



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

LUCAS SOUZA DE LIMA

**O TRABALHO REMOTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE:
PANDEMIA, GESTÃO E PERSPECTIVAS**

SÃO CRISTÓVÃO, SE
2023

LUCAS SOUZA DE LIMA

**O TRABALHO REMOTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE:
PANDEMIA, GESTÃO E PERSPECTIVAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Orientadora: Professora Dra. Rúbia Oliveira Corrêa

SÃO CRISTÓVÃO, SE
2023

LUCAS SOUZA DE LIMA

**O TRABALHO REMOTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE:
PANDEMIA, GESTÃO E PERSPECTIVAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Trabalho defendido e aprovado em 27 de janeiro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Rúbia Oliveira Corrêa (Orientadora)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof.^a Dra. Maria Conceição Melo Silva Luft (Membro interno)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof. Dr. Jefferson Reis Guimarães Andrade (Membro externo)
Universidade Tiradentes (UNIT)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, graças a Ele pude ter forças para trilhar esse caminho e concluí-lo neste momento. Por Sua vontade, colocou pessoas em minha vida pessoal e acadêmica, que colaboraram para que eu chegasse onde estou.

Aos meus pais, Luciana e Gilberto, que não me deixaram desistir nos momentos mais difíceis, que me fizeram entender todo o esforço que eles tiveram que fazer para que eu pudesse alcançar a oportunidade que eles não tiveram.

A minha querida namorada, Carla, que me ajudou sempre que precisei, gastando seu tempo em meio as suas obrigações, suportando minhas reclamações, meus lamentos e me dando conselhos e dicas para que eu pudesse construir esse trabalho.

Aos meus colegas de trabalho na CPPD, que se tornaram amigos para a vida, me incentivando todos os dias, me falando e mostrando suas experiências, que me fizeram se dedicar ainda mais nisso.

A minha orientadora, Rúbia Corrêa, por suas ideias, orientações, correções, e, sobretudo, por ter me acolhido em um momento tão difícil, após um pedido repentino de um graduando perdido no que fazer.

Aos meus professores do curso, de toda a jornada na graduação, que construíram um alicerce de conhecimentos, cada um em uma área do saber, e que de certa forma, estão todos inseridos aqui.

Aos meus colegas de curso, que viveram comigo essa maratona acadêmica, todas as atividades realizadas, trabalhos, pontos de vista, acrescentaram bastante na minha formação.

Aos meus amigos, que também me ajudaram quando a eles recorri.

Por fim, agradeço a todos que não consigo mencionar, mas que em algum momento torceu por mim para que desse tudo certo na conclusão desta etapa.

RESUMO

A realização de atividades laborais fora das dependências do contratante não é uma prática recente, mas que foi intensificada em decorrência da pandemia da COVID-19. O trabalho remoto foi a saída mais comum utilizada pelas organizações e com a Universidade Federal de Sergipe não foi diferente, tendo que adotar novas ferramentas e métodos de trabalho, fazendo uso da tecnologia da informação e comunicação e enfrentando os desafios que esta modalidade de trabalho trouxe consigo. Para tanto, esse estudo teórico-empírico objetivou verificar como se deu a adoção do trabalho remoto na Universidade Federal de Sergipe durante a pandemia provocada pela COVID-19. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória e qualitativa, por meio de estudo de caso único, que contou com a aplicação de entrevistas em um roteiro semiestruturado. Os participantes foram servidores vinculados às pró-reitorias da universidade, no total de sete, sendo estes os pró-reitores da instituição ou indicados por esses. Os dados foram tratados por meio de análise qualitativa básica. Após o tratamento dos dados coletados, pôde-se concluir que a Universidade Federal de Sergipe, de acordo com a percepção dos gestores entrevistados, teve êxito na aplicação do trabalho remoto. A pesquisa também revelou a importância que as tecnologias de informação e comunicação possuem na universidade. Além disso, apesar das dificuldades relatadas, observou-se que a instituição possui um rumo claro visando a modernidade laboral.

Palavras-chave: Trabalho Remoto. Pandemia. Práticas laborais. Tecnologia da informação e comunicação.

ABSTRACT

Related of executing labor activity out of hirer's dependency is not a recent practice, but it was intensified due to COVID 19 pandemic. The remote work was the most common way out used in these conditions and Universidade Federal of Sergipe didn't do so differently at all, adopted new tools and working methods, using information and communication technology, and facing challenges that came up with this way of working. Therefore, this theoretical-empirical research had the goal to verify how the remote work on Universidade Federal de Sergipe had taken place during the pandemic. For that, it was done a qualitative and explorative research, through a study based on a unique case, that counted with a bunch of interviews and a semi structured script. The participants were servers linked to university pro-rectories, on a total of seven, these being the university pro-rectors or indicated by them. The data was processed using basic qualitative analysis. After the collected data, it was possible to conclude that Universidade Federal de Sergipe, according to the perception of managers interviewed, successfully applied remote work. The research also revealed the importance that information and communication technology has at the university. Moreover, although the difficulties reported, it was observed that institution has a clear direction and a goal of labor modernity.

Keywords: Remote Work. Pandemic. Labor Practices. Information and communication technology.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---------------|---|
| CEFISCON..... | Comissão Executiva de Fiscalização de Contratos |
| CGU..... | Controladoria-geral da União |
| CLT..... | Consolidação das Leis do Trabalho |
| CONEPE..... | Conselho do Ensino, da Pesquisa e da Extensão |
| CONSU..... | Conselho Universitário |
| COPAC..... | Coordenação de Planejamento e Avaliação Acadêmica |
| FIA..... | Fundação Instituto de Administração |
| GR..... | Gabinete do Reitor |
| IBGE..... | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| MEC..... | Ministério da Educação |
| MP..... | Medida Provisória |
| OIT..... | Organização Internacional do Trabalho |
| OMS..... | Organização Mundial da Saúde |
| POSGRAP..... | Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa |
| PROAD..... | Pró-Reitoria de Administração |
| PROEST..... | Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis |
| PROEX..... | Pró-Reitoria de Extensão |
| PROGEP..... | Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas |
| PROGRAD..... | Pró-Reitoria de Graduação |
| PROPLAN..... | Pró-Reitoria de Planejamento |
| RESUN..... | Restaurante Universitário |
| SIG..... | Sistema Integrado de Gestão |
| SIGAA..... | Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas |
| SIGRH..... | Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Recursos Humanos |
| SIPAC..... | Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contrato |
| TI..... | Tecnologia da Informação |
| TIC..... | Tecnologias da Informação e Comunicação |
| UFS..... | Universidade Federal de Sergipe |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Categorias analíticas e elementos de análise..... | 29 |
| Quadro 2 – Protocolo de estudo..... | 30 |
| Quadro 3 – Comparação das vantagens citadas..... | 43 |
| Quadro 4 – Comparação das desvantagens citadas..... | 44 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 | OBJETIVOS..... | 10 |
| 1.1.1 | Objetivo geral | 11 |
| 1.1.2 | Objetivos específicos | 11 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA..... | 11 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 13 |
| 2.1 | A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO..... | 13 |
| 2.2 | O TRABALHO REMOTO | 15 |
| 2.2.1 | A regulamentação da jornada de trabalho remoto | 17 |
| 2.2.2 | A implementação emergencial do trabalho remoto | 20 |
| 2.2.3 | Vantagens e desvantagens do trabalho remoto | 22 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 26 |
| 3.1 | QUESTÕES DE PESQUISA | 26 |
| 3.2 | CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO | 26 |
| 3.3 | INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E PRÉ-TESTE | 27 |
| 3.4 | DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS | 28 |
| 3.5 | CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE..... | 29 |
| 3.6 | TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS..... | 29 |
| 3.7 | PROTOCOLO DE ESTUDO | 30 |
| 3.8 | LIMITAÇÕES DO ESTUDO | 30 |
| 4 | ANÁLISE DOS DADOS | 32 |
| 4.1 | UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE | 32 |
| 4.1.1 | Estrutura da Universidade Federal de Sergipe | 32 |
| 4.1.2 | Atividade principal, complementares e auxílios | 33 |
| 4.1.3 | Sistemas Integrados de Gestão | 34 |
| 4.1.4 | Quadro funcional da Universidade | 35 |
| 4.2 | APLICAÇÃO DA ENTREVISTA | 36 |
| 4.2.1 | Implementação do trabalho remoto | 36 |
| 4.2.2 | Implicações do trabalho remoto emergencial | 40 |
| 4.2.3 | Perspectiva dos gestores | 43 |
| 5 | CONCLUSÃO | 49 |
| 5.1 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 49 |
| 5.2 | CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS..... | 51 |
| | REFERÊNCIAS | 52 |

1 INTRODUÇÃO

A flexibilidade demandada pela sociedade capitalista faz com que as organizações busquem alternativas que agradem a força de trabalho, a fim de que a produtividade laboral continue igualmente satisfatória para ambas as partes na relação trabalhista. Por conta dessa necessidade, diferentes modalidades de trabalho foram criadas, dentre elas, o trabalho remoto, termo que ainda carece de consenso em sua definição (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

É necessário salientar que a Organização Internacional do Trabalho (OIT) não possui normativas para esse tipo de modelo laboral, assim, os países possuem autonomia para regular essa atividade em seu território (OIT, 2020). Mediante a Medida Provisória (MP) nº 1.108/2022, publicada em 25 de março, o trabalho remoto foi inserido na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BRASIL, 2022). Abrindo, dessa forma, novos horizontes para diversas organizações, por dar um amparo legal acerca desta modalidade de trabalho.

No início de 2020, o mundo foi assolado por um surto pandêmico causado pelo vírus SARS-CoV-2, que causa a COVID-19, uma doença infecciosa. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), a alta taxa de transmissão e de letalidade do SARS-CoV-2 foram as razões pelas quais medidas rigorosas tiveram de ser tomadas, como o fechamento de comércios, instituições de ensino e outros que não fossem considerados essenciais (DO EGYPTO TEIXEIRA et al., 2020).

Com isso, foi exigido que as organizações e seus colaboradores se adaptassem a uma nova rotina, a fim de não prejudicar o serviço a que se propõem a prestar. A resistência a encontrar alternativas para continuar suas atividades poderia acarretar no acúmulo de tarefas e de prejuízos financeiros em função de uma possível insolvência para as organizações e diversos problemas para os trabalhadores mediante as demissões (FERREIRA JUNIOR; RITA, 2020), durante esse período de paralisação das atividades no local tradicional de trabalho.

Contudo, a vinda da “vida produtiva” para dentro do ambiente da “vida reprodutiva” acarretou num desarranjo para os trabalhadores que foram pegos de surpresa, assim como para as organizações. A situação emergencial do trabalho remoto, apesar de ser uma saída útil para evitar a paralisação das atividades laborais por completo, trouxe também dificuldades no cotidiano familiar (ARAÚJO; LUA, 2021). Essas dificuldades não são sentidas apenas pelos colaboradores, pois

as organizações também as sentirão, tendo em vista que se trata de uma relação mútua. Além disso, a produção desta empresa depende de todos seus indivíduos, que não é uma mera engrenagem no sistema empresarial (SOLER; BEYER, 2019).

A Universidade Federal de Sergipe (UFS) é uma fundação pública de ensino superior que comporta, diariamente nos três turnos, milhares de estudantes da graduação e pós-graduação, além de outros complexos para a área de pesquisa e extensão. Ainda, conta uma grande quantidade de servidores, sejam de ensino ou administrativos, técnicos concursados ou terceirizados tiveram de se adequar a partir do momento em que a situação de emergência da saúde se fez presente.

A pandemia exigiu medidas urgentes e que foram acatadas por essa instituição e isso resultou na suspensão das suas atividades presenciais no dia 17 de março de 2020 através da Portaria Nº 241 pelo Gabinete do Reitor (GR), poucos dias após a confirmação do primeiro caso do vírus em Sergipe, segundo a Secretária do Estado da Saúde (SES, 2020). Dessa forma, tanto a área administrativa da universidade quanto a parte de ensino tiveram de passar por modificações para que pudessem dar continuidade às atividades, sem trazer danos para os seus *stakeholders*, ou seja, todos os indivíduos interessados na organização.

Com a suspensão da jornada de trabalho na UFS em seu formato tradicional, setores passaram a funcionar com os colaboradores executando suas tarefas por meio do trabalho remoto ou em revezamento de turnos. Tem-se então um formato de trabalho implementado pela instituição de maneira emergencial, com as respectivas implicações que ocorreram durante esse período e que podem determinar as pretensões da UFS para uma inclusão de novas modalidades de trabalho no futuro da universidade. Diante do exposto, surge o questionamento: como se deu a adoção do trabalho remoto por parte da Universidade Federal de Sergipe durante a pandemia provocada pela COVID-19?

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção, os objetivos do trabalho são apresentados. Para Lakatos e Marconi (2003), o objetivo geral está conectado ao sentido amplo do estudo, como sendo a base daquilo que será discutido, observado e concluído. Enquanto que os objetivos específicos têm a função de não somente serem aplicadas às suas

situações particulares, mas também ser um suporte para o objetivo geral da pesquisa.

1.1.1 Objetivo geral

Verificar como se deu a adoção do trabalho remoto por parte da Universidade Federal de Sergipe durante a pandemia provocada pela COVID-19.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) identificar como e onde o trabalho remoto foi implementado na fundação;
- b) verificar as implicações do trabalho remoto emergencial implementado na UFS durante a pandemia;
- c) investigar as perspectivas futuras da gestão da UFS para o trabalho remoto.

1.2 JUSTIFICATIVA

Mediante a procura realizada na literatura, notou-se que o trabalho remoto é um tema que carece ser melhor discutido a fim de esclarecer seus conceitos, aplicabilidade e qual sua situação atual, principalmente quando é posto em discussão o termo “trabalho em casa” (ARAÚJO; LUA, 2021). Tendo em vista que não se trata de uma prática nova, na qual datam-se trabalhos em locais alternativos desde 1950 e no serviço público em 2009 (ROCHA; AMADOR, 2017; TOLEDO, 2020), o trabalho remoto ainda se encontra nessa zona nebulosa.

Frente a esse *gap* de pesquisa, a Universidade Federal de Sergipe (UFS), foi escolhida como objeto de estudo, em específico, o campus de São Cristóvão por ser o campus central da instituição onde se situam a reitoria e as pró-reitorias. A razão da escolha se deu por se tratar de uma fundação pública renomada no estado, sendo esta a única universidade pública do estado. A UFS está entre as melhores universidades do nordeste, possuindo nota 4 no índice geral de cursos, 94,6% de

seus cursos obtiveram nota 4 ou 5 na última avaliação realizada pelo Ministério da Educação (MEC).

A UFS recebe e fornece ao mercado um número expressivo de jovens e adultos capacitados. Segundo relatório da própria instituição, na graduação foram quase dois mil alunos formados em 2020, representando uma taxa de sucesso de 30%. Em 2020.1, registraram-se pouco menos de cinco mil ingressantes, enquanto que o número de alunos matriculados correspondia a pouco mais de vinte e cinco mil. A escolha do local de estudo também se dá pela considerável importância que a universidade tem para o estado por conta das atividades realizadas, além daquelas dentro dos *campi*. A UFS possui também uma estrutura complexa de setores e gestores, trazendo assim, um novo cenário para ampliar a linha de pesquisa sobre o tema na esfera pública (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE, 2021).

No mais, esta pesquisa passa ser uma fonte de informações acerca do trabalho remoto na área pública. Além disso, o caso da UFS pode servir de parâmetro para outras universidades federais brasileiras e demais organizações que tenham o desejo de adotar a modalidade de trabalho remoto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os autores e as teorias que fundamentam o estudo. Inicialmente, descreve-se aqui brevemente o contexto da sociedade da informação e, em seguida, explana-se acerca do trabalho remoto.

2.1 A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

O mundo passou por diversas mudanças no que se trata dos fluxos de informações, que gerou diversos impactos sociais, tecnológicos e no espaço (NEVES, 2010). O conceito de sociedade da informação, segundo a Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação em 2003, consiste no compartilhamento de conhecimento e informação por meio do potencial das tecnologias a serviço de toda a comunidade, onde seja possível criar, acessar, utilizar e compartilhar o conhecimento, a fim de promover o desenvolvimento sustentável e a qualidade de vida (CGI, 2014).

Para Jiménez et al. (2013), diante dos desafios do cotidiano e daqueles que virão, aliar-se às tecnologias da informação e comunicação é vantajoso, pois são facilitadoras para que se possa enfrentá-los com sucesso. Isso acontece porque essas tecnologias possuem uma capacidade de armazenamento, transformação, acesso e difusão para onde o talento humano é fundamental. Dentro do ambiente das instituições universitárias, foco deste estudo, a sociedade da informação possui sua relevância em diversas atividades, pois estão ligadas à docência, extensão, pesquisa e gestão. Porém, não fica somente no âmbito universitário, visto que além disso, se tornam importantes também na aplicação de processos de aprendizagem permanente com a intenção de modificar os hábitos de trabalho.

Segundo Bauman (2011), essa modificação é natural porque o mundo é “líquido”, assim, não conserva sua forma por muito tempo. As práticas que antes eram tidas como inovadoras, com o passar do tempo, se tornam obsoletas e é necessária uma adequação. Ainda para o autor, essas transformações ocorrem por conta do que está ao redor, que também está em constante mudança, forçando tomadas de decisão e ações com rapidez e agilidade para acompanhá-las, pois se torna difícil controlar ou impedir tais modificações.

Conforme Castells (2011), essas mudanças acontecem em ritmos diferentes, dependendo da organização, da tecnologia disposta, da cultura e condição biológica da população. Segundo o autor, a tecnologia é capaz de mudar os seres humanos na sua forma de pensar sobre o tempo, pois estes tentam transcender suas linhas temporais. Antever cenários, tendências ou, simplesmente, ter conhecimento do que está sendo feito para recuperar o tempo que foi perdido, uma vez que seja possível aplicar os achados no ambiente em questão.

Ao passo que a tecnologia permite estas ações à comunidade para com o tempo, ela também não está ao alcance de todos de forma igualitária. Para Bueno Sánchez (2008), a depender do nível e dimensões, o desenvolvimento da sociedade da informação é desigual. Essa desigualdade, para Bauman (2001), pode ser entendida como uma relação de poder, na qual quem possui o acesso mais fácil e rápido à informação e às tecnologias é o ser dominante.

Esse aspecto do ser dominante, descrito por Bauman, pode ser visto também em Neves (2010, p. 51), pois “nesse novo modelo de sociedade onde a convergência da informática, comunicação e informação cooperam ou desfiguram a sustentação da democracia no mundo, surge a ideia de sociedade da informação”. Esse pensamento fica explícito com a manutenção do acesso restrito, propositalmente ou não, aos devidos meios tecnológicos de informação e comunicação, fazendo com que parte da sociedade fique à mercê de outros indivíduos.

A globalização é um fenômeno que, na maioria das vezes, pode ser visto como positivo, mas pode ser a explicação para essa desigualdade. Segundo Neves (2010), por ser advinda de países mais desenvolvidos, a globalização foi sendo imposta ao restante, como uma espécie de reação em cadeia ou pirâmide. Assim, o benefício tende a ser maior para os países ricos que a iniciaram e que estão no topo desta relação.

Fazendo uma analogia para dentro das organizações, não disponibilizar o conhecimento de certos tipos de atividades para o setor gerencial ou operacional por parte da direção, pode fazer com que estes mais abaixo na hierarquia não sejam beneficiados como poderiam ser. Para Castells (2011, p.209), “[...] a diversidade de contextos culturais de onde surge e em que evolui a economia informacional não impede a existência de uma matriz comum de formas de organização nos processos produtivos e de consumo e distribuição”. Possibilitar o acesso às tecnologias e

informações pode trazer um ganho mútuo dentro da organização sem que se perca a autoridade dentro da relação hierárquica.

Segundo Losekann e Mourão (2020), o cenário emergencial que a pandemia causou fez com que esse acesso fosse realizado de maneira difícil, pois não se fez naturalmente. Houve a necessidade imediata de aprender como utilizar, como interagir e se comunicar entre as equipes de trabalho. Esse é um fato atestante de que o trabalho e o perfil do trabalhador mudaram, necessitando-se de um trato melhor por parte de seus superiores, que não podem ser vistos apenas como executores de alguma tarefa.

De acordo com Beyer e Soler Y Vivar (2019, p. 46):

No mundo contemporâneo, ele não é uma peça da engrenagem dos sistemas de produção, mas alguém que carrega em si um valor intrínseco em que o seu conhecimento por meio de habilidades e competências são ativos para as organizações, que, em troca, buscam oferecer uma gestão para a vida do sujeito. Trata-se de uma relação de via de mão dupla entre sujeito e organização (BEYER e SOLER Y VIVAR, 2019, p. 46).

Dessa forma, segundo supracitados autores, cabe aos indivíduos competentes, ou seja, aqueles que podem disponibilizar os meios necessários e capacitar para uso destes, o devido planejamento para que se atinja o potencial do coletivo. Nas organizações, por exemplo, tem-se os gestores que devem estar capacitados para esse determinado objetivo e o trabalho remoto pode ser o meio para alcançar este potencial, assim flexibilizando o ambiente de trabalho; temática que será melhor abordada na seção subsequente.

2.2 O TRABALHO REMOTO

A realização do trabalho fora do espaço físico das organizações não é uma prática recente. Mais fortemente ligado ao processo de produção industrial, registra-se que o trabalho à distância ocorria desde a década de 1950 (ROCHA; AMADOR, 2017). As mudanças no formato de trabalho, segundo Nogueira e Patini (2012), estão pautadas pela busca do trabalho flexível, que permite um horário sem a rigidez comum, além de deixar mais “livre” o local para execução das tarefas, contratos, qualificações e organização do trabalho.

Contudo, há uma lacuna teórica considerável na literatura em se tratando de delimitar o que é o trabalho remoto, deixando margem para que cada autor aplique o que entende ser a modalidade à sua maneira de pensar. A OIT (2020) sustenta a

afirmação anterior ao informa que o “*remote work*” (trabalho remoto, em inglês) carece de padronização. A fim de diferenciar as modalidades de trabalhos desenvolvidos à distância do tradicional ambiente físico das organizações, a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020, p.5-7) trouxe algumas definições:

- a) Trabalho remoto: conhecido também como “trabalho à distância”, pode ser descrito como atividades que são realizadas fora do ambiente padrão que o originalmente alocado, ou seja, fora das dependências físicas da empresa, totalmente ou parcialmente, visto que uma parcela pode ser realizada no ambiente interno da organização. Essas atividades podem ser realizadas em diversos locais, não necessariamente na residência do colaborador, com ou sem o uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC). Levando em consideração a atividade profissional do indivíduo, existem duas perspectivas: o trabalho remoto realizado por trabalhadores dependentes, com vínculo empregatício, ou por trabalhadores independentes, como é o caso dos autônomos;
- b) Trabalho domiciliar: descrito como o trabalho feito na residência do trabalhador, sendo dependente do local original do trabalho. Apesar da possibilidade de realização parcialmente em ambos locais, a base local das atividades é a casa do funcionário;
- c) Trabalho em casa: quando a tarefa ou parte dela é executada em casa, mas esta não é o local padrão das atividades. Apesar disso, é independente do local original de trabalho;
- d) Teletrabalho: Vinculado a uma organização, havendo a necessidade de relação empregatícia, o trabalho é realizado totalmente ou parcialmente em algum outro local que não as dependências físicas da organização contratante. Aqui destaca-se a obrigatoriedade de utilização de dispositivos eletrônicos pessoais de alta tecnologia para realizar as tarefas e para a comunicação.

Com essas quatro definições, a OIT (2020) traz outras categorias sobre a jornada de trabalho, onde essas podem se sobrepor dando resultado a mais três novos conceitos.

Estão elencadas nessas novas categorias o “trabalho remoto de casa”, onde o trabalhador executa as tarefas em sua própria residência, sendo um local alternativo ao local original de trabalho. Como também está presente o “teletrabalho

de casa”, que é similar ao anterior, mas tem como premissa também a utilização dos dispositivos eletrônicos pessoais de alta tecnologia para realizar as tarefas e para a comunicação. Por fim, o “teletrabalho domiciliar”, que envolve as categorias do trabalho domiciliar e o teletrabalho, onde a residência do trabalhador é o local predefinido de trabalho (OIT, 2020).

Apesar de não existirem ainda normas internacionais acerca do trabalho remoto, segundo a OIT (2020), os países se utilizam de suas próprias definições para regular tal atividade, sendo assim um norteador para as organizações no aspecto jurídico, para que sejam garantidos os direitos e estabelecidos os deveres entre as partes nessa relação trabalhista. No subtópico a seguir, será abordado o cenário legislativo no Brasil quanto ao trabalho remoto.

2.2.1 A regulamentação da jornada de trabalho remoto

Dentro da administração pública, o Tribunal de Contas da União foi o primeiro órgão a realizar a tentativa do trabalho remoto. Este projeto piloto foi instituído em 2009, com a intenção de realizar as tarefas fora de suas dependências, e a partir daí outros órgãos também se propuseram a adotar a prática (TOLEDO, 2020).

Em 2016, foi aprovado pela Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público o projeto de lei nº 2.723/2015, de autoria do deputado Daniel Vilela, que versa sobre a implantação do sistema de escritório remoto no âmbito do serviço público. O relator, deputado Lucas Vergílio, ainda destacou em seu parecer o atraso em que se encontra o Brasil com relação à prática desta modalidade de trabalho e o sucesso que órgãos públicos que implementaram a modalidade obtiveram.

O Ministério do Planejamento (atual Ministério da Economia), por meio da Instrução Normativa (IN) nº 1, de 31 de agosto de 2018, estabelece orientações, critérios e procedimentos para a implementação de programa de gestão. Neste documento, os órgãos e entidades endereçadas são as que fazem parte do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, tendo como apto a participação no programa os servidores públicos efetivos regidos pela Lei nº 8.112, de 1990. A referida IN ainda traz três modalidades distintas de execução do programa de gestão: por tarefa; semipresencial, e; teletrabalho (BRASIL, 2018).

Posteriormente, em 30 de julho de 2020, mediante a IN nº 65, a Secretária de Gestão e Desempenho de Pessoal, vinculada ao Ministério da Economia, revoga a IN nº 1, de 2018 e traz algumas modificações. Seu conteúdo traz a ampliação dos servidores aptos a participação no programa de gestão: servidores públicos efetivos ou em cargo de comissão; empregados públicos regidos pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e; contratados temporários regidos pela Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993 (BRASIL, 2020).

Além disso, o documento supracitado mantém apenas a modalidade do teletrabalho, retirando as outras possibilidades e não menciona o trabalho remoto. Em seu Art. 3º, parágrafo VII, conceitua-se o teletrabalho como:

“modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa” (BRASIL, 2020).

Uma legislação com esse fim pode fazer com que haja uma modernização também na esfera pública, uma vez que o Estado brasileiro se demonstra capaz e competente na utilização das TIC, assim estando preparado para introduzir esta modalidade de trabalho definitivamente (DA SILVA, 2015).

Na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o aparecimento da jornada de trabalho por meio do trabalho remoto consta em seu texto a partir do ano de 2011, cuja Lei Nº 12.551, de 15 de dezembro, que dispôs no Art. 6º a não distinção entre os locais que o trabalho fosse executado desde que fossem configurados os pressupostos da relação de emprego (BRASIL, 2011).

Porém, o início da regulamentação na CLT, de fato, se dá a partir da Medida Provisória (MP) nº 1.108/2022 (BRASIL, 2022), publicada em 25 de março. O Presidente da República assinou o documento em que altera alguns pontos na CLT, inclusive no capítulo II que trata sobre o teletrabalho, que havia sido introduzido em 2017 por meio da Lei Nº 13.467, de 13 de julho. Com esta alteração, foi inserido no texto também o trabalho remoto, equiparando as duas modalidades.

A referida MP foi revogada e então foi sancionada a Lei Nº 14.442, de 2 de setembro de 2022, que “dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943”

(BRASIL, 2022). Mediante esta lei, o trabalho remoto aparece no corpo do texto durante o Capítulo II-A.

Constando em seu Art. 75-B, a CLT traz o trabalho remoto e o teletrabalho como sendo a prestação de serviços fora da organização contratante com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, mas que não seja considerado trabalho externo. Dentre os parágrafos deste artigo, é citada a possibilidade da execução de alguma tarefa ou do comparecimento do empregado ao local da empresa, mesmo que de forma habitual, que não descaracteriza o regime de trabalho remoto. Além disso, a realização de prestação de serviços por jornada ou por tarefa.

O Art. 75-B ainda traz a extensão da adoção do regime de trabalho remoto para aprendizes e estagiários. Contudo, as atividades de telemarketing ou teleatendimento não estão equiparadas ao regime de trabalho remoto.

No parágrafo quinto, é citado que não se configura tempo à disposição do serviço, regime de prontidão e sobreaviso nos casos de uso do equipamento tecnológico e da infraestrutura, entre outros fora da jornada de trabalho normal do empregado, exceto se houver um acordo entre as partes. Porém, o referido parágrafo só menciona o regime de teletrabalho, não versa sobre o tempo de uso das TIC fora da jornada diante do regime de trabalho remoto.

No Art. 75-C segue a referência apenas ao teletrabalho, que havia em seu texto durante a MP Nº 1.108/2022, onde no contrato individual de trabalho deve constar expressamente que as atividades prestadas serão no regime de teletrabalho. O artigo ainda confere a alteração entre os regimes presencial e de teletrabalho, não mencionando uma possível alteração quanto ao trabalho remoto. Entretanto, o parágrafo terceiro menciona ambas as modalidades quando versa sobre as despesas resultantes do retorno ao trabalho presencial, caso o empregado opte por realizar a tarefa fora da localidade prevista em contrato, salvo acordo entre as partes.

Quanto à responsabilidade da aquisição dos equipamentos tecnológicos, bem como da manutenção ou seu fornecimento, é tratada pelo Art. 75-D, que informa que estará previsto em contrato escrito quem arcará com tais despesas. Enquanto que o Art. 75-E versa sobre o dever do empregador em instruir os comandados com o intuito de precauções para evitar doenças e acidentes de trabalho. Há ainda o Art. 75-F que dispõe sobre a prioridade na ocupação de vagas

para o exercício do trabalho remoto, onde estas devem ser priorizadas aos empregados com deficiência e aos que tenham filhos ou crianças sob guarda judicial até os quatro anos de idade.

Nesse entretempo, ambos os setores privado e público, tiveram suas atividades alteradas pela situação de calamidade pública por conta da pandemia. Em 22 de março de 2020, o Governo Federal publicou a MP nº 927 que indicava uma série de medidas para enfrentar a situação vivida, flexibilizando leis trabalhistas para que fosse possível a continuidade das atividades das organizações e manutenção dos postos de emprego (BRASIL, 2020). Dentre essas medidas, foi liberada a alteração do regime de trabalho presencial para o trabalho remoto.

A seguir, será apresentado como se deram as implementações do trabalho remoto diante do contexto emergencial.

2.2.2 A implementação emergencial do trabalho remoto

A situação de pandemia foi decretada em 11 de março de 2020 pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e ainda não foi considerada encerrada (AGÊNCIA SENADO, 2022). No Brasil, mediante a Lei Nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020 em que “dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019” foi recomendado o isolamento e a quarentena. (BRASIL, 2020).

Em decorrência dos fatos expostos acima, o governo do Estado de Sergipe decretou em 24 de março de 2020, por meio do Decreto Nº 40.567, diversas novas medidas temporárias para a prevenção do contágio do vírus. Com esse decreto ficaram proibidas, dentre outras atividades, as realizadas pelos serviços públicos e privados não essenciais e a suspensão das atividades educacionais em todas as escolas, faculdades e universidades. (GOVERNO DE SERGIPE, 2020).

Com a abrupta interrupção da jornada de trabalho presencial sendo levada para o formato remoto, não foi fácil para as organizações se adequarem e comportarem os seus colaboradores, que tiveram suas próprias complicações para com as atividades e para com seus familiares, devido a maior possibilidade de contato. Para que fosse possível a implementação, as empresas tiveram de desenvolver suas próprias normativas para que caracterizasse, de fato, uma jornada remota (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

O desafio dessas empresas na prática se deu em maior parte na estruturação e capacitação de seus colaboradores para a realização das tarefas em suas casas. Materialmente, como computadores e o acesso à internet, mas também no aspecto mental, pois os trabalhadores se depararam com a novidade de estar em um ambiente que é comum para eles pelo aspecto doméstico e que foi se tornando estranho ao vê-lo de um aspecto profissional. A resistência e os empecilhos foram mais frequentes entre os perfis mais conservadores de trabalhadores (SILVA et al. 2021).

Durante o primeiro trimestre de 2021, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) divulgou a carta de conjuntura Nº 50, onde trouxe análises comparativas do exercício do trabalho remoto ao final de 2020 no Brasil. Essa carta teve como base as informações dadas pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Para os autores se tratava da única pesquisa que permitia o acompanhamento detalhado da modalidade de trabalho no território nacional (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2021).

De acordo com o estudo, entre os meses de maio a novembro de 2020, o setor público esteve presente na segunda colocação dentre as atividades vinculadas ao trabalho remoto, atrás apenas do setor de serviços. Além disso, é possível destacar que, das pessoas no regime de trabalho remoto durante o mesmo período, houve uma taxa de crescimento daquelas dentro do setor público. Para o mês de novembro do mesmo ano, foi registrado quase 40% dos trabalhadores em comparação com o setor privado (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2021).

Em uma outra pesquisa, realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA), a estratégia de trabalho em casa, popularmente conhecida como *home office*, foi adotada por 46% das empresas de todo o Brasil, sendo que destas, quase 70% tiveram dificuldade em implementar a nova forma de trabalhar. Dentre as alegações das dificuldades encontradas estão o manuseio das ferramentas para comunicar-se, o acesso dos colaboradores aos ambientes virtuais e problemas com a atuação da área de tecnologia da informação (TI) das organizações (MELLO, 2020).

Quanto ao custeamento dos equipamentos e outras despesas decorrentes do trabalho remoto, o estudo mostrou que os colaboradores de apenas 9% dessas empresas dispuseram de ajuda de custos para a internet e 7% para custos telefônicos. Apesar desses pontos negativos, a maioria das empresas responderam

terem obtido resultados positivos com a implementação do *home office*. Este fato se torna algo de difícil compreensão, tendo em vista que boa parte das organizações da pesquisa afirmaram não ter a pretensão de seguir com a modalidade de trabalho ou desejam dar continuidade apenas com uma parcela do quadro de colaboradores (MELLO, 2020).

Reforçando a referida contradição, a recepção positiva para a prática do *home office* foi demonstrada pela consultoria Cushman & Wakefield, onde foram questionados 122 executivos de multinacionais no Brasil e quase 74% destes responderam que pretendem tornar a modalidade de trabalho permanente nas empresas após passar pela experiência, que foi realizada em caráter emergencial por conta da pandemia (FLACH, 2020). Destaca-se ainda na pesquisa realizada, a baixa quantidade de respostas negativas quanto ao período remoto, em especial, onde apenas 2,5% afirmaram ter passado por uma experiência totalmente negativa.

O *home office* foi bem requisitado e essencial durante o período da pandemia, trazendo consigo até a possibilidade de se tornar permanente para algumas organizações. Entretanto, a gestão deve ser cuidadosa quanto à sua implementação devido aos casos particulares de cada trabalhador. Não se pode tratá-los de maneira homogênea, tendo em vista o contexto em que cada um se encontra, seja dentro de seu ambiente familiar ou a partir de suas habilidades com as ferramentas à disposição (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA, 2020; LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020).

Com isso, existe a possibilidade de a organização não obter o resultado esperado, não desfrutando das vantagens que esta prática pode trazer. Para tanto, as vantagens serão apresentadas no próximo bloco, bem como, suas possíveis desvantagens.

2.2.3 Vantagens e desvantagens do trabalho remoto

Como vantagem característica do trabalho remoto ou à distância e suas subcategorias, se encontra a redução de gastos para a empresa, como alguns custos fixos, a exemplo de energia elétrica e a água. Para o trabalhador, reduz-se o gasto com transporte, conseqüentemente, o estresse resultante deste deslocamento até o ambiente de trabalho. Além disso, ambos evitam o prejuízo com absenteísmo (OIT, 2004; HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

Ainda segundo a OIT (2004), o trabalho à distância permite ao trabalhador a realização de suas tarefas no momento em que achar melhor, tornando possível a devida assistência às suas responsabilidades familiares. Enquanto Haubrich e Froehlich (2020) ressaltam a possibilidade da execução do trabalho remoto sem limites geográficos entre organização e trabalhador.

Com a justificativa de acomodar fisicamente quem possui uma idade mais avançada e de otimizar o tempo para os mais jovens, o Reino Unido, através de seu até então Vice-primeiro-ministro, coloca que o trabalho remoto traz vantagens quanto ao aumento da produtividade dos colaboradores e, quanto ao anseio das famílias modernas, a modalidade de trabalho pode ser positiva para supri-las (FLEXIBLE WORKING RIGHTS EXTENDED TO ALL, 2014), ao passo que essa atividade pode proporcionar mais tempo de convívio entre pais e filhos.

De Masi (2009, p. 264-266, apud SANTOS, 2017, p. 33) salienta o aspecto da convivência com os familiares e com outras pessoas no ambiente que vive como um ponto positivo, pois esta será maior que o relacionamento entre colegas de trabalho. Corroborado por Lemos, Barbosa e Monzato (2020), mediante relato de mulheres que se disseram mais satisfeitas com o tempo em família que a jornada remota trouxe, mesmo que tenha ocorrido um aumento na carga de trabalho para elas.

Antunes e Fischer (2020) deixam claro que a experiência com o trabalho à distância traz uma contribuição para que o trabalhador reconheça sua autonomia, sua importância no processo produtivo, mesmo que não seja unânime a preferência entre os trabalhadores por seguir neste modelo. Para Ceribeli e De Souza Rocha (2019), em estudo feito em ambientes como indústria de mineração e instituições financeiras, foi possível confirmar que existe uma relação de engajamento maior entre aqueles profissionais que estão menos sujeitos ao desgaste emocional em suas atividades profissionais, uma vez que este não é provocado pelo indivíduo, mas atribuído a ele por conta do trabalho.

Ao passo que o trabalho remoto traz seus benefícios, carrega consigo também a existência de desvantagens. Uma delas, por parte do trabalhador, pode ser a queda de rendimento. Antunes e Fischer (2020) destacam que o trabalho remoto trouxe um aumento da produtividade apenas para algumas áreas, enquanto em outras ainda não se pôde dizer o mesmo devido uma série de fatores, como a

adaptação do trabalhador para executar a atividade em si em outro local, o conhecimento necessário para tal prática e o manuseio por parte do trabalhador.

Esse ponto de incerteza quanto ao desempenho resultante de executar as tarefas em local alternativo também foi encontrado por Ceribeli e De Souza Rocha (2019), onde não foi possível atestar a relação entre a performance dos colaboradores e os diferentes tipos de arranjos laborais.

Manter a disciplina, com uma rotina laboral bem definida pode ser fundamental. Porém, que sirva também para não extrapolar o expediente que foi acordado com o contratante, sendo um dos pontos que ocorrem durante a jornada remota, principalmente quando o colaborador está em sua residência (RODRIGUES, 2011). Dessa forma, deve haver uma sintonia entre as partes da relação trabalhista para que a execução do teletrabalho seja satisfatória.

Por parte da organização, a falta de um controle mais presente, pode gerar uma dificuldade na supervisão dos resultados, como também na indisciplina do colaborador, gerando problemas profissionais e sociais onde se torna árdua a distinção entre as atividades do trabalho e as domésticas (KUGELMASS, 1996; RABELO, 2002).

Adiciona-se a necessidade que os gestores precisam ter quanto à saúde física e mental dos seus comandados nesta modalidade, estando numa relação de trabalho mais distante, pois com a flexibilização do trabalho podem exceder a carga horária que seria cumprida durante o expediente presencial (LOSEKANN; MOURÃO, 2020; SICILIANI; DIER; BARZOTTO, 2020).

Para Souza et al. (2021), o isolamento durante o período pandêmico se fez necessário, se tratou de uma norma sanitária emergencial decretada pelo Ministério da Saúde e pelos governos estaduais, tendo em vista coibir o aumento de casos da Covid-19. Contudo, esse afastamento do local de trabalho, pode enfraquecer os funcionários, individualmente e coletivamente, pois é no ambiente físico de trabalho que a classe trabalhista se torna forte, criando os laços sociais entre si.

Em contrapartida, se pressupõe um fortalecimento dos laços familiares por conta do tempo de convívio maior entre estes. Porém, esta aproximação não é algo exatamente perfeito, pois segundo estudo realizado por Stewart Friedman, antes da pandemia, foi possível observar que quando os pais estavam muito focados em suas atividades profissionais, as crianças apresentaram um sofrimento emocional (TURITS, 2022).

Além dessa situação, Araújo e Lua (2021) destacam a desigualdade no volume de tarefas confrontando os gêneros, na qual as mulheres sofreram com o aumento de suas atividades por terem de conciliar também com o trabalho doméstico. Uma questão que é reforçada por Kátia et al. (2021) ressaltando a necessidade de problematizar as relações sociais de gênero diante da jornada opressiva e exaustiva que as mulheres enfrentam entre as responsabilidades profissional e familiar.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos escolhidos para esse estudo. Primeiramente, são elencadas as questões que servirão de base para a pesquisa, em seguida sua caracterização, as fontes de evidência e as definições constitutivas. Estão ainda presentes nessa seção: as categorias e elementos de análise, as técnicas para o tratamento dos dados, o protocolo de estudo e as limitações da pesquisa.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

Foram formuladas as seguintes questões de pesquisa para o alcance do objetivo geral proposto:

- a) Como e onde o trabalho remoto foi implementado na fundação?
- b) Quais as implicações do trabalho remoto emergencial implementado na UFS durante a pandemia?
- c) Quais as perspectivas futuras da gestão da UFS acerca do trabalho remoto?

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Quanto aos objetivos, segundo o conceito aplicado por Vergara (2006), o presente estudo tem por finalidade se tratar de uma pesquisa exploratória, onde não se encontra conhecimento acumulado acerca do tema abordado em relação ao objeto de estudo, ou seja, sobre a adoção do trabalho remoto durante a pandemia dentro da Universidade Federal de Sergipe, na visão dos gestores.

Ainda segundo a autora supracitada, as pesquisas possuem outro critério básico que é dado pelos meios que se desenvolverá o estudo. Desta forma, foi selecionado o estudo de caso, pois se busca obter profundidade e riqueza de detalhes sobre o referido objeto de estudo dentro do contexto temático, a partir da vivência dos gestores para inserção do trabalho remoto e gestão das atividades.

Sobre a abordagem, devido ao objetivo possuir caráter exploratório, o estudo se tratou de uma pesquisa qualitativa, que segundo Richardson et al. (1999), é um

tipo de abordagem que busca compreender os significados e situações mediante relato dos entrevistados.

Acerca dos procedimentos técnicos, foi realizada mediante estudo de caso único, por se tratar de um caso peculiar, dadas circunstâncias do contexto pandêmico em que se encontrava a universidade. Para Yin (2015), estudos de caso único representam a justificativa de caso peculiar quando se pretende abordar uma situação fora do comum. Desse modo, abordar o caso da UFS diante da nova situação experimentada para adequar suas tarefas e atividades presenciais ao modo remoto durante a pandemia.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), essa pesquisa é classificada como teórico-empírica, pois corresponde a junção da fundamentação teórica e a pesquisa de campo. Os autores afirmam que a teoria e o fato se relacionam em torno do mesmo objetivo, assim produzindo ciência. Desta forma, os princípios teóricos servirão de base para a discussão e a validação da veracidade do estudo. Além de que contou com a observação de fatos e fenômenos, mediante coleta de dados relevantes, que caracterizam a pesquisa como sendo baseada em fatos.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E PRÉ-TESTE

A fim de entender com detalhes como foi adotado o trabalho remoto por parte da Universidade Federal de Sergipe durante a pandemia provocada pelo COVID-19, neste estudo foi utilizada a entrevista com os pró-reitores da UFS e a coleta de documentos como instrumentos de coleta de dados. Para Lakatos e Marconi (2003), a entrevista se trata de um importante instrumento, sendo realizada de forma metódica, ajuda no diagnóstico e permite ao entrevistado receber as informações necessárias verbalmente. Enquanto os documentos tiveram como fonte os arquivos particulares da instituição pública.

Para Creswell (2007), uma das vantagens proporcionadas pela entrevista como coleta de dados é o controle que o pesquisador possui acerca dos questionamentos realizados, não permitindo que o foco do objetivo se perca ao longo da pesquisa de campo. Outra vantagem para o autor é a possibilidade de obtenção de informações históricas e com detalhes por parte das respostas dos entrevistados.

Para Lakatos e Marconi (2003), a entrevista ainda possibilita a observação do entrevistador para as reações do entrevistado durante a coleta, além de facilitar o entendimento das perguntas realizadas, reformulando-as quando necessário. Os dados obtidos na entrevista podem ser exclusivos, de maneira que não se encontram em outro registro.

A entrevista teve como primeiro objetivo identificar como e onde o trabalho remoto foi implementado na UFS. Como segundo objetivo, verificar os impactos causados pela pandemia na universidade. Por fim, como terceiro objetivo, investigar as perspectivas futuras da gestão da UFS para o trabalho remoto (LAKATOS; MARCONI, 2003).

A entrevista foi realizada de maneira semiestruturada, onde constou um roteiro de perguntas (Apêndice A) predefinido e outros questionamentos que surgiram com o decorrer da interação com o entrevistado. Dessa forma, é possível abordar situações em que o entrevistador entenda como pertinentes para explorar com mais detalhes determinada situação (LAKATOS; MARCONI, 2003; GIL, 2017).

Com o objetivo de certificar uma melhor compreensão e sequência das perguntas propostas no roteiro de entrevista, foi realizado um pré-teste com sete servidores da universidade, ligados a cada uma das pró-reitorias. Assim, algumas questões foram refeitas e escritas com maior clareza.

3.4 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

Uma pesquisa possui termos cruciais, segundo Lakatos e Marconi (2012), as definições constitutivas possibilitam explicar mais precisamente o fato ou fenômeno investigado. A seguir estão descritos os conceitos e significados dos termos essenciais desse estudo:

- Trabalho remoto – prestação de serviços fora da organização contratante com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, mas que não seja considerado trabalho externo (BRASIL, 2022).
- Universidade Federal de Sergipe – Uma fundação, pessoa jurídica do direito privado e mantida pela União, que integra o sistema federal de ensino superior. Teve suas atividades presenciais interrompidas por conta da pandemia e utilizou-se do teletrabalho para dar continuidade remotamente (Portal UFS, 2022).

3.5 CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

As categorias analíticas deste estudo foram elaboradas com base nos objetivos específicos da pesquisa, as quais foram embasadas nos elementos de análise detalhados no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Categorias analíticas e elementos de análise

| Objetivos Específicos | Categorias Analíticas | Elementos de análise |
|---|--|--|
| Identificar como e onde o trabalho remoto foi implementado na fundação. | Implementação do trabalho remoto | a. Experiência com o trabalho remoto b. Atividades que foram adequadas c. Preparo dos servidores d. Dificuldades para implementação do trabalho remoto e. Custos envolvidos f. Controle de frequência g. Avaliação de rendimento |
| Verificar quais as implicações do trabalho remoto emergencial na UFS implementado durante a pandemia. | Implicações do trabalho remoto emergencial | a. Administrativas/Pessoal b. Financeiras c. Acadêmicas d. Comunitárias |
| Investigar as perspectivas futuras da gestão da UFS para o trabalho remoto. | Perspectivas dos gestores | a. Vantagens e desvantagens b. Avanço ou retrocesso c. Expectativas gerenciais d. Contribuições para outras instituições |

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Nesse estudo foi feita uma análise qualitativa básica, com aplicação de entrevista com alguns gestores da universidade federal de Sergipe para a coleta de dados, que serão descritas e posteriormente interpretadas (CRESWELL, 2007).

Esses dados foram analisados em três etapas, conforme Gil (2017), sendo a primeira etapa a redução dos dados. Com isso, permitiu organizar todo material coletado e um foco com base nos objetivos da pesquisa, a fim de iniciar o processo analítico. Na segunda etapa se deu a apresentação dos dados, onde foi sistematizado aquilo que foi filtrado na primeira etapa. Por fim, foi feita a verificação

e conclusão, onde se realizou uma revisão buscando significado do que foi coletado, na tentativa de encontrar padrões e explicações.

3.7 PROTOCOLO DE ESTUDO

O protocolo de estudo, segundo Yin (2015), é importante na busca da confiabilidade do estudo de caso. O objetivo é que o protocolo oriente o pesquisador na condução da pesquisa. Nele contém o instrumento, os procedimentos e regras a serem seguidas.

Com base nas seções que deverão conter no protocolo de estudo indicadas por Yin (2015), tem-se o protocolo desse estudo no quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Protocolo de Estudo

| Seções | Detalhamento |
|--|---|
| Visão geral do projeto de estudo de caso | Objetivos: Geral: Verificar como se deu a adoção do trabalho remoto por parte da Universidade Federal de Sergipe durante a pandemia provocada pela COVID-19. Específicos: a) identificar como e onde o trabalho remoto foi implementado na fundação; b) verificar as implicações do trabalho remoto emergencial implementado pela UFS durante a pandemia; c) descobrir as perspectivas futuras da gestão da UFS para o trabalho remoto. Patrocínios do projeto: Essa pesquisa não terá patrocínios, todos os seus custos ficarão a cargo do pesquisador. Questões de estudo: a) Como e onde o trabalho remoto foi implementado na fundação? b) Quais as implicações do trabalho remoto emergencial implementado pela UFS durante a pandemia? c) Quais as perspectivas futuras da gestão da UFS para o trabalho remoto? |
| Procedimentos de campo | Acesso aos locais de estudo: acesso aos setores da universidade mediante autorização das chefias destes setores. Fontes gerais de informação: Com base nas entrevistas do tipo semiestruturada da instituição e documentos particulares da instituição. |
| Guia para o relatório de estudo de caso | Resumo no formato de narrativa e especificação de quaisquer informações bibliográficas e outras documentações. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

3.8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo esbarra em duas limitações pertinentes, tanto pela sua caracterização quanto pelo método de instrumento de coleta de dados utilizado.

Sendo a primeira limitação causada por se tratar de um estudo de caso único, onde não é possível generalizar os fatos ocorridos para outros objetos de estudo.

A segunda limitação está atribuída mediante as entrevistas que podem apresentar suas desvantagens, como informações não tanto assertivas por serem filtradas pela visão do entrevistado, além de respostas enviesadas pelo entrevistado por conta da presença do entrevistador, assim distorcendo a realidade (CRESWELL, 2007).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo apresenta-se o objeto de estudo, primeiramente. Em seguida, são descritas e analisadas as entrevistas realizadas, juntamente com as informações e documentos pertinentes ao tema do estudo.

4.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

A Universidade Federal de Sergipe foi criada pela União em 1967, mediante Decreto-Lei nº 269, mas foi apenas instalada oficialmente pouco mais de um ano depois, em 15 de maio de 1968. A UFS integra o sistema federal de ensino superior e, em termos jurídicos, trata-se de uma fundação, que segundo o código civil, é uma pessoa jurídica do direito privado e é mantida pela União (PORTAL UFS, 2022).

4.1.1 Estrutura da Universidade Federal de Sergipe

O regimento geral da Universidade Federal de Sergipe está presente no anexo da Resolução nº 01 de 1979 pelo Conselho Universitário (CONSU), órgão máximo da instituição que tem a incumbência de normatizar e deliberar as práticas administrativas e das políticas administrativas. Neste documento consta a esquematização dos setores da universidade, bem como suas funções e responsabilidades. Sendo a UFS dividida em dois subsistemas: administração geral e administração acadêmica.

O CONSU está alocado ao subsistema de administração geral, juntamente ao Conselho do Ensino, da Pesquisa e da Extensão (CONEPE), órgão responsável pelas normas, deliberações e consultas no que tange o ensino, pesquisa e extensão. A Reitoria se faz presente aqui como órgão de direção e execução. No subsistema de administração acadêmica, se encontram os conselhos de centro e de departamentos, com similar função do CONSU e, como órgãos de execução, estão os centros e seus departamentos. Estão presentes ainda neste subsistema os órgãos suplementares, as coordenações de cursos e colegiados.

A sede da UFS situa-se na cidade de São Cristóvão, mas a fundação possui outros *campi*, em Aracaju, Itabaiana, Lagarto, Laranjeiras e Nossa Senhora da

Glória. Ainda dispõe de mais treze polos de apoio presencial em outros municípios do estado de Sergipe. Além das atividades de ensino para os cursos de graduação e pós-graduação no formato presencial, a UFS também conta com a modalidade de ensino a distância e o Colégio de Aplicação, no campus de São Cristóvão, voltado para o ensino nos níveis fundamental e médio.

4.1.2 Atividade principal, complementares e auxílios

A área de ensino ou acadêmica trata-se da principal atividade da universidade. De acordo com o relatório da própria instituição, realizado pela Coordenação de Planejamento e Avaliação Acadêmica (COPAC), na graduação em 2020, foram um mil, seiscentos e setenta e quatro alunos formados pela UFS. Somente para o ano letivo de 2020.1, ingressaram quatro mil, quinhentos e dezenove alunos. O total de discentes matriculados alcançou a quantidade de vinte e cinco mil, quatrocentos e quarenta e cinco.

O ensino não é a única forma de atuação da UFS, que além das atividades de pesquisa e extensão, oferece também serviço de alimentação aos discentes e servidores nos horários de almoço e jantar, por meio do Restaurante Universitário (RESUN). O preço cobrado é inferior aos restaurantes comuns e variam de acordo com o nível de vínculo com a instituição.

Além disso, oferece auxílios, bolsas e isenções por meio da Pró-Reitora de assuntos estudantis, a PROEST. Segundo relatório feito pela COPAC, em 2020, a PROEST declarou um total de quatro mil, quinhentos e dezessete discentes beneficiados, entre bolsas e auxílios, disponibilizados pela instituição.

A universidade também realiza atividades que vão para além dos *campi*, como pesquisas e forças-tarefa nas mais diversas áreas da ciência, a UFS leva benefícios para a comunidade que a torna respeitada pela população e exemplo para outras instituições.

Essas são atividades que tentam justificar o compromisso que a fundação atribuiu como sendo a sua missão e sua visão. Onde mediante contribuição para o progresso da sociedade, buscam se destacar como uma instituição pública e gratuita de excelência a partir disso.

Para o alcance de seus objetivos, a UFS conta com o auxílio de seus Sistemas Integrados de Gestão (SIG) visando o cumprimento das tarefas rotineiras,

tomadas de decisão, suporte para planejamento, dentre outras funções que a ferramenta pode ser útil, o que será melhor detalhado no próximo bloco.

4.1.3 Sistemas Integrados de Gestão

A Universidade Federal de Sergipe possui um sistema integrado que possibilita aos seus usuários diversos objetivos que tenham dentro da instituição. No endereço eletrônico da UFS, é possível obter os manuais para realização de determinadas tarefas, com o intuito de auxiliar toda comunidade universitária e que é disponibilizado pela superintendência de tecnologia da informação, o STI. Segundo o Portal UFS, é o “órgão que é responsável por criar e manter condições para o funcionamento sistêmico das atividades ligadas à Tecnologia da Informação e Comunicação na UFS” (PORTAL UFS, 2022).

Dentro desse SIG, a universidade dispõe de diferentes sistemas para suas finalidades em específico. O primeiro deles visa a atividade principal da instituição, o Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), que segundo Medeiros Júnior (2014), possibilita ao usuário automatizar atividades acadêmicas e auxiliar o gestor na tomada de decisões. O SIGAA contempla uma gama de tarefas em módulos para área de ensino, extensão, pesquisa, projetos e até mesmo atividades de ensino à distância. A depender de quem seja o usuário, o SIGAA é acessado de maneira distinta.

Além do sistema para atividade fim, tem-se mais dois para atividade meio da organização, o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contrato (SIPAC) e o Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Recursos Humanos (SIGRH). O SIPAC, dentre outras funções, gerencia as requisições, compras, licitações, boletins de serviços, convênios, obras, tramitação de processos, orçamento que é destinado internamente para cada unidade. Enquanto que o SIGRH automatiza as tarefas ligadas à área de recursos humanos, como a marcação de férias, controle de frequência, cálculo de aposentadoria, capacitações, avaliação funcional e demais funções relacionadas (MEDEIROS JÚNIOR, 2014). Ainda constam na página de acesso ao SIG da universidade com breve informação os sistemas nomeados de “SIGAdmin”, que é direcionado para administração e comunicação e “SIGeleições” voltado para eleições administrativas.

No dia 15 de setembro de 2014, mediante portaria nº 1938, foi instituído o memorando eletrônico na UFS para as comunicações oficiais internas, com tramitação via SIPAC (PORTAL UFS, 2016).

Os sistemas integrados da UFS, os “SIG’s”, estão à disposição de seus servidores, concursados efetivos ou prestadores de serviço via terceirização, para realizar as tarefas do dia a dia da universidade.

4.1.4 Quadro funcional da Universidade

Segundo o portal da transparência, publicado pela Controladoria-geral da União (CGU), a “FUFS”, que está cadastrada no sistema como Fundação Universidade Federal de Sergipe, comporta um número expressivo de pessoas, somando servidores, docentes e discentes. A universidade possui um número total de três mil, duzentos e setenta e três servidores com vínculo ativo, dentre eles os docentes e técnicos-administrativos (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2022).

Quanto ao número de servidores terceirizados prestando serviços à Universidade, a quantidade total é de oitocentos e trinta e sete, mediante dados obtidos pelos contratos ativos publicados pela CEFISCON, comissão executiva que fiscaliza os contratos, no Portal da UFS, em abril de 2022.

Com a suspensão da jornada de trabalho no formato tradicional por conta da pandemia, tanto a parte de ensino quanto os setores administrativos da UFS foram conduzidos de forma virtual. Os docentes passaram a ministrar aulas e atividades mediante ensino remoto e os servidores em regime de trabalho remoto ou em revezamento dos turnos para casos específicos, conforme o Art. 4º da Portaria Nº 241/GR.

Essa implementação emergencial por parte da UFS foi a alternativa para dar seguimento às atividades laborais durante o período da crise da COVID-19 e que levantou o questionamento sobre como ela ocorreu, quais as consequências vividas e quais os próximos passos dentro da fundação. Para obter tais informações, foram realizadas entrevistas, as quais são apresentadas no próximo capítulo.

4.2 APLICAÇÃO DA ENTREVISTA

Buscou-se entrevistar os pró-reitores da instituição, tendo em vista suas posições enquanto gestores da universidade. Na impossibilidade de concedê-la, os pró-reitores indicaram representantes para responder às perguntas.

Desta forma, os participantes foram os seguintes: a Pró-reitora de extensão (PROEX), Prof^a Dr^a Sueli Maria da Silva Pereira; a Pró-reitora de gestão de pessoas (PROGEP), Prof^a Dr^a Thaís Ettinger Oliveira Salgado; o Pró-reitor de assuntos estudantis (PROEST), Prof. Dr. Marcelo Alves Mendes; o Pró-reitor de planejamento (PROPLAN), Sérgio Sávio Ferreira da Conceição; como representante da Pró-reitoria de graduação (PROGRAD), a diretora do departamento de apoio pedagógico, a Prof^a Dr^a Livia de Rezende Cardoso; em nome da Pró-reitoria de pós-graduação e pesquisa (POSGRAP), o coordenador de pós-graduação, Prof. Dr. Gladston Rafael de Arruda Santos; e representando a Pró-reitoria de administração (PROAD), a diretora do departamento de recursos financeiros, Adriana de Lima.

Com a intenção de propiciar um melhor entendimento, o presente capítulo possui divisão em tópicos que estão baseados nas categorias analíticas da pesquisa: implementação do trabalho remoto, implicações do trabalho remoto emergencial e a perspectiva dos gestores.

4.2.1 Implementação do trabalho remoto

Nessa seção relatou-se acerca de como e onde o trabalho remoto foi implementado na fundação. Inicialmente foi verificado se a Universidade Federal de Sergipe possuía algum tipo de experiência com a modalidade de trabalho remoto antes da ocorrência da pandemia. Em sua maioria, os entrevistados informaram não ter conhecimento de atividades em trabalho remoto na UFS antes do período pandêmico, exceto a diretora do departamento de recursos financeiros (DEFIN) e aqui representante da PROAD, Adriana de Lima. A entrevistada relatou que:

"No passado, quando houve greve na universidade, a Pró-reitoria de administração estruturou para que o chefe de cada setor ligado a ela, que são responsáveis para proceder ao pagamento de folhas, de bolsa, que eles tivessem notebooks para fazer isso, independente de ser dentro da universidade".

A justificativa para agir dessa forma, segundo ela, se deu pela importância do funcionamento dos setores ligados à Pró-reitoria de administração (PROAD),

para que não perdesse os prazos. Ainda complementou afirmando que, as greves por ser algo comum na universidade, já havia um planejamento por parte da referida Pró-reitoria para trabalhar remotamente, tornando a transição por conta da pandemia mais natural e fácil.

Em meio a situação pandêmica provocada pela COVID-19, quando não havia posicionamento do MEC, a Prof.^a Dra. Livia, representante da PROGRAD, informou que a Universidade Federal de Sergipe criou diversos grupos de trabalho para planejar e criar normativas internas com o objetivo de não prejudicar toda comunidade acadêmica devido a paralisação das atividades. Ressaltou ainda que houve uma resistência por parte da comunidade quando a UFS propôs e iniciou os preparativos para o trabalho e ensino remoto. Em adicional ao que foi relatado pela professora, o Prof. Dr. Marcelo Alves, o Pró-reitor de assuntos estudantis (PROEST) citou a criação de um comitê, nomeado de “comitê da COVID”.

A adequação das atividades realizadas pela UFS para a jornada remota foi realizada em toda organização (área administrativa e nas atividades docentes), salvo eventuais necessidades de cunho presencial. Segundo os entrevistados, foram utilizadas ferramentas já existentes para o atendimento ao público interno e externo, abertura e tramitação de processos, reuniões, celebração de contratos e execução orçamentária.

O Prof. Dr. Marcelo comentou sobre algumas das transformações feitas na PROEST, como a realização de um plantão psicológico e rodas de conversa virtuais, transmissões ao vivo para esclarecer dúvidas dos discentes, tutoriais de abertura de processos e a publicação de editais para que os alunos pudessem obter equipamentos tendo em vista o ensino remoto. A Prof.^a Dra. Livia de Rezende, relatou que na PROGRAD foi possível adequar toda jornada do discente dentro da UFS, desde a primeira recepção para confirmação de matrícula até a colação de grau.

Ainda assim, existiram situações onde foi necessário o acompanhamento presencial, como informou a Prof.^a Dra. Thaís Ettinger, Pró-reitora de gestão de pessoas (PROGEP), sobre a existência de processos ainda de natureza física. Os desafios para implementação do trabalho remoto observados por Silva et al (2021), onde os perfis mais conservadores de trabalhadores eram os que mais geravam empecilhos, a pró-reitora de gestão de pessoas ressaltou a dificuldade que alguns servidores possuem com tecnologias, ocasionando a necessidade de esclarecer

dúvidas presencialmente. Entretanto, segundo ela, posteriormente foram criadas salas virtuais com utilização de webcam para amenizar essa dificuldade.

De maneira geral, o relato dos entrevistados indicou que essa adaptação das tarefas para execução dos servidores em suas casas foi feita de forma emergencial e repentina, não havendo uma devida preparação. Losekann e Mourão (2020) apontaram em seu estudo a dificuldade de adaptação frente ao tempo escasso para realizar tamanha mudança no formato de trabalho. Com exceção do caso anteriormente citado na PROAD, não se tinha experiência na universidade com esse tipo de jornada. Contudo, ao decorrer da pandemia, foram sendo implementadas normativas internas e realizados cursos para capacitação dos servidores (técnicos-administrativos e os docentes).

Segundo a Prof.^a Dra. Sueli Maria, a Pró-reitora de extensão (PROEX), a UFS utilizou a chamada Universidade Corporativa: “[...] uma forma de treinar os servidores para o comportamento adequado ao ambiente de trabalho virtual, o que escrever, como escrever [...]”. Além disso, de acordo com as respostas obtidas nas entrevistas, a instituição fechou parcerias com outras empresas e fez aquisição de serviços para a execução de tarefas e comunicação das equipes de trabalho, como a exemplo do *Google Meet*, a plataforma *Microsoft Teams*, a utilização de *Voip* e a distribuição de e-mails acadêmicos para que os servidores tivessem uma condição satisfatória de trabalho.

Responsável pela capacitação dos servidores, a PROGEP ministrou os cursos, enquanto que a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), segundo a Prof.^a Dra. Livia, disponibilizou manuais na página da universidade também para orientar os servidores quanto ao uso das ferramentas. Para a Prof.^a Dra. Thais, proporcionou um novo olhar ao serviço público: “[...] a pandemia despertou a necessidade e o interesse de várias áreas de utilizar essas ferramentas para melhorar a comunicação interna, controle do trabalho e coisas desse tipo [...]”. Segundo os entrevistados, essa fase de capacitação ocorreu após alguns meses da suspensão das atividades presenciais na universidade, sendo a execução totalmente remota.

Com a melhora dos índices de infecção do vírus, a UFS progrediu para uma fase híbrida, como relatado pelo Prof. Dr. Marcelo Alves:

“O comitê criou um protocolo de biossegurança, que foi aprovado pelo conselho máximo da nossa universidade, o CONSU. Esse protocolo

normatizava todos os procedimentos que nós servidores devíamos adotar durante a situação de pandemia"

Ainda que contando com normatizações, capacitações, tecnologia e ferramentas disponíveis, os entrevistados relataram uma série de dificuldades enfrentadas durante a execução do trabalho remoto. Além da citada dificuldade com o manuseio das ferramentas disponíveis, informaram a ocorrência de casos de problemas psicológicos dos servidores por conta da alteração do ambiente de trabalho e a sensação de insegurança devido aos casos de falecimento pelo vírus.

Com a execução do trabalho em suas residências, a dificuldade de conciliação entre o ambiente doméstico e o profissional, sem uma definição tanto do espaço físico quanto da disponibilidade para fazer tarefas de ambos momentos. Além disso, a incerteza do horário disponível para o trabalho, segundo os entrevistados, os servidores queixaram-se de receber ligações ou mensagens via aplicativos em horários inadequados. Tópicos esses abordados por Losekann e Mourão (2020) e por Siciliani, Dier e Barzotto (2020), onde ressaltam a importância do olhar atento do gestor para tais questões.

Outras situações também foram citadas, como a dificuldade de comunicação entre os setores, a indisciplina de alguns servidores no que tange aos prazos, devolutivas de demandas, instabilidade dos sistemas da universidade. Para a diretora do DEFIN, Adriana: "o coração da universidade é a STI". Além dessas dificuldades apontadas, a mais comum citada pelos entrevistados foi a questão de os servidores informarem não possuir equipamentos adequados para realizar o trabalho remoto.

Não havendo uma definição de qual parte seria a responsável pelo custeio da execução do trabalho remoto, segundo os entrevistados, a UFS seguiu no mesmo sentido dos apontamentos da pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA) (MELLO, 2020), onde uma quantidade ínfima de organizações dispôs aos seus colaboradores ajuda de custos com internet e telefonia. Contudo, a universidade realizou a cessão de equipamentos próprios da instituição para os servidores técnicos-administrativos que alertaram aos seus chefes imediatos não ter condições estruturais para executar as tarefas em suas residências. Mediante um termo de responsabilidade, foi realizado o empréstimo de computadores, periféricos e outros objetos de escritório para os solicitantes que assinaram a guarda dos

equipamentos e posteriormente devolutiva quando as atividades presenciais retornassem.

Ainda que não fosse a modalidade de teletrabalho que consta na IN nº 65 do Ministério da Economia (BRASIL, 2020), mas sim a configuração de trabalho remoto emergencial, a UFS se utilizou de mecanismo similar para o controle de frequência dos servidores. Segundo os entrevistados, acatando instruções fornecidas pela PROGEP e um modelo de documento fornecido pela pró-reitoria, o controle foi realizado por meio de um plano de atividades do servidor e que era homologado pelas chefias imediatas mensalmente, em anexo ao controle de ponto eletrônico do servidor no SIPAC, como justificativa.

No aspecto da avaliação de rendimento dos servidores durante o trabalho remoto, alguns entrevistados não tiveram resposta para o questionamento. Os entrevistados que responderam sobre esse ponto relataram que foi feito de maneira subjetiva, por parte dos chefes imediatos em meio a conversas com os servidores para saber como melhorar as operações no dia a dia ou o fluxo dos processos nos setores, foram exemplos citados. De forma geral, nessa parte da entrevista, os participantes registraram elogios aos servidores que fazem parte do cotidiano de suas atividades na universidade.

4.2.2 Implicações do trabalho remoto emergencial

As implicações do trabalho remoto emergencial implementado na UFS durante a pandemia foram diversas. De acordo com o relato dos entrevistados é possível destacar pontos negativos e positivos.

Na área administrativa, a Prof.^a Dra. Lívia respondeu que houve uma maior clareza nos procedimentos dentro da PROGRAD, com a realização de um mapeamento das atividades da pró-reitoria similar a um fluxograma, permitindo que os servidores pudessem visualizar todo o trajeto dos processos.

Indo ao encontro dos benefícios no cotidiano resultantes do trabalho remoto, destacados pela OIT (2004) e Haubrich e Froehlich (2020), a diretora financeira Adriana relatou que os servidores da PROAD expuseram terem melhorado sua qualidade de vida e que também teve um aumento na interação entre os servidores, até mesmo fora do horário comercial.

Na PROGEP, a Prof.^a Dra. Thaís destacou a atenção para com a saúde mental dos servidores. Este é um dos pontos negativos cruciais, segundo Siciliani, Dier e Barzotto (2020), onde os autores salientam que os gestores precisam estar atentos quanto às questões que surgem ao passo que o trabalho remoto vai sendo executado. Ainda segundo ela, essa atenção se intensificou durante o período pandêmico, por conta do número de situações graves e das mortes em decorrência da contaminação com o vírus da COVID-19.

O pró-reitor Sérgio e a pró-reitora Profa. Dra. Sueli destacaram pontos negativos como a desvirtuação do trabalho e a indisciplina de alguns servidores. Esse fato pode ser explicado por Kugelmass (1996) e Rabelo (2002), como o resultado de uma supervisão mais distante, dificultando o controle por parte da gestão.

Entrando no aspecto financeiro, tanto o pró-reitor de planejamento Sérgio quanto a diretora financeira Adriana relataram a redução de alguns custos básicos da universidade, como com energia elétrica, água e materiais de escritório, indo ao encontro do que fora pontuado pela OIT (2004), em que o trabalho remoto gera redução de custos para a organização. Porém, houve a criação de outras despesas atípicas para a UFS devido ao momento inédito da pandemia, como: aquisição de materiais hospitalares, máscaras, vacinas e materiais de testagem para COVID-19. “A mudança orçamentária com gastos não-planejados foi acompanhada de aportes financeiros pelo governo federal”, relatou Sérgio.

Tendo em vista a sua principal função, atividade-fim da universidade, a área de ensino foi a mais impactada, segundo os participantes. A Prof.^a Dra. Livia relembrou um caso em que houve uma resistência por parte da comunidade acadêmica no início das tratativas por implementação do ensino remoto. Assim como trazem Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020) e Lemos, Barbosa e Monzato (2020), os quais apontam que o formato remoto não é para todos e os indivíduos podem criar obstáculos para sua implementação.

Porém, completou dizendo que ao longo do tempo foi-se melhorando e no momento que a UFS propôs o retorno presencial, houve novamente uma resistência para continuar de forma remota. A diretora de assuntos pedagógicos destacou também o interesse e a utilização de metodologias ativas por parte dos docentes da UFS, com o uso de ferramentas novas para dar continuidade às aulas e demais

atividades no ensino remoto, antes somente ocorrido nos cursos de educação à distância.

Na pós-graduação, segundo o coordenador da POSGRAP, Prof. Dr. Gladston Rafael, os impactos vinculados a essa pró-reitoria aconteceram para os discentes, docentes e supervisores na área de pesquisa. Foram relatados o impedimento de acesso aos laboratórios para pesquisas, bibliotecas, escolas, etc. Houve também a impossibilidade de aplicação de ações decorrentes dos estudos realizados e no programa de iniciação científica. Os estudos em andamento tiveram suas alterações como no objeto de pesquisa, mudanças na natureza de pesquisa, principalmente aquelas que possuíam algum tipo de intervenção em sua proposta. O coordenador salientou a ausência de convívio dos discentes durante todo período de curso: "Tivemos alunos que entraram e saíram da pós-graduação sem vir à UFS, eles não chegaram a vir aqui. Alunos que entraram e defenderam 100% remotamente".

Do ponto de vista comunitário e de extensão, a universidade também reportou implicações por conta da pandemia. Segundo o Prof. Dr. Marcelo Alves, houve a interrupção da oferta de auxílios tradicionais, como isenção ao RESUN, auxílio transporte. Porém, houve a criação de novos tipos de auxílio para adequar ao período remoto. Foram citados a abertura de editais para obtenção de equipamentos para alunos com vulnerabilidade socioeconômica, também uma inclusão digital mediante editais para obtenção de chips telefônicos ou repasse do valor para que o discente fizesse a compra de pacote de dados, realizando a devida prestação de conta posteriormente.

De acordo com a Prof.^a Dra. Sueli, no campo da extensão houve pontos positivos e negativos. Os projetos de extensão que demandam uma exigência presencial, como oficinas, tiveram de ser cancelados. Por outro lado, foi possível adequar outros cursos, atividades de extensão para o remoto, com algumas sendo disponibilizadas na plataforma de vídeos *YouTube*. Ela faz o destaque para uma das ações realizadas: "Conseguimos oferecer o primeiro curso remoto para o público do FUNDAT em parceria com eles, pessoas em busca de vaga de emprego. Além disso, conseguimos alcançar pessoas de outros estados em outros projetos". Essa possibilidade de alcance geográfico é destacada por Haubrich e Froehlich (2020), como um dos pontos fortes que o trabalho remoto pode propiciar.

4.2.3 Perspectiva dos gestores

Buscando entender como a Universidade Federal de Sergipe pretende agir quanto ao trabalho remoto a partir do retorno presencial das atividades na instituição, a qual ocorreu em 2022, os entrevistados foram questionados sobre as vantagens e desvantagens da modalidade. Os participantes citaram algumas vantagens (Quadro 3) já apresentadas durante o subcapítulo 2.2.3 desta presente pesquisa, que podem ser comparados a seguir:

Quadro 3 – Comparação das vantagens citadas

| Autor | Vantagens | Citado? |
|---|---|---------|
| OIT (2004); Haubrich e Froehlich (2020) | Redução de custos para o trabalhador e para a organização | ✓ |
| | Estresse com o deslocamento até o trabalho | |
| | Evitar prejuízo com absenteísmo | |
| (OIT, 2004) | Flexibilidade de horário | ✓ |
| Haubrich e Froehlich (2020) | Ausência de limites geográficos entre organização e indivíduo | ✓ |
| Flexible working rights extended to all (2014) | Aumento da produtividade | ✓ |
| De Masi (2009); Lemos, Barbosa e Monzato (2020) | Mais tempo com os familiares | |
| Antunes e Fischer (2020) | Sentimento de autonomia do trabalhador | |
| Ceribeli e De Souza Rocha (2019) | Engajamento do trabalhador | ✓ |

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Outras vantagens, além daquelas trazidas pelos autores, foram também citadas: a expansão de horizontes para o serviço público; a possibilidade de conhecer e dominar novas ferramentas tecnológicas; ganho com agilidade nos processos e atendimentos. O Prof. Dr. Gladston citou uma experiência ocorrida na pós-graduação:

"[...] temos programas que são em rede. A gente teve aluno aqui que era do Amazonas. Quando esse aluno viria pra cá do Amazonas fazer o mestrado? Então com essa possibilidade, cria-se realmente o significado da rede".

Assim como no quadro anterior, é possível fazer uma comparação (Quadro 4) entre as desvantagens citadas pelos participantes e as apresentadas no subcapítulo 2.2.3 por autores, como a seguir:

Quadro 4 – Comparação das desvantagens citadas

| Autor | Desvantagens | Citado? |
|---|--|---------|
| Antunes e Fischer (2020) | Queda de rendimento | ✓ |
| Rodrigues (2011) | Indisciplina do trabalhador | ✓ |
| Kugelmass (1996); Rabelo (2002) | Controle dos trabalhadores prejudicado | ✓ |
| Losekann e Mourão (2020); Siciliani, Dier e Barzotto (2020) | Problemas com a saúde física e mental dos colaboradores | ✓ |
| Souza et al. (2021) | Isolamento social | ✓ |
| | Identificação com a organização prejudicada | ✓ |
| Turits (2022) | Problemas familiares | ✓ |
| Araújo e Lua (2021); Kátia et al. (2021) | Dificuldades com conciliar o ambiente doméstico e profissional | ✓ |

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Além dessas elencadas, outras desvantagens foram reportadas pelos participantes, entre elas a inaplicabilidade para áreas práticas e a ausência da relação presencial como nos relatos a seguir:

"[...] por mais que haja essas ferramentas, o atendimento pessoal é diferente. Torna-se uma relação mais humanizada. Às vezes uma interpretação errada na leitura de um texto, pode se dar uma resposta que não queria dar naquele momento e no presencial é possível esclarecer melhor [...]" (Marcelo)

"[...] às vezes você vai fazer um trabalho e tem alguém do seu lado que vai fazer outra coisa, mas pode ser interessante pra você e discutindo ali você ganha algo com isso [...]" (Gladston)

Após questionados sobre quais vantagens e desvantagens eles viam nesse formato de trabalho, os entrevistados foram indagados se o trabalho remoto na UFS foi percebido como um avanço ou um retrocesso. Os relatos foram os seguintes:

"[...] um avanço, possibilitou conhecimento de novas ferramentas, novas práticas, uma evolução como um todo na sociedade". (Marcelo)

"Ter trazido isso para o serviço público, uma instituição de ensino, abriu um leque absurdo de possibilidades de a gente sair do tradicional. É possível fazer até mais e melhor, com organização e planejamento". (Thaís)

"Avanço, mas vejo ainda falta de maturidade das pessoas em trabalhar de forma remota dentro das suas exigências, cumprimento de horário e devolutiva dos trabalhos nos prazos". (Sueli)

"Apesar de não se aplicar a todos, abriu boas oportunidades. Não é por estar presente que está desempenhando bem". (Gladston)

"Depende, temos que ter certeza da produtividade e o conhecimento disso". (Lívia)

"Um avanço. Tivemos uma equipe satisfeita com isso, total disponibilidade". (Adriana)

"Isso é uma tendência das grandes empresas, é uma tendência da administração. Acho difícil que haja um retorno para modelos tradicionais". (Sérgio)

As opiniões dos entrevistados vão ao encontro do pensamento de Bauman (2011) sobre o "mundo líquido", que este vai se modificando, se atualizando ao passo que deixa certas atividades antiquadas, influenciando as organizações e demandando que elas se atualizem também. Elas também refletem os resultados obtidos por Mello (2020) e Flach (2020), onde a maior parte das organizações deram feedback positivo para o trabalho remoto executado durante a pandemia, com a intenção de dar prosseguimento à modalidade após o retorno presencial.

Durante a entrevista foi salientada a diferença entre o trabalho remoto e o teletrabalho, além do alerta para a existência de regulamentação apenas para o teletrabalho atualmente no serviço público, mediante um programa de gestão, conforme a IN nº 65, de 30 de julho de 2020 (BRASIL, 2020). Tendo isso esclarecido, as respostas sobre qual a expectativa que os gestores tinham para o trabalho remoto na UFS acabaram transitando para o teletrabalho. Foi possível perceber uma positividade por parte dos gestores, mas também uma certa cautela em alguns aspectos.

O pró-reitor Sérgio Sávio destacou a interação constante entre a pró-reitoria de planejamento e a pró-reitoria de gestão de pessoas para implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UFS em 2023. Segundo ele, não há obstáculos referentes à capacitação e infraestrutura para realização do teletrabalho, mas ainda existem empecilhos quanto às demandas sindicais. Ainda salientou que o PGD não contemplará os servidores terceirizados, pois a legislação é diferente, e que contratações na modalidade de trabalho remoto ou teletrabalho para esses trabalhadores já pode ocorrer, caso seja de necessidade da UFS.

Para a diretora Adriana, para que o teletrabalho ocorra bem é de suma importância a capacitação do STI, investir em melhorias para assegurar o pleno funcionamento dos sistemas da universidade. Citou também a necessidade de haver

equipamentos adequados e atualizados para as demandas que as tecnologias possuam e um quadro funcional que suporte o tipo de serviço.

Os pontos mencionados por ela também foram destaques do Prof. Marcelo, que disse ver com bons olhos a implementação da jornada remota, mas de acordo com o perfil de cada servidor e atividade dos setores. Ainda segundo o pró-reitor de assuntos estudantis, a UFS está mais preparada para esse tipo de situação caso uma nova emergência ocorra e ampliou o quão o STI é importante na universidade para além da jornada remota:

"A universidade está investindo não necessariamente em trabalho remoto, mas investindo em tecnologia. Diria que um dos maiores gargalos hoje no funcionamento da universidade está ligado a superintendência de tecnologia da informação, por quantidade de servidores, pessoas capacitadas para dar todo suporte tecnológico para que os sistemas não parem, para que os processos e os resultados sejam melhores mapeados. Se a UFS fará isso remotamente ou não, não sei, o mais importante é oferecer um serviço de qualidade".

A separação entre a área administrativa e a área pedagógica da universidade em relação ao remoto foi o ponto de destaque da Prof.^a Lívia. Segundo ela, "é importante para o administrativo, mas não para o pedagógico". No aspecto administrativo, ela ressalta a necessidade de equipamentos adequados e de acordo com o perfil de cada servidor, não sendo viável para todos. Na parte pedagógica, a professora salienta a distinção entre o ensino remoto, que foi utilizado durante a pandemia, e o ensino online, em que os professores podem se utilizar de metodologias ativas e tecnológicas, mas sem abdicar totalmente do contato presencial.

Para o coordenador Prof. Dr. Gladston, há uma expectativa boa, mas que demanda atenção nos detalhes de como será implementado o teletrabalho:

"[...] utilizar com bom senso, pois há momentos que você precisa estar presente. Trabalho muito com análise em laboratório. Por mais que eu queira, eu não reproduzo de forma virtual, gravando vídeo pro aluno, eu tenho que estar no laboratório, tenho que apresentar o equipamento [...]"

A Prof.^a Dr. Sueli relatou que não há expectativa para o trabalho remoto, pois não existe uma regulamentação para tal dentro do serviço público. Contudo, ela existe quanto ao teletrabalho e espera que o mesmo não seja executado como foi o trabalho remoto emergencial na universidade.

Do mesmo modo, a Prof.^a Dra. Thaís afirmou possuir expectativa somente quanto ao teletrabalho e destacou a aprovação do PGD na universidade, comentando algumas de suas características e reforçando o passo à frente que a

UFS deu enquanto modernização dentro de um órgão público. Opinião que corrobora a capacidade do teletrabalho dentro da gestão pública, que necessitava de uma regulamentação cuidadosa e um plano estruturado das atividades a serem executadas (DA SILVA, 2015).

Ao final da entrevista, como última pergunta, os participantes foram questionados sobre sua crença na forma como a UFS poderia contribuir para o serviço público e outras instituições de ensino, com base na representatividade que ela possui, com uma possível implementação permanente do trabalho remoto. Porém, como mencionado anteriormente, tendo em vista o PGD aprovado, com a implementação do teletrabalho na UFS.

A Prof.^a Dra. Sueli disse acreditar que a UFS pode ser um espelho, caso venha a ter êxito na execução, mas que dependerá crucialmente das pessoas envolvidas. Na mesma sintonia, a Prof.^a Dra. Thaís também disse que as outras organizações podem se espelhar na universidade, mesmo ela não sendo a pioneira e o grande ganho que ela pode ofertar é abrir os olhos para a qualidade de vida do servidor.

O fato de a UFS não ser pioneira na implementação do PGD também foi citado pelo pró-reitor Sérgio, que relatou que o Instituto Federal de Sergipe já o havia realizado. Contudo, segundo ele, a UFS pode causar um impacto mesmo não sendo a primeira: “Claro, a UFS aderindo a isto dá um recado para o mercado e outras instituições e isso reforça a demanda pelo trabalho remoto”.

O Prof. Dr. Gladston relatou que havia um projeto piloto sendo executado na UFS, dentro do STI, e que caso este fosse positivo, a universidade deveria buscar expandir, na medida do possível. Afirmou também que acredita que a UFS consegue influenciar em práticas nas outras universidades, que foi o caso em outras situações, ao passo que a UFS possua uma expertise no assunto.

Por sua vez, Adriana destaca a importância de a UFS seguir o ambiente moderno trabalhista, mas ressalta que a aplicação do teletrabalho deve se basear em dados concretos. Segundo ela, a universidade deve ter condições de implementar, constatar que há uma redução de custos, uma melhora na alocação dos recursos e assim poderá influenciar outras instituições.

O poder de influenciar e ser também influenciada é devido ao ambiente em que a UFS está inserida, destacou o Prof. Dr. Marcelo. Ele revelou uma

preocupação sua quanto a implementação em determinados níveis de ensino, quanto ao local e sobre também o risco de exclusão de parte da sociedade:

"A UFS pode sim levar, não só para outras instituições de ensino, mas outros órgãos, boas práticas do ponto de vista administrativo. Porém, esse modelo remoto não vai substituir nunca o presencial, ele vai ser parte. É preciso ter cautela quanto ao nível e etapa de ensino-aprendizagem, de cada escola e de cada município"

O programa de gestão e desempenho que a universidade pretende adotar informado pelos participantes durante a entrevista encontra-se no portal da UFS, dentro da página da PROGEP, trazendo em sua apresentação o conceito de que se trata de um instrumento indicativo e de controle das atividades que serão o objeto de avaliação de rendimento dos servidores que desejarem fazer parte, não mais sendo feito o controle de frequência por ponto eletrônico. Ainda nessa apresentação é salientado que o documento segue os moldes do Decreto nº 11.072/2022 e a IN nº 65/2020 e informa que pode ser adotado pelos servidores nas modalidades presencial e teletrabalho. Além disso, ainda contém os objetivos que o PGD busca trazer com a adoção desse programa.

A PROGEP disponibilizou o relatório completo da Comissão do Programa de Gestão, presidida pela Prof.^a Dra. Thaís Ettinger e que contou com mais onze integrantes. Nesse relatório está contido um resgate sobre o decreto nº 1.590 de 1995, ponto de partida para o programa de gestão no serviço público, o contexto da situação na época da pandemia, momento em que a IN nº 65 de 2020 foi publicada. Também está presente no texto os desafios para a implementação, as deliberações da comissão, com os extratos de ata de cada uma das reuniões realizadas.

No referido relatório também consta uma consulta realizada com os servidores em cargos de chefia da UFS, com o objetivo de uma participação no desenvolvimento do PGD, a fim de entender o que estes pensam a respeito do programa, se tinham conhecimento da instrução normativa, da diferença entre o trabalho remoto e o teletrabalho, como também o interesse que haviam em optar pelo PGD. Uma pesquisa similar também foi realizada com os servidores do corpo técnico-administrativo. O questionário "foi mais extenso que aquele feito com os gestores", a justificativa foi que além do conhecimento e interesse pelo PGD, a comissão buscava "conhecer as condições do trabalho remoto em tempos de pandemia". Os resultados de ambas consultas são dispostos em gráficos com a proporção das respostas obtidas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE, 2022).

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais sobre o estudo e sugestões para possíveis pesquisas a serem realizadas futuramente.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou-se a verificar como se deu a adoção do trabalho remoto dentro da Universidade Federal de Sergipe durante o período pandêmico que foi provocado pelo vírus da doença COVID-19.

A pesquisa mostrou que a UFS após ser impelida a alterar seu formato tradicional de trabalho para o remoto, buscou suas próprias soluções mediante criação de grupos de trabalho, em um momento que o MEC não havia publicado nenhum tipo de normatização. Mesmo havendo apenas um caso de experiência com trabalho remoto restrita a um setor da universidade, a implementação ocorreu em todos os seus departamentos, sendo possível adequar quase todas as atividades.

Mediante um cenário caótico, a preparação para esse formato só ocorreu em meados de 2020, como contaram os entrevistados. Tendo enfrentado uma resistência no início, os gestores seguiram com o objetivo de retomar o funcionamento da universidade virtualmente, fechando parcerias com outras empresas para dar viabilidade a esse projeto. Seguindo a linha de raciocínio de Bauman (2010), Neves (2010) e Castells (2011), pode-se concluir que a gestão da universidade demonstrou uma boa capacidade na condução, disponibilizando as melhores ferramentas possíveis para que os seus clientes internos e externos alcancem o potencial que eles possuem.

Diante dos depoimentos colhidos nas entrevistas, notou-se também a importância que as TIC e a superintendência de tecnologia da informação (STI) possuem na universidade, como também ter profissionais qualificados. Como visto por Jiménez et al. (2013), a facilidade que as TIC podem proporcionar diante dos desafios na rotina laboral. Assim, para alcançar um novo patamar na jornada de trabalho na UFS, faz-se necessário que a universidade invista em melhorias em componentes físicos, atualização de softwares, na capacitação ou contratação de novos profissionais.

A implementação do trabalho remoto emergencial na UFS, de acordo com os relatos dos participantes, foi bem sucedida do ponto de vista mais geral. Contudo, foram pontuadas algumas situações negativas durante sua execução, tais quais a indisciplina de servidores para com a nova realidade, problemas de comunicação e instabilidade dos sistemas. O que demonstra ser uma contradição, assim, não sendo possível afirmar que a aplicação do trabalho remoto emergencial tenha sido um sucesso, mas que a UFS o aplicou e sobreviveu ao período de dificuldades.

Além das dificuldades quanto ao exercício do trabalho remoto emergencial, a universidade também sofreu diversos impactos negativos no seu orçamento, em sua agenda de compromissos, na disponibilidade de determinados auxílios, na impossibilidade da vivência de maneira física de alguns discentes e, sobretudo, na saúde física e mental de alguns de seus servidores.

Porém, a pandemia permitiu à UFS explorar novas situações, evoluir no que tange ao trabalho, ao ensino e à qualidade de vida de seu quadro funcional. Durante o período remoto, a universidade vivenciou projetos inéditos, tendo um alcance que antes parecia não ser imaginado, como também despertou o interesse para novas práticas laborais e novas metodologias pedagógicas. A UFS ainda redirecionou seus recursos, que iriam ficar parados, para atender a comunidade acadêmica e promoveu ações para colaborar no combate ao vírus, o que reafirmou sua boa reputação e importância dentro do estado de Sergipe.

Durante a entrevista, os participantes demonstraram estar cientes dos benefícios e desafios que um formato remoto de trabalho pode gerar. Apesar de terem citado mais desvantagens que vantagens, para eles, a jornada remota significou um avanço dentro da UFS, dando melhores condições de trabalho e de vida para os perfis que se identificam, gerando mais resultado para a universidade e reduzindo seus custos. Assim, é possível concluir que a UFS precisa realizar possíveis correções e adequações com a implementação permanente de um modelo de jornada remota.

A pesquisa mostrou também que, guardadas devidas aplicações e conceitos, o trabalho remoto emergencial serviu como um teste para a gestão da universidade com vistas para o futuro da implementação do programa de gestão e desempenho. Programa esse que deixou claro como a UFS está pensando em inovar, em ter melhorias, mas com cautela e fundamentada nas leis federais. Dessa forma, podendo se tornar exemplo para o ambiente onde está inserida.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Essa pesquisa teve como finalidade ser mais uma fonte de informações sobre o tema trabalho remoto dentro do serviço público, além de contar com a particularidade do cenário social. Em tempo, aproveitou-se também para destacar a diferença entre as modalidades do trabalho remoto e o teletrabalho. Buscou-se ainda explorar e dar publicidade ao trabalho remoto adotado pela Universidade Federal de Sergipe, tendo em vista seu renome local e nacional, para que outras instituições, não somente de ensino ou da área pública, possam se espelhar.

Durante a execução da pesquisa, foram encontradas dificuldades quanto ao conceito sobre trabalho remoto e teletrabalho dentro da literatura, o que obrigou a realização de modificações no tema da pesquisa, seus objetivos e nos aspectos relacionados como a legislação do formato e a implementação emergencial durante a pandemia. Apesar do conflito ocorrido entre a agenda de alguns pró-reitores e o cronograma de entrevistas, não sendo possível realizá-la com todos, os participantes se mostram dispostos e solícitos durante a realização da coleta dos depoimentos.

Por fim, tendo em vista as limitações deste estudo, tais quais um estudo de caso único e a utilização de instrumento de coleta de dados por meio de entrevistas. Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas em outras instituições públicas, caso haja a intenção de entender outras realidades do trabalho remoto durante o período da pandemia. Além disso, outra possibilidade é o aprofundamento desta pesquisa mediante a realização de entrevistas com os demais servidores da UFS, visto que o presente estudo se limitou à visão dos gestores da instituição. Ademais, abre-se oportunidade para verificação do andamento acerca do programa de gestão e desempenho que a universidade, por meio das respostas dos gestores e dos documentos disponibilizados, pretende implementar num futuro próximo.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Evelise Dias; FISCHER, Frida Marina. A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, 2020.

ARAÚJO, Tânia Maria 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.

BAUMAN, Zygmunt. **Confiança e medo na cidade**. Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2009.

_____. **44 cartas do mundo líquido moderno**. Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2011.

BR, CGI. Documentos da Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação. **CGI.br, São Paulo**, v. 1, 2014.

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. [S. l.], 14 jul. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 23 abr. 2022.

_____. **Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022**. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. [S. l.], 5 set. 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/L14442.htm. Acesso em: 22 out. 2022.

_____. **Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. [S. l.], 7 fev. 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm. Acesso em: 23 out. 2022.

_____. **Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020**. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências. [S. l.], 22 mar. 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm#:~:text=MPV%20927&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20as%20medidas%20trabalhistas,%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias. Acesso em: 20 jan. 2023.

_____. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011.** Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. [S. I.], 16 dez. 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12551.htm. Acesso em: 24 out. 2022.

_____. **Medida provisória nº 1.108, de 25 de março de 2022.** Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação de que trata o § 2º do art. 457 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1943. [S. I.], 28 mar. 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Mpv/mpv1108.htm. Acesso em: 22 out. 2022.

_____. **Instrução Normativa nº 01, de 31 de agosto de 2018.** 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. [S. I.], 3 set. 2018. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br>. Acesso em: 18 dez. 2022.

_____. **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. [S. I.], 31 jul. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-de-gestao-secint/legislacao/instrucao-normativa-no-65-de-30-de-julho-de-2020/view>. Acesso em: 23 jun. 2022.

BUENO SANCHÉZ, E. La herancia del siglo XX: información y globalización. In: **MORALES CAMPOS, E. Infodiversidad y cibercultura: globalización e información en la América Latina.** Buenos Aires: Alfagrama, 2008.

CASSANTE, Guilherme Vida Leal. O Teletrabalho, seu conceito e suas espécies. **Jusbrasil**, 11 nov. 2015. Disponível em: <https://guisambareando.jusbrasil.com.br/artigos/254347246/o-teletrabalho-seu-conceito-e-suas-especies>. Acesso em: 17 jun. 2022.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura.** Editora Paz e Terra LTDA. São Paulo, 2011.

CERIBELI, Harrison Bachion; DE SOUZA ROCHA, Guilherme Barcellos. Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, exaustão emocional e engajamento dos trabalhadores. **Revista Ciências Administrativas**, v. 25, n. 1, 2019.

COMISSÃO DE CONSTITUIÇÃO E JUSTIÇA E DE CIDADANIA. **Projeto de Lei nº 2.723, de 20 de agosto de 2015.** Acrescenta o § 3º ao art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, para autorizar a

implantação do sistema de escritório remoto ("homeoffice") no serviço público". [S. /], 6 dez. 2016. Disponível em:
https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=node0wfdk74fo5ypddesho4v997ps7941587.node0?codteor=1514172&filename=Tramitacao-PL+2723/2015. Acesso em: 21 abr. 2022.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Portal da Transparência**. Detalhamento dos Servidores Públicos por Órgão, 2022. Disponível em:
<https://www.portaldatransparencia.gov.br/servidores/orgao?paginacaoSimples=true&tamanhoPagina=&offset=&direcaoOrdenacao=asc&orgaosServidorExercicio=OR26281&colunasSelecionadas=linkDetalhamento%2CorgaoSuperiorExercicioSIAPE%2CorgaoExercicioSIAPE%2CquantidadePessoas%2CquantidadeVinculos&ordenarPor=orgaoExercicioSIAPE&direcao=asc>. Acesso em: 16 mar. 2022

CRESWELL, John W.; **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª Ed. Artmed, 2007.

DA SILVA, Aimée Mastella Sampaio. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: **Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade**. 2015.

DE CARVALHO, George Barbosa Jales; FINCATO, Denise Pires. A implantação do trabalho remoto no âmbito da Procuradoria Geral Federal. **Revista da AGU**, 2018.

DO EGYPTO TEIXEIRA, Camila Melo et al. Análise comparativa das pandemias COVID-19 e H1N1. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 3, n. 2, p. 3591-3595, 2020.

FERREIRA JUNIOR, Reynaldo Rubem; SANTA RITA, Luciana Peixoto. Impactos da Covid-19 na Economia: limites, desafios e políticas. **Cadernos de Prospecção**, v. 13, n. 2 COVID-19, p. 459-459, 2020.

FLACH, Natália. Home office definitivo? Para 74% das empresas no Brasil, a resposta é sim. **Revista Exame, publicação digital**, v. 29, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de pesquisa**. - 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

FLEXIBLE WORKING RIGHTS EXTENDED TO ALL. **BBC**, 2014. Disponível em:
<https://www.bbc.com/news/business-28078690>. Acesso em: 05 abr. 2022

GÓES, Geraldo Sandoval; MARTINS, Felipe dos Santos; NASCIMENTO, José Antonio Sena. O trabalho remoto e a pandemia: o que a PNAD Covid-19 nos mostrou. **Carta Conjunt.(Inst. Pesqui. Econ. Apl.)**, p. 1-16, 2021.

GOVERNO DO ESTADO DE SERGIPE (Sergipe). Secretária de Estado da Saúde. Governo de Sergipe confirma primeiro caso de coronavirus. In: GOVERNO DO ESTADO DE SERGIPE (Sergipe). Secretária de Estado da Saúde. **Governo de Sergipe confirma primeiro caso de coronavirus**. Sergipe, 2020. Disponível em:
<https://saude.se.gov.br/governo-de-sergipe-confirma-primeiro-caso-de-coronavirus/>. Acesso em: 7 mar. 2022.

_____. **Lei nº 40.567, de 24 de março de 2020**. Atualiza, consolida e estabelece novas medidas de enfrentamento e prevenção à epidemia causada pelo COVID-19 (novo Coronavírus) no Estado de Sergipe, e dá outras providências. Sergipe, 24 mar. 2020. Disponível em: <https://www.pge.se.gov.br/wp-content/uploads/2021/05/Decreto-n%C2%B0-40.567-2020-Atualizado-e-consolidado-ate-o-Dec-40.684.2020.docx.pdf>. Acesso em: 23 out. 2022.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios**, 2021 – Medidas de Subutilização da Força de Trabalho no Brasil. IBGE, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 05 abr. 2022.

JIMÉNEZ, Elita Méndez et al. Cosmovisión de la gestión universitaria en la sociedad de la información. **Negotium: revista de ciencias gerenciales**, v. 9, n. 26, p. 70-85, 2013.

KUGELMASS, Joel. Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível. **São Paulo: Atlas**, v. 199, 1996.

LEMOS, Ana Heloísa da Costa; BARBOSA, Alane de Oliveira; MONZATO, Priscila Pinheiro. 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.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª Ed. Atlas, 2003.

_____. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. In: **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados**. 2012. p. 277-277.

MEDEIROS JÚNIOR, Josué Vitor de. **Construção das capacidades organizacionais de tecnologia da informação no contexto dos sistemas institucionais integrados de gestão da UFRN**. Orientador: Miguel Eduardo Moreno Añez. 2014. Tese (Doutorado em administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, [S. l.], 2014.

MELLO, Daniel. Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. **Agência Brasil, São Paulo, jul**, p. 2020-07, 2020.

MENDES, Diego Costa; HASTENREITER FILHO, Horacio Nelson; TELLECHEA, Justina. A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**, v. 5, p. 160-191, 2020.

NEVES, Barbara Coelho. Políticas de informação, as tecnologias de informação e comunicação e a participação no âmbito da sociedade da informação: enfoque na inclusão digital do global ao local. **TransInformação**, v. 22, p. 47-60, 2010.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT) - INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). COVID-19: Guidance for labour statistics data collection: Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work. **ILO technical note**, [s. l.], 5 jun. 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS_747075/lang-en/index.htm. Acesso em: 16 mar. 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT) - INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). Conditions of Work and Employment Programme: Making work arrangements more family-friendly. **ILO information sheet**, [s. l.], 24 mai. 2004. Disponível em: https://www.ilo.org/travail/info/fs/WCMS_170712/lang-en/index.htm. Acesso em: 22 mar. 2022.

PORTAL UFS. Acesso à informação: informações básicas. **Universidade Federal de Sergipe**, 2022. Disponível em: <https://acessoainformacao.ufs.br/pagina/5934>. Acesso em: 16 mar. 2022

_____. Superintendências. **Universidade Federal de Sergipe**, 2022. Disponível em: <https://www.ufs.br/pagina/24239-superintendencias>. Acesso em: 16 mar. 2022

_____. Comissão Executiva de Fiscalização de Contratos. Informações sobre contratos. **Universidade Federal de Sergipe**, 2022. Disponível em: <https://cefiscon.ufs.br/pagina/20673-informacoes-sobre-contratos>. Acesso em: 22 abr. 2022

_____. Portarias. Institui memorando eletrônico. **Universidade Federal de Sergipe**, 2016. Disponível em: <https://portarias.ufs.br/conteudo/45323-Institui-memorando-eletronico>. Acesso em: 19 set. 2022

RABELO, Air. Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação?. **Revista de Administração FACES Journal**, 2002.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos Ebape. Br**, v. 16, p. 152-162, 2018.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. *Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho*. USP. São Paulo, São Paulo, Brasil, 2011.

SANTOS, Ester de Oliveira Criscuolo. **O advento do não-lugar virtual nas relações de trabalho**. São Cristóvão, SE, 2017. Monografia (graduação em Administração) – Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2017.

SENADO FEDERAL (Brasil). Agência Senado. **Fim da emergência de saúde da covid pode impactar legislação e políticas públicas**. Brasília, 20 abr. 2022. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2022/04/20/fim-da-emergencia-de-saude-da-covid-pode-impactar-legislacao-e-politicas-publicas>. Acesso em: 23 out. 2022.

SICILIANI, Bruna Casimiro; DIER, Bruna; BARZOTTO, Luciane Cardoso. Teletrabalho antes e depois da pandemia: a importância da negociação coletiva. **Revista Fórum Justiça do Trabalho, Belo Horizonte**, v. 37, n. 439, p. 11-35, 2020.

SILVA, Bruna Raquel Ramos et al. O trabalho remoto como consequência da pandemia covid-19: a resposta da GRH. In: **Conferência-Investigação e Intervenção em Recursos Humanos**. 2021.

SOLER, RODRIGO DIAZ DE VIVAR Y.; BEYER, Anne Louise. O capital humano nas organizações: Uma revisão bibliográfica. **Cippus**, v. 7, n. 1, p. 45-52, 2019.

SOUZA, Kátia R. et al. **Trabalho remoto, saúde docente e greve virtual em cenário de pandemia**. *Trabalho, Educação e Saúde*, v. 19, 2021.

TOLEDO, Adriana Teixeira. TRABALHO REMOTO NO SERVIÇO PÚBLICO: O NOVO NORMAL?. **Boletim Economia Empírica**, v. 1, n. 3, 2020.

TURITS, Meredith. Como trabalho remoto dos pais pode prejudicar filhos no futuro. **BBC**, 2022. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/vert-cap-60611889>. Acesso em: 05 abr. 2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **UFS em números 2021**. Disponível em: https://indicadores.ufs.br/uploads/page_attach/path/14510/UFS_Em_n_meros_2021_Edi_o_Especial_-_site_da_UFS.pdf. Acesso em: 14 mai. de 2022.

RESOLUÇÃO Nº 01/79/CONSU.

Disponível em: https://www.sigrh.ufs.br/sigrh/public/documentos/ufs/0179_regimento_geral_da_ufs.pdf. Acesso em: 28 abr. 2022.

PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO. Disponível em: <https://pgd.ufs.br/pagina/26701-apresentacao>. Acesso em: 20 dez. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas

O TRABALHO REMOTO NA PANDEMIA DA COVID-19: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

A presente entrevista faz parte de um trabalho de conclusão de curso (TCC) em Administração e tem por finalidade coletar dados para verificar como se deu a adoção do trabalho remoto por parte da Universidade Federal de Sergipe durante a pandemia provocada pela COVID-19.

Lucas Souza de Lima – UFS

| |
|------------------------------------|
| Nome do entrevistado: _____ |
| Pró-Reitoria: _____ |
| Data da entrevista: ____/____/____ |
| Entrevistador: Lucas Souza de Lima |

DESCRIÇÃO DE COMO O TRABALHO REMOTO FOI IMPLEMENTADO NA FUNDAÇÃO.

- 1 – A UFS já havia tido experiência com o trabalho remoto previamente à pandemia? (Em quais os setores? Para quais atividades?)
- 2 – Durante a pandemia, quais atividades desta pró-reitoria foram adequadas ao trabalho remoto?
- 3 – Como a universidade preparou os servidores para realização dessa mudança no modo de trabalho?
- 4 – Quais as dificuldades sentidas durante a execução do trabalho remoto?
- 5 – Como ficou definida a responsabilidade do custeio para execução do trabalho remoto?
- 6 – Como a universidade realizou o controle de frequência dos servidores durante a jornada de trabalho remoto?
- 7 – De que forma foi realizada a avaliação do rendimento dos servidores durante o trabalho remoto?

VERIFICAÇÃO DOS IMPACTOS SOFRIDOS PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE CAUSADOS PELA PANDEMIA.

- 8 – Quais os impactos que a pandemia causou nas atribuições desta pró-reitoria?

IDENTIFICAR AS PERSPECTIVAS SOBRE O TRABALHO REMOTO NA UNIVERSIDADE.

- 9 – Quais vantagens e desvantagens você poderia citar com a alteração do formato de trabalho?

10 – O trabalho remoto realizado na UFS, para você, significou um avanço ou um retrocesso? Por quê?

11 – Quais suas expectativas acerca do trabalho remoto na UFS (Com relação a infraestrutura, a capacitação de pessoal, a recursos disponíveis para implementação...)?

12 – Tendo em vista o renome da UFS, de que forma você acredita que ela pode contribuir para a esfera pública e outras instituições de ensino, caso implemente o trabalho remoto?