimento de mudança do modo de trabalho não tenha sido o mais adequado, todos os servidores encontraram vantagens em realizar o trabalho remoto, acreditando que as Instituições puderam observar sob outro viés quanto às potencialidades do serviço realizado e da possível continuidade da prática do trabalho remoto.

Opina-se que o presente estudo possa subsidiar a revisitação por parte da Universidade quanto às soluções para as falhas encontradas e aproveitamento da melhor forma em experiências que se demonstraram vantajosas na visão dos servidores entrevistados.

Em face disso, este estudo recomenda que sejam realizadas mais pesquisas sobre o tema para ampliar ou descobrir novos resultados, a fim de uma maior contribuição para a área. Sugere-se ainda que o teletrabalho seja colocado como uma modalidade de trabalho efetiva na universidade, sem a restrição ou diminuição de nenhum direito adquirido, e que sejam promovidas pela PROGEP ações de interatividade entre os servidores, motivacionais e para o bem-estar dos servidores teletrabalhadores e daqueles que trabalham no presencial.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia da Silva; LEGENTIL, Juliana. Novas Demandas de Aprendizagem dos Trabalhadores Face à Pandemia da COVID-19. In: MORAES, Melissa Machado (Org.). **Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2020, p. 45-56.
- ABEP - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENTIDADES ESTADUAIS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO. **Cartilha sobre Teletrabalho no Setor Público**. Brasília: Instituto Brasileiro de Governança Pública, 2021. Disponível em: <https://abep-tic.org.br/docs/Cartilha.pdf>. Acesso em 17 nov. 2021.
- ANDRADE, C. L. **Evolução Política do Estado brasileiro – 1822-1967**. Florianópolis: Insular, 2012.
- ALMEIDA, Lindijane de Souza Bento et al. As universidades públicas brasileiras no contexto da pandemia: iniciativas e parcerias no enfrentamento da covid-19. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 25, n. 82, 2020.
- ANTUNES, R. L. C. 1953- **Os Sentidos do Trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2 ed., 10. reimpr. rev. e ampl. São Paulo: Boitempo, 2009. (Mundo do Trabalho).
- ANTUNES, R. L. C. **Adeus ao trabalho?** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Cortez, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788524924439/>. Acesso em: 15 jan. 2021.
- ARAÚJO, T. M. de; LUA, Iracema. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, 2021.
- ARRUDA, E. P. Educação Remota Emergencial: elementos para políticas públicas na educação brasileira em tempos de Covid-19. **EmRede - Revista de Educação a Distância**, v. 7, n. 1, 15 maio 2020.
- ASCOM SE/UNA-SUS. **Organização Mundial de Saúde declara pandemia do novo Coronavírus**. 2021. Disponível em: <https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus>. Acesso em: 15 jun. 2021.
- BARÇANTE, L. C.; CASTRO, G. C. de. **Ouvindo a voz do cliente interno**. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARREIRA, G. **UFRJ detalha crise após bloqueio de verba e cita risco de fechar: 'Não dá para manter', diz vice-reitor**. G1, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2021/05/12/ufrj-detalha-crise-apos-bloqueio-de-verba-e-cita-risco-de-fechar-nao-da-para-manter-diz-vice-reitor.ghtml>. Acesso em: 15 jun. 2021.
- BASTOS, M. J. da M. **O poder nos tempos da peste** (Portugal - séculos XIV/XVI). Niterói: EdUFF, 2009.
- BAZZANELLA, S. L.; ASSMANN, S. J. **A vida como potência a partir de Nietzsche e Agamben**. São Paulo: LiberArs, 2013.
- BOBBIO, N. **Estado, Governo, Sociedade**. Por uma teoria geral da política. São Paulo: Paz e Terra, 24ª ed., 2017.

BONFANTE, J. G.; OLIVEIRA, L. M.; NARDI, A. O Impacto da Qualidade de Vida no Trabalho sobre a Produtividade. **Revista Científica Eletrônica UNISEB**, v. 6, n. 6, p. 114-129, 2015. Disponível em:

<http://estaciorebeira.com.br/revistacientifica/arquivos/revista6/9.pdf>. Acesso em: 05 maio 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Boletim SEGES/Ministério da Economia**. Secretaria de Gestão. –Ano 2, n. 3 (2021).Brasília : Secretaria de Gestão, 2021- . p. 200 : v. : il. Semestral. Disponível: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/boletim-da-administracao-direta-autarquica-e-fundacional>

BRASIL. 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.

BRASIL. **Lei nº 13.467**, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm). Acesso em: 02 jun. 2021.

BURIL, B. A pandemia e o individualismo que nunca existiu. In: REICH, E. *et al* (Orgs.). **Reflexões sobre uma pandemia**. Néfipon-line: Florianópolis, 2020. p. 30-34. Disponível em: <http://www.nefipo.ufsc.br/files/2012/11/LIVRO.-Reflex%C3%B5es-sobre-uma-pandemia-2020.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2021.

BRIDI, M. A. *et al*. O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19. **Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade**, 2020.

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). **Psico-USF**, v. 13, n. 2, p. 203- 210. jul./dez. 2008.

CARVALHO, J. F. S.; RODRIGUES, R. L. A. A gestão de pessoas no serviço público. **Interação-Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 22, n. 1, p. 16-42, 2020.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira et al. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Rev. Serv. Público**, Brasília 69 (2) 163-191 abr/jun 2018.

CAPONI, S. Covid-19 no Brasil: entre o negacionismo e a razão neoliberal. **Estudos Avançados**, v. 34, p. 209-224, 2020.

CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS- CGEE. **Panorama da ciência brasileira: 2015-2020**. Boletim Anual OCTI, Brasília, v.1, jun. 2021. 196 p

COURA, J. R. **Dinâmica das Doenças Infecciosas e Parasitárias**. 2 ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013. 978-85-277-2275-9. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-277-2275-9/>. Acesso em: 10 mar. 2021.

COSTIN, C. **Administração Pública**. Grupo GEN, 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152281/>. Acesso em: 15 abr. 2021.

CHAUÍ, M. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Unesp, 2001.

CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista brasileira de educação**, p. 5-15, 2003. Disponível em: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bcUFPB-ebooks/detail.action?docID=3233061>. Acesso em: 15 abr. 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Grupo A, 2014. 9788536323589. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536323589/>. Acesso em: 19 nov. 2021.

CLARK, Sue Campbell. Work cultures na work/Family balance. **Journal of Vocational Behavior**, v. 58, n. 3, p.348-365, 2001.

DA COSTA, F. L. História, narrativa e representações da administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 69, p. 31-52, 2018.

DA SILVA, A. M. S. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. Congresso Internacional de Direito e contemporaneidade, 3, 2015, Santa Maria. **Anais [...]**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2015.

DE CARVALHO, A. C. L.; BLIACHERIENE, A. C.; ARAÚJO, L. V. Quando um vírus nos desafia: pandemia, novas tecnologias e teletrabalho – desafios do século XXI. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 18, n. 2, p. 21-41, 2020.

DE FREITAS FARIAS, Mário André et al. De ensino presencial para o remoto emergencial: adaptações, desafios e impactos na pós-graduação. **EDUCAÇÃO**, v. 10, n. 1, p. 180-193, 2020.

DIAS SOBRINHO, José. Universidade fraturada: reflexões sobre conhecimento e responsabilidade social. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 20, n. 3, p. 581-601, 2015.

ESCOBAR, H. Dados mostram que ciência brasileira é resiliente, mas está no limite. **Jornal da USP**, 2021. Disponível em: <https://jornal.usp.br/universidade/politicas-cientificas/dados-mostram-que-ciencia-brasileira-e-resiliente-mas-esta-no-limite/>. Acesso em: 15 jun. 2021.

FAUSTO, B. **História do Brasil**. São Paulo: EDUSP, 14 ed., 2012.

FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. 2 ed. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda, 1996.

FERES, J.; CAMPOS, L. A. Ação afirmativa no Brasil: multiculturalismo ou justiça social? **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, p. 257-293, 2016.

FELSTEAD, A. *at al.* Opportunities to work at home in the context of work-life balance. **Human resource management journal**, v. 12, n. 1, p. 54–76, 2002.

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

FRANÇA, Maira Nani; RUIZ, Angélica Aparecida Parreira Lemos; GROSSI, Angela Maria. Teletrabalho: contexto, reflexões e perspectivas. In: CONFERÊNCIA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO/MÍDIA CIDADÃ, 15, 2021, online. **Anais [...]**. São Paulo: ABPCom, 2021. Acesso em 12 mai. 2022.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Liber Livro Editora, 2008.

- FREITAS, A. S. A Influência da Qualificação Permanente no Atendimento do Serviço Público: as adversidades e implicações. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v. 9, n. 2, p. 322-339, 2019.
- FREITAS, M. do C. R.; PEDERNEIRAS, M. M. Qualificação profissional na administração pública: uma análise da percepção dos técnicos administrativos do CFP/UFCG. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe) ISSN-e: 2237-1427**, v. 10, n. 1, 2020.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 31 maio 2018.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas,
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição . [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2019. 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 18 nov. 2021.
- GÓMEZ, S. M. Relación entre los aspectos del ambiente de trabajo desde la perspectiva de trabajo flexible. **Lúmina**, v. 22, n. 1, p. E0007-E0007, 2021.
- GUARNIERI, F. V.; MELO-SILVA, L. L. Cotas Universitárias no Brasil: Análise de uma década de produção científica. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 21, p. 183-193, 2017.
- GUSSO, H. L. *et al.* Ensino superior em tempos de pandemia: diretrizes à gestão universitária. **Educação & Sociedade**, v. 41, p. 1-27, 2020.
- HENRIQUE, T. COVID-19 e a internet (ou estou em isolamento social físico). **Interfaces Científicas-Humanas e Sociais**, v. 8, n. 3, p. 5-8, 2020.
- HOFFMANN, F. O teletrabalho e a nova competência da Justiça do Trabalho: um desafio aos direitos material e processual do trabalho. **Revista do TRT da 9ª Região**, v. 30, n. 54, p. 85-122, 2005.
- KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; LEMOS, R. B. Qualidade de vida no trabalho: Parâmetros e avaliação no serviço público. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 3, 2019. doi:10.1590/1678-6971/eRAMG190134.
- KRENAK, A. **Ideias para adiar o fim do mundo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.
- KRENAK, A. **O amanhã não está à venda**. Companhia das letras, 2020.
- LAKATOS, M. E. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 18 nov. 2021.
- LEMOS, A. H. C.; BARBOSA, A. O.; MONZATO, P. P. Mulheres em home office durante a pandemia da Covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, p. 388-399, 2021.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**, v. 1, n. 2, p. 79-83, 1997.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

LEITE, Ana Luiza; DA CUNHA LEMOS, Dannyela; SCHNEIDER, Wilnei Aldir. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão**, v. 17, n. 3, p. 186-209, 2019.

LOPEZ, F. G.; GUEDES, E. P. **Três décadas de evolução do funcionalismo público no Brasil (1986-2017)**. 2020. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10169/1/td\\_2579.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10169/1/td_2579.pdf)

MACIEL, Ethel *et al.* A campanha de vacinação contra o SARS-CoV-2 no Brasil e a invisibilidade das evidências científicas. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 27, p. 951-956, 2022.

MAGALHÃES, N.; TIMERMAN, A. **Histórias da AIDS**. São Paulo: Grupo Autêntica, 2015. 9788582176276. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582176276/>. Acesso em: 26 out. 2021.

MASSUKADO, L. Carta aberta em defesa do Serviço Público Brasileiro. **Servir: Frente Parlamentar Mista em Defesa do Serviço Público**, 2021. Disponível em: <https://www.servirbrasil.org.br/2021/03/carta-aberta-em-defesa-do-servico-publico-brasileiro/>. Acesso em: 19 fev. 2022.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais** / José Matias-Pereira. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2018.

MELLO, V. H. L. de. Teletrabalho e home office no contexto do coronavírus (Covid-19). **Jus.com.br**, 2020. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/81903/teletrabalho-e-home-office-no-contexto-do-coronavirus-covid-19>. Acesso em: 15 nov. 2021.

MINAYO, M. C. de S.; HARTZ, Z. M. de A.; BUSS, P. M. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. **Ciência & saúde coletiva**, v. 5, p. 7-18, 2000. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141381232000000100002&script=sci\\_abstract&tlng=p](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141381232000000100002&script=sci_abstract&tlng=p)t. Acesso em: 13 jan. 2019.

MOCELIN, C. E. Assistência estudantil como política de proteção social: uma possibilidade de seguridade social ampliada e intersetorial. **O Social em Questão**, v. 22, n. 45, p. 239-260, 2019.

MOREIRA, T. A. C. A conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar no momento do trabalho 4.0. **Labour & Law Issues**. Bolonha, v. 3, n. 1, p. 1-31, 2017. Disponível em: [https://web.archive.org/web/20180422005104id\\_/https://labourlaw.unibo.it/article/view/File/6857/6623](https://web.archive.org/web/20180422005104id_/https://labourlaw.unibo.it/article/view/File/6857/6623). Acesso em: 25 jun. 2021.

MOREL, A. P. M. Negacionismo da Covid-19 e educação popular em saúde: para além da necropolítica. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 19, 2021.

MURIEL-TORRADO, E.; BISSET-ALVAREZ, E.; BARROS, C. M. Sem Ciência não há futuro. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 25, p. 01-04, 2020.

NICOLELIS, Miguel AL. O Comitê Científico de Combate ao Coronavírus do Consórcio Nordeste e a pandemia de COVID-19 no Brasil. **CONASS. Planejamento e Gestão. Coleção COVID-19, v2. Brasília, DF: Conselho Nacional de Secretários de Saúde**, p. 126-45, 2021.

NOGUEIRA FILHO, J. de A. *et al.* **O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública.** 2020.

NUNOS, V. **A UFRJ não pode morrer,** 2021. Disponível em <https://www.ie.ufrj.br/images/IE/IEnaMidia/2021/05/O%20Dia%2016-05%20Carlos%20Frederico%20Rocha.pdf>

OCDE - ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. **A framework to guide an education response to the COVID - 19 pandemic of 2020**, [s. 1.], 2020. Disponível em: [https://www.hm.ee/sites/default/files/framework\\_guide\\_v1\\_002\\_harward.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/framework_guide_v1_002_harward.pdf). Acesso em: 20 abr. 2021.

PAZ, P. **UFPB oferta 5,4 mil auxílios de R\$ 1,2 mil para compra de computador ou tablet e distribuirá 7 mil chips.** Ascom/UFPB, 2020. Disponível em: <http://plone.UFPB.br/UFPB/contents/noticias/UFPB-oferta-5-4-mil-auxilios-de-r-1-2-mil-para-compra-de-computador-ou-tablet-e-distribuir-7-mil-chips>. Acesso em: 15 jun. 2021.

REBECHI, Claudia Nociolini. Comunicação e trabalho nos estudos de comunicação organizacional: reflexões a partir do discurso da “comunicação interna”. **Revista Dito Efeito**, Curitiba, v. 7, n. 11, p. 43-56, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/de/article/view/5096>>. Acesso em 12 dez. 2020.

RIBEIRO, L. A; SANTANA, L. C. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**, 2015. Disponível em: [https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06\\_QUALIDADE\\_VIDA\\_TRABALHO.pdf](https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf). Acesso em: 10 maio 2019.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no Nível Gerencial.** 4 ed. Vozes, Petrópolis, RJ, 1998.

ROJAS, O.; MARTÍNEZ, M.; VIVAS, A. Responsabilidad social universitaria en tiempos de pandemia: mirada desde la función docente (Universidad de Antofagasta–Chile). **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, p. 424-439, 2021.

ROGER-GARCÍA, J. La ficción de educar a distancia. **Revista de Sociología de la Educación (RASE)**, v. 13, n 2, p. 174-182, 2020.

SALES, Edriene Cristine da Silva Santos et al. O programa de apoio a planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI): uma análise de seu processo de avaliação. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 24, p. 658-679, 2019.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. Metodologia de Pesquisa . São Paulo: Grupo A, 2013. 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 18 nov. 2021.

SANTOS, A. M. A qualidade de vida dos trabalhadores no serviço público. **Revista Mbote**, v. 1, n. 2, p. 100-124, 2020.

SEIDL, L. M. F; ZANNON, C. M. L. C. Qualidade de vida e saúde: aspectos conceituais e metodológicos. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <https://www.scielosp.org/pdf/csp/2004.v20n2/580-588/pt>. Acesso em: 25 jan. 2019.

SERAFIM, M. P.; DIAS, R. de B. A importância da ciência e das universidades públicas na resolução de problemas sociais. **Avaliação**, v. 25, n. 1, p. 1-4, mar. 2020. Disponível em:

<http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/3914/3700>. Acesso em: 05 abril 2021.

SILVA, S. B. da. **Luiz Simões Lopes**: fragmentos de memória. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SILVA, V. S. et. al. **Comunicação interna**: Benefícios para as empresas e motivação para os funcionários. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015.

SINTESPB. **Aprovado regime de 40h na UFPB**. Sindicato dos Trabalhadores de Ensino Superior da Paraíba, 2010. Disponível em: <https://sintespuebpb.org/2010/10/14/aprovado-regime-de-40h-na-UFPB/>. Acesso em: 02 abr. 2019.

UFPB - UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Resolução n.º 257, de 05 de setembro de 1979. Aprova o Regimento da Reitoria da UFPB**. Conselho Universitário. 1979. João Pessoa, Disponível em: [http://www.UFPB.br/sods/contents/menu/institucional/copy\\_of\\_regimentos](http://www.UFPB.br/sods/contents/menu/institucional/copy_of_regimentos). Acesso em: 16 mar. 2021.

UFPB. UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Comissão de biossegurança para planejamento do retorno das atividades presenciais na UFPB**. Plano UFPB para retorno gradual das atividades presenciais. João Pessoa, 2020. Disponível em: [https://www.ufpb.br/biosseguranca/contents/documentos/biosseguranca\\_plano-ufpb\\_retorno-atividades-presencias\\_ok.pdf](https://www.ufpb.br/biosseguranca/contents/documentos/biosseguranca_plano-ufpb_retorno-atividades-presencias_ok.pdf). Acesso em: 21 abril 2021.

UFPB. UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Relatório de gestão 2020**. João Pessoa: Editora UFPB, 2020.

VIDALE, G. **Os principais estudos científicos que derrubaram a cloroquina**. Veja, 2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/saude/os-principais-estudos-cientificos-que-derrubaram-a-cloroquina/>. Acesso em: 15 jun. 2021.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021.

WALTON, R. E. Quality of Working Life: What is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

YIN, R. K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. São Paulo: Grupo A, 2016. 9788584290833. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290833/>. Acesso em: 19 nov. 2021.

## APÊNDICE A

## Informativo

**TRABALHO REMOTO NO PERÍODO PANDÊMICO:**  
da implantação à percepção dos técnicos-administrativos  
na UFPB

## VANTAGENS

Não realizar o deslocamento diário para a instituição;

Economia de combustível;

Menos tempo no trânsito;

Almoçar em casa com a família;

Flexibilidade de horário;

Maior facilidade de equilibrar a vida pessoal com o trabalho;

Maior concentração;

Melhor aproveitamento do tempo.

## DESVANTAGENS

Utilização de recursos pessoais (equipamentos, softwares, internet etc.);

Trabalhar além das 8 horas de jornada diária;

Falta de interação com os colegas;

Dificuldade em dividir o horário de trabalho com o horário para se alimentar.

Isolamento social.

Autora: Laediany dos Santos da Silva

## APÊNDICE B

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

<b>PERFIL DOS SERVIDORES</b>
Idade
Gênero
Raça
Tipo de residência
Quantidade de pessoas residentes
Quantidade de filhos
Idade dos filhos
Se reside com pessoa idosa, pessoa com deficiência ou com pessoa que precise de auxílio
Formação
Cargo
Se exerce cargo de chefia FG ou CD
Tempo de Exercício na Pró-Reitoria de Administração

- 1) Como servidor público técnico-administrativo da esfera federal você já tinha realizado trabalho remoto antes da pandemia da Covid-19? Se sim, por quanto tempo? E como foi a experiência?
  
- 2) Como ocorreu a transição da forma de trabalho presencial para o trabalho remoto no seu setor de trabalho atual?
  
- 3) Como foi realizar as atividades laborais fora do ambiente físico habitual, de forma remota e durante a pandemia da Covid-19?
  
- 4) Quais foram as mudanças percebidas na rotina, no horário de trabalho, na comunicação, na entrega dos resultados, na relação com os colegas?
  
- 5) É possível identificar vantagens e desvantagens do exercício do trabalho de forma remota?