

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**REJANE VERA CAVALLIN**

**VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO PERMANENTE DO TRABALHO REMOTO NA**  
**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ - PÓS-PANDEMIA**

**DISSERTAÇÃO**

**CURITIBA/PR**

**2023**

**REJANE VERA CAVALLIN**

**VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO PERMANENTE DO TRABALHO REMOTO NA  
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ - PÓS-PANDEMIA**

**Feasibility of permanent implementation of remote work at the federal technological  
university of paraná - post-pandemic**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Oséias Santos de Oliveira

**CURITIBA/PR**

**2023**



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Esta licença permite download e compartilhamento do trabalho desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es), sem a possibilidade de alterá-lo ou utilizá-lo para fins comerciais. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



**Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Campus Curitiba**



REJANE VERA CAVALLIN

**VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO PERMANENTE DO TRABALHO REMOTO NA UNIVERSIDADE  
TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ - PÓS-PANDEMIA**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 09 de Outubro de 2023

Dr. Oseias Santos De Oliveira, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Cezar Augusto Romano, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Gustavo Henrique Petean, Doutorado - Universidade Federal de Goiás (Ufg)

Dra. Maria Silvia Bacila, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 09/10/2023.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, sem ele nada seria possível. Dedico também a minha família a qual sempre foi a base para a realização de todos os meus sonhos, incluindo este mestrado. Dedico ainda ao meu orientador pela sua dedicação, preocupação e entendimento, principalmente nos momentos em que prazos apertaram e ele não mediu esforços para me apoiar. Gostaria de dedicar também a todas as pessoas a quem esse trabalho ajudará, foi pensando em vocês que eu o fiz.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador, o Professor Doutor Oséias Santos de Oliveira, por ter aceitado acompanhar-me neste projeto, o seu empenho foi essencial para a minha motivação. Agradeço também aos professores membros da minha banca de defesa Cezar Augusto Romano, Gustavo Henrique Petean e Maria Sílvia Bacila e a servidora Adriana, revisora de linguagem, as vossas contribuições foram essenciais para o sucesso deste trabalho. Estendo meus agradecimentos com profunda admiração pelo profissionalismo aos demais profissionais que fazem parte do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, cada um tem um papel importantíssimo para o bom andamento do curso. Expresso também minha gratidão a todos os colegas da turma 2021, que tornaram a caminhada mais leve, sempre tratando as dificuldades com otimismo e alegria, apoiando cada um de seus colegas nos momentos em que queriam desistir da caminhada, vocês são demais!

## RESUMO

CAVALLIN, Rejane Vera. **Viabilidade da implantação permanente do trabalho remoto na Universidade Tecnológica Federal do Paraná - pós-pandemia**. 2023. 137 páginas. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2023.

Apesar de o trabalho remoto ser uma forma de trabalho que existe há muitas décadas, é uma forma ainda pouco praticada no Brasil no âmbito de seus órgãos públicos. Dessa maneira, torna-se fundamental o avanço do conhecimento dessa concepção de trabalho dentro das Instituições de Ensino Superior públicas. Essa pesquisa objetivou analisar, a partir das percepções dos servidores Técnicos Administrativos em Educação, a viabilidade da implantação do trabalho remoto, de modo permanente, nos setores administrativos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), no contexto pós-pandêmico. A metodologia tem por opção a abordagem qualitativa, com base bibliográfica e documental, quando são explorados os documentos já produzidos no escopo do governo federal, os dados orçamentários e o levantamento e comparação de informações de cenários anteriores e posteriores à pandemia de Covid-19, doença causada pelo Novo Coronavírus (Sars-Cov-2) que provocou a alteração significativa dos modos de trabalho, em face da necessidade de isolamento social, como uma das medidas para o controle da infecção. A partir de um estudo de caso institucional, a pesquisa contou, ainda, com a participação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da UTFPR, convidados a expor, por meio de um formulário eletrônico, suas percepções e experiências quanto ao trabalho remoto e, a partir delas, foram efetivadas discussões sobre a viabilidade de sua implementação, de modo permanente, considerando os benefícios institucionais bem como para o bem-estar dos servidores. O estudo desvelou algumas questões interessantes, sob olhar dos servidores participantes da pesquisa: dentre as vantagens que mais se destacaram está a melhora na qualidade de vida dos servidores e a flexibilidade de horários, a otimização do tempo para as mais diversas atividades e a possibilidade de residir em outros locais, além da redução do estresse diário no trânsito. Nesse contexto, as vantagens vão além do ambiente institucional incluindo, também, a questão ambiental, pois a redução de veículos em trânsito colabora com a redução da emissão de gases poluentes na atmosfera. No que se refere às vantagens no contexto da universidade como instituição, o que mais se destacou foi a economia do dinheiro público. Cabe ressaltar que não foram apontados somente pontos positivos, mas também algumas desvantagens, como o distanciamento do convívio social, o qual pode gerar confusão mental em alguns servidores, ocasionado pelo isolamento social. No que tange à universidade, um ponto que se destacou foi a questão do atendimento presencial, visto que dentro do contexto da instituição, existem funções que necessitam de atendimento presencial. Num contexto geral, a maioria dos servidores participantes entende que o trabalho remoto é melhor tanto para os servidores como para a instituição. Sugeriram também a necessidade de se pensar um modelo de trabalho híbrido, para dirimir possíveis dificuldades de um atendimento totalmente remoto. Espera-se que a exposição das implicações do trabalho remoto de modo mais abrangente aliada à discussão de seu conceito e de suas variáveis, com base em dados governamentais e na visão de alguns estudiosos da área e, principalmente, a partir da perspectiva dos sujeitos atuantes na instituição pesquisada, possa evidenciar as dificuldades e/ou facilidades a serem enfrentadas/implementadas até sua total instalação, assim como as inúmeras oportunidades que pode oferecer aos servidores envolvidos. A partir dessa necessidade, criou-se um relatório de consultoria, configurado como o Produto Técnico/Tecnológico resultante dessa dissertação, sendo que seu conteúdo foi estruturado com uma comunicação direta e objetiva, composta de informações e aconselhamento, configurando-se em um Relatório de Consultoria para implantação do trabalho remoto de forma permanente na UTFPR.

**Palavras-Chave:** Trabalho Remoto. Pandemia. Inovação no Setor Público.

## ABSTRACT

CAVALLIN, Rejane Vera. **Feasibility of the permanent implementation of remote work at the Federal Technological University of Paraná - post-pandemic**. 2023. 137 pages. Dissertation (Professional Master's Degree in Public Administration) - Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2023.

Although remote work is a form of work that has existed for many decades, it is still little practiced in Brazil within its public bodies. In this way, it is essential to advance knowledge of this concept of work within public Higher Education Institutions. This research aimed to analyze, based on the perceptions of Administrative Technicians in Education, the feasibility of implementing remote work, permanently, in the administrative sectors of the Federal Technological University of Paraná (UTFPR), in the post-pandemic context. The methodology has the option of a qualitative approach, based on bibliography and documents, when documents already produced within the scope of the federal government, budget data and the survey and comparison of information from scenarios before and after the Covid-19 pandemic are explored. disease caused by the New Coronavirus (Sars-Cov-2) which caused a significant change in work methods, given the need for social isolation, as one of the measures to control the infection. Based on an institutional case study, the research also included the participation of Technical-Administrative Education employees at UTFPR, invited to present, through an electronic form, their perceptions and experiences regarding remote work and, the Based on them, discussions were held about the feasibility of its implementation, on a permanent basis, considering the institutional benefits as well as the well-being of employees. The study revealed some interesting questions, from the perspective of the servers participating in the research: among the advantages that stood out the most is the improvement in the quality of life of the servers and flexibility of schedules, the optimization of time for the most diverse activities and the possibility of residing where you want, in addition to reducing daily stress in traffic. In this context, the advantages go beyond the institutional environment, also including the environmental issue, as the reduction of vehicles in traffic helps to reduce the emission of polluting gases into the atmosphere. Regarding the advantages in the context of the university as an institution, what stood out most was the saving of public money. It is worth noting that not only positive points were highlighted, but also some disadvantages, such as distancing from social interaction, which can cause mental confusion in some employees, caused by social isolation. Regarding the university, one point that stood out was the issue of face-to-face service, since within the context of the institution, there are functions that require face-to-face service. In a general context, the majority of participating servers understand that remote work is better for both the servers and the institution. They also suggested the need to think about a hybrid work model, to resolve possible difficulties in fully remote service. It is expected that the exposure of the implications of remote work in a more comprehensive way combined with the discussion of its concept and its variables, based on government data and the vision of some scholars in the area and, mainly, from the perspective of the working subjects in the researched institution, can highlight the difficulties and/or facilities to be faced/implemented until its full installation, as well as the countless opportunities it can offer to the employees involved. Based on this need, a consultancy report was created, configured as the Technical/Technological Product resulting from this dissertation, and its content was structured with direct and objective communication, composed of information and advice, configuring itself into a Report of Consultancy for implementing remote work permanently at UTFPR.

**Keywords:** Remote Work. Pandemic. Innovation in the Public Sector.

## LISTA DE SIGLAS

AGU	Advocacia Geral da União
BB	Banco do Brasil
Cefet-PR	Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná
CEP	Comitê de Ética em Pesquisas
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
COGERH	Coordenadoria de Gestão De Recursos Humanos
Covid-19	Sigla em inglês para “Coronavirus Disease 2019” (doença por coronavírus 2019, em tradução livre).
DEPRO	Departamento de Projetos
DERAC	Departamento de Registros Acadêmicos
DESEG	Departamento de Serviços Gerais
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
ESPII	Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional
GCI	Global Cybersecurity Index
GETS	Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade
IES	Instituições de Ensino Superior
LDBE	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
ME	Ministério da Economia
MEC	Ministério da Educação
NUAPE	Núcleo de Acompanhamento Psicopedagógico e Assistência Estudantil
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
REMIR	Rede de Monitoramento Interdisciplinar da Reforma Trabalhista



RSI	Regulamento Sanitário Internacional
SARS CoV-2	Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SISU	Sistema de Seleção Unificada
SRF	Secretaria da Receita Federal
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TDICs	Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação
TI	Tecnologia de Informação
UIT	União Internacional de Telecomunicações das Nações Unidas
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## LISTA DE FIGURAS, TABELAS E QUADROS

Figura 1: Distribuição geográfica dos <i>campi</i> da UTFPR.....	37
Figura 2: Missão, visão, valores, alicerces, processos e resultados.....	38
Figura 3: Organograma UTFPR.....	39
Figura 4: Modelo de Negócio 2021.....	40
Figura 5: Força de trabalho ativa na UTFPR em números.....	44
Figura 6: Força de trabalho ativa na UTFPR em gráfico.....	44
Figura 7 - Demonstrativos de despesas pagas 2020/Fonte: Relatório de gestão 2020 UTFPR.....	60
Figura 8 - Demonstrativos de despesas pagas 2021/Fonte: Relatório de gestão 2021 UTFPR.....	60
Tabela 1 - Vantagens e benefícios - opções pré-elencadas.....	52
Tabela 2 - Campo outros: Vantagens/benefícios.....	53
Tabela 3 - Desvantagens - Opções pré-elencadas.....	55
Tabela 4 - Campo outros: Desvantagens/prejuízos.....	56
Quadro 1: Teletrabalho X <i>Home office</i> .....	25
Quadro 2: Vantagens e desvantagens do teletrabalho.....	26
Quadro 3: Percorso metodológico proposto.....	48

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Cidade onde os participantes trabalham.....	50
Gráfico 2 -Cidades em que os servidores residem.....	50
Gráfico 3 - Faixa etária dos participantes.....	51
Gráfico 4 - Sexo biológico dos participantes.....	51
Gráfico 5 - Tempo, em anos, que o participante trabalha na universidade.....	52
Gráfico 6 - Vantagens e benefícios – pré-elencadas.....	54
Gráfico 7- Desvantagens – pré-elencadas.....	57
Gráfico 8 - Pontos positivos e negativos para a instituição.....	59
Gráfico 9 - Responsabilidade de fornecer ferramentas.....	64
Gráfico 10 - Trabalharia remoto caso a instituição não arcasse com os custos?.....	69
Gráfico 11 - Falta de materiais por conta da universidade.....	73
Gráfico 12 - Dificuldades enfrentadas.....	75
Gráfico 13 - Forma de trabalho que considera melhor para ele.....	77
Gráfico 14 - Forma de trabalho que o servidor considera melhor considerando as três opções (remoto, presencial e híbrido) .....	81
Gráfico 15 - Melhor forma de trabalho para a instituição.....	83
Gráfico 16- Melhor forma de trabalho para a instituição com opção híbrida.....	84
Gráfico 17 - Preferência na forma de trabalho.....	85
Gráfico 18 - Preferência na forma de trabalho por sexo 1.....	86
Gráfico 19 - Preferência na forma de trabalho por sexo 2.....	86
Gráfico 20 – Preferência da forma de trabalho - com opção híbrida.....	86
Gráfico 21 - Forma mais produtiva.....	87
Gráfico 22 - Há algum setor que se torna inviável o trabalho remoto?.....	90
Gráfico 23- Sugestão de modelo ideal para trabalho.....	92
Gráfico 24 - Opinião sobre o PGD.....	94
Gráfico 25 - Avaliação geral sobre o trabalho remoto.....	96

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.2. OBJETIVO GERAL .....	16
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
1.4. JUSTIFICATIVA .....	16
1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	18
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
2.1. A EDUCAÇÃO COMO SERVIÇO PÚBLICO .....	20
2.2. TECNOLOGIAS DIGITAIS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O TRABALHO REMOTO .....	22
2.3. DIFERENÇAS CONCEITUAIS: TRABALHO REMOTO, TELETRABALHO, <i>HOME OFFICE</i> .....	24
2.4. A EVOLUÇÃO LEGISLATIVA DO TRABALHO REMOTO NO BRASIL .....	30
2.5. TRABALHO REMOTO NO ÂMBITO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR .....	31
2.6. PANDEMIA E SEUS IMPACTOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO TRABALHO REMOTO.....	33
<b>3. CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE PESQUISA E DA METODOLOGIA DE ESTUDO.....</b>	<b>35</b>
3.1. A UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ .....	35
3.2. OBJETO DE ESTUDO .....	41
3.3. MÉTODO DA PESQUISA E TIPO DE PESQUISA.....	41
3.4. SUJEITOS DA PESQUISA.....	43
3.5. COLETA DOS DADOS .....	45
3.5.1. DESENHO .....	46
3.6. ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	47
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>49</b>
4.1. PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO: RELATÓRIO DE CONSULTORIA . 100	
4.1.1 ACONSELHAMENTO DA CONSULTORIA .....	101
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>107</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>111</b>

<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO (CONSTRUÍDO NO FORMATO ONLINE, VIA GOOGLE FORMULÁRIO).....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE B - TERMO ENCAMINHADO AOS PARTICIPANTES: .....</b>	<b>132</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O ano de 2020 foi um período atípico para todo o mundo, pois foi tomado por uma situação pandêmica, a qual abrangeu populações de todas as faixas etárias, sexo, raça e os mais diversos estratos sociais (JIN, *et al.*, 2020). Essa pandemia mundial foi causada pelo Novo Coronavírus denominado SARS-CoV-2 (*Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2*) que contaminou mais de oitenta milhões de pessoas (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020).

Na intenção de conter as transmissões do Novo Coronavírus e com vistas à diminuição dos impactos causados pela doença por ele ocasionada, conhecida como Covid-19, foram implantadas diversas intervenções, sendo a de maior impacto o isolamento social, o qual levou à suspensão de atividades não essenciais, fazendo com que a grande maioria das empresas e instituições mudassem suas formas de trabalho para se adaptarem à situação pandêmica (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021).

No contexto brasileiro, dentre as mais diversas atividades que foram suspensas destacam-se as atividades acadêmicas nas Instituições de Ensino Superior (IES) públicas e privadas, durante o ano de 2020 e se estendendo pelo ano de 2021 (BRASIL, 2020). Entretanto, para não ficar estagnada por um longo período, até então desconhecido, as atividades de ensino passaram a ser realizadas de forma remota.

Para que as atividades acadêmicas pudessem ser realizadas no formato remoto, passou-se a utilizar as mais diferentes tecnologias disponíveis no mercado. Entretanto, sabe-se que as plataformas digitais possuem algumas limitações, como quantidade de pessoas por acesso, qualidade de internet, dentre outras, além das dificuldades pessoais para se adaptar, manusear e acessar as plataformas e os equipamentos tecnológicos. Cabe ressaltar que, para as atividades de ensino se desenvolverem de forma completa, é necessário que todos os trâmites sejam realizados de forma concisa, dependendo, dessa forma, do trabalho dos professores, dos técnicos administrativos e dos alunos. Sendo assim, tem-se um número considerável de pessoas dependendo das adaptações para a realização das atividades remotamente.

Apesar dessas dificuldades, alguns pontos positivos surgiram com o passar do tempo no que concerne ao trabalho remoto. Como pode observar-se na obra de Gaspar *et al.* (2014), os benefícios do *home office* podem ser classificados em dois grupos: técnicos profissionais e pessoais. Os benefícios técnicos profissionais apontam para uma melhor produtividade, disponibilidade de estudos, planejamento de atividades, relatórios e planos de ações com mais qualidade. Já no que se refere aos aspectos pessoais, os autores informam a existência de muitos relatos de funcionários confirmando a melhora na qualidade de vida, menos estresse, menor custo com deslocamentos e mais tempo com a família.

Nessa mesma linha de estudo, Kugelmass (1996) ressalta que a redução do absenteísmo possivelmente seja o maior benefício econômico. E trazendo essa mesma afirmação para a atualidade, pode-se constatar os resultados de pesquisas feitas por empresas de tecnologia, como a BairesDev (empresa de terceirização de *softwares* e soluções tecnológicas) e a Microsoft (empresa desenvolvedora de softwares e recursos tecnológicos), que promovem esquemas de trabalho remoto visando a melhora no absenteísmo (COMPUTERWEEKLY, 2021).

Considerando o cenário constituído pela pandemia, juntamente com os avanços tecnológicos, a busca dos cidadãos por mais flexibilidade e, principalmente, frente ao avanço do capital e das demandas de um mundo globalizado, é possível visualizar que o trabalho remoto é uma tendência de trabalho em potencial, pois seu impacto é efetivo na forma de realizar as ações laborais, mudando a forma organizacional, e permitindo uma nova percepção no modo como as organizações encaminham seus processos. Cabe ressaltar que o trabalho remoto surgiu há décadas, porém é uma prática pouco utilizada no ambiente de gestão pública brasileira. Contudo, devido a pandemia, seu processo de incorporação nas instituições foi acelerado. Nesse sentido, essa pesquisa torna-se relevante, uma vez que envolve questionamentos atinentes às consequências expressivas que podem implicar tanto ao trabalhador quanto às organizações, envolvendo questões sociais, culturais e econômicas.

Cabe destacar que a prestação de serviços públicos é um dever da Administração Pública, é a principal finalidade do Estado (PURIFICAÇÃO, 2019). E como não poderia deixar de ser, o Estado deve acompanhar as tendências e evoluções tecnológicas para

otimizar e expandir suas capacidades, sem deixar de atender bem a comunidade interna e a externa.

Ao estudar mais profundamente o ambiente e funcionamento de uma universidade, é possível verificar que há setores onde é essencial o atendimento presencial, como biblioteca, para o empréstimo de livros, os laboratórios para manejo e prática de experimentos, as atividades médicas que necessitem de toque (ex. realizar uma massagem cardiorrespiratória), entre outros que realizam o atendimento diretamente ao público externo e interno, onde a presença física ressalta as habilidades sociais básicas, como empatia e comunicação assertiva, as quais são primordiais para um atendimento mais humanizado (GUSSO, et al, 2020).

Analisando essas perspectivas, o presente estudo teve como foco a análise das possíveis vantagens e desvantagens da implantação, de modo permanente, da forma de trabalho remoto na Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, no contexto pós-pandemia. Para o estudo foram analisados trabalhos publicados entre 2019 e 2022 e uma pesquisa foi realizada com os servidores Técnicos Administrativos em Educação. Para tanto, foram consideradas as formas, as facilidades, as dificuldades/limitações e, em especial, as articulações necessárias para a aplicação desse modelo e de seus conceitos na prática da instituição.

### 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa é expresso na seguinte pergunta: Na visão dos servidores Técnico Administrativos em Educação (TAE) ativos e efetivos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), qual a viabilidade da implantação, de modo permanente, do trabalho em regime remoto na instituição no contexto pós-pandemia?



## 1.2. OBJETIVO GERAL

Analisar, a partir das percepções dos servidores Técnicos Administrativos em Educação, a viabilidade da implantação do trabalho remoto, de modo permanente, nos setores administrativos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) no contexto pós-pandêmico.

## 1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Contextualizar as diferenciações conceituais que envolvem o teletrabalho, trabalho remoto e *home office* em período pandêmico e pós-pandêmico;
- b) Elencar potencialidades e desafios do trabalho remoto em Instituições de Ensino Superior públicas;
- c) Analisar a percepção dos servidores da Carreira de Técnicos Administrativos em Educação da UTFPR quanto aos aspectos favoráveis e desfavoráveis ao trabalho remoto;
- d) Elaborar um Relatório de Consultoria com uma proposta de ações de mitigação dos efeitos divergentes e com a sistematização de um conjunto de intervenções que fortaleçam as potencialidades organizacionais observadas no trabalho remoto realizado pelos trabalhadores da UTFPR com vistas à implantação do trabalho remoto, de modo permanente, no contexto dessa IES.

## 1.4. JUSTIFICATIVA

A partir da pandemia de Covid-19, ficou evidenciado que a grande maioria das instituições, sejam públicas ou privadas, experimentaram formas diferentes na execução de suas funções profissionais. Como servidora pública de uma Instituição de Ensino Superior, também tive que me adequar a essa situação, e por mais que no início tenha sido meio conturbado, com muitas dúvidas e algumas dificuldades, por fim, com o passar do tempo, a

minha visão em relação ao trabalho remoto mudou. No desenvolvimento de minhas funções como Técnica Administrativa em Educação, no âmbito da UTFPR *Campus* Santa Helena, precisei me adaptar ao período pandêmico, para assim conduzir minhas atividades com eficiência e eficácia, minimizando a geração de prejuízos à instituição. E, ao trocar experiência com colegas de trabalho, observei que o mesmo aconteceu com a maioria deles, ressaltando ainda diversos benefícios obtidos por estar em trabalho remoto, muitos deles referindo-se à qualidade de vida.

Ao me interessar mais pelo assunto, observei relatos e acompanhei notícias de outros órgãos governamentais que relataram grande economia aos cofres públicos com destaque para um dado divulgado pelo Ministério da Economia (BRASIL, 2022) de que no âmbito do governo federal ocorreu uma economia de R\$ 1,419 bilhão com o trabalho remoto de servidores públicos no período da pandemia da Covid-19.

Ao comparar os Relatórios de Gestão dos anos de 2020 e de 2021 da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, foi possível verificar, rapidamente, uma diminuição de mais de R\$2 milhões nas despesas com energia elétrica, água e esgoto, em tempos de trabalho remoto (UTFPR, 2020, 2021), para a universidade. Cabe salientar que a economia foi alta, pois todas as atividades da universidade estavam em modo remoto e não somente a parte administrativa da universidade. É importante ressaltar também que esses gastos podem ter sido “repassados” aos servidores, visto que tiveram que usar esses itens em suas próprias casas. Todos esses itens devem ser considerados na hora de estudar os impactos do trabalho remoto.

Nesse contexto, pode-se vislumbrar a importância do presente estudo, uma vez que a intenção partiu da identificação da essência do novo modo organizacional, levando pesquisadores e profissionais da área a uma reflexão sobre seu valor. Assim, este trabalho encontrou sua justificativa na forma de contribuição para o melhor entendimento das vantagens e desvantagens de se implantar o trabalho remoto, de forma permanente, na IES pesquisada, com subsídios para o desenvolvimento de ações e estratégias que contribuam para a inovação nos serviços públicos da área de ensino, visto que em outras áreas da administração pública, como a Secretaria da Receita Federal (SRF), o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), a Advocacia Geral da União (AGU), o Tribunal de

Contas da União (TCU), o Banco do Brasil (BB), entre outros órgãos, a forma de trabalho já é uma realidade (SILVA, 2015).

Assim, constituiu-se como corpo de análise os servidores dos 13 *campi* da UTFPR. A opção de realizar a pesquisa em todos os *campi* dessa IES foi tomada ao se considerar que a UTFPR se caracteriza por ser uma universidade multicampi localizada em diversas regiões do Estado do Paraná, com diferentes realidades socioeconômicas, culturais e educacionais. Assim não faria sentido realizar a pesquisa em apenas um *campus*, pois a instituição deve adotar um padrão para o regime de seus servidores, indiferentemente do *campus* onde estejam lotados.

Como produto desse estudo, a proposta visou a criação de um Relatório de Consultoria, para ser entregue às diretorias e à reitoria da universidade, no qual são discutidas as fortalezas e as dificuldades encontradas, na visão dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da UTFPR, buscando contribuir com a tomada de decisão dos órgãos gestores da universidade nos encaminhamentos a serem realizados para que o trabalho remoto seja implantado, permanentemente, na instituição.

## 1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Essa dissertação está organizada em quatro capítulos. No primeiro capítulo ocorre a apresentação da pesquisa, os objetivos, a justificativa e a estruturação do trabalho desenvolvido.

O segundo capítulo traz o referencial teórico da pesquisa. Nele são discorridas as bases teóricas que permeiam o tema de implantação permanente do trabalho remoto em uma Instituição Federal de Ensino Superior. O capítulo está dividido nos seguintes tópicos: a educação como serviço público; as Tecnologias de Informação e Comunicação e sua relação com o trabalho remoto; as diferenças conceituais de teletrabalho, trabalho remoto e *home office*; a evolução legislativa do trabalho remoto no Brasil; o trabalho remoto no âmbito de uma instituição de ensino superior; e a pandemia e seus impactos para a implantação do trabalho remoto.

No terceiro capítulo são apresentadas as informações referentes à caracterização da instituição estudada, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, assim como do objeto de estudo da presente dissertação. Em seguida, é apresentada a base metodológica utilizada para a realização da pesquisa, a caracterização do estudo, o método e tipo de pesquisa e a caracterização dos sujeitos da pesquisa, apresentando-se, ainda, a estratégia de coleta de dados a ser realizada, seu desenho e a estruturação da pesquisa e tratamento dos dados, e o modo como os dados foram analisados de acordo com cada um dos objetivos do estudo.

O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos e as discussões geradas a partir dos resultados, trazendo na sequência o produto técnico/tecnológico: Relatório de Consultoria, criado a partir dos resultados obtidos nesta pesquisa.

Por fim, apresentam-se as considerações finais da pesquisa, bem como as referências e apêndices do trabalho.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo são apresentadas as bases teóricas que transpõem o tema do trabalho remoto. Primeiramente é abordada a temática da educação como serviço público. Em seguida, inicia-se uma discussão sobre as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) e sua relação com o trabalho remoto. Prossegue-se explicando as diferenças conceituais entre teletrabalho, trabalho remoto e *home office* e a evolução legislativa do trabalho remoto no Brasil. Posteriormente é inserida uma breve revisão sobre o contexto da pandemia e os impactos causados por ela, que levaram a implantação do teletrabalho. Finaliza-se elencando as potencialidades e desafios do trabalho remoto em instituições de Ensino Superior Públicas encontradas em artigos acadêmicos e notícias informativas.

### 2.1. A EDUCAÇÃO COMO SERVIÇO PÚBLICO

A palavra ‘educação’ tem sua origem do latim *educatio, educationis*, que, segundo Ferreira (2004) em seu dicionário de Língua Portuguesa, significa “1. ato ou efeito de educar. 2. Processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral da criança e do ser humano em geral, visando à sua melhor integração individual e social”.

A educação, além de ampliar os conhecimentos, também proporciona a construção da cidadania, possibilitando que os sujeitos sejam capazes de exigir direitos e agir de acordo com seus deveres. Os direitos humanos, inerentes à pessoa humana, são universais, imprescritíveis, inalienáveis e irrenunciáveis, sendo que o direito à educação é um deles e está previsto na Constituição Brasileira como direito/garantia fundamental, devendo ser oferecida a todos de forma eficiente e contínua, seja pelo Poder Público ou pela iniciativa privada, sendo fomentada pelas famílias e por toda sociedade.

Segundo a teoria advinda do pensamento da Revolução Francesa, pautada pela liberdade, igualdade e fraternidade, os direitos humanos são inseridos nessas três dimensões,

sendo elas sucessivas e complementares e coexistindo de forma harmônica. A educação é marcada pelo princípio da igualdade nos âmbitos econômico, social, político e cultural. A Constituição Federal em seu artigo o art. 209 reafirmou os direitos da segunda dimensão, prevendo os direitos sociais em capítulo próprio:

A educação não pode ser confundida com simples serviço prestado pela iniciativa privada, ficando livre para o aumento arbitrário do lucro. A Educação é atividade de altíssimo interesse público, sendo que o seu desenvolvimento é pré-requisito para o crescimento de qualquer nação e para a formação individual de verdadeiros cidadãos críticos melhor possibilitados para exercerem o seu devido papel social (BRASIL, 1988, Art. 209).

O Estado tem o dever constitucional de agir positivamente em prol de sua evolução, caso contrário estará ferindo o princípio do não retrocesso social e restringindo um direito já historicamente conquistado pela sociedade. Além do direito à educação estar contido na Constituição de 1988, também é um direito defendido internacionalmente, como no Pacto Internacional de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, adotado pela Resolução nº 2.200A da Assembleia Geral das Nações Unidas, editado em 16 de dezembro de 1966. Ou seja, antes mesmo da Carta Magna brasileira. O Pacto dispõe:

Artigo 13: 1. Os Estados Partes no presente Pacto reconhecem o direito de toda pessoa à educação. Concordam em que a educação deverá visar ao pleno desenvolvimento da personalidade humana e do sentido de sua dignidade e fortalecer o respeito pelos direitos humanos e liberdades fundamentais (...). 2. Os Estados Partes no presente Pacto reconhecem que, com o objetivo de assegurar o pleno exercício desse direito: a) a educação primária deverá ser obrigatória e acessível gratuitamente a todos; b) a educação secundária em suas diferentes formas, inclusive a educação secundária técnica e profissional, deverá ser generalizada e tornar-se acessível a todos, por todos os meios apropriados e, principalmente, pela implementação progressiva do ensino gratuito; c) a educação de nível superior deverá igualmente tornar-se acessível a todos, com base na capacidade de cada um, por todos os meios apropriados e, principalmente, pela implementação progressiva do ensino gratuito; d) dever-se-á fomentar e intensificar, na medida do possível, a educação de base para aquelas pessoas que não receberam educação primária ou não concluíram o ciclo completo de educação primária; (...) (ONU, 1966).

Por ser a educação uma política de suma importância, o Estado deve ser o regulador, planejador e incentivador do mercado dos serviços educacionais. Nessa linha de pensamento, o Estado, representado por seus governantes, vem criando novas políticas públicas voltadas à democratização do acesso ao Ensino Superior, como a criação do Sistema de Seleção

Unificada (SISU) em 2010, que é uma plataforma do governo que reúne em um sistema eletrônico gerido pelo Ministério da Educação (MEC) as vagas ofertadas por instituições públicas de ensino superior de todo o Brasil, sendo a grande maioria delas ofertada por instituições federais (universidades e institutos). A inscrição no SISU é gratuita e feita exclusivamente pela internet. O acesso ao sistema de inscrição do SISU é realizado com as informações de usuário e senha para acesso aos serviços digitais do governo federal, mediante uma conta no gov.br. O sistema executa a seleção dos estudantes com base na nota do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), até o limite da oferta das vagas, por curso e modalidade de concorrência, de acordo com as escolhas dos candidatos inscritos (BRASIL, 2022).

Como pode-se observar, o SISU possibilita que alunos de diversas regiões do Brasil tenham acesso ao processo de seleção das universidades, sem a necessidade de grandes deslocamentos. E esse é somente um exemplo de como a tecnologia pode auxiliar nos encaminhamentos de processos e em novas formas de trabalho nos serviços públicos.

## 2.2. TECNOLOGIAS DIGITAIS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O TRABALHO REMOTO

As Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) oportunizam formas eficientes de processar e transacionar informações nas mais diversas áreas, temas e assuntos. Mas nem sempre foi assim. Nos primórdios do surgimento da computação, apenas pessoas com altíssimo nível de conhecimento (geralmente cientistas) conseguiam interagir com os computadores. Entretanto, com o passar dos anos e a evolução das TDICs, hoje até mesmo crianças que ainda não foram alfabetizadas conseguem manusear algumas tecnologias, obtendo resultados satisfatórios na interação com os dispositivos tecnológicos.

A disseminação das TDICs é tão grande que é difícil encontrar pessoas que ainda não tiveram algum tipo de contato com elas (BARBOSA, 2010). Sendo assim, não há motivos para censurar a contribuição da área para a inclusão digital (PECHANSKI, 2011). Pelissoni e Carvalho (2003) em seu estudo já expunham que o avanço das tecnologias converteu o

computador e dispositivos similares em ferramentas indispensáveis às atividades humanas, podendo seu uso ser feito de forma direta ou indireta.

Outra área em que a tecnologia vem crescendo veementemente é na área de ensino. E quando se fala em ensino, fala-se de todos os aspectos envolvidos para que o ensino possa ser colocado em prática, podendo ser diretamente nas aulas como também na parte administrativas nas instituições de ensino.

No que se refere às aulas propriamente ditas, as tecnologias possibilitam que as pessoas se qualifiquem com mais facilidade, adequando seus horários de estudo e reduzindo tempo com deslocamento, além de economizar com transporte. As tecnologias também facilitam o acesso aos conteúdos e artigos publicados mundialmente, que podem ser acessados pelos usuários em diversos locais.

Já no que se refere às atividades administrativas, além de todas as questões já elencadas nas aulas, ainda é possível encaminhar a maioria dos processos eletronicamente. Nesse sentido, pode ser citado o caso da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) que, assim como diversos órgãos públicos, utiliza o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), que é uma plataforma para criação e tramitação de processos administrativos, o que trouxe agilidade para a gestão de processos na instituição, principalmente no que condiz ao transporte para o trâmite entre os *campi* e reitoria, o que antes era feito via correio, levando dias para chegar ao próximo setor e então retornar.

A utilização da plataforma também promove o conceito de economicidade e conscientização ambiental, visto que o número de documentos impressos diminuiu consideravelmente, o que resulta na economia com a compra de papel para impressão e gastos com manutenção de impressora, dentre outros benefícios.

Outro exemplo de Política Pública que visa expandir e otimizar as capacidades do Estado em seus encaminhamentos, assim como reduzir gastos e ganhar tempo, é a Rede Nacional de Governo Digital (Rede GOV.BR.), cuja principal finalidade é promover a colaboração, o intercâmbio, a articulação e a criação de iniciativas inovadoras relacionadas a temática de Governo Digital no setor público (GOV.BR, 2022).



### 2.3. DIFERENÇAS CONCEITUAIS: TRABALHO REMOTO, TELETRABALHO, *HOME OFFICE*

Primeiramente cabe ressaltar que o trabalho remoto é um gênero – dividido entre as modalidades de teletrabalho e *home office* – em que há atividades exercidas à distância e com especificidades. Apesar de o termo ‘trabalho remoto’ parecer ser algo recente, na verdade ele já vem sendo empregado por décadas. Há indícios de que o termo surgiu em 1857 nos Estados Unidos, quando uma companhia de estrada de ferro administrava de forma descentralizada seus funcionários (KUGELMASS, 1996).

Rocha e Amador (2018) em seus estudos apresentam o uso do termo nos anos de 1970 e ressaltam vários termos utilizados como se fossem sinônimos, como *telework* e *telecommuting*. Dessa forma, dentre as variáveis a serem estudadas, é entendido que, no contexto do trabalho remoto, a telecomunicação é geralmente utilizada e o local de execução do trabalho ocorre fora do local físico de trabalho (VALENTIM, 2000). Para Valentim (2000), o surgimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) traria uma nova sistemática dos locais de trabalho, mudando as formas de execução dos serviços.

Tendo essa mesma visão, ainda por volta dos anos de 1970, Jack Nilles (1997) gerenciou programas de pesquisa que estudaram a tecnologia como forma de melhoria do desenvolvimento humano. Nesse sentido, o autor questiona e situa “Por que precisamos ir ao trabalho, quando a tecnologia permite que a maioria trabalhe em casa, ou perto dela, pelo menos parte do tempo? [...] a possibilidade de enviar o trabalho ao trabalhador, em lugar de enviar o trabalhador ao trabalho” (NILLES, 1997, p. 17).

Para Álvaro Mello (2011), o trabalho remoto é uma tendência crescente, uma vez que há evidências do aumento de congestionamento de trânsito, além de preocupações ambientais e imobiliárias que parecem se agravar ao longo dos anos. Nesse sentido, o presente item trata, essencialmente, sobre a definição dos conceitos do teletrabalho e do *home office*, bem como de suas características, assim como as formas como são desenvolvidos no Brasil e no mundo.

Para a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades, o teletrabalho é a forma de trabalho realizada em lugar diferente do escritório, que permita a separação física e que acarrete no uso de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação (SOBRATT, 2015).

Estrada (2017, p.11) afirma que o teletrabalho é aquele que é “realizado com ou sem subordinação por meio de uso de antigas e novas formas de telecomunicação em virtude de uma relação de trabalho, permitindo a sua execução à distância, prescindindo da presença física do trabalhador em lugar específico de trabalho”.

Complementando essa concepção, Barros (2011, p. 327-328) observa que “o teletrabalho se distingue do trabalho a domicílio tradicional não só por implicar a realização de tarefas mais complexas, mas também porque abrange setores diversos como: tratamento, transmissão e acumulação de tecnologias como informática e telecomunicações”.

Diferentemente do teletrabalho, o *home office*, que é uma expressão inglesa que significa “escritório em casa”, não é reconhecido por lei, uma vez que não é entendido como regime de trabalho diferente, e sim como um regime de trabalho convencional, agindo como uma extensão da empresa, podendo ser realizado de casa. Dessa forma, esse tipo de trabalho não requer nenhuma formalização ou mesmo alteração no contrato de trabalho para a prestação do serviço. Ou seja, no *home office*, são válidas as mesmas regras do regime presencial. Segundo a sua concepção, o espaço de trabalho, que deveria estar localizado dentro de uma empresa, é mudado para um escritório na residência do trabalhador (LUNA, 2014).

Para facilitar a comparação entre as duas formas de trabalho remoto, o Quadro 1 apresenta um comparativo entre teletrabalho e *home office*, apresentando os locais adequados para a realização de cada um deles, e as normas, regulamentos, direitos e deveres a serem cumpridos em cada uma dessas formas de trabalho remoto.

Quadro 1-Teletrabalho X *Home office*

<b>TELETRABALHO</b>	<b>HOME OFFICE</b>
Trabalho realizado em qualquer local diferente da empresa	Trabalho realizado na casa no empregado
Necessidade de contrato específico	Utiliza-se o mesmo contrato do presencial

Obrigatoriedade da realização do trabalho ser avaliada por metas e entregas.	A avaliação da realização do trabalho por metas e entregas não é obrigatória.
A gestão das entregas dos trabalhos é do empregado	A gestão das entregas dos trabalhos é do empregador
Não há controle de jornada	Há controle de jornada
Sem direito a horas extras	Horas extras devidas
Gastos com infraestrutura podem ficar por conta do empregado ou do empregador, podendo ser ajustado por ambos.	Gastos com infraestrutura são obrigações do empregador.
O empregador pode requerer a presença do empregado na empresa de forma esporádica	O empregador pode requerer a presença do empregado na empresa sempre que achar necessário

Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base em Barros (2011), Luna (2014).

Como é possível verificar o conceito de trabalho remoto não é totalmente uniforme na literatura. Entre os vários conceitos de trabalho remoto, fica evidente que é uma forma de trabalho que pode ser realizada em empresas remotas ou da casa do trabalhador utilizando as Tecnologias da Informação e Comunicação. Samantha Durst (1999) compreende que essas formas de trabalho remoto podem ser encaradas como uma política, a qual está sendo amplamente adotada pelas organizações com a finalidade de aumentar o desempenho e possibilitar a contratação de candidatos com longos deslocamentos, além de diminuir os índices de rotatividade.

Essa modalidade dá margem para diversas configurações de trabalho, mas o que elas têm em comum é a flexibilização do espaço de trabalho. Puma e Wentzel (2007), em sua análise, explicam que as questões que mais chamam a atenção no tocante ao trabalho remoto são o espaço e o tempo, por serem concepções importantes na designação do trabalho e estudo virtualizado.

Ao longo dos últimos anos vários autores vêm estudando os impactos positivos e negativos do trabalho remoto nas mais distintas esferas. Esses estudos apontam que essa forma de trabalho pode impactar nos mais diversos pontos, podendo ser social, psicológico, ambiental e econômico. Impactam tanto para o empregado quanto para o empregador, no quadro 2 são apresentados alguns desses pontos:

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

AUTORES	VANTAGENS	DESVANTAGENS
BARROS; SILVA (2010)	Flexibilidade de horários; maior autonomia na organização e execução do trabalho; Melhoria da produtividade; menos exposição a violência/stress em deslocamentos; Redução custos para a empresa e para o empregado.	Conflito trabalho e vida familiar; falta infraestrutura e supervisão; Isolamento profissional e cobrança.
CIFARELLI; SOUZA (2016)		Distrações no ambiente doméstico; má conciliação com a rotina familiar; desconcentração por fácil acesso à internet e à televisão.
COSTA (2013)	Autonomia para organizar tarefas e flexibilidade de horários; equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; flexibilidade de horários; melhor qualidade de vida e redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho e vida familiar; dificuldade desenvolvimento; falta supervisão; Isolamento social; Maior cobrança, montar estrutura em casa.
FREITAS (2008)	Concentração quando se está sozinho em casa; refeições em casa; flexibilidade de horários; maior interação com a família; menos interrupções; privacidade; redução de custos para a empresa e para o empregado; redução no tempo de deslocamento; segurança e silêncio.	Aumento custo de água e luz; dificuldade de controle; distração com atividades domiciliares; falta de infraestrutura; isolamento profissional e social e receio de má avaliação.
GASPAR, BELLINI, DONAIRE et al. (2014)	Autonomia para organizar tarefas; flexibilidade de horários; maior interação familiar; melhor planejamento das atividades; melhor qualidade e produtividade no trabalho; menos stress em deslocamentos e redução de custos do empregado.	Dificuldade de controle e de avaliação de desempenho; falta de infraestrutura e isolamento profissional.
GOLDEN; VEIGA (2005)	Quantidade de horas trabalhadas, ao grau de autonomia sobre as atividades desempenhadas e também ao nível de isolamento	

	social sentido no contexto laboral.	
HISLOP et al. (2015);	Autonomia para organizar tarefas; Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e flexibilidade de horários.	Isolamento social.
MANN; VAREY; BUTTON (2000)		Isolamento social; sensação de que estão distantes do convívio profissional e de que o resultado de seu trabalho é pouco percebido pelos gestores, impactando na satisfação e sensação de integração dos trabalhadores.
MELLO (2014)	Melhor qualidade de vida; melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; oportunidade para pessoas com deficiência e Redução de custos para a empresa.	
NOHARA, ACEVEDO, RIBEIRO et al. (2010)	Autonomia para organizar tarefas; maior interação com a família; melhor qualidade de vida; menos stress em deslocamentos e redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho e vida familiar; dificuldade controle; falta de reconhecimento colegas de trabalho e de supervisão; isolamento; mais trabalho.
PÉREZ, SANCHEZ e CARNICER (2007)	Autonomia para organizar tarefas; economia de custos e espaço; empregado por conta própria; flexibilidade de horários e nas relações de trabalho; gerenciamento por objetivos; liberdade; melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; menor absenteísmo e oportunidade para deficientes.	Custos de equipamentos; dificuldade de desenvolvimento, de motivação e organizacionais; erros de seleção de tarefa; isolamento profissional; mudanças na estrutura organizacional; percepção perda status e problemas psicológicos.
RAFALSKI; DE ANDRADE (2015); TREMBLAY (2002)		Falta de apoio e compreensão da família acerca da realidade de trabalho no domicílio, bem como o estabelecimento de limites entre as distintas rotinas (pessoal e profissional).
ROSENFELD; ALVES (2011)	Autonomia percebida, flexibilidade para gerir o tempo.	
SAKUDA (2001)		Impactos psicológicos, impessoalidade e baixo

		envolvimento no trabalho.
SAKUDA; VASCONCELOS, (2005)		Diminuição do convívio social; enfraquecimento das relações de confiança, dificuldade em separar os aspectos do trabalho e da vida privada, aumento a propensão de sentimentos subjetivos, problemas de autoidentificação.
SOARES (1995)	Flexibilidade de horários; melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; poder ficar próximo à família e redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho e vida familiar; baixo desenvolvimento e motivação; falta treinamento específico; isolamento social; tecnologia falha, mais trabalho.
TASCETTO, FROEHLICH (2019)	Diminuição dos deslocamentos tem relação direta com a redução do estresse e à melhora da qualidade de vida no trabalho; maior satisfação com o trabalho.	
TIETZE (2005)		Falta de rotina e perda de controle da realidade tempo-espacial no novo ambiente de trabalho.
VILLARINHO; PASCHOAL (2016)	Melhor qualidade de vida, produtividade; menos interrupções, stress e tempo em deslocamentos.	Isolamento social e tecnologia falha.
WHITTLE; MUELLER (2009)		Falta de controle e organização do tempo das atividades, gerando sobrecarga de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir da ordenação descrita no Quadro 2, é possível observar que algumas vantagens e desvantagens são permanentes, visto que elas são repetidas por diferentes autores em diferentes períodos de publicação.

Como a presente pesquisa se direciona a estudar essas vantagens e desvantagens com servidores públicos que trabalharam em domicílio por um determinado período de tempo, faz-se necessário discorrer sobre algumas dimensões relacionadas ao trabalho remoto.

## 2.4. A EVOLUÇÃO LEGISLATIVA DO TRABALHO REMOTO NO BRASIL

Seja qual for a modalidade, trabalhar em casa não é sinônimo de que o trabalhador deve estar disponível a qualquer hora e a qualquer momento. É preciso estabelecer rotinas e metas muito bem definidas, sob pena de o trabalhador se sobrecarregar ou tornar-se improdutivo. Assim, discute-se, nesse tópico, a evolução legislativa do trabalho remoto no Brasil.

Como já citado, a forma de trabalho remoto denominada de *home office* não possui uma legislação específica, visto que é regida pela mesma legislação presencial. Entretanto, a denominação de teletrabalho foi regulamentada por meio da Lei nº 13.467 de 2017, que incluiu o teletrabalho na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A partir dessa publicação, o teletrabalho ganhou um regime próprio, contendo regras específicas e diferentes do modelo presencial. Antes mesmo da Reforma Trabalhista, o teletrabalho já possuía previsão legal, conforme pode ser observado no art. 6º, parágrafo único, da CLT que dispõe: “os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio” (CLT, 2017).

No entanto, com a Reforma Trabalhista, o teletrabalho passou a ser regulamentado definitivamente pelos Arts. 75-A a 75-E, da CLT. No que se refere ao quesito jornada de trabalho, o teletrabalho foi incluído como exceção, prevista no art. 62 da CLT, ou seja, o teletrabalhador não terá direito ao pagamento de horas extras, de adicional noturno, de adicional de sobreaviso/prontidão, tendo em vista as dificuldades do controle da jornada nessa modalidade. Apesar da flexibilidade de horários, o empregado precisa descansar e se desconectar do trabalho. Sendo assim, é relevante que o empregador conscientize sua equipe sobre a importância de respeitar os limites do corpo e da mente.

O setor público também vem sofrendo alterações em suas formas de trabalho, como a ocorrida em 18 de maio de 2022, quando o governo federal publicou o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Esse decreto designa regras relacionadas ao teletrabalho e à gestão de resultados, além de diretrizes para

a simplificação e implementação do PGD nos órgãos e entidades que têm interesse em adotar a ferramenta. Antes da publicação do decreto, cabia apenas aos ministros de Estado autorizarem a implementação do Programa de Gestão e Desempenho, ficando as entidades da Administração indireta subordinadas aos seus respectivos ministérios. Agora, essa autonomia passa a ser conferida aos dirigentes máximos das entidades da Administração Pública Federal indireta (autarquias e fundações públicas federais).

## 2.5. TRABALHO REMOTO NO ÂMBITO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Durante a Pandemia de Covid-19 foi necessário instituir novas formas de trabalho, mais flexibilizadas, o que permitiu o trabalho remoto com o auxílio das TDICs. Essa foi a forma que as Instituições de Ensino Superior Federais, como a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), encontraram de dar continuidade ao seu trabalho tanto o administrativo quanto o docente, sua razão de ser.

Num primeiro momento, o trabalho remoto foi encarado como algo apenas emergencial. Contudo, medidas foram sendo produzidas pelo Governo Federal para possibilitar a utilização dessa forma como mais uma opção de regime de trabalho. Além do Governo Federal, os sindicatos ligados aos servidores e educadores também têm debatido essa forma de trabalho e procurado espaço junto à gestão das universidades federais para discutir projetos pilotos de implantação. Essa janela de oportunidade que se abriu durante a pandemia e que proporcionou a flexibilização do ambiente e do modo de trabalho abriu novas frentes para se discutir e implementar novas modalidades de trabalho tanto para os agentes técnicos como para os docentes.

Com a publicação do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, a ideia de discutir e experimentar novas formas de trabalho ganhou força nos órgãos públicos. Com menos de um mês de sua publicação, 49 órgãos e entidades do Executivo federal já haviam optado pela implementação do Programa. Atualmente, a UTFPR, instituição estudada nesse trabalho, está trabalhando em um projeto



piloto de implantação do PGD em seus setores. Cabe salientar que o PGD não é sinônimo de trabalho remoto, mas inclui nele a possibilidade de teletrabalho por ser constituído por três modalidades: presencial, teletrabalho parcial (híbrido) e o teletrabalho integral (BRASIL, 2022).

No PGD o servidor deverá realizar o planejamento das atividades que irão integrar sua jornada de trabalho, bem como a comprovação de sua execução sob a forma de entregas, a serem acompanhadas e avaliadas pela sua chefia imediata, substituindo assim o controle de frequência por uma gestão de pessoas baseada em resultados. No projeto piloto, os testes estão limitados a algumas áreas, para verificar a aplicabilidade e execução prática do programa na instituição, visando avaliar a usabilidade do sistema informatizado e a necessidade de ajustes na proposta final de regulamento do programa. Ao final do projeto piloto, os resultados obtidos serão analisados por meio de um relatório detalhado realizado pela comissão responsável que será encaminhado juntamente com a minuta de regulamento para apreciação do Conselho Universitário da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (COUNI).

Diferente do trabalho remoto realizado na pandemia, o qual foi implantado para a proteção à saúde dos trabalhadores, associado a outras medidas que visavam diminuir a circulação do vírus no contexto do trabalho, a modalidade de trabalho remoto regulamentado dentro do PGD é a possibilidade do servidor realizar atividades que fazem parte de suas atribuições fora do seu local de lotação (*campus*), desde que essas sejam passíveis de mensuração e de serem executadas sem a necessidade de sua presença na instituição (UTFPR, 2022).

É importante antecipar que a cartilha a ser criada, como produto técnico resultante dessa pesquisa, poderá ser utilizada como base e auxílio no que envolve a capacitação de servidores, a implantação do sistema eletrônico, elaboração das tabelas de atividades pelas áreas e dos planos de trabalho, definição de setores e atividades que se adequam ao modelo, dentre outros itens, com vistas a implantação permanente do trabalho remoto no contexto pós-pandêmico no âmbito da UTFPR.

## 2.6. PANDEMIA E SEUS IMPACTOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO TRABALHO REMOTO

O termo pandemia se constitui a partir de uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) – o mais alto nível de alerta da Organização Mundial da Saúde (OMS), conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional. Esse termo se refere à distribuição geográfica de uma determinada doença, e não à sua gravidade. E no dia 11 de março de 2020, a Covid-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia (OPAS, 2021).

Quando é decretada situação de pandemia, cabe ao diretor-geral da OMS requerer uma convocação do Comitê de Emergências do Regulamento Sanitário Internacional (RSI), que é um comitê formado por especialistas, ao qual cabe dar um parecer ao diretor-geral sobre as medidas recomendadas a serem promulgadas em caráter emergencial para prevenir ou reduzir a propagação mundial de doenças e evitar interferências desnecessárias no comércio e tráfego internacional (OPAS, 2021).

Devido ao grande potencial de contaminação da Covid-19, foi decretado isolamento social, o qual acarretou no fechamento de inúmeros comércios e instituições que buscaram formas secundárias de funcionamento para que pudessem sobreviver ao estado de pandemia. Foi nesse momento que as tecnologias começaram a se destacar, pois possibilitam às instituições públicas e privadas darem andamento em seus processos, mesmo não podendo estar em seus locais comuns de serviços e sim cada pessoa em sua casa, cumprindo com o isolamento proposto.

No setor privado, explodiu o número de lojas e serviços on-line, muitas delas com faturamento superior aos das lojas físicas, pois a partir do uso da tecnologia é possível alcançar um número muito maior de clientes. Antes, produtos que só pessoas da própria cidade ou cidades próximas compravam nas lojas, com a virtualização dos processos comerciais, pessoas de todo o Brasil e mundo podem ter acesso aos produtos, mercadorias e serviços ofertados.

Nos Estados Unidos, o crescimento do comércio eletrônico em 2020 foi de 32,4%, passando para 794,5 bilhões de dólares. E no Brasil não foi diferente. Com um salto de quase

50% no faturamento, o comércio eletrônico fez com que as empresas, tanto no âmbito nacional quanto local, se reinventassem para manter o ritmo de vendas mesmo com a pandemia (EXAME, 2021). Com a maior busca por equipamentos tecnológicos também ocorreu a ampliação de facilidades aos consumidores que puderam ter acesso a uma gama maior de produtos e serviços, com preços mais diversificados, tudo com a mediação das tecnologias.

### **3. CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE PESQUISA E DA METODOLOGIA DE ESTUDO**

Nesse capítulo são apresentadas as informações referentes à caracterização da Instituição envolvida no estudo, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, bem como os aspectos metodológicos que envolvem o desenvolvimento da presente dissertação.

#### **3.1. A UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) surgiu com a criação das Escolas de Aprendizes Artífices em várias capitais do país, em 23 de setembro de 1909, pelo presidente Nilo Peçanha. No dia 16 de janeiro de 1910, em um prédio da Praça Carlos Gomes na cidade de Curitiba, foi inaugurada a primeira escola no Estado do Paraná. No início, o ensino era destinado a crianças consideradas como classe baixa pela sociedade. Durante o período matutino, essas crianças recebiam conhecimentos elementares (primário) e, durante a tarde, aprendiam ofícios nas áreas de alfaiataria, sapataria, marcenaria e serralheria. O ensino tornou-se cada vez mais profissional até que, no ano 1937, a escola começou a ministrar o ensino de 1º grau (atualmente conhecido como ensino médio), sendo denominado Liceu Industrial do Paraná.

Em 1942 a organização do ensino industrial foi realizada em todo o país, sendo que a Escola de Aprendizes e Artífices do Paraná ganhou maior autonomia e passou a chamar-se Escola Técnica de Curitiba. A partir disso, o ensino ofertado passou a ser ministrado em dois ciclos. No primeiro, havia o ensino industrial básico, o de mestria e o artesanal. No segundo, o técnico e o pedagógico. No ano seguinte, 1943, tiveram início os primeiros cursos técnicos: Construção de Máquinas e Motores, Edificações, Desenho Técnico e Decoração de Interiores.

Inicialmente o ensino técnico no Brasil era dividido em diferentes ramos. Em 1959, esses ramos foram unificados pela legislação e a então Escola Técnica de Curitiba passou a denominar-se Escola Técnica Federal de Curitiba (ETFPR). Em 1974, foram implantados os primeiros cursos de curta duração de Engenharia de Operação no ETFPR.

Quatro anos depois, em 1978, a Instituição foi transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (Cefet-PR), passando a ministrar cursos de graduação plena. A partir da implantação dos cursos superiores, deu-se início ao processo de “maioridade” da Instituição, que avançaria, nas décadas de 80 e 90, com a criação dos Programas de Pós-Graduação (UTFPR, 2017).

Em 1990, o Programa de Expansão e Melhoria do Ensino Técnico fez com que o Cefet-PR se expandisse para o interior do Paraná, onde implantou unidades. Com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, que não permitia mais a oferta dos cursos técnicos integrados, a Instituição, tradicional na oferta desses cursos, decidiu implantar o Ensino Médio e cursos de Tecnologia. Em 1998, em virtude das legislações complementares à LDB, a diretoria do então Cefet-PR tomou uma decisão ainda mais ousada: criou um projeto de transformação da Instituição em Universidade Tecnológica (UTFPR, 2017).

Após sete anos de preparo e com o aval do Governo Federal, o projeto tornou-se lei no dia 7 de outubro de 2005. O Cefet-PR passou a ser a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) – a primeira especializada do Brasil. Atualmente, a Universidade Tecnológica conta com treze *campi*, distribuídos nas cidades de Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procopio, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guarapuava, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa, Santa Helena e Toledo (UTFPR, 2017), conforme pode ser visualizado na Figura 1.



Figura 1: Distribuição geográfica dos *Campi* da UTFPR  
Fonte: UTFPR (2017).

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, tendo um perfil institucional honrável, como pode-se observar na Figura 2.

A Missão, Visão e Valores são componentes permanentes e referenciais na definição das políticas, planos e ações da UTFPR, as quais norteiam os alicerces e os processos principais, alinhados para o alcance dos resultados institucionais, como pode-se observar na Figura 2. A sua estrutura é em forma de funcionamento matricial, sendo visualizada verticalmente de forma individual, contemplando o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão. A Figura 3 ilustra o organograma da UTFPR.



Figura 2: Visão, visão, valores, alicerces, processos e resultados  
 Fonte: Relatório de Gestão 2021 (UTFPR, 2021)

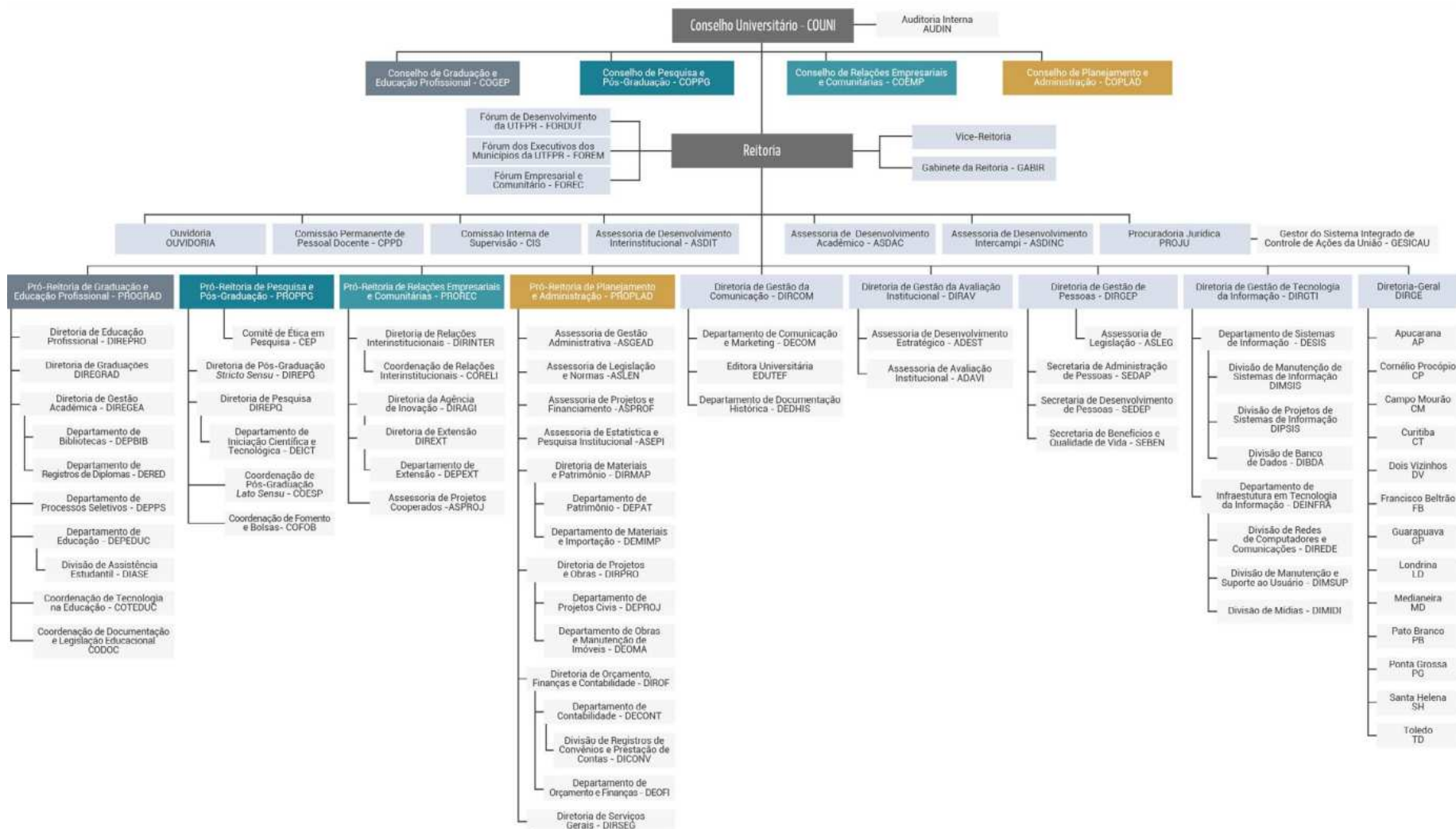


Figura 3: Organograma UTFPR.  
 Fonte: Relatório de Gestão 2021 (UTFPR, 2021)



A instituição tem como principais focos a graduação, a pós-graduação e a extensão. Conforme dados apresentados pelo Relatório de Gestão referente ao ano de 2021, publicado no ano de 2022, são ofertados nos 13 *campi* da instituição 216 cursos, sendo 1 curso técnicos de nível médio, 119 cursos de graduação, 24 especializações, 58 mestrados e 14 programas de Doutorado. O corpo discente à época da publicação do relatório era contabilizado em 34.783 alunos dos cursos de graduação e ensino técnico e 3.796 alunos de cursos de pós-graduação. Com relação aos servidores, a UTFPR conta com 2.557 docentes e 1.130 técnicos administrativos (UTFPR, 2021), conforme exposto na Figura 4:

#### Modelo de Negócio 2021

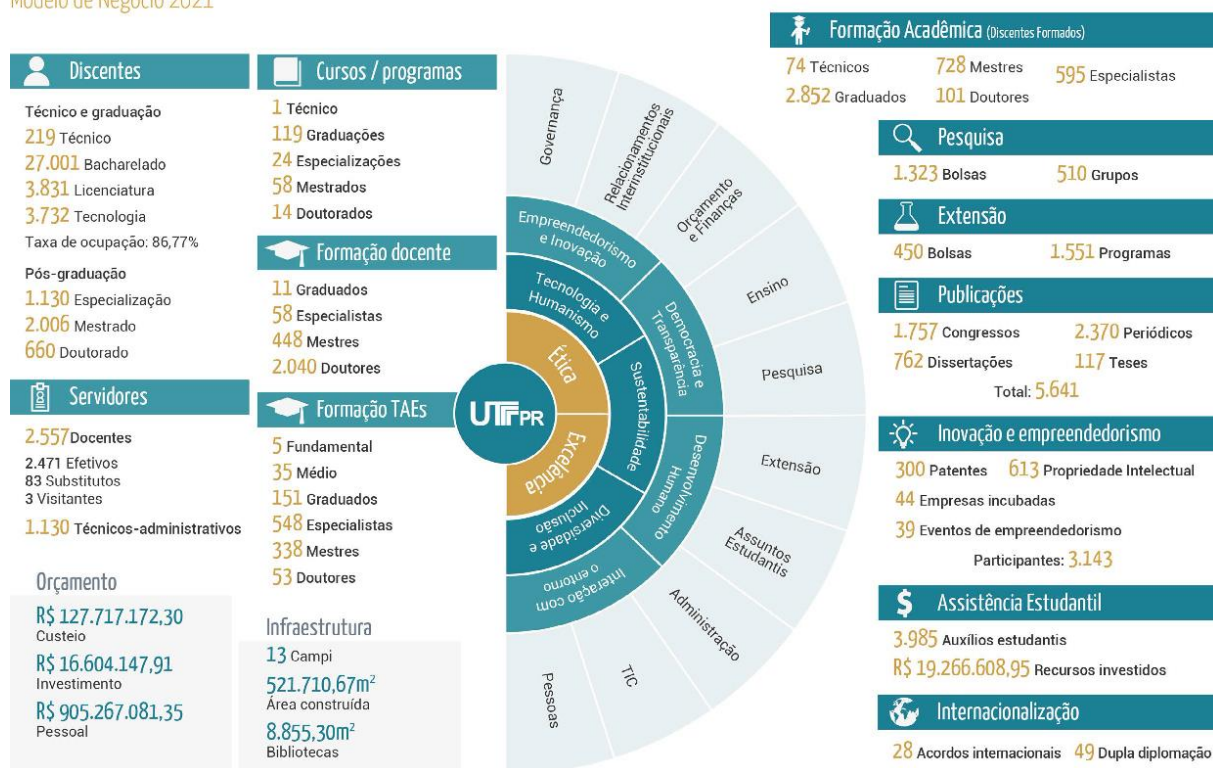


Figura 4: Modelo de Negócio 2021.  
Fonte: Relatório de Gestão 2021 (UTFPR, 2021).

Por fim, conforme é apresentado no Relatório de Gestão 2021, a UTFPR é a única universidade tecnológica no Brasil, tendo como diferencial o estreito relacionamento com o setor empresarial e industrial, característicos de uma Universidade Tecnológica (UTFPR, 2021).

### 3.2.OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo dessa pesquisa abrange a questão da implantação, de modo permanente, do trabalho remoto na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), com a apresentação de informações sobre as características específicas dessa forma de trabalho, suas vantagens e desvantagens, considerando os servidores Técnico Administrativos em Educação dos 13 *campi* dessa IES, que possuem diferentes realidades, devido à grande extensão do Estado do Paraná e as diferentes localizações geográficas dos *campus*, com seus distintos aspectos socioeconômicos, culturais e educacionais.

### 3.3. MÉTODO DA PESQUISA E TIPO DE PESQUISA

Nesse tópico são apresentadas as características metodológicas escolhidas para a delimitação da pesquisa, visando esclarecer como ocorreu a coleta e o tratamento dos dados, até os resultados e discussão final.

O termo pesquisa tem muitas definições, mas todas elas indicam que pesquisar é investigar algo de maneira sistemática. Em seu sentido mais amplo, a pesquisa é um processo sistemático pelo qual sabe-se mais sobre algo do que se sabia antes de iniciar o processo (BARDIN, 2016). No que se refere à metodologia, esse trabalho se norteia por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa, com objetivos descritivos, realizando-se um estudo por meio bibliográfico, documental e de campo.

A pesquisa qualitativa é considerada um processo indutivo, uma vez que os pesquisadores podem utilizar-se de uma pesquisa de campo, coletando dados para construir conceitos e hipóteses ou teorias, em vez de testar hipóteses já existentes, gerando assim um produto ricamente descritivo. Dessa forma, é importante não confundir pesquisa qualitativa com quantitativa, que segundo a definição de Braun e Clarke (2013), são respectivamente: aquela que usa palavras como dados, coletadas e analisadas de todos os tipos. E a outra usa números como dados e os analisa usando técnicas estatísticas.

No que tange à análise dos dados, nessa pesquisa foi utilizada a análise documental, comparando as características de um contexto organizacional proposto pela literatura

especializada para a implantação do teletrabalho em uma organização com os dados encontrados. Cabe ressaltar que o processo de coleta e análise de dados é recursivo e dinâmico. À medida que o estudo avança e quando todos os dados estão inseridos, a análise se torna mais intensiva. Para Flick (2014), o processo de análise de dados é a classificação e interpretação do material linguístico (ou visual) para fazer afirmações sobre dimensões e estruturas implícitas e explícitas da criação de significado no material e o que é representado nele.

Nessa pesquisa, o produto final foi modelado pelo conjunto formado pelos dados coletados. Desde o início até a análise final foram utilizadas as 10 sugestões de Bogdan e Biklen (2011): tomar decisões que restringem o estudo; tomar decisões sobre o tipo de estudo que você deseja realizar; desenvolver perguntas analíticas; planejar as sessões de coleta de dados de acordo com o que você encontra nas observações anteriores; escrever muitos comentários do observador à medida que avança; escrever memorandos sobre o que está aprendendo; experimentar ideias e temas sobre os participantes; explorar a literatura enquanto estiver em campo; brincar com metáforas, analogias e conceitos; usar dispositivos visuais.

Para a análise e gerenciamento dos dados, utilizou-se o método de Análise de Conteúdo, o qual visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, entre outras, por intermédio de um mecanismo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de amostra de informações particulares (BARDIN, 2016). Dessa forma, primeiramente é necessário organizá-los: o pesquisador pode fazer isso manualmente ou utilizar um programa de computador, ou ainda mesclar os dois. Como o foco da pesquisa é uma análise qualitativa, não é necessária a utilização de um software, já que foram analisadas as percepções apresentadas pelos sujeitos, fazendo uma “leitura” das respostas e interpretando-as. O processo geral de análise de dados começa identificando uma unidade de dados, que é uma resposta potencial ou parte de uma resposta às perguntas que fez (BARDIN,2016).

### 3.4. SUJEITOS DA PESQUISA

A população participante dessa pesquisa compreendeu os servidores Técnico Administrativos em Educação, efetivos e ativos, dos 13 *campi* da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, com idade entre 18 e 75 anos, de ambos os sexos. A UTFPR foi escolhida como objeto de estudo por ser uma universidade multicampi, com sede em Curitiba e *campi* em diversas cidades do Estado do Paraná, com diferentes realidades, sendo que cada um deles teve que se ajustar da melhor forma possível, seguindo a Ordem de Serviço n. 01, de 18 de março de 2020, da UTFPR, e as posteriores, com orientações sobre o trabalho remoto, até a Instrução Normativa GABIR/UTFPR nº 30, de 15 de outubro de 2021, a qual, além de indicar ações de prevenção ao contágio pelo corona vírus (SARS-CoV-2), também previa o retorno gradual das atividades na modalidade presencial. Dessa forma, apesar de terem diferentes realidades, cada *campus* faz parte de uma única instituição de ensino superior. E por se tratar de diferentes realidades, é possível avaliar os dados e situações pelos mais diversos ângulos.

### 3.5. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O período de análise foi compreendido entre os anos de 2019 e 2022. A delimitação do período se deu por compreender dados desde antes do período pandêmico (o qual induziu a realização do trabalho remoto) até o período posterior ao encerramento da pandemia, trazendo assim comparações entre o antes, o durante e o pós-pandemia. Na Figura 5 é representada a quantidade de servidores docentes e técnicos administrativos na UTFPR, segundo o Relatório de Gestão 2021, publicado em 2022.

### Força de trabalho ativa UTFPR = 3725

Docentes do Magistério Superior - MS	1649	44.27%
Docentes do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico - EBTT	820	22.01%
Docentes Titular Livre MS	2	0.05%
Docentes Contratos Temporários (Lei 8.745/93) e visitantes	86	2.31%
Outros Docentes	9	0.24%
Técnicos-administrativos	1130	30.34%
Outros Técnicos-administrativos	29	0.78%
<b>Total Geral</b>	<b>3601</b>	<b>100.00%</b>

Figura 5: Força de trabalho ativa na UTFPR em números  
Fonte: Relatório de Gestão 2021 (UTFPR, 2021).

Na Figura 6 observa-se a representação gráfica da distribuição do quadro de pessoal da UTFPR, o que evidencia que a carreira de Técnico Administrativos em Educação (TAEs) é a segunda em proporção.

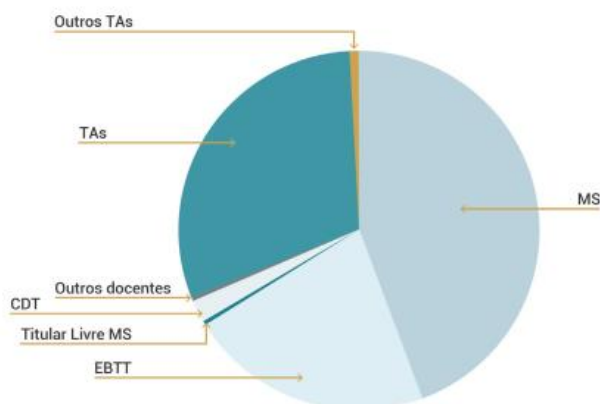


Figura 6: Força de trabalho ativa na UTFPR em gráfico.  
Fonte: Relatório de Gestão 2021 (UTFPR, 2021).

A partir dos dados apresentados nas Figuras 5 e 6 pode-se verificar que a universidade é composta por uma força de trabalho ativa de 3.725 servidores, sendo eles Docentes do Magistério Superior (MS), Docentes do Ensino Básico Técnico e Tecnológico (EBTT), Docentes Titular Livre, Docentes Contratados, Temporários e Visitantes, outros Docentes em Geral, Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) e outros Técnicos Administrativos. Cabe ressaltar que para essa pesquisa foram considerados somente os

servidores Técnicos Administrativos em Educação efetivos e ativos na UTFPR, nesse caso 1.130 pessoas, totalizando 30,34% dos servidores da universidade.

### 3.6. COLETA DOS DADOS

O método utilizado para a pesquisa de campo é o estudo de caso, utilizando como unidade de análise a instituição de ensino superior UTFPR. Foram utilizados dados secundários, obtidos por meio de pesquisa documental junto aos arquivos da universidade que estão disponíveis ao público em geral, via portal institucional, e também materiais como legislação, instruções normativas, doutrinas, decretos, monografias, dissertações, artigos científicos, conteúdos disponibilizados em sítios eletrônicos sobre a caracterização das diferentes formas de teletrabalho e *home office*, a interpretação dos modelos de gestão de conhecimento e atividades organizacionais e a análise das alterações sofridas com a pandemia, assumindo-se o procedimento exploratório.

Para o alcance do objetivo de identificar as características do perfil dos servidores que melhor se adaptaram ao trabalho remoto, as vantagens e desvantagens, as facilidades e dificuldades encontradas durante o período de realização do trabalho remoto, foi utilizado o método de coleta de dados por meio de um questionário eletrônico semiestruturado (APÊNDICE A), onde constam perguntas padrão e algumas com campos em aberto para que o respondente pudesse expor algo a mais, que considerasse pertinente para a pesquisa. Como apontado nos estudos de Merriam e Tisdell (2016), esse roteiro usa algumas perguntas pré-definidas, mas também deixa uma parte em aberto para que os sujeitos participantes possam expor algumas ideias, além do proposto na entrevista, podendo tornar a entrevista muito mais interessante e enriquecida.

O questionário foi elaborado a partir da análise bibliográfica realizada, sendo dividida em três blocos de itens: fatores referentes a características individuais dos servidores, fatores internos à instituição e fatores externos à instituição e teve como foco o levantamento das informações referentes às vantagens e desvantagens do trabalho remoto. Por se tratar de uma pesquisa com cunho transversal, o servidor precisou responder ao questionário apenas uma vez, apontando as reais vantagens e desvantagens do trabalho remoto, conforme sua opinião.

### 3.6.1. DESENHO

A população participante dessa pesquisa constituiu-se dos servidores Técnico Administrativos em Educação efetivos e ativos dos 13 *campi* da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, com idade entre 18 e 75 anos, de ambos os sexos.

Para a coleta dos dados, primeiramente foi encaminhado via e-mail cadastrado no Sistema Corporativo da UTFPR aos servidores Técnicos Administrativos em Educação, efetivos e estejam ativos na universidade, um convite para responder voluntariamente a pesquisa. Nesse convite foi encaminhado o link para o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), orientando que, caso o servidor estivesse interessado em responder a pesquisa, ele deveria concordar com o TCLE (APÊNDICE B) e indicar no formulário em qual e-mail desejaria receber as perguntas da pesquisa. Aos que aceitaram responder, foi então encaminhado um novo e-mail com o link para o questionário (em formato eletrônico, com a utilização do serviço Google Formulários) a ser respondido. Cabe ressaltar que foram excluídos da pesquisa servidores que não estavam ativos na universidade, seja por estarem aposentado, emprestado a outra instituição ou que não sejam efetivos no cargo, e os que não concordaram com o TCLE.

O servidor precisou responder ao questionário apenas uma vez, apontando as reais vantagens e desvantagens, em sua opinião, sendo que o tempo médio estimado necessário para responder ao questionário, incluindo a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), foi de 15 minutos. Sugeriu-se que para responder ao questionário o servidor escolhesse um local seguro, confortável e fora do horário de trabalho. Sugeriu-se também que o participante guardasse consigo uma cópia do TCLE. Caso o participante, após ler o TCLE, não tivesse interesse em responder a pesquisa, somente deveria fechar a aba do navegador em que constasse o termo.

Cabe ressaltar que o convite para participar da pesquisa, bem como o link para acesso ao questionário, foi enviado à totalidade da população da pesquisa por meio da utilização de lista oculta de forma a não permitir a identificação dos convidados ou as suas informações

de contato e que somente os pesquisadores envolvidos na pesquisa tivessem acesso as respostas, sendo que as mesmas foram utilizadas exclusivamente para a análise desse trabalho, garantindo toda a confidencialidade, e que em momento algum serão expostos dados pessoais de qualquer participante.

Para garantir a preservação da ética, bem como dos direitos, da segurança, da confidencialidade e da dignidade dos sujeitos da pesquisa, o projeto de pesquisa foi enviado para apreciação e aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos (CEP) da UTFPR. O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (CEP) é constituído por uma equipe interdisciplinar e independente que tem como objetivo assegurar o respeito aos direitos dos participantes de pesquisas e contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro dos padrões éticos (Normas e Diretrizes regulamentadoras de Pesquisas Envolvendo Seres Humanos – Resoluções 466/12 e 510/16). O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR) aprovou em 06/07/2023 o projeto de pesquisa que resultou nessa dissertação, autorização nº 6.167.571/2023.

### 3.7. ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA E TRATAMENTO DOS DADOS

Para contemplar os objetivos específicos, os percursos metodológicos foram desenvolvidos conforme exposto no Quadro 3:



Quadro 3: Percurso metodológico proposto

OBJETIVO ESPECÍFICO	AÇÃO METODOLÓGICA PROPOSTA
Contextualizar as diferenciações conceituais que envolvem o teletrabalho, trabalho remoto e <i>home office</i> , em período pandêmico e pós-pandêmico.	Para a realização da revisão teórica, foram realizadas consultas nas bases de dados Scielo e Web of Science, sites oficiais do governo, site oficial da universidade em questão, Ged Web, repositórios de universidades com renome. Foram buscados trabalhos a partir das seguintes palavras-chave: Ensino Superior, Trabalho remoto, Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação, Pandemia, UTFPR. Buscou-se selecionar artigos publicados em periódicos entre 2019 e 2022. Também foram consultados trabalhos a partir da análise das referências bibliográficas dos artigos escolhidos anteriormente, no intuito de complementar as referências que não foram selecionadas nas bases consultadas.
Elencar potencialidades e desafios do trabalho remoto em Instituições de Ensino Superior públicas.	Os dados utilizados para a análise referente ao objetivo constituíram-se a partir das respostas obtidas com a aplicação do questionário, via formulário online, contendo questões formuladas com base na revisão bibliográfica realizada. Esses dados foram organizados, tratados e submetidos a uma análise para determinar quais os fatores que mais impactaram no trabalho remoto para os servidores.
Analisar a percepção dos servidores da Carreira de Técnico-administrativos em Educação, da UTFPR, quanto os aspectos favoráveis e desfavoráveis ao trabalho remoto.	Foi analisado, minuciosamente, cada dado obtido e, com os resultados, foi proposto um conjunto de ações que pode contribuir para mitigar as dificuldades e ressaltar as fortalezas do trabalho remoto na UTFPR.
Elaborar um Relatório de Consultoria com uma proposta de ações de mitigação dos efeitos divergentes e com a sistematização de um conjunto de intervenções que fortaleçam as potencialidades organizacionais observadas no trabalho remoto realizado pelos trabalhadores da UTFPR com vistas à implantação do trabalho remoto, de modo permanente, no contexto dessa IES.	A partir das discussões e resultados obtidos, ocorreu um alinhamento das ações que foram propostas em uma cartilha a qual será destinada à equipe gestora (Reitoria da UTFPR), como contribuição dessa pesquisa no processo de planejamento e gestão da IES. Essa cartilha constitui-se no Produto Técnico-Tecnológico resultante dessa dissertação.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Por fim, cabe destacar que a trajetória metodológica apresentada foi criada com o propósito de alcançar o objetivo geral dessa pesquisa.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

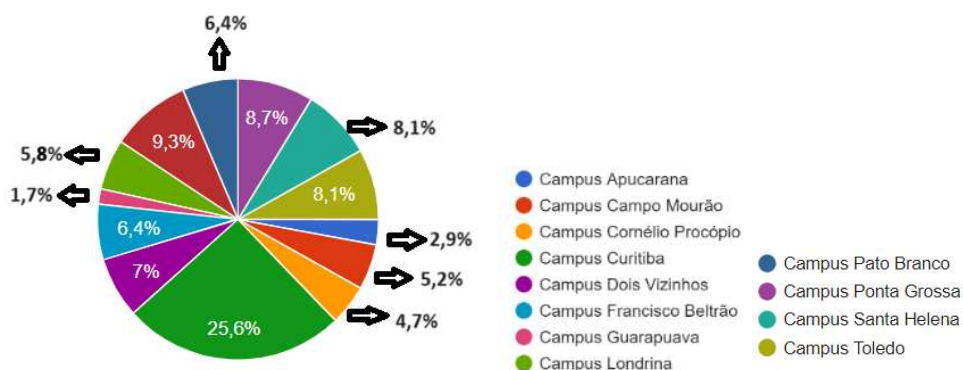
A seguir são apresentados os resultados e discussões sobre a análise das percepções dos Técnicos Administrativos em Educação sobre a possibilidade de implantação de forma permanente do trabalho remoto na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, tendo como base a experiência obtida durante a pandemia do novo Coronavírus.

Ao iniciar a análise dos dados verificou-se uma incompatibilidade nos números de Termos de Consentimento Livre e Esclarecidos assinados (digitalmente), com o número de respostas obtidas no Formulário de pesquisa, uma vez que havia termos assinados em duplicidade e também Termos onde o e-mail de resposta da pesquisa era diferente do e-mail consentindo a pesquisa. Possivelmente o participante possui mais de um e-mail e utilizou diferentes contas para acessar a mesma pesquisa. Dessa forma, para evitar qualquer inconveniente com autorizações e dados, optou-se por eliminar as respostas que não utilizaram o mesmo endereço de e-mail, bem como aqueles que utilizaram o e-mail do setor em que trabalha e não o seu pessoal, pois em alguns casos mais de uma pessoa tem acesso ao e-mail do setor. No total foram eliminadas 42 respostas das 216 obtidas, restando, assim, 174 respostas válidas, o que equivale a mais de 15% da população de TAEs.

Também se ressalta que na cidade de Curitiba há três locais em que a universidade está situada: o *campus* Ecoville, o Neoville e a Reitoria. Na pesquisa foi abordado apenas como cidade de Curitiba, por se tratar da mesma cidade, tendo assim a mesma realidade de custos e deslocamentos.

Primeiramente fez-se um levantamento em qual *campus* cada participante trabalha, e, a partir das respostas obtidas, gerou-se o Gráfico 1:

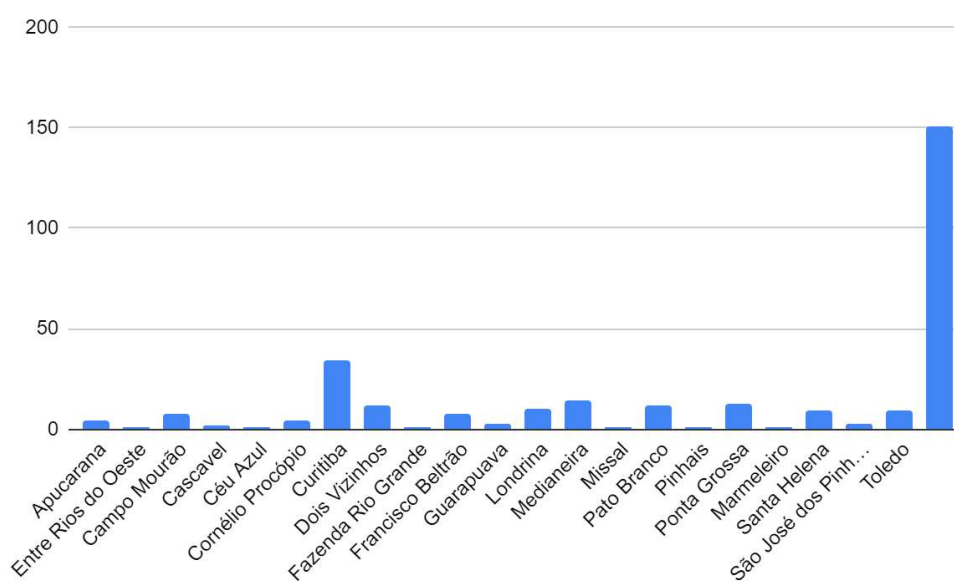
Gráfico 1 - Cidade onde os participantes trabalham



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A pergunta seguinte foi sobre onde os participantes residem e, com as respostas, pode-se observar que apesar de haver apenas 12 cidades em que a UTFPR tem *campus*, muitas respostas mostraram que parte dos servidores moram em cidades diferentes daquela onde *campus* está localizado, ultrapassando os 7% dos participantes (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Cidades em que os servidores residem

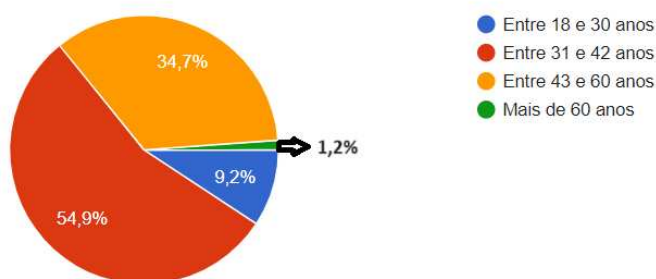


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A faixa etária com maior número de servidores que responderam a pesquisa, 54,9%, é de 31 a 42 anos (Gráfico 3). Segundo os Dados divulgados pelo IBGE (2018 e 2021), essa é uma faixa de idade em que a maioria das pessoas já tem filhos, sendo que entre os homens

a porcentagem varia de 68,9% a 85,3%, e entre as mulheres ultrapassa os 96%. Dessa forma, esses dados podem impactar nas repostas dos participantes, visto que a forma de trabalho impacta também na organização de compromissos familiares, por exemplo, buscar filhos na escola e outras tarefas relacionadas ao cuidado e educação dos filhos. Em uma situação de trabalho remoto esse problema poderia ser minimizado, pois os horários do servidor são ajustados conforme a sua necessidade.

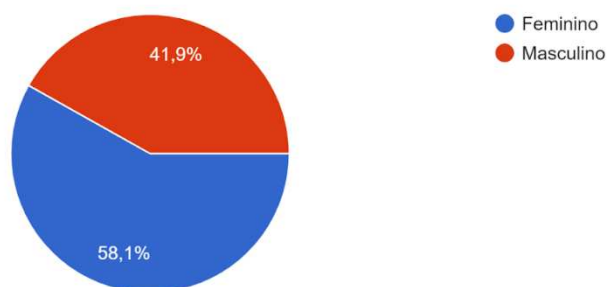
Gráfico 314 - Faixa etária dos participantes



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Dentre os participantes 58,1% são do sexo feminino e 41,9% do sexo masculino (Gráfico 4). Segundo resultados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD COVID19, 2020), houve uma preponderância de mulheres entre as pessoas em trabalho remoto, corroborando os resultados obtidos no presente estudo.

Gráfico 415 - Sexo biológico dos participantes

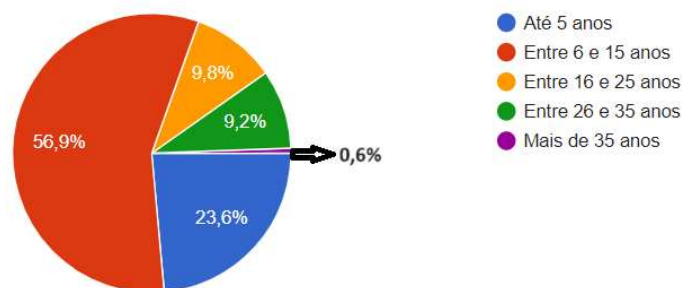


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Referente aos anos que os servidores fazem parte da instituição, 76,4% dos que responderam à pesquisa trabalham a mais de 6 anos na instituição (Gráfico 5), tempo

considerado suficiente para que o servidor tenha experiências ampliadas com os encaminhamentos da universidade, podendo assim falar com bastante confiança e conhecimento sobre o que é possível ou não fazer no trabalho remoto, detalhando quais suas vantagens e desvantagens, tanto para os servidores como para a universidade.

Gráfico 5 - Tempo, em anos, que o participante trabalha na universidade



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os servidores participantes desse estudo foram questionados sobre a experiência que tiveram com o trabalho remoto durante a pandemia de Covid-19, especificamente quanto ao que consideram vantagens e benefícios. Para facilitar a resposta, foram inseridas algumas opções pré-elencadas. A Tabela 1 apresenta as opções e a quantidade de respostas, em percentual que cada opção foi selecionada, salientando-se que o respondente poderia marcar mais de uma opção de resposta.

Tabela 1 - Vantagens e benefícios - opções pré-elencadas

Opções pré-elencadas	
Vantagens/benefícios	Porcentagem (%)
Diminuição do tempo gasto com deslocamento	93,7
Economia com combustível/manutenção de veículos/passagens	89,1
Melhor qualidade de vida	79,3
Mais flexibilidade e autonomia no horário de trabalho	76,4
Maior flexibilidade para organizar os compromissos pessoais	74,1
Economia com roupas e produtos de beleza	71,3

Ampliação do tempo com a família	70,1
Maior concentração na realização das tarefas	66,7
Redução de riscos de acidente	66,7
Ampliação da qualidade e produtividade das atividades do trabalho realizadas na mesma quantidade de horas	65,5
Maior satisfação como trabalho realizado remotamente	62,6
Mais praticidade na realização de reuniões	62,6
Melhor organização das tarefas	59,8
Maior tempo para cursos de capacitação	48,3
Mais tempo para realização de projetos e artigos	37,9
Maior engajamento com causas voluntárias	20,1
Melhor relação com a chefia imediata	19,5

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Além das opções da Tabela 1, foi deixado um campo chamado “outros”, onde o participante poderia expor outras experiências positivas, além das pré-elencadas, sendo que do total de respondentes 8,4% inseriu informações nesse campo. Observa-se, na Tabela 2 algumas das outras vantagens apontadas.

Tabela 2 - Campo outros: Vantagens/benefícios

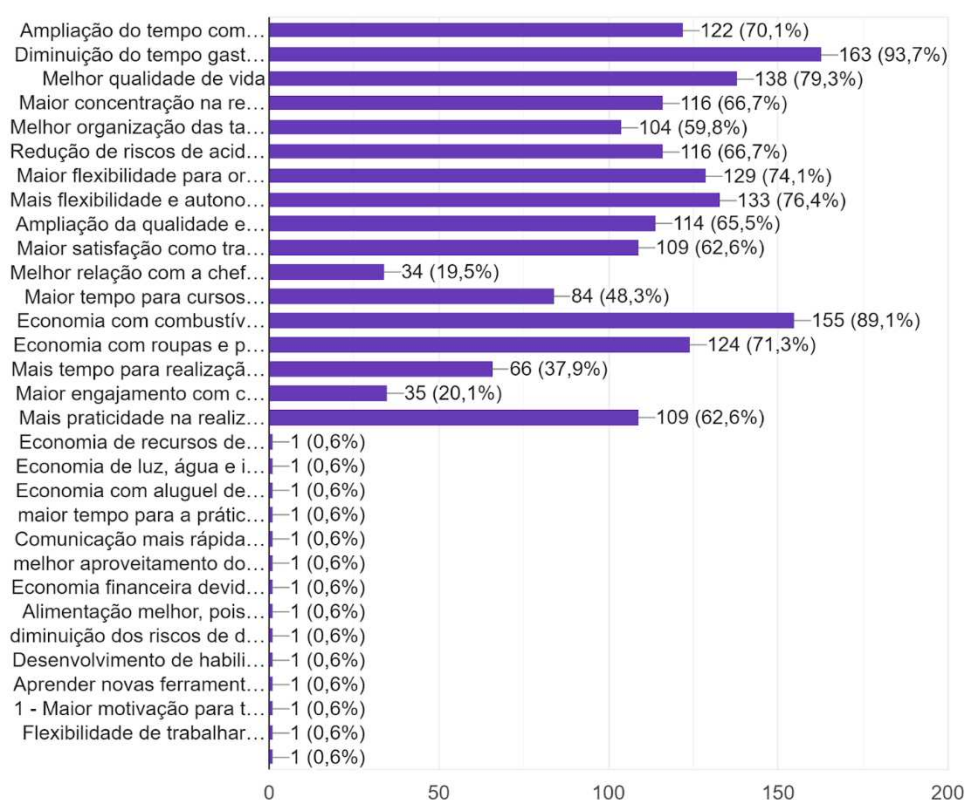
Campo outros: Vantagens/benefícios
Economia com aluguel de residência
Maior tempo para a prática de exercícios
Comunicação mais rápida entre o setor
Trabalha na cidade de origem
Economia com gastos com marmitas, embalagens
Melhor alimentação
Diminuição de riscos de doenças contagiosas
Desenvolvimento de habilidades tecnológicas

Aprendizado de novas ferramentas e utilização de TICs
Maior motivação para trabalhar
Menos estresse
Menos pressão
Flexibilidade de trabalhar durante viagens
Entre outros.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No Gráfico 6 tem-se a exemplificação do exposto nas Tabelas 1 e 2.

Gráfico 6 - Vantagens e benefícios – pré-elencadas



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na literatura podem ser encontrados alguns estudos que asseguram algumas vantagens e benefícios do trabalho remoto. É o caso de Tremblay (2001), que percebeu que

havia vantagem em trabalhar em casa e, assim, aproveitar o tempo antes gasto com trânsito, consoante aos achados da presente pesquisa. Também Jardim (2003) em seu estudo afirma que pode haver redução de gastos com transporte no teletrabalho, pois o teletrabalhador não fará o deslocamento até sua unidade de trabalho. Já para Brizante (2021), fica evidenciado que a flexibilidade no horário de trabalho e a redução de gasto com transporte foram fatores positivos na utilização do teletrabalho.

Ao observar que as duas vantagens mais enfatizadas, como apresenta a Tabela 1, são as diminuições do tempo gasto com deslocamento e economia com combustível/manutenção de veículos/passagens, os estudos dos autores supracitados corroboram com os resultados obtidos na presente pesquisa.

Sabe-se também que não houve somente experiências positivas durante o trabalho remoto efetuado na pandemia de Covid-19. Dessa forma, foi solicitado aos participantes para exporem as desvantagens e ou prejuízos que tiveram nesse período, sendo que, do total de respondentes, 6,6% inseriram informações nesse campo. Na Tabela 3, pode-se observar as opções pré-elencadas e o percentual que cada uma delas foi selecionada:

Tabela 3 - Desvantagens - Opções pré-elencadas

<b>Opções pré-elencadas</b>	
<b>Desvantagens/prejuízos</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Menor interação com colegas de trabalho	59,6
Trabalhos/solicitações fora de hora de trabalho	52
Julgamento de terceiros (com comentários de que não trabalha, uma vez que não sai de casa para trabalhar)	40,9
Gastos pessoais com energia/água/serviços de dados	34,5
Sedentarismo (ficar acomodado em casa)	31,6
Falta de espaço apropriado	29,2
Falta de equipamentos (computador, mesa, internet)	27,5
Desconforto físico (falta de ergonomia)	25,7
Distração (com membros da família, TV, animais, outros)	22,8
Sobrecarga (horas e atividades adicionais de trabalho)	22,2



Aparecimento de sintomas de depressão/ansiedade/estresse	14
Falta de concentração	11,1
Pressão por produtividade	11,1
Dificuldade no manuseio de tecnologias	7,6
Falta de acessibilidade com a chefia	4,7

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Além das opções da Tabela 3, foi deixado um campo chamado “outros” onde o participante poderia expor outras experiências positivas, além das pré-elencadas. Assim, observa-se na Tabela 4 algumas das outras vantagens apontadas.

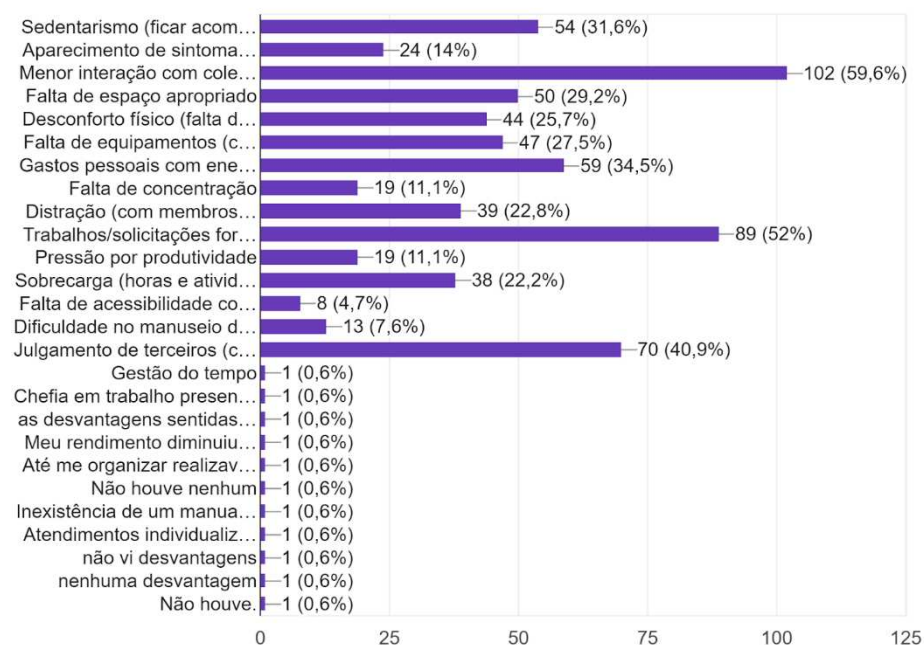
Tabela 4 - Campo outros: Desvantagens/prejuízos

Campo outros: desvantagens/prejuízos
Isolamento devido a pandemia, não ao trabalho remoto
Falta de regulamento e boas práticas
Falta de organização nos horários para trabalhar
Gestão de tempo
Falta de comunicação da chefia
Menor rendimento
Entre outros

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O gráfico 7 exemplifica o exposto nas Tabelas 3 e 4.

Gráfico 7- Desvantagens – pré-elencadas



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

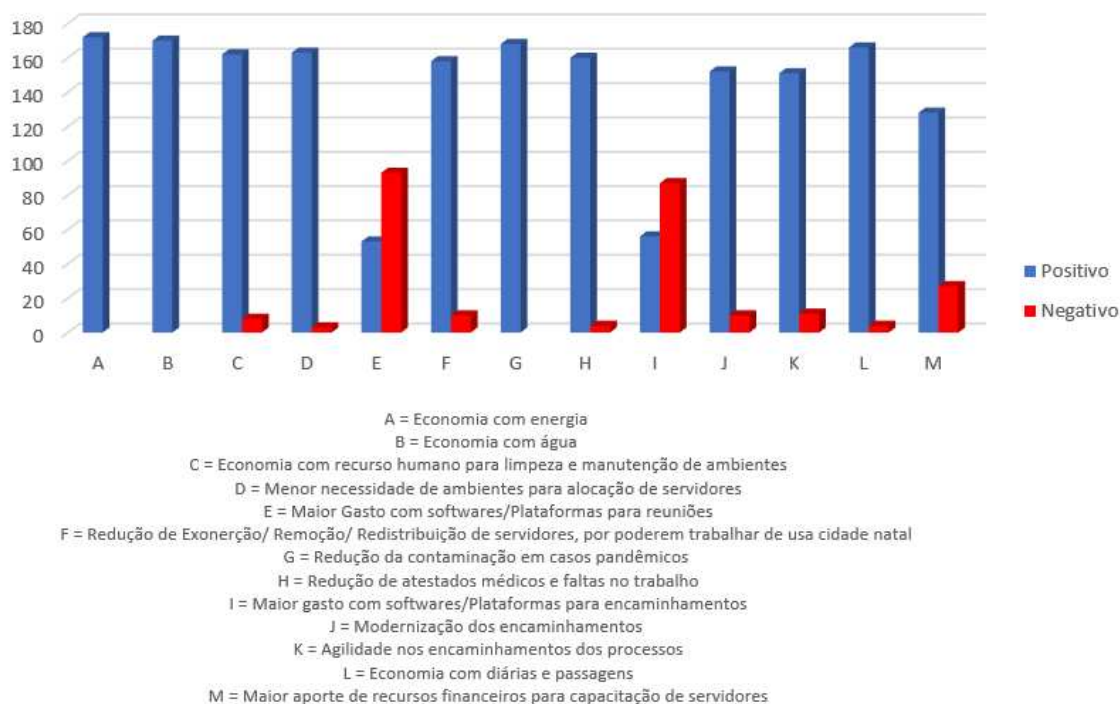
Das respostas obtidas, fica ressaltada a menor interação com colegas de trabalho (59,6%) e trabalhos/solicitações fora de hora de trabalho (52%) como as duas desvantagens mais apontadas pelos participantes. Nesse sentido, Rodrigues (2020) considera que a falta de contato com colegas de trabalho dificulta a troca de experiências e conhecimentos que ocorre espontaneamente no ambiente de trabalho presencial.

As solicitações realizadas fora da hora de trabalho, que gera muitas vezes sobrecarga, não foi um dado exclusivo dessa pesquisa. Pode-se observar na pesquisa realizada pelo Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade (GETS) em parceria com a Rede de Estudos e Rede de Monitoramento Interdisciplinar da Reforma Trabalhista (REMIR) que o trabalho remoto realizado durante o estado pandêmico da Covid-19 sobrecarregou os trabalhadores no sentido de mais trabalho, em termos de horas e dias trabalhados, suscitando um compasso mais acelerado (BRIDI, BOHLER, ZANONI, 2020).

Não somente os servidores foram afetados pela pandemia, mas a universidade como instituição também teve que lidar com os impactos. Dessa forma, frente a possibilidade de adesão permanente da forma de trabalho remoto, perguntou-se aos participantes quais seriam os possíveis impactos tanto positivos quanto negativos para a instituição, na visão do servidor. A pergunta foi formulada na escala de Thurstone, também conhecida como escala de atitude, a qual testa duas opções de opinião humana, como sim ou não, concordo e discordo, ou, como utilizado na pergunta em questão, positivo e negativo, sendo os itens apresentados: a) Economia de energia; b) Economia de água; c) Economia de recurso humano para limpeza e manutenção de ambientes; d) Menor necessidade de ambientes para alocação de servidores; e) Maior gasto com *software*/plataformas para reuniões; f) Redução de exoneração/remoção/redistribuição de servidores, por poderem trabalhar de sua cidade de origem; g) Redução de contaminação em casos pandêmicos; h) Redução de atestados médicos e faltas ao trabalho; i) Maiores gastos com *software*/plataformas para encaminhamento de processos; j) Modernização dos encaminhamentos administrativos; k) Agilidade no encaminhamento dos processos; l) Economia com diárias e passagens; e m) Maior aporte de recursos financeiros para capacitação de servidores;

No Gráfico 8 pode-se observar que os pontos positivos para a instituição se sobressaem significativamente aos pontos negativos, segundo a visão dos participantes, sendo que se destacaram como pontos positivos a economia com energia e água, e como pontos negativos os maiores gastos com *software*/plataformas para reuniões e para encaminhamento de processos.

Gráfico 8 - Pontos positivos e negativos para a Instituição



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ao ler o Relatório de Gestão da Universidade Tecnológica Federal do Paraná do ano de 2020 e compará-lo com o de 2021, pode-se observar que alguns desses pontos positivos elencados na pesquisa e selecionado pelos participantes podem ser comprovados, pois é possível verificar uma diminuição nas despesas em mais de R\$2 milhões com gastos de energia elétrica e água e esgoto em tempos de trabalho remoto (Figuras 7 e 8).

Figura 7 - Demonstrativos de despesas pagas 2020

Tipos de serviços	Valores pagos (R\$)
Apoio técnico-administrativo <sup>1</sup>	4.868.477,57
Limpeza, conservação e copeiragem <sup>1</sup>	12.420.841,54
Vigilância <sup>1</sup>	5.349.032,50
Manutenção e conservação de bens imóveis - material e serviços	14.355.568,99
Energia elétrica	5.870.760,94
Água e esgoto	1.492.926,63
Telefonia fixa	202.267,06
Telefonia móvel	120.463,15
Abastecimento e manutenção de veículos	586.213,49
<b>Total (R\$)</b>	<b>45.266.551,87</b>

Fonte: Relatório de Gestão 2020 (UTFPR, 2020)

Figura 8 - Demonstrativos de despesas pagas 2021

Tipos de serviços	Valores pagos (R\$)
Apoio técnico-administrativo <sup>1</sup>	5.075.820,32
Limpeza, conservação e copeiragem <sup>1</sup>	10.459.703,59
Vigilância <sup>1</sup>	6.262.071,29
Manutenção e conservação de bens imóveis - material e serviços	15.196.321,39
Energia elétrica	5.118.697,87
Água e esgoto	<b>913.067,45</b>
Telefonia fixa	197.331,66
Telefonia móvel	108.196,20
Abastecimento e manutenção de veículos	664.689,45
<b>Total (R\$)</b>	<b>43.995.899,22</b>

Fonte: Relatório de Gestão 2021 (UTFPR, 2021).

Além das opções pré-definidas e apresentadas no Gráfico 8, foi realizada uma pergunta complementar, deixando a resposta aberta ao participante, o qual poderia expor outros impactos, sejam eles positivos ou negativos, que a instituição possa vir a sofrer caso aderisse permanentemente ao trabalho remoto.

Alguns dos pontos positivos apontados foram: a) Redução na construção de novos ambientes, nas compras de mobiliários para os departamentos (mesas, cadeiras, computadores, etc.); b) Redução dos custos com manutenção dos equipamentos dos departamentos; c) Possibilidade de uma reestruturação dos setores, para que atendam a mais de um *campus*, quando possível; d) Otimização e padronização de atividades; e)

Atendimento ao público interno e externo por meio digital, facilitando a tramitação de processos e dispensando a presença física de secretaria; f) Permite que o servidor continue os estudos, podendo diminuir os afastamentos e licenças para capacitação; g) Clima organizacional melhor, por haver menos atritos e conflitos entre servidores geradas pelo convívio diário; h) Maior produtividade por parte dos servidores; i) O aumento da atratividade da carreira, uma vez que os salários se encontram defasados, mas ao permitir o trabalho remoto, amplia o alcance e interesse de candidatos que não teriam interesse de outra forma; j) Economia com auxílio transporte, ao não precisar fornecer passagens de ônibus aos servidores; k) Redução de afastamento para tratamento de saúde devido ao menor contato com doenças que são transmissíveis pelo ar ou contatos em superfícies e pessoas contaminadas, além de diminuição de transtornos de ansiedade e depressão por estarem distante de suas famílias; l) Menor chance de erros em processos e cálculos pela maior concentração em casa; m) Melhor logística para realizar as atividades remotas; n) Economia de materiais de expediente e informática; o) A instituição irá produzir menos resíduos (lixo); p) Permite atendimento de trabalho em horários alternativos para os estudantes; q) Mudaria o tipo de gestão de tempo trabalhado para uma cultura de gestão por desempenho e entrega, o que possibilitaria maior controle para a instituição do efetivo trabalho que está sendo realizado, o qual além de beneficiar a instituição também seria muito mais benéfica para as pessoas que, de fato, trabalham; e r) Retenção de profissionais, pois com o baixo salário que é oferecido, há muitas oportunidades em empresas privadas que podem ser mais atraentes, algumas, inclusive, oferecendo trabalho remoto.

No que condiz ao último item mencionado, um dos participantes chegou a expor que: “Pessoalmente, com o salário e as condições oferecidas atualmente, tenho como projeto pessoal buscar outra oportunidade de trabalho em pouco tempo. Contudo, se oferecido o trabalho remoto, posso sopesar essa decisão e permanecer na instituição por mais tempo” (SERVIDOR 117).

Outros ainda reforçaram os pontos positivos já elencados, como economia de verba com gastos de água, luz e internet e aporte desses recursos em capacitação dos servidores, e entendem que, ainda que haja ônus com *softwares*, é possível equilibrar com a economia decorrente de outros gastos que serão diminuídos, como diárias e passagens, água, luz etc.

Em contrapartida, outros participantes da pesquisa até discutiram a questão "Maiores gastos" em tecnologia, pois esse devem ser pensados como investimentos, independentemente de ser trabalho remoto ou presencial, principalmente em se tratando de uma Universidade Tecnológica. Algumas dessas tecnologias, como o SEI, já são utilizadas atualmente. Também são inúmeros os *softwares* do Governo que são usados, não onerando a universidade, indiferente da forma de trabalho desenvolvida, sem contar que existem diversas opções gratuitas que podem ser integradas às plataformas utilizadas, além de que a universidade conta com servidores especialistas em TI, os quais podem realizar diversas adaptações pertinentes.

Há ainda aqueles que acreditam que a forma de trabalho remoto viria reforçar a identidade "Tecnológica" da universidade e que, para tanto, é necessário ultrapassar os limites da zona de conforto, visando a modernização no aspecto administrativo.

Um dos pontos benéficos mais citados pelos participantes da pesquisa diz respeito à qualidade de vida do servidor, alegando que trabalham com mais ânimo, sentindo-se até mais produtivos, devido à melhor qualidade de vida, o que acaba por beneficiar também a instituição. Essa visão não é algo novo no cotidiano. Fernandes (1996), em seu estudo, aponta que a qualidade de vida no trabalho abrange a conciliação dos interesses dos indivíduos com a os interesses das organizações, ou seja, ao mesmo tempo em que melhora a satisfação do colaborador, melhora a produtividade da organização.

Já no que se refere aos pontos negativos, a opinião dos participantes dividiu-se em 5 pontos, a saber: a) Falta de integração e interação entre colegas e equipes de trabalho, podendo diminuir a possibilidade de troca de conhecimento e experiência entre os servidores, que por muitas vezes ocorrem em conversas paralelas ou mesmo em pequenas reuniões informais entre equipes para resolução de pequenos problemas na hora; b) Dificuldade no controle de comprometimento de servidores, que não fazem as atividades e não respondem à chefia; c) Dificuldade na padronização de quais setores poderiam ou não trabalhar remotamente e, conseqüentemente, sobrecarga de servidores que não estarão em *home office* nas portarias de trabalho presenciais; d) Menor possibilidade de engajamento da categoria em lutas coletivas; e e) O atendimento ao público, que é a razão de existir da instituição, seria prejudicado no caso de trabalho remoto generalizado.

Outros ainda mencionam que questões como a economia de energia, água, manutenção/limpeza e redução da utilização de ambientes de trabalho só fazem sentido no caso de o trabalho remoto poder ser realizado 100% do tempo. Caso contrário, essas reduções podem ser consideradas irrisórias.

Alguns sujeitos da pesquisa entendem que algumas opções são indiferentes para a instituição, como os maiores gastos com software/plataformas para encaminhamento de processos, pois esses recursos são utilizados tanto presenciais como remotamente, considerando que a modernização de plataformas e softwares é imprescindível, independente da forma como o trabalho é executado.

Ainda Silva e Dias (2006), em seu estudo, explicam que o volume de informações que circula é tão grande que se torna muito difícil desenvolver as atividades diárias sem o emprego de recursos da Tecnologia de Informação (TI). Davis (1989) corrobora que as tecnologias oferecem o potencial para um aumento substancial nos ganhos com o desempenho.

Para a próxima pergunta foi utilizado um tema um tanto polêmico e que divide opiniões tanto nas repartições públicas quanto privada que é a questão da responsabilização em adquirir ferramentas e materiais necessário para o desenvolvimento dos trabalhos. A pergunta foi: Na sua opinião a disponibilização de ferramentas/materiais necessários para a execução do trabalho remoto é de responsabilidade da instituição?

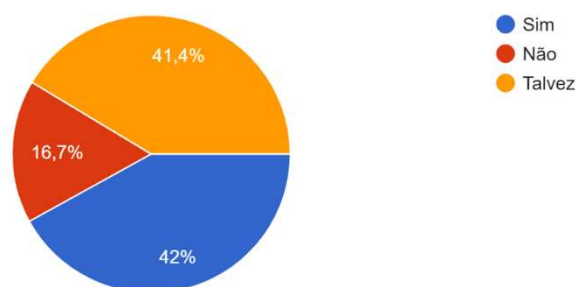
Abrangendo a modalidade do teletrabalho, a Organização Internacional do Trabalho atribui e prevê que o empregador deve ser responsável pela segurança e saúde de seus empregados no que se refere ao ambiente de trabalho (OIT, 2021). A sugestão da OIT é que a instituição/empregador leve em conta opções como o empréstimo do mobiliário e equipamentos de escritório aos servidores/empregados enquanto perdurarem em atividades de trabalho remoto, garantindo, assim, uma medida de atendimento às normas ergonômicas.

Entretanto, no cenário brasileiro, a Instrução Normativa 65/2020 prevê que o teletrabalhador deverá providenciar os equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos, assim como deverá assumir os custos com a conexão à internet, a energia elétrica e telefone (BRASIL, 2020a).



Os sujeitos participantes da pesquisa foram instados a manifestar sua opinião quanto a responsabilidade com esses custos. No Gráfico 9, pode-se visualizar uma grande divisão de opiniões, onde 42% dos participantes pensam que sim, que a responsabilidade é da instituição. Os que pensam o contrário equivalem a 16,7%. Porém 41,4% ficaram na dúvida sobre de quem é a responsabilidade pelos gastos.

Gráfico 9 - Responsabilidade de fornecer ferramentas



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para melhor entender o motivo de cada opinião, solicitou-se que o servidor justificasse sua resposta. Cabe dizer que essa pergunta foi a que mais rendeu discussões, obtendo-se muitas perspectivas diferentes, sendo pertinente a apresentação de algumas delas. Aos que entendem ser responsabilidade da instituição, as justificativas foram as mais diversas possíveis. As respostas foram separadas em tópicos para melhor análise:

- a) Dos participantes que responderam que sim, a maioria afirmou que, na sua opinião, a responsabilidade é da instituição por se tratar de vínculo trabalhista, então entende que não há motivo para a Administração não fornecer os equipamentos, afinal a atividade profissional ao qual o servidor está vinculado à instituição é para a execução dos serviços, de modo que os meios para a execução das atividades devem ser de inteira responsabilidade do empregador ou instituição pública;
- b) Assim como no trabalho presencial, em que se trabalha com equipamentos da instituição, não tem o porquê de em casa ser diferente. E apesar de alguns possuírem equipamentos em casa, muitas vezes a atividade a ser realizada requer

equipamentos modernos, que não são compatíveis com o que o servidor possui, além de existir softwares específicos cuja manutenção ou pagamento não estariam ao alcance e possibilidades do servidor;

- c) Outros servidores afirmam achar absurdo ter que custear do próprio bolso, visto que a instituição já se beneficia com a redução de diversos custos com trabalho remoto e, caso a instituição não forneça, estarão comprometendo o orçamento familiar com esses gastos. Ou seja, estariam pagando para trabalhar, sendo que a baixa remuneração dos servidores administrativos não permite altos investimentos em equipamentos;
- d) E mesmo que o servidor tenha um computador por exemplo, não quer dizer que ele tenha que utilizar para trabalho, vindo a gerar desgaste do seu equipamento particular. Até porque a instituição deve fornecer as condições necessárias para desempenho das funções do funcionário em casa, e isso inclui equipamentos, ferramentas. A instituição já terá os benefícios de gastar menos com transporte, espaço, limpeza e manutenção do ambiente, entre outros;
- e) Um dos servidores cita: “A UTFPR é uma universidade que preza pela organização institucional aos moldes empresariais. Assim, seria de responsabilidade da instituição fornecer os equipamentos necessário para o trabalho remoto, como notebook de boa qualidade e fone de ouvido, assim como as instituições privadas fornecem aos seus colaboradores” (SERVIDOR 55);
- f) Outros consideram que em um cenário ideal a disponibilização de materiais e ferramentas é de responsabilidade da instituição, mas isso não significa que a implementação do trabalho remoto dependa de termos o cenário ideal para tal. Nessa mesma linha de pensamento, outro participante expõe que também pensa ser responsabilidade da administração e que a universidade deveria disponibilizar, porém como há dificuldades para tal, não se importaria em utilizar seus recursos para trabalhar remotamente;
- g) Ainda, um participante, ao responder à pergunta, aproveitou para sugerir uma solução para tal situação: “Assim como a instituição já fornece os equipamentos para o trabalho presencial, deve fornecer para o trabalho remoto. Creio que uma opção para redução de custos seria manter na instituição locais de *coworking*

com equipamentos a disposição para uso conjunto quando da necessidade do trabalho presencial, disponibilizando assim, os equipamentos atuais para os servidores utilizarem em casa” (SERVIDOR 137).

Em um contexto geral, em relação aos 42% dos sujeitos que informaram sim à questão proposta, as respostas objetivas foram bem variadas, sendo que alguns expressaram que a universidade deve arcar com todos os custos das ferramentas e insumos, inclusive o excedente de energia utilizado pelos servidores, e outros manifestando o entendimento de que apenas uma ajuda de custo seria o suficiente.

Aos que optaram por talvez (41,4% das respostas), a maioria entende que deve haver uma divisão de esforços, visto que tanto a instituição quanto o servidor se beneficiam com o trabalho remoto, justificando seu posicionamento conforme expresso a seguir:

- a) Por se tratar de uma relação contratual, a universidade pode e deve aprimorar as condições de trabalho;
- b) Como muito dessa estrutura já costuma existir nas residências (computador, internet, telefone, entre outros), o servidor poderia utilizá-los e em contrapartida outros aspectos podem ser propiciados, como cadeiras e mesas ergonômicas.

As sugestões de como poderia ser a divisão das obrigações com custos de equipamentos e ferramentas para a execução do trabalho em ambiente remoto foram bem diversificadas:

- a) A instituição deve disponibilizar um kit básico para os servidores, como um notebook, mouse, fones etc.;
- b) A IES deve disponibilizar apenas equipamentos que não seriam de uso comum ou que o servidor não possua;
- c) No caso de utilização de softwares e programas que demandam equipamento de qualidade superior, que nem sempre estará dentro das possibilidades de aquisição do servidor;
- d) Internet é de responsabilidade do próprio servidor;
- e) Equipamentos de tecnologia da informação fornecido pela instituição. Mobiliário, como cadeira, mesa ou outro pelo servidor;

- f) Caso a escolha pelo trabalho remoto não couber ao servidor, a instituição deve fornecer os materiais necessários;
- g) Se for opcional a forma de trabalho, caso o servidor opte pelo remoto, ele deverá arcar com todos os custos com as ferramentas de trabalho, caso contrário, o servidor deve voltar ao trabalho presencial;
- h) A instituição pode permitir a utilização do computador ocupado pelo servidor, em sua carga patrimonial, mediante termo de responsabilidade;
- i) Equipamentos que o servidor utilizava no presencial devem ser cedidos, como foi durante a pandemia, até para não ficarem parados e sem uso;
- j) Caso seja necessário fazer impressões, por exemplo, os materiais e equipamentos necessários devem ser a cargo da instituição;
- k) Caso a economia de recursos da instituição, verificada por meio da diminuição do consumo de água, energia elétrica e limpeza, se demonstre superior ao gasto com os equipamentos e/ou haja a disponibilidade de equipamentos não utilizados presencialmente, entende que a instituição pode dispor desses. Uma possibilidade também seria a oferta de um percentual (aplicado sobre a economia de recursos derivada do trabalho remoto) como ajuda de custo;
- l) Alguns servidores que responderam a presente pesquisa citam, ainda, exemplos de empresas privadas: ainda que os servidores estejam em casa, sem que precisem gastar com deslocamento, a instituição tem que apoiar com o suporte mínimo, assim como fazem as empresas privadas com seus colaboradores.

Já, no que se refere aos sujeitos participantes da pesquisa que entendem não ser de forma alguma responsabilidade de fornecimento das ferramentas, por parte da instituição, podem ser observadas as seguintes justificativas (17,4% das respostas):

- a) Por questões legais e éticas, a responsabilidade deve ser do servidor;
- b) Partindo do princípio de que a adesão ao trabalho remoto é uma escolha do servidor, o ônus dos equipamentos e das condições de trabalho (espaço, internet, computador etc.) deve ser do servidor;
- c) A economia de tempo e outros gastos e o aumento da qualidade de vida vale um investimento particular;

- d) Somente em casos que exija atividade com equipamentos atípicos. Em casos normais que exijam somente computador e acesso à internet, a instituição não precisaria disponibilizar equipamentos;
- e) Se torna inviável que a Instituição se torne responsável em ofertar equipamentos de trabalho, tendo em vista que se torna impossível o controle de como esses estão sendo alocados e utilizados fora da instituição;
- f) Equipamentos e softwares deveriam ser custeados pela instituição, entretanto outras despesas como energia, água etc. não são responsabilidade da instituição;
- g) Um dos servidores expõem: “Acredito que os equipamentos básicos para o desenvolvimento de um bom trabalho em casa (computador, acesso à internet, câmera para reuniões online etc.) já foram adquiridos pelos servidores durante o período pandêmico, caso ainda não o possuísem. Dessa forma, não há que se falar em necessidade de fornecimento dos referidos itens por parte da UTFPR” (SERVIDOR 113);
- h) Outro servidor, para justificar sua resposta, cita a legislação, inferindo que “A estrutura e os equipamentos são de responsabilidade do servidor, conforme o Art. 9º, IV, do Decreto 11.072/2022” (SERVIDOR 73).

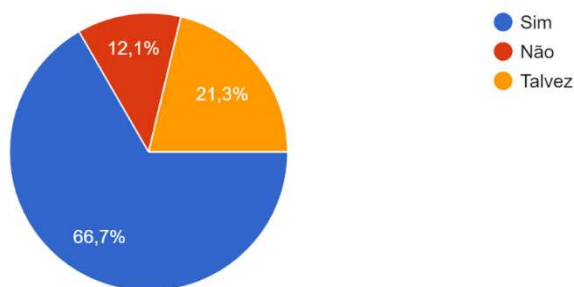
Ao finalizar a análise das respostas dessa pergunta, pode-se observar que muitos acreditam que todos que estão no trabalho já tem acesso a um laptop ou computador, que seria necessário para a realização do trabalho. Entretanto, pesquisas como a divulgada em 2019 pela TIC Domicílios, apontam que, apesar de 70% dos lares brasileiros, localizados em áreas urbanas, terem acesso à internet, o mesmo apresentava grandes disparidades. Nesse caso seria interessante que essa questão demandasse de um levantamento entre os servidores, para verificação da existência das condições antes de impor qualquer situação.

Alguns servidores afirmaram entender que, no caso dos servidores que não possuem computador em casa, seria interessante que a instituição disponibilizasse os equipamentos de TIC necessários para execução do trabalho a ser feito, uma vez que seriam utilizados em prol da instituição. Essa opção também deveria ser repensada, visto que alguns servidores poderiam vir a se sentir prejudicados por uns receber auxílio e outros não.

Outro ponto a ser averiguado é o caso da segurança online e da manutenção de computadores nos casos de servidores que estiverem utilizando equipamentos pessoais. Segundo o relatório Global Cybersecurity Index (GCI) (UIT, 2020), produzido pela União Internacional de Telecomunicações das Nações Unidas (UIT), no Índice Global de Segurança Cibernética de 2020 o Brasil ocupa uma colocação boa, ficando na 18ª posição. No entanto, o Brasil também é um dos países mais atacados digitalmente no mundo de acordo com relatório da Sonicwall para o primeiro semestre de 2021, tendo 9,1 milhões de registros de ataques aos sistemas. Dessa forma, todas essas observações devem ser estudadas uma a uma para evitar inconvenientes.

Após orientação para que os participantes refletissem sobre a responsabilização de quem deve fornecer os materiais necessários para o desenvolvimento dos trabalhos, foi indagado se, caso a instituição viesse a não fornecer esses equipamentos, ainda assim o servidor preferiria e optaria por trabalhar de forma remota, se essa opção lhe fosse dada, e quase 70% dos participantes responderam que gostariam de trabalhar remotamente, conforme expresso no Gráfico 10, o qual foi gerado a partir das respostas obtidas.

Gráfico 10 - Trabalharia remoto caso a instituição não arcasse com os custos?



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quando perguntando se, mesmo que a instituição não arcasse com os custos de equipamentos/ferramentas necessárias para a realização do trabalho remoto, ainda assim prefeririam trabalhar remotamente, obteve-se um percentual de “66,7%” das respostas positivas, afirmando que mesmo com essa falta de condições, ainda assim preferem a forma remota, evidenciando-se alguns motivos, conforme exposto a seguir, sendo que os primeiros dois tópicos foram os que mais foram destacados:

- a) Qualidade de vida, incluindo mais tempo para atividades físicas, mais tempo com a família, poder morar perto dos pais, melhor organização das atividades por conta dos horários flexíveis, melhora da saúde mental, maior autonomia, entre outros. Isso é corroborado por Rodrigues (2011), que aponta que o trabalho remoto permite maior convívio familiar, podendo organizar melhor o tempo livre e verificar uma melhoria na qualidade de vida em família, além de acompanharem com maior proximidade o crescimento dos filhos (RODRIGUES, 2020);
- b) A questão do deslocamento, incluindo os quesitos de tempo e custos, sendo que esse também impacta na qualidade de vida, por não gastar tempo na ida e volta do trabalho, o que leva em alguns casos várias horas do dia, onde as pessoas residam em outras cidades, ou em que seu horário de entrada e saída coincidem com horários de pico, perdendo muito tempo em congestionamento e semáforos. Desse modo, não precisando se deslocar, sobraria mais tempo para outras atividades, como ficar com a família, realizar atividades físicas ou culturais, ou até mesmo estudar. Na questão de custos com manutenção de automóvel, pois o deslocamento não inclui somente combustível e, por vezes, o transporte rodoviário não está disponível para a região onde a universidade está alocada, tendo o servidor que se deslocar com automóvel próprio;
- c) Outros diversos pontos apareceram na pesquisa, em menor frequência, porém pertinentes, como a questão de redistribuição/remoção e até mesmo saúde psicológica emocional por estarem distantes, até mesmo em estados diferentes, de suas famílias;
- d) Outro ponto que chamou a atenção foram os trabalhos que são feitos de forma remota, porém *in loco*, ou seja, estando na universidade ou não, não faria a menor diferença, um exemplo é o caso do setor de TI, o qual vai trabalhar na universidade, porém acessa/administra remotamente os servidores (máquinas) que estão no datacenter, ou seja, na sala ao lado;
- e) Muitos servidores ainda expuseram a questão de melhor concentração estando em casa, por não haver interrupções por colegas ou telefonemas que acabam por interromper o raciocínio. Antes mesmo da experiência obtida durante a pandemia do Covid-19, Mello et al. (2014), em seu estudo, relata que poder se concentrar

melhor no trabalho e ser mais produtivo em casa foi uma das vantagens que motivaram a escolha pelo trabalho remoto;

- f) Outras participantes que selecionaram o sim, caso pudessem trabalhar de forma remota ainda que a universidade não custeasse os gastos com equipamentos/mobiliário e outros, justificaram que já possuem as ferramentas necessárias em casa, que a maioria dos softwares utilizados pela universidade são gratuitos e que se ainda assim precisassem gastar um pouco para se adequar à realidade de trabalho remoto, ainda seria lucrativo, pois estariam economizando em outros diversos itens, sem contar a melhora na qualidade de vida.
- g) Outro quesito foi a economia com roupas, alimentação, aluguel, problemas de rotina, creche ou babá, conforme foi revelado na reflexão de um participante da pesquisa: “Gosto de trabalhos mais burocráticos onde a concentração é fundamental então, acredito que minha produção melhora e também por ter filha pequena o que me facilitaria ficar em casa e não precisar pagar alguém para cuidar, sendo que ela precisa somente de companhia e não me atrapalha na realização do trabalho” (SERVIDOR 34).

Aos que optariam por não trabalhar de forma remota, caso a instituição não arcasse com os custos, as respostas foram as seguintes:

- a) Preferência em separar ambientes de trabalho e particular;
- b) Algumas atividades na Universidade precisam ser feitas de forma presencial;
- c) O convívio com os colegas de trabalho é importante;
- d) Há melhor crescimento laboral e pessoal que só se aplica a partir do convívio interpessoal presencial, conforme assinalado na seguinte reflexão: “Considerando a presença física de servidores para atender alunos presencialmente, tornar remoto o trabalho olho no olho, não seria uma solução inteligente para as relações interpessoais. Em muitos setores temos a necessidade de estar presente para fazer atendimento de dúvidas de alunos que estão no *campus*” (SERVIDOR 110);
- e) Preferência pelo trabalho presencial, por gostar de sair de casa, de ver as pessoas, de ter relacionamento pessoais, maior contato;
- f) Caso precisassem custear os gastos, preferem então trabalhar presencialmente;



- g) Alguns servidores afirmam não ter os equipamentos necessários para a perfeita realização dos trabalhos em casa, permanecendo a incerteza de que pudesse haver muitos problemas por conta da falta de equipamento adequado;
- h) Outros servidores expuseram que, baseando-se na experiência que tiveram na pandemia, não conseguiram conciliar efetivamente a rotina pessoal com a rotina de trabalho. Nesse sentido, cabe a análise feita por Frainer et al. (2020), que em sua pesquisa traz que a maior parte dos servidores de uma instituição de ensino apresentaram dificuldade em conciliar as atividades do trabalho remoto com as atividades domésticas, devido a diversos fatores, como cuidar dos filhos, alimentação e limpeza dos ambientes.

Ainda um participante da pesquisa expôs que: “Fiquei mais tempo respondendo questões fora do meu horário de trabalho, do que no trabalho presencial” (SERVIDOR 139). Corroborando tal ideia, na pesquisa de Baccili e Cruz (2021) foram identificados dificuldade dos servidores em se adaptar ao teletrabalho no que se refere a organizar suas tarefas. Lopes e Gonzaga (2020) exibiram que um percentual de teletrabalhadores (6,3%) disseram que a jornada infinita seria a principal desvantagem do teletrabalho.

Houve ainda uma grande quantidade de respostas onde os servidores afirmam que o melhor seria um meio termo, algo como trabalho híbrido, e as justificativas para tal são as mais diversas, evidenciando-se algumas dessas respostas:

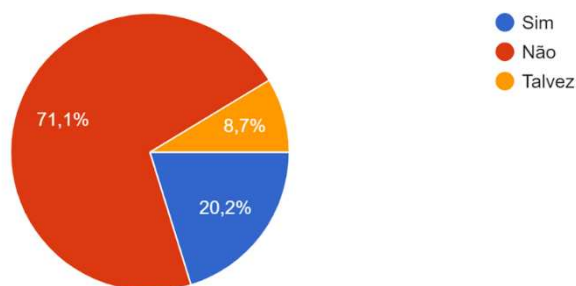
- a) “Acredito que a possibilidade de trabalho remoto parcial seja a melhor forma. Pois você poderia ter a possibilidade de trabalhar presencialmente alguns períodos da semana e outros remotamente, o que facilita a organização de eventos e trabalhos que são essencialmente presenciais” (SERVIDOR 47);
- b) “Acho que poderia ser híbrido, com 1 ou 2x por semana presencial para a realização de reuniões e contatos diretos com os colegas de trabalho” (SERVIDOR 13);
- c) “Creio que poderia ser flexibilizada a carga horária de trabalho presencial e remoto. Para mim, por exemplo, eu poderia trabalhar presencial todas as manhãs enquanto meus filhos estão na escola e trabalharia remoto todas as tardes para não precisar deixá-los sozinhos. Assim haveria um equilíbrio entre os interesses particulares e da instituição” (SERVIDOR 26);

- d) “Não quero ficar confinada em casa, o máximo que gostaria seria um modelo híbrido, 2 vezes por semana em casa” (SERVIDOR 32);
- e) “Em caso de não padronização de sistemas e operacionalização, não consigo vislumbrar se seria uma relação onde seria viável e produtivo para instituição e servidores” (SERVIDOR 44);
- f) “Considerando a modernidade e a agilidade com que as informações estão disponibilizadas, vejo que é um contrassenso manter servidores por 8h em seus postos de trabalho. Assim, mesmo com os gastos, ainda é mais vantajoso ao servidor estar em *home office*, e negociar pontualmente com sua chefia caso precise comparecer presencialmente em determinadas situações” (SERVIDOR 173).

Segundo Araújo (2020), grande parte dos trabalhadores concorda que o teletrabalho proporciona como vantagem a flexibilidade dos horários, corroborando os resultados obtidos na presente pesquisa onde a flexibilidade de horário foi um dos fatores que mais se destacaram nas vantagens do trabalho remoto, impactando em diversos fatores como maior qualidade de vida, mais tempo com a família, maior produtividade, entre outros tantos benefícios.

Quando questionado aos servidores que considerassem a experiência que tiveram com trabalho remoto durante a pandemia de Covid-19, solicitou-se que refletissem quanto às ferramentas/materiais disponibilizados pela instituição, especificamente se houve a falta de algum material ou suporte, obteve-se a representação conforme exposto no Gráfico 11. Pode-se observar que 20,2% responderam que sim e 71,1% que não, e 8,7% optaram por talvez. A seguir, no Gráfico 11, são expostas as representações dos sujeitos frente à questão proposta:

Gráfico 11 - Falta de materiais por conta da universidade



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os que responderam sim apontaram que escolheram por tal resposta pelos seguintes motivos:

- a) Por terem sentido falta de suporte e treinamento com atividades remotas e com equipamentos de informática, falta de mobiliário adequado, internet, material ou incentivo institucional. Nesse sentido cabe situar que, em sua pesquisa, Tremblay (2002) verificou que, na percepção dos trabalhadores, deveria haver um treinamento específico, incluindo treinamento sobre organização, gestão do tempo e tecnologias;
- b) Os servidores também sentiram falta de orientação sobre como seriam desenvolvidos os trabalhos durante a pandemia, quais tecnologias usar e sobre a possibilidade de utilizar os equipamentos da universidade, vindo mais tarde a saber que alguns tiveram essa possibilidade;
- c) Outro ponto que sentiram que faltou foi um Regulamento ou Instrução Normativa, estabelecendo horário de atendimento, o que levou a causar pressão e estresse por ter que trabalhar a qualquer hora do dia ou da noite.

Dos que responderam que não sentiram falta da disponibilização de materiais, por conta da Universidade, destacam-se as seguintes justificativas:

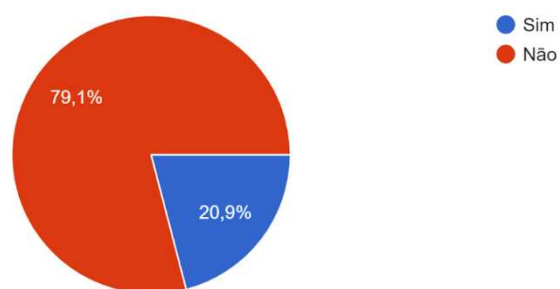
- a) Alguns simplesmente afirmaram que não tiveram qualquer problema;
- b) Outros servidores explicaram que todas as solicitações que realizaram no período foram atendidas;

- c) Parte dos servidores expôs que a universidade disponibilizou para levar para casa os equipamentos necessários (monitores, e cadeira etc.), com autorização da chefia e termo de saída do patrimônio, sendo que os mesmos deveriam ser devolvidos quando retornassem à atividade presencial;
- d) No que se refere às ferramentas mais utilizadas, como o Google Meet, por uma plataforma gratuita, não houve ônus ao servidor, sendo que a instituição foi além e proveu uma versão paga. Outros sistemas já existiam e eram de uso contínuo, como o SEI e Sistema Acadêmico. Também afirmaram receber todo o suporte de TI necessário para que fosse possível trabalhar remotamente de maneira eficiente e manter o trabalho em dia;
- e) Outros comentaram que, no início, por ser uma situação atípica levou-se um tempo até os procedimentos serem adequados à nova realidade, mas depois tornou-se mais prático e funcional. Na pesquisa realizada por Baccili e Cruz (2021), verificou-se a necessidade de expandir conhecimentos e conhecer melhor os meios tecnológicos para dar continuidade nas atividades do trabalho;
- f) Houve até depoimento de um servidor que mudou de lotação durante o período pandêmico o qual afirma ter aprendido um novo trabalho sem nenhuma dificuldade por estar em trabalho remoto;
- g) Alguns servidores também afirmaram que as reuniões eram bastante tranquilas, participativas e principalmente objetivas, o que acreditam ter sido um momento de aprendizado de novas habilidades e caminhos, sendo que esse caminho é o que grandes empresas estão seguindo e que a universidade deveria olhar com mais atenção.

Da análise das reflexões dos sujeitos, pode-se observar que foram dadas respostas bem opostas no que diz à prestatividade da universidade em fornecer os equipamentos necessários, o que evidencia que essa questão deveria ser estudada mais a fundo, visto que muitos participantes afirmaram que tudo que solicitaram para a universidade lhes foi concedido. Talvez, nos casos em que não houve fornecimento de equipamentos pela universidade, o que faltou foi apenas a comunicação entre o servidor e a chefia/universidade.

Quando questionados sobre as dificuldades enfrentadas durante o trabalho remoto na pandemia de Covid-19, as respostas foram “20,9%” sim e “79,1%” não, como pode-se observar no Gráfico 12.

Gráfico 12- Dificuldades enfrentadas



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As justificativas apresentadas para a resposta sim corresponderam a 20,9% das respostas:

- a) Falta de fornecimento de equipamentos para realização das atividades;
- b) Falta de limitação de horários nos canais de relacionamentos entre os servidores;
- c) Falta de horários de serviço/atendimento estipulados para cumprimento das atividades;
- d) Falta de interação presencial;
- e) Dificuldade com o isolamento;
- f) Falhas na comunicação com colegas e chefia;
- g) Excesso de trabalho;
- h) Falta de local apropriado em casa;
- i) Cobrança excessiva;
- j) Falta de organização com demandas;
- k) Falta de incentivo financeiro para cobrir custos não previstos;
- l) Falta de treinamento para utilização de tecnologias;
- m) Falta de recursos tecnológicos necessários;
- n) O cansaço mental e a apatia;

- o) Falta de condições de habilidade com o sistema;
- p) Falta de local adequado, em termos de ergonomia;
- q) Dificuldade de conciliar as atividades da casa e do trabalho;
- r) Falta de adaptação ao modo remoto;
- s) Dificuldade na organização da rotina;
- t) Desmotivação e cansaço por ficar muito em frente as telas.

Assim como foi apontado no presente estudo, na pesquisa de Frainer et al. (2020) averiguou-se que as casas dos participantes atendiam em parte as necessidades, como equipamentos de informática e acesso à internet, porém não possuíam um espaço adequado para a realização dos trabalhos.

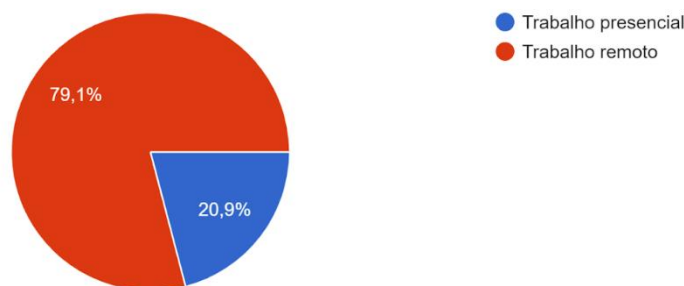
Outro ponto importante que vale ressaltar é a questão ergonômica, para Pereira (2005) a ergonomia é necessária a todos aqueles que desenvolvem atividades funcionais, sendo importante fornecer aos trabalhadores mobiliário ergonomicamente corretos e tecnologias que abrandem o esforço físico.

Na análise das respostas não (79,1% das respostas) dos participantes, ficou evidenciado o seguinte:

- a) Que devido a maioria dos processos já serem eletrônicos, não houve maiores dificuldades, no máximo expuseram que adaptaram melhor o local de trabalho, com móveis ergonômicos;
- b) Que no momento que tiveram problemas, o suporte de TI fez o atendimento remoto, e que no máximo tiveram que fazer uma capacitação com algum software específico, mas nada que impactasse diretamente nos encaminhamentos necessários das atividades;
- c) Um servidor menciona que: “Os sistemas já estão padronizados e tive que gastar apenas alguns minutos me adaptando a registrar as atividades e planejar antecipadamente” (SERVIDOR 97).

Após todas essas reflexões sobre os prós e os contras do trabalho remoto, foi perguntado qual das formas de trabalho o servidor considera melhor para ele. A representação das respostas está evidenciada no Gráfico 13:

Gráfico 13 - Forma de trabalho que considera melhor para ele



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Dos respondentes, 79,1% consideram o trabalho remoto como uma alternativa melhor para sua situação, sendo as justificativas assim registradas:

- a) Os pontos que mais se destacaram foram a questão do deslocamento, que inclui gastos com financeiro e tempo de locomoção, diminuição de riscos de acidente e outros riscos urbanos, diminuição do estresse, por não ter que dirigir em horário de pico, e poder utilizar esse tempo para outras atividades;
- b) Economia também com comida e alimentação com mais qualidade, pelo fato de poder cozinhar em casa. Diminuição com transporte coletivo e tempo esperando no ponto;
- c) Outro ponto que apareceu inúmeras vezes foi a questão de melhoria da qualidade de vida, por poder passar mais tempo com a família e atividades de lazer; melhor organização familiar tanto no convívio de atividade diárias, como levar o filho para a escola, poder morar perto dos pais e dar assistência aos mesmos, visto que, muitas vezes, necessitam de auxílio para diversas atividades cotidianas. A melhora na qualidade de vida também se destaca pela diminuição do estresse e da ansiedade, devido a forma mais leve e flexível, sem a pressão do horário;
- d) Também pela melhor organização e rendimentos das atividades laborais, fazendo com que o servidor se sinta mais motivado para trabalhar, o que acaba fazendo com que o trabalho seja melhor feito, podendo muitas vezes o mesmo trabalho ser feito em menor quantidade de horas, devido ao melhor engajamento do servidor;

- e) Muitos também preferem essa forma de trabalho por se sentirem mais produtivos, devido a maior capacidade de concentração e menos distrações durante o expediente como atendimentos desnecessários e por engano;
- f) Permite melhor gerenciamento de tempo. Para exemplificar essa situação, apresentou-se a situação das questões em que não há a possibilidade de serem resolvidas remotamente (considerada por servidores como raras), pode-se realizar agendamento para a realização da tarefa, desse modo, gerenciando melhor o tempo, pois estará realizando intencionalmente aquela atividade, sem discussões desnecessárias com colegas ou mesmo conversas paralelas com pessoas que vão ao setor somente para bater papo, conseqüentemente mais rendimento na realização da atividade. A gestão do tempo também permitiria o desenvolvimento pessoal e acadêmico do servidor;
- g) Outra questão abordada foi a da saúde, visto que o servidor pode morar em cidade onde haja médico disponível para a necessidade de cada um, horário flexível no caso de precisar realizar terapias ou afins. Na área da saúde ainda aparece a questão de não precisar ficar 8h sentado na frente de um computador, na mesma posição, o que muitas vezes acarreta danos ao corpo e mente;
- h) Poder estar na cidade de origem, que muitas vezes é relativamente longe de onde trabalham, também apareceu como um ponto positivo e incentivador para o servidor escolher a opção de trabalhar remotamente, além de poder viajar e trabalhar paralelamente. E outros simplesmente por preferirem ficar em casa.

Dentre os participantes da pesquisa, 20,9% responderam que optariam pelo trabalho presencial, por ser essa a opção que melhor o atende. Dentre as justificativas dadas pelos sujeitos, destacam-se algumas como:

- a) Preferência em separar vida pessoal e profissional e que, apesar de ter economia com transportes, terão maiores gastos com água, luz, internet etc., ficando empatado, preferindo assim o presencial. Em sua pesquisa, Baccili e Cruz (2021) perceberam que para alguns trabalhadores foi preciso ajustar a conexão de internet para que pudesse realizar suas atividades de forma remota, tendo assim um aumento nos gastos com internet;



- b) Alguns ainda afirmaram ter mais concentração no trabalho presencial do que em casa, e por ter horários definidos, pois no formato remoto não tinham horário para trabalhar: a qualquer hora tinham que atender às demandas;
- c) Outros citam que a experiência da pandemia não foi legal, mas que se houvesse mais normas, poderiam repensar a forma que gostariam de trabalhar;
- d) Outros servidores dizem que preferem o contato humano e outros afirmam que escolheram a opção presencial por acreditar que seu trabalho/setor não permitiria trabalhar remotamente;
- e) E ainda tem aqueles que pensam que apesar de ser possível a realização do trabalho remotamente, em alguns setores o atendimento presencial seria mais interessante, como nos atendimentos psicológicos e setores de educação, por exemplo.

Entre as respostas abertas, apareceram muitas indicando que o ideal seria um meio termo, nem somente o remoto e nem somente o presencial. Veja alguns exemplos de justificativas para a inserção de um modelo híbrido como opção de trabalho no contexto da Universidade Tecnológica Federal do Paraná:

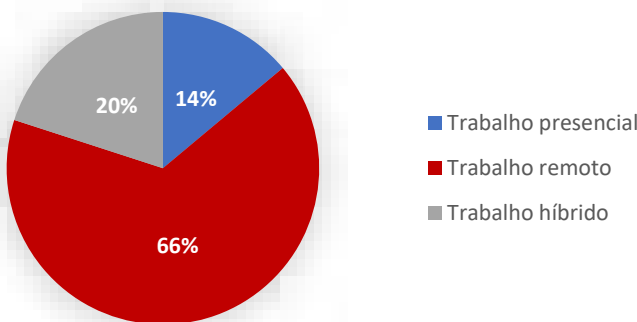
- a) Um servidor destacou que: “Na verdade, vejo que poderia ser híbrido, parte em casa e parte no *campus*. Vejo que há dias ou períodos que minha presença é importante no *campus*, para situações pontuais. Outras poderiam ser via remota” (SERVIDOR 210);
- b) Outro respondente assevera: “Como não há a opção de trabalho remoto parcial, minha opinião é que o trabalho presencial acaba sendo vantajoso no sentido de que o contato pessoal fica mais fácil e, por consequência, a resolução dos problemas. Tratar de algumas questões de forma remota torna o contato frio e muitas vezes não é possível expressar de forma adequada o que se pretende, levando aos entendimentos distorcidos” (SERVIDOR 161);
- c) Em sua reflexão um sujeito pondera que: “Para mim, o ideal seria uma combinação dos dois. Trabalhar um período remotamente cumprindo atividades que necessitam de concentração e silêncio e um período presencial para as atividades como cobertura de eventos, planejamento com a equipe, etc.” (SERVIDOR 199);
- d) Também foi destacado por um servidor que: “Como a minha função envolve atendimento, não existem muitas possibilidades para o teletrabalho, apenas na situação de pandemia ela faz sentido de ser utilizada, no entanto, até mesmo em

bibliotecas maiores e com mais servidores penso que poderia existir um certo revezamento entre horários de atendimento e horários para serviços internos e no segundo caso, a depender do serviço, poderia haver a possibilidade de trabalho remoto” (SERVIDOR 58);

- e) O servidor reflete ainda que: “Comparando-se as duas formas de trabalho, ainda considero o trabalho presencial mais interessante, pois para mim é importante a convivência e a interação com os colegas de trabalho. Não me sentiria bem trabalhando apenas em casa sozinho. Em contrapartida, o trabalho remoto possibilitaria que eu tivesse mais tempo livre durante o dia para atividades de lazer” (SERVIDOR 63);
- f) Para outro servidor: “Essa jornada remota seria executada "sob demanda", ou seja, apenas em períodos onde há necessidade da realização dos processos de compra, busca de orçamento na internet e confecção de planilhas e documentos importantes dos processos” (SERVIDOR 180);
- g) Também se destacou que: “Apesar de preferir o trabalho presencial, defendo a oferta do teletrabalho para trabalhadores que assim o queiram” (SERVIDOR 109).

De modo a consolidar as respostas dos sujeitos frente à questão da melhor forma de trabalho, agora considerando três opções (remoto, presencial e híbrido), apresenta-se, no Gráfico 14, as representações dos sujeitos partícipes desse estudo:

Gráfico 14 - Forma de trabalho que o servidor considera melhor considerando as três opções (remoto, presencial e híbrido)

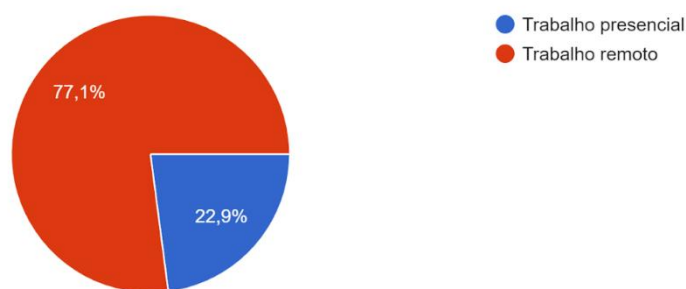


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Comparando o Gráfico 14 com o Gráfico 13, pode-se verificar que as porcentagens da quantidade de respostas obtidas alteraram em ambas as modalidades, sendo que na forma remota baixou de 79,1% para 66% e na forma presencial baixou de 20,9% para 14%. Dessa forma, pode-se entender que em ambas as formas as pessoas mudariam de opinião se houvesse um meio termo, ou seja uma forma de trabalho híbrido, sendo que 20% delas optariam pelo modelo híbrido.

A universidade é constituída por servidores técnicos e docentes, alunos, comunidade externa e pela instituição em si. Dessa forma, foi solicitado ao participante que considerasse os prós e os contras do teletrabalho e que manifestasse a sua opinião sobre qual das formas de trabalho considera melhor para a instituição, conforme apresentado no Gráfico 15.

Gráfico 15 – Melhor forma de trabalho para a instituição



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Conforme informações geradas a partir das repostas obtidas, 77,1% dos participantes entendem que a forma de trabalho remoto é mais viável para a instituição, contra 22,9% que entendem que não, que o trabalho presencial é melhor. As justificativas foram bem diversificadas. Dentre as justificativas da viabilidade do trabalho remoto, apareceram:

- a) Economia de recursos;
- b) Melhor aproveitamento dos espaços físicos;
- c) Aumento da produtividade;
- d) Possibilidade de reestruturação de alguns setores administrativos;
- e) Diminuição da evasão de pessoal, pois com o trabalho remoto os servidores poderiam escolher sua localidade de moradia, evitando as remoções;

- f) A Instituição poderia se desfazer/alugar parte de sua estrutura, gerando receitas;
- g) Menor rotatividade de servidores, reduzindo, assim, gastos com concursos;
- h) Servidores mais motivados;
- i) Entregas por produtividade, melhorando assim o controle de eficiência do servidor;
- j) Economia em energia elétrica, água e permite um melhor gerenciamento de recursos humanos;
- k) Redução de custo com infraestrutura e mobiliários;
- l) Menor gastos com limpeza e manutenções;
- m) Economia com auxílios transporte e outros;
- n) Diminuição de custos de custeio;
- o) Controle de desempenho dos servidores, prazos, cobrar metas;
- p) Qualidade de vida aos trabalhadores, pois um servidor satisfeito com seu local de trabalho é um servidor que fica menos doente e que trabalha mais disposto;
- q) Facilidade na comunicação e agilidade de respostas para solução de problemas mais urgentes;
- r) O trabalho remoto traz para a UTFPR a obrigação de desenvolver ferramentas otimizadas para o atendimento, trazendo flexibilidade e agilidade para as pessoas que utilizam os seus serviços. A instituição precisa tornar seu atendimento digital para que haja maior agilidade no atendimento aos usuários, independente da forma de trabalho.

Os servidores que entendem que o trabalho presencial é melhor para a instituição justificaram suas respostas da seguinte forma:

- a) Determinadas funções não podem ser remotas, o convívio social é importante para a transferência de valores entre as pessoas, por se tratar de uma instituição educacional, e a troca de informações para resolução de problemas e capacidade de habilitação e instrução acontece com maior eficiência e rapidez;
- b) Nem todos os servidores estão preparados para trabalhar em casa, podendo gerar dificuldades nos encaminhamentos;
- c) A universidade tem instalações, todos os servidores estão no tempo e espaço próprio, há espaço para socialização, restaurante universitário, biblioteca etc. No trabalho

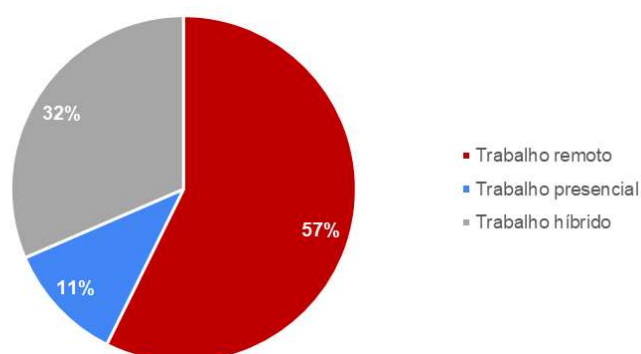
presencial tem-se a disponibilidade para atendimento de alunos em horários padronizados;

- d) Avaliam que há impacto visual para quem vê de fora, pois, o presencial gera maior sensação de importância e credibilidade, não havendo a sensação de "não é importante, nem sai de casa para trabalhar". Nessa mesma perspectiva, considerando que os cursos da UTFPR são presenciais e considerando que a universidade tem a missão de interagir de forma ética, produtiva, formando profissionais nas suas capacidades humanas e profissionais, um atendimento presencial tem o sentido de interagir com a comunidade para o desenvolvimento profissional e social do ser humano como um todo, formação essa que só será possível nas interações interpessoais. Dessa forma, não veem sentido ter trabalho remoto em uma universidade em que os cursos são presenciais.

É importante a análise que Souza (2003) faz em sua pesquisa, quando descreve que o esforço físico intenso, situações de estresse físico e psicológico, postura inadequada, jornadas de trabalho ininterruptas, ritmo excessivo de trabalho, podem prejudicar a vida produtiva do trabalhador prejudicando assim, também, a instituição.

Há ainda aqueles que tem como entendimento que um sistema híbrido de trabalho seria o ideal para a instituição. Dessa forma, analisando-se as repostas, criou-se o Gráfico 16:

Gráfico 16 - Melhor forma de trabalho para a instituição com opção híbrida



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Comparando os Gráficos 15 e 16, pode-se verificar que a porcentagem de respostas obtidas mudou em ambas as formas de trabalho, sendo que no formato remoto baixou de 77,1% para 57%, e no formato presencial baixou de 22,9% para 11%. Assim, pode-se entender que em ambas as formas as pessoas mudariam de opinião se houvesse um meio termo sobre o que é melhor para a universidade, sendo que 32% dos participantes entendem que um modelo híbrido seria o mais adequado para a instituição.

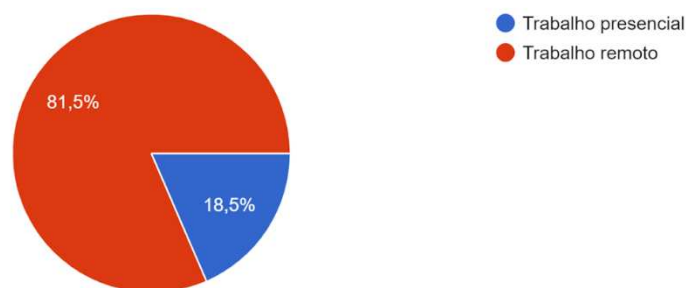
Os pontos de vista dos servidores que sugeriram um formato híbrido podem ser observados a seguir:

- a) Alguns servidores partem do pressuposto que o trabalho remoto reduz custos e aumenta produtividade de alguns setores da instituição, mas há outros setores que exigem presença do servidor;
- b) Outro ponto é que nem todos os servidores teriam a mesma adaptação ao trabalho remoto, de modo a comprometer seu rendimento, caso não venham trabalhar presencialmente, prejudicando, assim, a universidade;
- c) Uma forma de revezamento entre servidores poderia ser uma opção para aumentar a economia, porém sem deixar de ter atendimento ao público de forma presencial.

A partir das opiniões obtidas, pode-se verificar que muitos setores necessitam de atendimento presencial, mas não em sua totalidade. Nesse caso, um estudo de cada setor sobre suas atividades seria necessário antes de se definir qualquer encaminhamento ou decisão quanto à forma de trabalho.

Ao serem questionados sobre qual forma de trabalho escolheriam, se pudessem escolher hoje entre o trabalho presencial e o remoto, 81,5% responderam que preferiam o trabalho remoto, contra 18,5% que escolheriam o trabalho presencial (Gráfico 17).

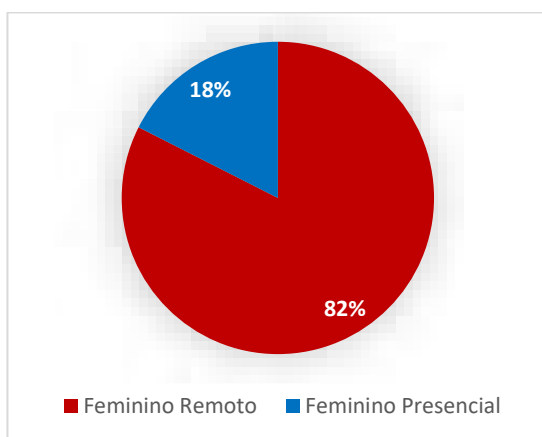
Gráfico 17 - Preferência na forma de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

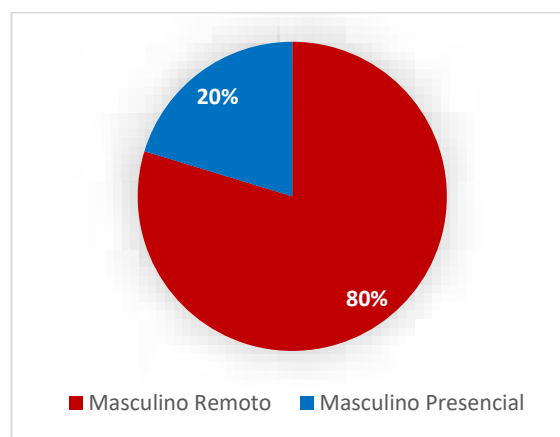
É relevante a informação manifesta por 82% dos que se declararam do sexo feminino, os quais optariam pelo trabalho remoto e 18% pelo trabalho presencial (Gráfico 18). Quanto aos que se declararam do sexo masculino, 80% optariam pelo trabalho remoto e 20% pelo presencial (Gráfico 19).

Gráfico 18 - Preferência na forma de trabalho, sexo feminino



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

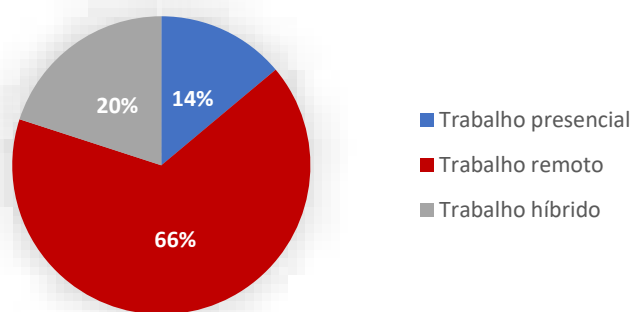
Gráfico 19 - Preferência na forma de trabalho, sexo masculino



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ao analisar as justificativas da escolha, percebeu-se que deveria haver uma terceira opção de escolha, focada no formato de trabalho híbrido. Dessa forma, gerou-se outra representação (Gráfico 20), a partir das respostas dos sujeitos, incluindo a opção híbrida. A escolha dos participantes ficou em 66% pelo trabalho remoto, 20% pelo trabalho híbrido e 14% pelo trabalho presencial, conforme Gráfico 20.

Gráfico 20 – Preferência da forma de trabalho - com opção híbrida



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ao solicitar para que explicassem suas escolhas, obteve-se basicamente os mesmos motivos elencados nos benefícios para o servidor e para a instituição, como a qualidade de vida, deslocamento, horários flexíveis, saúde, economia, entre outros. E quanto aos pontos negativos, a falta de interação com pessoas, falta de ambiente adaptado para o trabalho, falta de definição de horários e tarefas, entre outros.

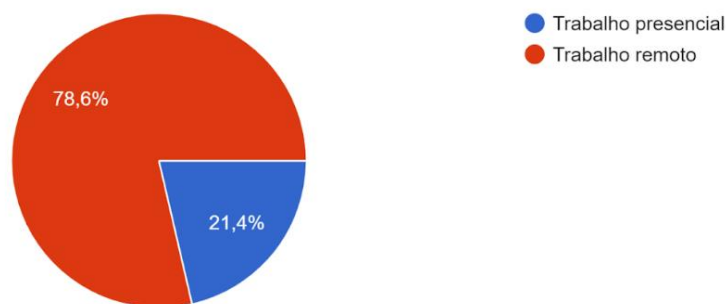
Pela junção dos pontos positivos e negativos é que aparece a opção híbrida, pois resolveria o problema do atendimento que em determinado momento demanda a presença física do servidor na instituição e em determinado momento não. Nos momentos em que precisa de maior concentração, o trabalho poderia ser realizado em casa. Dessa forma tanto a universidade quanto o servidor não perderiam os benefícios nem do presencial nem do remoto.

Pode-se verificar que o formato híbrido superaria o trabalho totalmente remoto, deixando essa sugestão para se pensar e analisar no caso de uma mudança de hábitos da instituição.

Ao questionar o servidor sobre como ele se considera mais produtivo no trabalho, se no presencial ou no trabalho remoto, 78,6% dos participantes afirmaram ser mais produtivo no remoto, contra 21,4% que se consideram mais produtivos de forma presencial (Gráfico 21).



Gráfico 21 - Forma mais produtiva



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os que se consideraram mais produtivos no modo presencial apresentaram as seguintes justificativas:

- Preferem separar vida pessoal do trabalho, pois sentem que o ambiente e a interação com os colegas facilitam a resolução de problemas e permite maior produtividade;
- Se consideram mais produtivos por estarem em um ambiente totalmente adaptado para a realização do trabalho e com horários bem estabelecidos;
- Alguns servidores acreditam ser por uma questão de hábito já adquirido;
- Outros servidores se consideram produtivos igualmente, independentemente do modo de trabalho, porém o departamento necessita da presença física dos servidores ao menos em parte do dia, ou entendem que, por se tratar de questões de atendimento, é imprescindível o trabalho presencial nesse setor;
- Alguns sujeitos da pesquisa acreditam que em suas casas teriam mais propensão a distrações, como filhos, animais de estimação e trabalhos domésticos que poderiam reduzir a produtividade. Como no caso desses dois depoimentos: “Possuo duas crianças menores de idade em casa, que ainda não tem o discernimento de entender que preciso de concentração e horas de reunião em dados momentos” (SERVIDOR 161) e “No trabalho remoto você se perde... tem o cuidado com a família, com a casa, de repente está lá você numa reunião on-line e o (a) cônjuge fazendo comida, tendo de dividir às vezes a mesma mesa que você, as crianças precisando usar o celular ou o notebook. Muito tempo "de tela" e também muito tempo junto pode causar atritos familiares ou problemas de depressão, ansiedade, etc.” (SERVIDOR 101).

Os servidores que disseram se sentir mais produtivo na forma remota apresentaram as seguintes justificativas:

- a) Sem interrupções desnecessárias;
- b) Melhora da qualidade de vida, eficiência e concentração;
- c) Melhor conforto térmico em casa e melhor alimentação;
- d) Possibilidade de trabalhar nos momentos que se sente mais disposto, elevando a produtividade;
- e) Gerenciamento do tempo, como nesses exemplos dados pelos participantes: “O excesso de ligações e trânsito de pessoas, muitas vezes, tiram a concentração” (SERVIDOR 23), “no trabalho remoto somente vinham falar comigo por e-mail ou *WhatsApp* sobre assuntos de trabalho e eu respondia assim que finalizava o trabalho que estava fazendo” (SERVIDOR 48). Outro servidor destaca: “Não se perde tempo arrumando-se, deslocando-se, fora a oportunidade de estar no conforto de casa. No meu caso, me concentro mais estando sozinha. As reuniões têm mais objetividade” (SERVIDOR 77). Ainda, “No momento em que for para realizar o trabalho estarei focada a cumprir o trabalho solicitado, cumprindo prazos e metas estipuladas, sem interrupções de colegas, alunos, terceiros. Ou até mesmo resolvendo outras questões de manutenção do setor” (SERVIDOR 14) e também assinalado que: “O trânsito de pessoas nos setores tem, culturalmente, a característica de mobilizar a todos no ambiente com assuntos aleatórios, muitas vezes triviais ou meramente cordiais, como cumprimentos ou uso de tempo para conversas informais. É comum a inexistência de balcão nos setores, havendo o ingresso de pessoas junto as mesas de atendimento com assuntos que interferem no bom andamento de atividades em realização. A organização das tarefas e sua execução por meio digital associada ao ambiente silencioso e previsível torna o trabalho remoto mais eficiente e rápido” (SERVIDOR 37);
- f) Outros servidores destacam questões de saúde, como evidenciado na seguinte reflexão: “Quando estávamos no remoto, senti que estava mais tranquila, ansiedade controlada, consegui entrar num equilíbrio questões pessoais e profissionais. Estava super bem, com qualidade de vida e isso refletiu em uma produtividade mais qualitativa” (SERVIDOR 52).

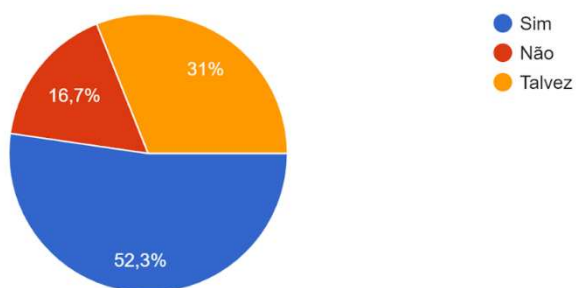
Dentre as respostas dos sujeitos que justificaram que, apesar de sua produtividade não mudar indiferente da forma de trabalho, acreditam que um trabalho híbrido seria o ideal, pode-se apontar que:

- a) Não se pode usar a experiência que tiveram na pandemia como fator determinante, pois foi um período excepcional e emergencial, o qual não pôde ser bem pensado;
- b) Outros dizem que a produtividade não depende somente do tipo de trabalho, mas também de fatores a sua volta, como ficou evidente na fala de um servidor: “Eu teria respondido "depende" se tivesse essa opção! Se for pensar nas crianças de férias em casa, por exemplo!” (SERVIDOR 85) e na fala: “Só cumpre horário quem não trabalha” (SERVIDOR 137);
- c) Um sujeito assim se posiciona: “Acredito que um bom servidor vai ser produtivo tanto no remoto como no presencial, aquele que tem responsabilidade com seu trabalho, vai executar. Assim como o contrário também é verdadeiro” (SERVIDOR 146).

Pode-se analisar que o rendimento, muitas vezes, não depende da forma de trabalho e sim do comprometimento de cada servidor e de seu ambiente familiar.

Como pode ser observado nas perguntas e respostas dadas até aqui, muitos servidores alegam que seria inviável que o setor em que trabalha adote o formato totalmente remoto. Para exemplificar esses casos a pergunta 25 do questionário aplicado solicita ao servidor que considere o organograma da UTFPR e informe se há algum setor que considera que não seja possível trabalhar remotamente. As respostas são representadas no Gráfico 22.

Gráfico 22 - Há algum setor que se torna inviável o trabalho remoto?



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Dos respondentes, 52,3% acreditam que sim, que há setores em que é inviável a aplicação do trabalho remoto, indicaram o setor e apresentaram as situações que inviabilizariam:

- a) Os de atendimento direto ao aluno, especialmente o Núcleo de Acompanhamento Psicopedagógico e Assistência Estudantil - NUAPE;
- b) Psicologia e auxílio aos alunos;
- c) Gravação em estúdio. Precisa-se da estrutura existente na Universidade para ser executado, logo o operador do estúdio precisa estar presencialmente;
- d) Fiscalização de contratos pode ser tarefa que requeira a visita do servidor em momentos específicos;
- e) Setores que atuam com execução de atividades práticas (laboratórios);
- f) Setores que recebem ou entregam diariamente documentos físicos;
- g) Biblioteca, por conta dos livros físicos, empréstimos etc.;
- h) Departamento de Serviços Gerais- DESEG, por receberem muitos itens físicos;
- i) Departamento de Projetos - DEPRO, por terem muitos problemas para resolver no próprio *campus*;
- j) Setores que são necessários equipamentos específicos, como a Editora;
- k) Setores de saúde ou de atendimento, como Patrimônio;
- l) Departamento de Registros Acadêmicos - DERAC, por atender a alunos;
- m) Área de eventos;
- n) Setor odontológico;
- o) Portaria e recepção;
- p) Os laboratórios, as pesquisas, os projetos de extensão;
- q) Restaurante Universitário;

Parte dos participantes, 31%, entendem que todos os setores podem trabalhar remotamente, pelo menos 2 vezes por semana, e que seria interessante um rodízio dos servidores para atenderem as necessidades presenciais, ou trabalharem por demanda, ou seja, quando houver necessidade, comparecem na instituição.

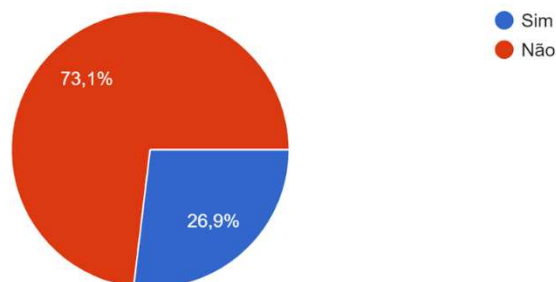
Dos sujeitos participantes da pesquisa, 16,7% acreditam que não há setores em que seja inviável a aplicação do trabalho remoto. A seguir são apresentadas algumas das respostas:

- a) “Todos os setores podem fazer revezamento entre os servidores para atendimento presencial diário, se necessário” (SERVIDOR 215);
- b) “Em todos os trabalhos é possível, hoje o atendimento pode inclusive ser realizado via Google Meet ou Teams, o atendimento presencial tem se tornado cada vez mais desnecessário” (SERVIDOR 22);
- c) “Funcionou durante a pandemia, isso demonstra que é possível” (SERVIDOR 41);
- d) “Acredito que a avaliação sobre a possibilidade do trabalho remoto deva ocorrer sob supervisão das chefias imediatas, pois conhecem a real necessidade ou não da presença física do servidor no setor, devendo sempre avaliar a natureza das atividades prestadas” (SERVIDOR 18).

Pode-se verificar que, para alguns setores da universidade, principalmente os que fazem atendimento direto a alunos e comunidade externa, seria mais complexo um trabalho remoto total, visto que se deve levar em conta também questões sociais, visto que diversos setores fazem atendimento a alunos e professores, ou até à comunidade externa, que nem sempre se utilizam meios eletrônicos para conversar ou interagir com a UTFPR. As pessoas ainda vêm presencialmente na instituição para serem atendidas e tirarem suas dúvidas. Para esses casos foram dadas sugestões de atendimento por agendamento ou revezamento entre servidores do setor, podendo ser uma opção a ser considerada.

Após toda a reflexão sobre as vantagens e desvantagens do trabalho remoto, tanto para a Universidade Tecnológica Federal do Paraná quanto para o servidor técnico administrativo em educação, foi aberto um espaço para que estes pudessem sugerir um “modelo ideal”, ou mesmo algumas ideias de como poderiam ser aumentadas as vantagens e diminuídas ou eliminadas as desvantagens, caso o trabalho remoto viesse a ser implantado. Também foi perguntado se o servidor teria interesse em apresentá-lo para a universidade, sendo que 73,1% disseram não ter sugestões e 26,9% (Gráfico 23) disseram que sim, sendo que as sugestões foram as mais diversas possíveis, com a maior incidência em formato híbrido.

Gráfico 23 - Sugestão de modelo ideal para trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Sobre as sugestões apresentadas para um modelo ideal de trabalho remoto, a seguir são destacadas algumas ideias:

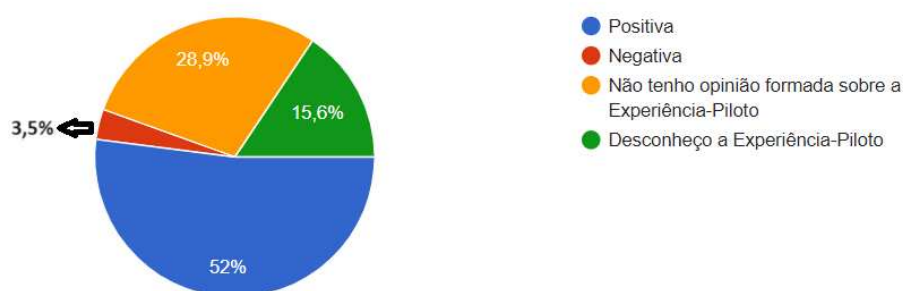
- a) Devem ser estabelecidas regras padronizadas, no âmbito UTFPR, acerca dos horários de atendimento e de contato com o servidor, estabelecendo as responsabilidades existentes acerca do tema, incluindo penalidades relativas à avaliação periódica do servidor;
- b) É importantíssimo que seja assinado um termo com os deveres e os direitos. Em seguida, seria necessário capacitar o servidor que não possuísse habilidade para uso de recursos digitais e habilitá-los para o trabalho remoto. Na sequência, criar um sistema inteligente de controle do servidor trabalhando remotamente, para não correr o risco de fracassar nesse modelo. Um processo em que o trabalho fosse medido pela produtividade e não pela quantidade de horas trabalhadas, pois não basta o servidor estar online no horário de expediente, mas deverá ter condições de prover encaminhamentos, tomar decisões e dar prosseguimento a processos de sua área, com comunicação prontamente estabelecida com sua chefia e demais interessados;
- c) Outros indicam que o ideal é o formato do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), porém com alguns pequenos ajustes, como a não obrigatoriedade de ter servidores no setor diariamente em todos os períodos. Citam também que existem vários exemplos de boas-práticas de trabalho remoto em outros órgãos da

administração pública federal que podem ser utilizados como base para adaptação;

- d) Indicam ainda que o compartilhamento de ideias e experiências é muito valioso quando se trata do trabalho remoto, devendo ser tema de reunião nos diversos *campi* com o intuito de conhecer e divulgar as melhores práticas para servidores e chefias. É necessário pensar nos usuários dos serviços da UTFPR, flexibilizar e otimizar o atendimento. Ter como foco principal essas pessoas;
- e) E que não se deve deixar de fora a opção de escolha do servidor, pois nem todos querem trabalhar remotamente. Existem pessoas que se adaptam melhor ao trabalho remoto e outros não. É preciso analisar caso a caso em conjunto com o servidor, que poderia optar ou não pelo trabalho remoto total ou parcial.

Para enriquecer ainda mais esse trabalho, optou-se por ouvir Programa de Gestão e Desempenho (PGD), o qual já foi apresentado no tópico 2.4 dessa pesquisa. Sendo que 52% das respostas consideram o projeto positivo e 3,5% como negativo, outros 44,5% dos participantes afirmam não ter opinião formada sobre a experiência ou a desconhecem (Gráfico 24).

Gráfico 24 - Opinião sobre o PGD



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Dos participantes da pesquisa, muitos se abstiveram de responder por desconhecer o projeto ou por seu setor não ter participado efetivamente do projeto. Cabe assinalar algumas das conclusões dos servidores, a partir desse tópico:

- a) Dos que responderam, alguns conheciam a teoria e outros participaram da experiência, sendo que as perspectivas dos que participaram se mostraram favoráveis

ao projeto. Poucas respostas foram desfavoráveis ao projeto, porém não explicaram o porquê de não gostar, ficando difícil expor aqui esse ponto de vista;

- b) Outros disseram precisar de ajustes, mas entendem que a iniciativa é boa, pois assim como todo primeiro teste, são necessárias melhorias, e é justamente para isso que existem os testes e experiências piloto. Cabe destacar na íntegra a resposta de alguns dos participantes: “Acredito que o PGD serviu como base para fundamentar e explicitar a necessidade de uma mudança no funcionamento das IFES, pois demonstrou-se através dele que o trabalho realizado de forma remota funciona muito bem, e é uma demanda principalmente dos TAEs, além de podermos nos basear nas diversas IFES que já estão com o teletrabalho instituído. O único ponto negativo a destacar é a demora na efetiva apreciação da minuta, que poderia ter sido priorizada pelas autoridades competentes” (SERVIDOR 18). Outro sujeito assinala: “Participei da experiência piloto, como servidora da COGERH, e para mim foi muito positivo o saldo final, não tivemos problemas de comunicação com os outros servidores nem com a chefia, o serviço foi realizado até mais rápido do que no presencial, não houve atrasos nos processos” (SERVIDOR 64). Outro servidor salienta que: “Fui participante do Projeto e também chefia de servidores que participaram, e em ambas as situações, os benefícios superam o trabalho presencial” (SERVIDOR 77). Evidenciou-se também que: “Durante todo o processo do Projeto Piloto, tivemos o acompanhamento da equipe psicológica no meu *campus*, o que deixou a mim ao menos, com abertura suficiente, para expor o que o trabalho em casa estava refletindo na minha saúde mental, assim como nas exigências laborais, a minha chefia e os colegas de trabalho, interessante pensar que este período meio que nos aproximou ainda mais” (SERVIDOR 82). Em sua reflexão, um sujeito pondera que: “O PGD é mais complexo que o teletrabalho realizado durante a pandemia, ele dá a liberdade do servidor escolher o melhor método de trabalho de acordo com o seu perfil (remoto por metas, presencial com registro de frequência, presencial por metas ou híbrido com registro de frequência e/ou por metas). E ao mesmo tempo permite que a chefia acompanhe o desenvolvimento das atividades estando presente ou não” (SERVIDOR 84).

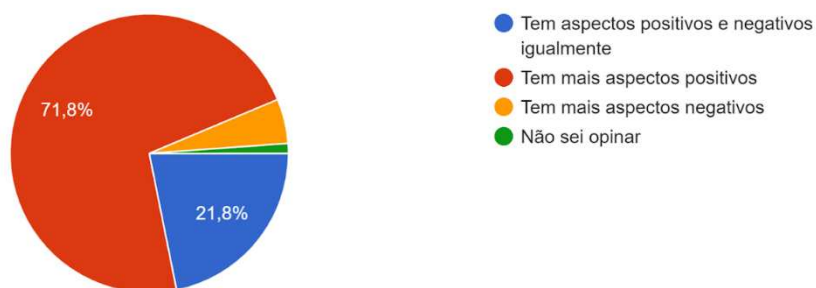


Analisando os resultados do relatório do PGD, pode-se observar que se aproxima muito aos dados obtidos na presente pesquisa, onde as vantagens se sobressaem às desvantagens. Comparando as dificuldades que foram enfrentadas pelo trabalho remoto na pandemia com as enfrentadas pelo PGD, verifica-se que muitas delas já deixaram de existir, por ser algo pensando com tempo e com regras bem definidas, encaminhamentos esses que não puderam ser feitos com muita clareza por se tratar de urgência pandêmica.

E que essa pesquisa corrobora ao apresentado no PGD, pois a mudança no paradigma institucional da forma de trabalho e acompanhamento do desempenho dos servidores é totalmente viável e pode trazer muitos benefícios aos envolvidos e, principalmente, à instituição.

Após todas as indagações sobre trabalho remoto, vantagens e desvantagens, tanto para o servidor como para a instituição, a percepção de estudos paralelos acontecendo e todas as reflexões feitas durante a pesquisa, foi solicitado ao participante que fizessem uma avaliação geral sobre o trabalho remoto, apontando se o consideravam mais positivo ou negativo e 71,8% entendem que ele possui mais pontos positivos, 21,8% pensam que tem pontos positivos e negativos igualmente, 5,2% acreditam ter mais pontos negativos, e 1,1% dos participantes preferiram não opinar (Gráfico 25).

Gráfico 25 - Avaliação geral sobre o trabalho remoto



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ao estudar mais intensamente o processo de gestão de competências, entende-se que esse tipo de gestão se estabelece como um mecanismo de controle social de servidores e de ajustes/ inovação das estruturas das instituições.

Para Brandão e Guimarães (2001, p. 38), a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, pois ela: "direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos".

Convém ressaltar que, ao abordar a experiência piloto do PGD, não houve a pretensão de restringir ou exaurir a discussão em torno das temáticas, mas corroborar os resultados obtidos nessa pesquisa e dar contribuições acerca de processos complexos, permeados de interesses diversificados, como é o caso da experiência supracitada.

Para finalizar a pesquisa, abriu-se espaço para que os sujeitos partícipes pudessem expor mais algumas considerações ou relatos de experiências pessoais/profissionais sobre o trabalho remoto, podendo ser sugestão, crítica, elogio, entre outros. Algumas sugestões pertinentes e significativas foram apresentadas pelos participantes:

- a) Um servidor diz que: “Houve problemas de adaptação ao trabalho remoto no período da covid-19, mas foram causados pela conjuntura geral. Um exemplo é a hipótese de sedentarismo: de fato, houve menos atividade durante a pandemia, mas não por conta do trabalho remoto, diretamente. O trabalho remoto auxilia na organização do tempo e tende inclusive a reduzir o problema, já que se perde menos tempo com deslocamento e se ganha tempo para a qualidade de vida” (SERVIDOR 10);
- b) É interessante reflexão de que: “Penso que o trabalho remoto tenha um potencial bem grande para otimização de atividades, em contrapartida deve-se ter um regramento muito grande, em especial no que diz respeito ao período de realização das tarefas (horário da jornada) o ideal seria um ambiente virtual institucional onde todos acessem e executem atividades, contatos, tudo por ali e após o encerramento do expediente seja desconectado e realmente encerrado o expediente. Como experiência do trabalho remoto executado no período de pandemia infelizmente vivenciei situações que em nível geral infelizmente a maior parte dos atores envolvidos em atividades institucionais (discentes, docentes e servidores) , perderam o "bom senso", o horário de trabalho de 08 horas passou a ser no mínimo 10, uma vez que na ausência de um regramento institucional para contato passou-se a utilizar o celular pessoal do

servidor, e na maioria das vezes o aplicativo de mensageiro instantâneo (WhatsApp) pessoal do servidor, então esses atores não tinham regra alguma, mensagens fora do horário e ligações casos as mensagens não fossem respondidas, mensagens aos sábados, domingos e feriados. Então ao meu ver, para que seja uma situação benéfica para todos deve existir um regramento bem detalhado de como deverá funcionar” (SERVIDOR 44);

- c) Outro sujeito pondera: “Fico muito feliz de saber que tem pessoas que se importam e estão pesquisando isso” (SERVIDOR 13);
- d) Ainda verifica-se a ideia: “Foi a época que estive mais feliz no trabalho e com meu trabalho” (SERVIDOR 37);
- e) Um dos respondentes assegura: “A instituição parece ter medo da inovação. Trata-se de uma norma do governo federal, mas internamente parece existir resistência da gestão da instituição” (SERVIDOR 23);
- f) Em um tom de crítica, um sujeito ressalva que: “Durante o trabalho remoto, minha única crítica foi de servidores que sumiam e não realizavam suas atividades, sobrecarregando os demais colegas. Mas, isso também acontece no presencial” (SERVIDOR 55);
- g) Fica registrado a opinião de um servidor, para o qual: “É mais do que necessário adaptar o trabalho para forma remota sob demanda, assim, os recursos humanos da instituição seriam melhor aproveitados, abririam espaços para outros setores no ambiente físico, garantiria uma melhor qualidade de vida aos funcionários, e não deixaria de atender os requisitos da instituição” (SERVIDOR 49);
- h) Outro respondente diz que: “Percebo que existe grande dificuldade, por parte da instituição em explicar/justificar para a sociedade esse formato de trabalho que é tão sério e de qualidade quanto o presencial e isso se reflete internamente em como justificar para outras categorias que é possível um grupo realizar determinadas atividades remotamente, parece que há uma necessidade de controle de horários de forma bastante incisiva” (SERVIDOR 188);
- i) Em um desabafo, um profissional informa: “Somente permanecerei na instituição a longo prazo se o trabalho remoto for implementado. Em caso negativo irei procurar outro órgão que possua ou mudar de área” (SERVIDOR 97);

- j) Como sugestão, um servidor diz que: “Gostaria de que o servidor pudesse optar entre o trabalho presencial, semipresencial ou 100% remoto, conforme atenda melhor suas necessidades, sem prejudicar o desempenho geral do setor de lotação” (SERVIDOR 85);
- k) Outro sujeito manifesta que: “O fato de a pessoa estar trabalhando presencialmente não garante que ela trabalhe mais ou melhor, pois no modelo atual se o setor não definir claramente as atribuições de cada indivíduo, e cada um cumprir com o que lhe cabe, ou seja, onde todos fazem de tudo um pouco, fica difícil mensurar a produtividade de cada um” (SERVIDOR 84);
- l) Um servidor explicita: “Acredito que a alteração do foco de processos para "resultados" faz parte de uma ideologia neoliberal de redução de custos e de pessoas e do empresariamento da educação pública. Porém, alguns colegas meus relataram o desejo de continuarem no trabalho remoto, se não no todo, pelo menos em parte da jornada de trabalho semanal. Acredito que as pessoas (servidores públicos) deveriam poder escolher. Apesar de eu ser contra, vejo colegas que gostaram da experiência do PGD e vejo também que seus gestores apoiaram a iniciativa” (SERVIDOR 101);
- m) É ressaltado por um dos sujeitos: “Acredito que o tipo de trabalho de alguns profissionais e as características pessoais ajudem essas pessoas a se adaptarem melhor ao trabalho remoto. Porém, não é o meu caso. Eu prefiro trabalhar em equipe, mesmo sendo necessário uma parte do tempo eu trabalhar sozinha. Por isso, prefiro o trabalho presencial” (SERVIDOR 134);
- n) Ainda na reflexão de outro servidor: “É uma ferramenta importante e que está de acordo com os avanços na maioria das organizações. É claro que depende também do comprometimento do servidor, precisa estar preparado e aberto para isso. Precisa ter um ambiente produtivo em casa evitando assim as distrações” (SERVIDOR 141).

Durante a análise dos dados dessa pesquisa, pode-se verificar que os pontos positivos se destacaram em diversos fatores. Podendo auxiliar em diversas dificuldades enfrentadas pelas universidades federais, como escassez de recursos materiais e humanos, estrutura burocrática, restrições orçamentárias, desvalorização salarial, que acaba por impactar na saúde e bem-estar dos servidores, entre tantos outros elencados no decorrer desse trabalho.

Convém ressaltar que, para que o trabalho remoto seja implantado de modo eficiente na UTFPR, é imprescindível que o governo brasileiro foque nos impactos que a adoção dessa forma de trabalho tem no serviço e no servidor público, e que a gestão efetive condições de trabalho para que o servidor possa combinar sua capacidade criativa, motivacional e potencial, juntamente com uma qualidade de vida boa, pois é o servidor que de fato garante o funcionamento de um órgão público.

#### 4.1. PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO: RELATÓRIO DE CONSULTORIA

Para auxiliar a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) nos encaminhamentos para a implantação do trabalho remoto, a partir da presente pesquisa, criou-se um Relatório de Consultoria, onde são apontadas as vantagens e desvantagens que essa forma de trabalho apresenta para a universidade e como a instituição pode intensificar as vantagens e dirimir as desvantagens. Esse Produto Técnico-Tecnológico (PPT) será disponibilizado junto com a presente dissertação no Repositório Institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Em síntese, a construção do Produto Técnico-Tecnológico foi estruturada com uma comunicação direta e objetiva, composta por uma breve introdução do assunto abordado, seguido da apresentação de alguns resultados da pesquisa, a qual foi utilizada para confeccioná-lo, apresentando informações diversas sobre as vantagens vividas pelos servidores e os benefícios que o trabalho remoto proporcionou à instituição.

Em seguida foi feita a apresentação do aconselhamento da consultoria que é formado por uma proposta de ações de mitigação dos efeitos divergentes e com a sistematização de um conjunto de intervenções que fortaleçam as potencialidades organizacionais observadas no trabalho remoto realizado pelos servidores da Carreira de Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), no contexto pós-pandêmico, com vistas a implantação do trabalho remoto, de modo permanente, no contexto dessa Instituição de Ensino Superior (IES).

O Relatório de Consultoria foi elaborado visando: a) Apresentar a análise das vantagens e desvantagens da implementação do trabalho remoto permanente na UTFPR a partir dos resultados obtidos no estudo que culminou na elaboração da dissertação sob o título “Viabilidade da implantação permanente do trabalho remoto na Universidade Tecnológica Federal do Paraná - pós-pandemia”. b) Identificar os trâmites necessários para a concretização dessa medida; e c) Fornecer recomendações para apoiar a tomada de decisão pela UTFPR.

#### 4.1.1 ACONSELHAMENTO DA CONSULTORIA

Com base nos resultados obtidos na pesquisa, recomenda-se a discussão no contexto da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, envolvendo tanto os servidores quanto a equipe gestora da IES, sobre os diversos aspectos envolvidos na questão do trabalho remoto, a fim de verificar a possibilidade de planejamento, elaboração e implantação do trabalho remoto para as atividades e setores que sejam consideradas favoráveis de serem executadas nessa forma de trabalho na universidade.

Dada a sua organização multicampus, com abrangência em 13 cidades localizados nas mais diversas regiões do Estado do Paraná, sugere-se, inicialmente, a criação de uma comissão central que seria responsável por fazer um levantamento de estratégias pertinentes para viabilizar a implantação do trabalho remoto, de modo permanente, aos servidores Técnico-Administrativos em Educação. Seria interessante que essa comissão fosse composta por servidores de diversas áreas, incluindo os profissionais das áreas de saúde e segurança de trabalho, pelas questões específicas que podem ser arroladas, como: ergonomia, psicologia, qualidade de vida, trânsito, entre outros. Também poderiam fazer parte dessa comissão representantes da Procuradoria Jurídico e da Diretoria de Recursos Humanos, os quais poderiam tratar mais cuidadosamente das questões legais. Não poderia faltar nessa comissão representantes das áreas de tecnologias, para que pudessem otimizar questões referente a softwares necessários e *cyber* segurança. Seria interessante ao menos um representante de

cada um dos 3 pilares da universidade, ensino pesquisa e extensão. A comissão poderá analisar os mais diversos pontos. Alguns dos mais importantes seriam:

- 1) As formas de comprovação de realização das atividades, visando garantir o bom andamento da universidade e o cumprimento dos direitos e deveres dos servidores.
- 2) Cabe também discutir questões como definição de horários e meios de comunicação, evitando prejudicar a saúde psicológica dos envolvidos, por estarem o tempo todo disponível para o serviço, sobrecarregando a mente do servidor, e para que não se deixe de atender com excelência o público que necessita de atendimento.
- 3) Outra pauta para o estudo é a opção por parte do trabalhador de aderir ao trabalho remoto ou não, para que seja justo com todos os envolvidos. Levando em consideração o que alguns participantes alegaram sobre a “impossibilidade” de alguns setores trabalharem de forma remota, sendo desta forma “injusto” com o servidor que trabalha em determinado setor. Entretanto, constatou-se que muitos servidores preferem o presencial, e caso pudessem escolher, escolheriam trabalhar presencialmente. Então está “injustiça” poderia ser amenizada fazendo-se uma reorganização nos setores. Por exemplo, quem quer ficar presencial pode trabalhar nos setores que necessitem de atendimento presencial. Desse modo, quase tudo pode ser ajustado com estudos e conversas entre universidade e servidor.
- 4) A questão de economia ao erário também precisa ser levada em consideração, nas mais diversas despesas, como no caso de servidores que residem em municípios diferentes de onde está situada a universidade. Esses servidores avaliaram ser beneficiados com a redução de tempo na estrada, e os gastos com combustível/passagem. Para essas pessoas o impacto do trabalho remoto é ainda maior, pois, quanto maior a distância, maior o tempo e gastos na mobilização até a universidade. Cabe ressaltar que a universidade paga aos servidores que moram em outros municípios um auxílio transporte, dessa

forma, caso não haja o deslocamento, não a instituição não arcará com esse custo, economizando, assim, dinheiro público.

- 5) Em relação à necessidade de a universidade custear os gastos com os equipamentos e ferramentas necessárias para o desenvolvimento das atividades remotas, sabe-se que também é interesse da instituição, e do interesse público, de modo geral, que o servidor tenha as condições essenciais para realizar as tarefas. O trabalho remoto não quer dizer que a pessoa esteja desocupada, pelo contrário, é um modo de proporcionar satisfação com o trabalho. Entretanto, sabe-se que isso poderia tornar difícil a implantação da forma de trabalho remoto, dessa forma, sugestões de um meio termo poderiam ser consideradas entre as partes, porém com uma padronização, evitando que alguns servidores se sintam prejudicados, por uns receberem auxílio e outros não, por exemplo.
- 6) Para uma análise mais ampla, poderiam ser utilizados dados de outras instituições, como as experiências do Programa de Gestão por Desempenho (PGD), além de informações em sites oficiais do governo.
- 7) Para além da análise econômica, deve se levar em conta o ganho em qualidade de vida dos servidores, na melhoria da saúde física e mental, pois entende-se que uma instituição pública precisa se preocupar com o bem-estar de seus servidores.
- 8) A sugestão de um formato híbrido também deve ser considerada, visando atender as demandas que necessitam de atendimento presencial e equivalendo os direitos dos servidores nos mais diversos setores. A opção híbrida sugerida pelos servidores vem dirimir os pontos negativos com maior enfoque nos aspectos positivos, possibilitando atender a todos e ainda reduzir custos para a universidade.

O interessante é analisar cada um dos itens que apareceram nessa pesquisa, incluindo as vantagens e desvantagens, tanto a nível institucional quanto a nível do servidor.

Ainda há necessidade de outros trâmites, como os expostos a seguir:



- A) Suporte Legal: É necessário revisar e atualizar a legislação interna da UTFPR para refletir as políticas e regulamentos relacionados ao trabalho remoto.
- B) Suporte Jurídico: Consulta jurídica para garantir que todas as questões trabalhistas e contratuais sejam tratadas adequadamente, incluindo acordos de trabalho remoto.
- C) Suporte Financeiro: Elaboração de um orçamento para cobrir custos iniciais, como aquisição de equipamentos e licenças de software, bem como o planejamento de economias a longo prazo.
- D) Suporte Tecnológico: Consulta e acompanhamento de profissionais ligados a tecnologia da informação, visando questões como a segurança dos dados.
- E) Decisão Institucional: A implementação do trabalho remoto permanente deve ser discutida e decidida pelos órgãos gestores da UTFPR, com base em dados, análises e considerações apresentadas no relatório final da Comissão criada para esse propósito.

Com base na análise realizada, recomenda-se:

- 1) Realizar uma consulta mais ampla com a comunidade universitária para obter feedback e apoio:
  - a. Ouvir cada servidor separadamente para entender as necessidades de cada setor;
  - b. Definir quais setores são compatíveis com essa forma de trabalho;
  - c. Oferecer testes voluntários para o trabalho remoto;
  - d. Deixar a opção de o servidor optar por qual forma de trabalho quer executar;
  - e. Definir as vedações para a participação, se houver;
  - f. Possibilitar um trabalho híbrido para os setores que não possam funcionar totalmente remotos.

- 2) Realizar uma revisão abrangente da política interna para acomodar o trabalho remoto permanente:
  - a. Garantir os direitos e deveres trabalhistas de acordo com a legislação brasileira, tanto por parte da instituição com por parte dos servidores;
  - b. Prever o trabalho remoto, assim como suas ações no Plano de Desenvolvimento Institucional;
  - c. Publicar Instruções Normativas com as diretrizes inovadoras e transparentes visando o bem-estar de ambos os lados;
  - d. Padronizar os processos e seus encaminhamentos;
  - e. Criar uma base de dados a todos os processos, para auxiliar nos trâmites administrativos;
  - f. Criar um guia de boas práticas como regras internas;
  - g. Estabelecer horários de trabalho de início e fim de jornada;
  - h. Definir as vedações a participação, se houver.
  
- 3) Estabelecer diretrizes claras para avaliação de desempenho dos servidores em trabalho remoto:
  - a. Situar metas para entrega de trabalhos;
  - b. Investir em ferramentas que auxiliem no monitoramento das metas; aumento do desempenho, redução de faltas etc.;
  - c. Estabelecer cronogramas para a entrega de trabalhos, com transparência.
  
- 4) Investir em treinamento e suporte tecnológico para garantir a capacitação dos servidores:
  - a. Preparar a equipe para as mudanças;
  - b. Incentivar locais adequados para a realização dos trabalhos;
  - c. Planejar rotinas com a equipe;
  - d. Oferecer treinamento sobre disciplina e colaboração nesse modelo de trabalho;
  - e. Oferecer assistência e ferramentas necessárias que proporcionem o aumento no índice de produtividade;

- f. Incentivar a inovação.
- 5) Realizar estratégias para cuidado com a saúde:
- a. Orientar sobre a importância da ergonomia;
  - b. Incentivar hábitos saudáveis;
  - c. Incentivar momentos de socialização;
  - d. Realizar reuniões e feedbacks humanizados;
  - e. Criar um programa educativo visando incluir e auxiliar o servidor e seus familiares a se ajustarem ao trabalho remoto de forma produtiva, sem desconfortos.
- 6) Levantamento econômico:
- a. Realizar discussões entre os Diretores Gerais e Diretores de Planejamento e Administração, visando analisar as economias, receitas e despesas decorrente da forma de trabalho;
  - b. Realizar discussão entre os Diretores Gerais e o Reitor da Universidade sobre os dados levantados em cada *campus*;
  - c. Otimizar a gestão dos recursos públicos.

Espera-se que a exposição das implicações do trabalho remoto de modo mais abrangente, aliada à discussão de seu conceito e de suas variáveis, com base em dados governamentais e na visão de alguns estudiosos da área e, principalmente, a partir da perspectiva dos sujeitos atuantes na instituição pesquisada, possa evidenciar as dificuldades e/ou facilidades a serem enfrentadas/implementadas até sua total instalação, assim como as inúmeras oportunidades que pode oferecer aos servidores envolvidos. Dessa forma, o Produto Técnico-Tecnológico aponta para um processo de inovação na administração pública, servindo como auxílio para os paradigmas da Transformação Digital.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi desenvolvida com o objetivo geral de analisar, a partir das percepções dos servidores Técnicos Administrativos em Educação, a viabilidade da implantação do trabalho remoto, de modo permanente, nos setores administrativos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), no contexto pós-pandêmico. Como já introduzido nesse trabalho, sabe-se que nos últimos anos as relações individuais entre as pessoas e o trabalho têm sofrido amplas mudanças, tanto no Brasil como no mundo, e com a explosão de Covid-19 essa relação começou a ser mais questionada. A partir do ano de 2020, a forma de trabalho remoto passou a ser amplamente empregado no serviço público como opção para manter as suas atividades laborando em meio às medidas de distanciamento social. Com o fim da pandemia, a maioria das instituições voltaram a utilizar a forma de trabalho presencial, porém com a experiência obtida no período pandêmico, muitas indagações ficaram no ar, como o porquê de voltar a trabalhar no presencial, se no remoto tudo funcionou perfeitamente. Essa modalidade também ganhou mais atenção à medida em que novos dados econômicos apontaram vantagens financeiras para os cofres da união.

Após o levantamento e a análise dos dados coletados junto aos servidores da UTFPR, destacaram-se algumas vantagens bem como algumas desvantagens. As vantagens que mais apareceram envolvem a melhora na qualidade de vida dos servidores, pois ao trabalhar remotamente o servidor não perde horas no trânsito, podendo utilizar essas horas para realizar atividades físicas, ficar mais com a família e realizar atividades diversas. Além de deixar de se expor ao estresse diário de ir e vir para a instituição, evitando trânsito parado, grandes deslocamentos e outros riscos inerente ao trânsito, sem contar com a economia com o deslocamento, tanto para o servidor quanto para a instituição que oferece auxílio transporte a servidores residentes em cidades diferentes do *campus* da universidade. Pode-se aumentar as vantagens se voltarmos o olhar para a questão ambiental, onde a redução de veículos em trânsito colabora com a redução da emissão de gases poluentes na atmosfera e melhoria da qualidade do ar. Desta forma, pode-se observar que os benefícios vão além daqueles vivenciados pela comunidade interna da instituição, pois também há benefícios para a sociedade em geral e para o meio ambiente como um todo.

Outro ponto que apareceu em grande escala na pesquisa foi a flexibilidade de horários e local de trabalho, podendo os servidores trabalharem mesmo em viagens, também podem ficar mais perto da família, acabando por reduzir a evasão de servidores, devido a necessidade ou preferência de morar próximo da família. A flexibilidade de horário reduz problemas pessoais, como buscar os filhos na escola, o que muitas vezes se torna difícil devido ao horário inflexível, além de possibilitar a otimização do tempo. Deste modo, no decorrer da pesquisa foi possível constatar o alinhamento entre as ideias encontradas na bibliografia utilizada na elaboração da pesquisa e a realidade prática na instituição.

No que se refere às vantagens no contexto da universidade como instituição, o que mais se destacou foi a economia do dinheiro público, que é despendido para construção de blocos administrativos, assim como com aquisição de mobiliário, produtos de consumo, luz, água, internet, entre outros. Outra vantagem apontada é a melhor verificação dos andamentos dos trabalhos e avaliação do servidor, visto que este deverá trabalhar sob demanda e não por horas cumpridas. Além de incentivar a utilização de tecnologias, impulsionando a universidade a se adaptar e acompanhar as mudanças globais.

Cabe ressaltar que não houve somente pontos positivos, também algumas desvantagens apareceram, como o distanciamento do convívio social, o que pode impedir a troca de experiências e conhecimentos entre colegas na organização, além de gerar confusão mental em alguns servidores pelo fato de se isolar socialmente. Há aqueles que não conseguem separar o ambiente profissional do particular, caso trabalhem em casa. Desta forma, preferem trabalhar presencial.

No que tange a universidade, um ponto que se destacou foi a questão de atendimento presencial, visto que, dentro do contexto de instituição, existem funções que necessitam de atendimento presencial.

Avaliando os resultados em geral, 71,8% dos servidores participantes entendem que o trabalho remoto tem mais pontos positivos que negativos, sendo que se pudessem escolher a forma de trabalho 66%, escolheriam o trabalho remoto, 20% uma forma híbrida e apenas 14% continuariam no formato presencial. Desta forma, pode-se aferir que os principais resultados mostram que grande parte dos Técnicos Administrativos em Educação, participantes desse estudo acreditam que seja viável a implantação do trabalho remoto integral ou ao menos parcial, na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, com base nas

experiências que tiveram no período da pandemia de Covid-19. Ainda ficou evidenciado que as experiências vividas pelos sujeitos da pesquisa foram corroboradas com o teste-piloto do Programa de Gestão e Desempenho aplicado na instituição. As vantagens mencionadas pelos servidores se sobressaíram em grande escala sobre as desvantagens, sendo que tanto a instituição quanto os servidores seriam beneficiados.

É preciso considerar que o presente trabalho foi realizado utilizando como base a experiência obtida durante o período da pandemia do novo Coronavírus, momento em que aconteceram muitos desafios de forma inesperada. Ações tiveram que ser tomadas de imediato, sem maiores estudos sobre as melhores formas de se executar. Foi um período de muito medo acontecendo paralelamente com a experiência, desse modo, podendo ou não ter influenciado em alguns itens investigados.

Quando se abordou a experiência piloto PGD, pode-se verificar muitas semelhanças, mas também algumas diferenças, pois algumas das dificuldades enfrentadas durante o período pandêmico já não existem mais.

A partir dos resultados da pesquisa, foi criado um Relatório de Consultoria, que tem como foco auxiliar em decisões sobre como proceder para implantar o trabalho de forma remota na UTFPR. Os apontamentos que constituem o Relatório poderão ser analisados pela equipe gestora da universidade e pelos colegiados ou grupos de trabalho que podem ser criados para ampliar a discussão sobre a implementação desta forma de trabalho na UTFPR. As contribuições podem ser tomadas como um ponto de partida, para a construção de políticas e ações educacionais, sem a pretensão de serem conclusivas ou prescritivas, mas sim como possibilidades de colaborar com a gestão da universidade pública, podendo ser ampliada e utilizada como base para outras instituições públicas, não se limitando apenas às universidades.

No que condiz a experiência da servidora pública, autora desse estudo, após as análises realizadas, sugere-se a que a gestão analise as percepções dos servidores, conforme demonstrado nessa pesquisa, e avalie as propostas de ações a serem tomadas para a implementação de um novo modelo de trabalho, no que o Relatório de Consultoria, apresentado como Produto Técnico-Tecnológico, resultante do estudo, poderá contribuir. Ao final da pesquisa fica evidenciado que o modelo híbrido poderia suprir a necessidade dos setores que necessitem de atendimento presencial em alguns períodos, visto que deve-se

sempre ressaltar a importância do bom atendimento à comunidade interna e externa da universidade, visto que a missão da UTFPR é “Desenvolver a educação tecnológica de excelência construir e compartilhar o conhecimento voltado a solução dos reais desafios da sociedade” e tem como visão “Ser uma universidade reconhecida internacionalmente pela importância de sua atuação em prol do desenvolvimento regional e nacional sustentável” (UTFPR, 2021).

Desse modo, trabalhos futuros podem ser realizados com o intuito de expandir as discussões sobre a temática baseando-se em um contexto diferente, utilizando experiências obtidas fora do contexto pandêmico. Além de ouvir outros atores envolvidos direta ou indiretamente dentro da universidade, como docentes, alunos e comunidade externa, incorporando novas percepções e impactos da inserção do trabalho remoto.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, T. S. **Universidade em Tempos de Pandemia**: um estudo sobre os impactos da adoção do teletrabalho na percepção de servidores públicos. Natal/RN. 2020. Disponível em <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/31778>. Acesso em 31 Ago. 2023.

BACCILI, S.; CRUZ, N. J. T. Virtualização do trabalho durante a pandemia do COVID 19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal De Ensino Superior. In: **Navus**. Florianópolis-SC, v. 11, p. 01-15, jan./dez. 2021. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/1475/pdf>. Acesso em 30 Ago. 2023.

BARBOSA, S. D. J; SILVA, B. S. **Interação Humano-Computador**. Elsevier Brasil: Rio de Janeiro, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, A. M. **Curso de Direito do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2011.

BARROS, A. M; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração do *home-office*: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, artigo 5, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>. Acesso em 02 set. 2023.

BOGDAN, R. C. BIKLEN, S. K. **Qualitative research for education**: An introduction to theories and methods. Boston: Pearson. 2011.

BRANDRÃO, H. P., GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências ou gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. In: **Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n. 1, p. 16-27, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100003>. Acesso em 23 Jul. 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 8 ago. 1943. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm). Acesso em 30 Nov. 2022.

\_\_\_\_\_. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 07 Dez. 2022.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm). Acesso em: 06 Dez. 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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 mar. 2020. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927impresao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927impresao.htm). Acesso em: 30 Nov. 2022.

\_\_\_\_\_. **Medida Provisória nº 936, de 1º de abril de 2020.** Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares 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), de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1º abr. 2020. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936impresao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936impresao.htm). Acesso em: 30 Nov. 2022.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Portaria nº 343, de 17 de março de 2020.** Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus-Covid-19. 2020. Diário Oficial da União, 53, 39.

\_\_\_\_\_. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão.** Diário Oficial da União, Brasília, DF. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 25 Ago. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Portal Único de Acesso ao Ensino Superior.** 2022. Disponível em: <https://accessounico.mec.gov.br/>. Acesso em: 04 Dez. 2022.

BRAUN, V. CLARKE, V. (2013) **Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners.** SAGE Publication, London.

BRIDI, M. A. BOHLER, F. ZANONI, A. **Relatório técnico-científico da pesquisa (parte 1): o trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia Covid-19.** Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade, 2020.

BRIDI, M. A.; BOHLER, F. R.; ZANONI, A. P. Z. **Relatório técnico-científico da pesquisa: o trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia Covid-19.** Curitiba: UFPR, GETS, REMIR, 2020.

BRIZANTE J. N. F. **Teletrabalho no serviço público: estudo de caso em um campus do Instituto Federal de Educação de São Paulo.** Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos. São Carlos-SP, 2021.

CIFARELLI, R. A. SOUZA, M. A. T. A implicação do teletrabalho apoiado na responsabilidade social corporativa: um estudo de caso em empresa de tecnologia. In:

**Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, São Paulo, v.1, n. 2, p. 69-83. 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/57023/a-implantacao-do-teletrabalho-apoiado-na-responsabilidade-social-corporativa--um-estudo-de-caso-em-empresa-de-tecnologia/i/pt-br>. Acesso em: 12 Fev. 2022.

COMPUTERWEEKLY. **Benefícios do trabalho remoto em tempos de pandemia**. 2021. Disponível em: <https://www.computerweekly.com/br/feature/Beneficios-do-trabalho-remoto-em-tempos-de-pandemia>. Acesso em 31 Jan. 2022.

COSTA, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. In: **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 462-474, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000100009>. Acesso em: 26 Fev. 2023.

DAVIS, F. D. **Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology**. MIS Quarterly. 1989.

DURST, S. L. Assessing the effect of family friendly programs on public organizations. In: **Review of Public Personnel Administration**, v. 19, 1999. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X9901900302>. Acesso em 12 Nov. 2022.

ESTRADA, M.M. P. **Teletrabalho: Conceitos e a sua Classificação em face aos Avanços Tecnológicos**. In: STOLZ, Sheila; MARQUES, Carlos Alexandre Michaello (Orgs). Teletrabalho. São Paulo: LTr, 2017.

EXAME. **A pandemia fez o e-commerce decolar. Ainda há fôlego para mais?** Disponível em: <https://exame.com/negocios/a-pandemia-fez-o-e-commerce-decolar-ainda-ha-folego-para-mais/>. Acesso em 29 Nov. 2022.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador/BA. Casa da Qualidade. 1996.

FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário Eletrônico Aurélio Século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira e Lexikon Informática, 1999.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. In: **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?lang=pt>. Acesso em: 12 Out. 2022.

FLICK, U. Mapping the field. *The Sage handbook of qualitative data analysis*. CA: Sage. 2014.

FRAINER, D. E. S; BRAZ, F. J.; MIGLIORINI, G. et al. **Trabalho remoto: um olhar dos servidores e servidoras do Instituto Federal Catarinense**. SINASEFE LITORAL. 2020. Disponível em: <https://www.potemkin.sinasefe->

[ifc.org/wpcontent/uploads/2020/12/potemkin3-04-Trabalho-remoto-um-olhar-dos-servidores-eservidoras.pdf](https://ifc.org/wpcontent/uploads/2020/12/potemkin3-04-Trabalho-remoto-um-olhar-dos-servidores-eservidoras.pdf). Acesso em: 25 Ago. 2023.

FREITAS, S. R. **Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI**. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

GASPAR, M. A. BELLINI, C. G. P.; DONAIRE, D.; SANTOS, S. A. dos; MELLO, Á. A. A. Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas de informação: Um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. In: **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 3, p. 1029-1052, 2014. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/3301>. Acesso em: 02 Dez. 2022.

GOLDEN, T. D.; VEIGA, J. F. The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings. **Journal of Management**, v. 31, n. 2, p. 301-318, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>. Acesso em: 03 Dez. 2022.

GOV.BR. **Governo federal economiza R\$ 1,419 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/governo-federal-economiza-r-1-419-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia>. Acesso em: 12 Out. 2022.

GOV.BR. Portal do Servidor. **Decreto regulamenta teletrabalho e controle de produtividade no Executivo Federal**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2022/julho/decreto-regulamenta-teletrabalho-e-controle-de-produtividade-no-executivo-federal>. Acesso em: 29 Nov. 2022.

GUSSO, H. L. ET AL. Ensino superior em tempos de pandemia: Diretrizes à gestão universitária. In: **Revista Educação e Sociedade**. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/8yWPh7tSfp4rwtes4YTxtfr/#>. Acesso em: 09 Set. 2023.

HISLOP, D. et al. Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation. In: **Information and Organization**, v. 25, n. 4, p. 222-232, 2015. Disponível em: [https://eprints.whiterose.ac.uk/91497/3/WRRO\\_91497.pdf](https://eprints.whiterose.ac.uk/91497/3/WRRO_91497.pdf). Acesso em: 07 Set. 2023.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: PNAD COVID-19: novembro/2020: Resultado mensal**. Rio de Janeiro. 2020. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101778.pdf>. Acesso em: 31 Agos. 2023.

JIN, J. M., ET AL. Gender differences in patients with COVID-19: focus on severity and mortality. *Frontiers in public health*, 8, 152. 2020. Age-related morbidity and mortality among patients with COVID-19. **Infection & chemotherapy**, 52, 154, 2020. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2020.00152/full>. Acesso em 05 Dez. 2022.

KUGELMASS, J. **Teletrabalho**: Novas oportunidades para o trabalho flexível: Seleção de funcionários, benefícios e desafios, novas tecnologias de comunicação. São Paulo: Atlas.1996.

LOPES, C. P., GONZAGA, J. F. **O impacto da realização do teletrabalho durante a pandemia do covid-19 no TRE-GO e seus resultados para a sociedade e a percepção dos servidores do órgão**. TCC Administração. Pontifícia Universidade Católica de Goiás. 2020. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1066/1/TCCCLEUNICE%20-%20Ap%20c3%b3s%20ajustes%20da%20banca%20-%20Vers%20a3o%2010.12.2020.pdf>. Acesso em 25 Ago. 2023.

LUNA, R A. *Home office* um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos. In: **Revista Pensar Gestão e Administração**. Fortaleza, v.3, n.1, jul. 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/280944938\\_Home\\_Office\\_um\\_novo\\_modelo\\_de\\_negocio\\_e\\_uma\\_alternativa\\_para\\_os\\_centros\\_urbanos](https://www.researchgate.net/publication/280944938_Home_Office_um_novo_modelo_de_negocio_e_uma_alternativa_para_os_centros_urbanos). Acesso em: 07 Dez. 2022.

MANN, S; VAREY, R J.; BUTTON, W. An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. In: **Journal of Managerial Psychology**, v.15, n.7, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02683940010378054>. Acesso em 18 Dez. 2022.

MELLO, A. A. A. et al. **O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center multiclientes atuantes no Brasil**: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

\_\_\_\_\_. Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de call center/contact center. In: **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 7, n. 3, p. 373-388, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/8794/pdf>. Acesso em: 15 Dez. 2022.

MELLO, Álvaro. **Teletrabalho (Telework)**: O trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRH, 1999.

MERRIAM, S. B. TISDEL, E. J., **Qualitative research – A guide to design and implementation**, Jossey-Bass. 2016.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Governo federal economiza R\$ 1,419 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/governo-federal-economiza-r-1-419-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia>. Acesso em: 30 Nov. 2022.

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**: um guia para tele gerentes e teletrabalhadores. São Paulo: Futura, 1997.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. In: **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>. Acesso em 15 Jan. 2023.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 - Guia prático**. Relatório. 2021. Disponível em [https://www.ilo.org/lisbon/publica%C3%A7%C3%B5es/WCMS\\_771262/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/lisbon/publica%C3%A7%C3%B5es/WCMS_771262/lang--pt/index.htm). Acesso 22 Ago. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais**. 1966. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/pacto-internacional-dos-direitos-econ%C3%B4micos-sociais-e-culturais>. Acesso em 22 Ago. 2023.

OPAS - Organização Panamericana de Saúde. **Histórico da pandemia de COVID-19**. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 17 Jun. 2022.

PECHANSKI, R. **Um modelo baseado em princípios de usabilidade para aplicação em interfaces de usuários para a Interação Humano-Computador**. UFRGS, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/49087/000826307.pdf?sequence=1>. Acesso em: 17 Jun. 2022.

PELISSONI, C. G. CARVALHO, J. O. F. **Uma proposta de metodologia para o ensino da disciplina interação humano-computador em cursos de computação e informática**. 2003. Disponível em: [www.sbc.org.br/sbc2003](http://www.sbc.org.br/sbc2003). Acesso em: 17 Jun. 2022.

PEREIRA, A. L. **Programa de Saúde do Trabalhador-PST**. São Caetano do Sul: Yendis, 2005.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; LUIS CARNICER, M. P. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. In: **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 208-233, 2007. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497201000694>. Acesso em: 12 Jan. 2023.

PUMA, M.; WETZEL, U. Trabalho em transformação: dimensões de espaço e tempo no trabalho em casa. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 31., 2007, Rio de Janeiro, RJ. Anais... Rio de Janeiro, RJ: Anpad, 2007. Acesso em 05 Set. 2022.

PURIFICAÇÃO, C. S da Digitalização **dos serviços públicos de atendimento no âmbito do governo federal: um olhar para as mudanças na forma de prestação desses serviços após a adesão dos instrumentos digitais**. 2019. Disponível em: [https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/join/2019/TRABALHO\\_EV124\\_MD1\\_SA57\\_ID697\\_16082019114708.pdf](https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/join/2019/TRABALHO_EV124_MD1_SA57_ID697_16082019114708.pdf). Acesso em: 01 Jun. 2023.

RAFALSKI, J. C.; DE ANDRADE, A. L. Home-Office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa. In: **Temas em Psicologia**, v. 23, n. 2, p. 431-441, 2015. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v23n2/v23n2a13.pdf>. Acesso em 28 Jan. 2023.

ROCHA, C. T. M da. AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. In: **Cadernos EBAPE.BR**. 2018, v. 16, n.1. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395154516>>. Acesso em: 03 Dez. 2022.

RODRIGUES, A. B. V. A. Regulamentação do teletrabalho: um estudo à luz da reforma trabalhista. In: Revista direito diário, v. 3, n. 3, Jul./Ago, Fortaleza, 2020. Disponível em: <https://direitodiario.com.br/wp-content/uploads/2020/08/V3-N3-A1-A-regulacao-do-teletrabalho-Ana-Beatriz-Vieira.pdf>. Acesso em: 12 Set. 2023.

RODRIGUES, A. C. B. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: USP, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/D.2.2011.tde-14062012-112439>. Acesso em: 15 Jul. 2023.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A.V.B. Os Vínculos de Comprometimento e Enrincheiramento Presentes nas Organizações Públicas. In: **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 3, Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2013v15n36p143>. Acesso em: 12 Jan. 2023.

ROSENFELD, C L.; ALVES, D. A. de. Autonomia e trabalho informacional. **DADO - Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dados/a/TmT3ZyzYNFsd4qMPfvhy6cp/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 Jan. 2023.

ROSENFELD, C L.; ALVES, D. A. de. Teletrabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011.

SAKUDA, L. O. **Teletrabalho: desafios e perspectivas**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo/FGV, São Paulo, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/qqdBLwZQH6xFkSzgkty4Yfs/?format=pdf>. Acesso em: 12 Jul. 2023.

SAKUDA, L. O. VASCONCELOS, F. de C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. In: **O&S**, v. 12, n. 33, abr./jun., 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/qqdBLwZQH6xFkSzgkty4Yfs/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15 Dez. 2022.

SILVA, A. L. M. R., DIAS, D. S. **Influência do treinamento de usuários na aceitação de sistemas ERP no Brasil**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Salvador/BA. Brasil. 2006.

SILVA, A. M. S. S. A Aplicação do Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro. **Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade: mídias e direitos da sociedade em rede**.

Santa Maria. 2015. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>. Acesso em: 28 Nov. 2022.

SOARES, A. Teletrabalho e comunicação em grandes CPDs. In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 64-77, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/bdKwdYFRMCsdbV9GCfZXZGD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 Nov. 2022.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEVENDAS – SOBRATT. **Questões. Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade**. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/certificacao/questoes/>. Acesso em: 30 Nov. 2022.

\_\_\_\_\_. **Cartilha teletrabalho após a Olimpíada**. São Paulo, 2015. Disponível em: [https://www.sobratt.org.br/site2015/wpcontent/uploads/2017/01/1\\_010917\\_AF\\_CARTILHA\\_TELETRABALHO\\_APOS\\_OLIMPIADA1.pdf](https://www.sobratt.org.br/site2015/wpcontent/uploads/2017/01/1_010917_AF_CARTILHA_TELETRABALHO_APOS_OLIMPIADA1.pdf). Acesso em: 30 Nov. 2022.

\_\_\_\_\_. **Aprovada resolução que regulamenta o teletrabalho no Poder Judiciário**. 2016. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/14062016-aprovada-resolucao-que-regulamenta-o-teletrabalho-no-poder-judiciario/>. Acesso em: 21 Jun. 2022.

SONICWALL. Sonicwall cyber threat report; **Cyber threat intelligence for navigating the new business reality**. 2021. Disponível em <https://www.sonicwall.com/medialibrary/en/whitepaper/2021-cyber-threat-report.pdf>. Acesso em: 22 Ago. 2023.

SOUZA, S.R.R.K. **A rotatividade e as condições de trabalho dos profissionais de enfermagem: um enfoque da ergonomia**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85135/195667.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 Jul. 2023.

TASCHETTO, M.; FROEHLICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. In: **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/39652>. Acesso em: 12 Jan. 2023.

TIETZE, S. Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”. In: **Journal of Organization change management**, v.18, n.1, p.48-62, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09534810510579841>. Acesso em: 12 Jan. 2023.

TREMBLAY, D. Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. In: **Women in Management Review**, v.17, n.3-4, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09649420210425309>. Acesso em: 21 Jan. 2023.

TREMBLAY, D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. In: **Revista de Administração de Empresas**. v. 42, n. 3, p. 54-65, Jul/Set, 2002. São Paulo. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/KrrGr7Kdrbfcg5SgcdCfKbB/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 25 Ago. 2023.

TREMBLAY, D.-G. Le télétravail: définitions et enjeux. In: TREMBLAY, D.-G. **Télétravail: concilier performance et qualité de vie**. Montréal: IQ collectif et Cefrio, 2001.

UNIÃO INTERNACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES – UIT. **Índice Global de Cybersegurança**. 2020. Disponível em: <https://www.itu.int/epublications/publication/D-STR-GCI.01-2021-HTM-E/>. Acesso em: 25 Ago. 2023.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ - UTFPR. **UTFPR comemora 12 anos de transformação**. 2017. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/noticias/geral/utfpr-comemora-12-anos-de-transformacao>. Acesso em: 30 Nov. 2022.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2020**. Disponível em: [http://www.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/prestacao-de-contas/rg\\_2020\\_final\\_jun21.pdf/view](http://www.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/prestacao-de-contas/rg_2020_final_jun21.pdf/view). Acesso em: 04 Dez. 2022.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2021**. Disponível em: [https://portal.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/prestacao-de-contas/2021-relatorio-de-gestao/relatorio\\_de\\_gestao\\_2021\\_1\\_.pdf/view](https://portal.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/prestacao-de-contas/2021-relatorio-de-gestao/relatorio_de_gestao_2021_1_.pdf/view). Acesso em: 30 Nov. 2022.

\_\_\_\_\_. **FAQ - Perguntas e Respostas sobre o PGD na UTFPR**. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/servidores/site/programa-de-gestao-e-desempenho/faq-perguntas-e-respostas-sobre-o-pgd-na-utfpr>. Acesso em: 29 Nov. 2022.

VALENTIM, J. H. Teletrabalho e Relações de Trabalho. **Revista do Ministério Público do Trabalho**. n. 19, mar. 2020. Disponível em: <https://livros-erevistas.vlex.com.br/vid/revista-do-ministerio-publico-682926357>. Acesso em: 30 Nov. 2022.

VILLARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T. Teletrabalho no Serpro: pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto **de trabalho**. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**, 40., 2016, Costa do Sauípe. Anais... Costa do Sauípe, BA: Anpad, 2016.

WHITTLE, A.; MUELLER, F. 'I could be dead for two weeks and my boss would never know': telework and the politics of representation. In: **New Technology, Work and Employment**, v. 24, n. 2, p. 131-143, 2009. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1487797](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1487797). Acesso em: 10 Jan. 2023.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard**. Geneva: World Health Organization. 2020. Disponível em: <https://covid19.who.int/>. Acesso em: 01 Dez. 2022.

\_\_\_\_\_. **WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard**. Geneva: World Health Organization. 2021. Disponível em: <https://covid19.who.int/>. Acesso em 09 Dez. 2022.



**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO (CONSTRUÍDO NO FORMATO ONLINE, VIA GOOGLE FORMULÁRIO)**

Qual sua faixa etária?

- Entre 18 e 30 anos
- Entre 31 e 42 anos
- Entre 43 e 60 anos
- Mais de 60 anos

Qual seu sexo? (Considerando seu sexo biológico)

- Feminino
- Masculino

Em qual *campus* da UTFPR trabalha?

- Campus* Apucarana
- Campus* Campo Mourão
- Campus* Cornélio Procópio

*Campus Curitiba*

*Campus Dois Vizinhos*

*Campus Francisco Beltrão*

*Campus Guarapuava*

*Campus Londrina*

*Campus Medianeira*

*Campus Pato Branco*

*Campus Ponta Grossa*

*Campus Santa Helena*

*Campus Toledo*

Quanto tempo trabalha na instituição?

Até 5 anos

Entre 6 e 15 anos

Entre 16 e 25 anos

Entre 26 e 35 anos

Mais de 35 anos

Considerando a experiência que teve com o trabalho remoto durante a pandemia de Covid-19 ,

quais os benefícios que o teletrabalho proporcionou para a sua vida profissional e pessoal?

Ampliação do tempo com a família

Diminuição do tempo gasto com deslocamento

Melhor qualidade de vida

Maior concentração na realização das tarefas

Melhor organização das tarefas

Redução de riscos de acidente

Maior flexibilidade para organizar os compromissos pessoais

Mais flexibilidade e autonomia no horário de trabalho

Ampliação da qualidade e produtividade das atividades do trabalho realizadas na mesma quantidade de horas

Maior satisfação como trabalho realizado remotamente

Melhor relação com a chefia imediata

Maior tempo para cursos de capacitação

Economia com combustível/manutenção de veículos/passagens

Economia com roupas e produtos de beleza

Mais tempo para realização de projetos e artigos

Maior engajamento com causas voluntárias

Mais praticidade na realização de reuniões

Outros: \_\_\_\_\_

Considerando a experiência que teve com trabalho remoto durante a pandemia de Covid-19, quais os prejuízos ou desvantagens que o teletrabalho proporcionou para a sua vida profissional e pessoal?

Sedentarismo (ficar acomodado em casa)

Aparecimento de sintomas de depressão/ansiedade/estresse

Menor interação com colegas de trabalho

Falta de espaço apropriado

Desconforto físico (falta de ergonomia)

Falta de equipamentos (computador, mesa, internet)

Gastos pessoais com energia/água/serviços de dados

Falta de concentração

Distração (com membros da família, TV, animais, outros)

Trabalhos/solicitações fora de hora de trabalho

Pressão por produtividade

Sobrecarga (horas e atividades adicionais de trabalho)

Falta de acessibilidade com a chefia

Dificuldade no manuseio de tecnologias

Julgamento de terceiros (com comentários de que não trabalha, uma vez que não sai de casa para trabalhar)

Outros: \_\_\_\_\_

Considerando a possibilidade de adesão permanente do trabalho remoto na UTFPR, na sua opinião, quais os impactos (positivos e negativos) que o teletrabalho proporcionaria **para a instituição?**

Economia de energia

positivo  negativo

Economia de água

positivo  negativo

Economia de recurso humano para limpeza e manutenção de ambientes

positivo  negativo

Menor necessidade de ambientes para alocação de servidores

positivo  negativo

Maior gasto com software/plataformas para reuniões

positivo  negativo

Redução de exoneração/remoção/redistribuição de servidores, por poderem trabalhar de sua cidade de origem

positivo  negativo

Redução de contaminação em casos pandêmicos

positivo  negativo

Redução de atestados médicos e faltas ao trabalho

positivo  negativo

Maiores gastos com software/plataformas para encaminhamento de processos

positivo  negativo

Modernização dos encaminhamentos administrativos

positivo  negativo

Agilidade no encaminhamento dos processos

positivo  negativo

Economia com diárias e passagens

positivo  negativo

Maior aporte de recursos financeiros para capacitação de servidores

positivo  negativo

Outros: \_\_\_\_\_

Na sua opinião a disponibilização de ferramentas/materiais necessários para a execução do trabalho remoto é de responsabilidade da instituição?

Sim  Não

Justifique sua resposta:

Mesmo que a instituição não cubra gastos com ferramentas/materiais necessários para a execução do trabalho remoto, inda assim você preferiria trabalhar, permanentemente, de forma remota?

Sim  Não

Justifique sua resposta:

Considerando a experiência que teve com trabalho remoto durante a pandemia de Covid-19, no que se refere à ferramentas/materiais disponibilizados pela instituição, houve a falta de algum material ou suporte?

Sim  Não

Justifique sua resposta:

Considerando a experiência que teve com trabalho remoto durante a pandemia de Covid-19, você teve dificuldades em executar o seu trabalho remotamente?

Sim  Não

Justifique sua resposta: (Se respondeu sim, apresente, pelo menos uma sugestão de como essa dificuldade poderia ser diminuída ou extinguida)



Considerando os prós e os contras do teletrabalho, qual das formas de trabalho é melhor para você??

Trabalho presencial  Trabalho remoto

Justifique sua resposta:

Considerando os prós e os contras do teletrabalho, qual das formas de trabalho é melhor para a instituição, na sua opinião?

Trabalho presencial  Trabalho remoto

Justifique sua resposta:

Se pudesse escolher hoje entre o trabalho presencial e o remoto, qual escolheria?

Trabalho presencial  Trabalho remoto

Justifique sua resposta:

Você se considera mais produtivo no trabalho presencial ou no trabalho remoto?

Trabalho presencial  Trabalho remoto

Justifique sua resposta:

Considerando o organograma da UTFPR, há algum setor que você considera que não seja possível trabalhar remotamente?

Sim  Não

Justifique sua resposta, caso ela seja Sim, cite quais.

Se você pudesse sugerir um processo ideal de adaptação de um trabalhador remoto, teria interesse de apresentá-lo à UTFPR?

Sim  Não

Justifique sua resposta (se respondeu sim, manifeste, se desejar, como seria esse processo)

Considerando o Projeto Experiência-Piloto do Programa de Gestão e Desempenho – PGD, no âmbito da UTFPR, para implantação do trabalho remoto. Qual a sua percepção sobre esse projeto?

Positiva

Negativa

Não tenho opinião formada sobre a Experiência-Piloto

Desconheço a Experiência-Piloto

Justifique sua resposta:

Qual sua opinião, em uma avaliação geral o trabalho remoto:

Tem aspectos positivos e negativos igualmente

Tem mais aspectos positivos

Tem mais aspectos negativos

Não sei opinar

Gostaria de expor mais alguma consideração ou relato de experiências pessoais/profissionais sobre a trabalho remoto? Fique à vontade (sugestão, crítica, elogio, outros):

Você pode assinalar o campo a seguir, para receber o resultado desta pesquisa, caso seja de seu interesse:

Quero receber os resultados da pesquisa

Não quero receber os resultados da pesquisa

Caso sua resposta tenha sido sim "Quero receber os resultados da pesquisa",  
descreva o e-mail para envio dos resultados

**APÊNDICE B - TERMO ENCAMINHADO AOS PARTICIPANTES:****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

**Tema da pesquisa:**

**VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO PERMANENTE DO TRABALHO REMOTO NA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ - PÓS-PANDEMIA****A) INFORMAÇÕES DOS PESQUISADORES**

Oséias Santos de Oliveira (orientador) - [oseiass@utfpr.edu.br](mailto:oseiass@utfpr.edu.br)

Rua Francisco Klos, 185, sobrado 02, Bairro Boa Vista, Curitiba - PR, CEP 82560-510

Rejane Vera Cavallin – (45) 98819-2803 – [rejanecavallin@utfpr.edu.br](mailto:rejanecavallin@utfpr.edu.br)/  
[rejanecavallin@gmail.com](mailto:rejanecavallin@gmail.com)

Rua Marfim, 882, casa, bairro São Luís, Santa Helena – PR, CEP 85892-000

**Local de realização da pesquisa:** Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), sendo os 13 *campi* distribuídos em diversas regiões do Paraná, estando a reitoria situada na Av. Sete de Setembro, 3165 - Rebouças CEP 80230-901 – Curitiba – PR – Brasil, telefone geral +55 (41) 3310-4545

**B) INFORMAÇÕES AO PARTICIPANTE**

Prezado servidor (a),

Você está sendo convidado a participar voluntariamente de uma pesquisa intitulada “**VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO PERMANENTE DO TRABALHO REMOTO NA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ - PÓS-PANDEMIA**”. A pesquisa é vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração

Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

### **1. Apresentação da pesquisa**

A pesquisa que você está sendo convidado a participar busca por contribuir para o melhor entendimento das vantagens e desvantagens e a viabilidade de implantação de forma permanente do trabalho remoto na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, sendo relevante para fornecer informações sobre as experiências dos servidores Técnicos Administrativos em Educação obtidas no período pré-pandêmico, pandêmico e pós pandêmico. Visando contribuir para subsidiar o desenvolvimento de ações e estratégias que contribuam para dirimir dificuldades encontradas na execução desta forma de trabalho. Fornecendo subsídios para que a IES possa incorporar a temática em suas práticas de discussão e na definição das políticas educacionais que opera no contexto da sociedade.

### **2. Objetivos da pesquisa**

Esta pesquisa tem como objetivo apresentar uma proposta com ações para a implantação do trabalho remoto, de modo permanente, para os setores administrativos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), no contexto pós-pandêmico, a partir do levantamento das percepções de seus servidores da Carreira de Técnico Administrativos em Educação.

### **3. Participação na pesquisa**

Para que possa contribuir voluntariamente com esta pesquisa, o servidor deverá concordar com o TCLE, desta forma será encaminhado um novo e-mail com o link para o questionário proposto. Apenas após o aceite (assinatura/confirmação do TCLE) é que o questionário será disponibilizado para resposta. O tempo médio estimado necessário para responder o questionário, incluindo a leitura desse termo, é de 15 minutos. Sugere-se que para responder ao questionário o servidor escolha um local seguro, confortável e fora do horário de trabalho. Sugere-se também que o participante guarde consigo uma cópia do TCLE. Caso o participante após ler o TCLE, não tenha interesse em responder a pesquisa, somente deverá fechar a aba do navegador em que o termo está aberto.

#### **4. Confidencialidade**

Todos os dados obtidos por meio desse questionário serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. Da mesma forma, o responsável pela pesquisa compromete-se a utilizar as informações apenas para a finalidade acadêmica bem como divulgar os resultados somente através de publicações científicas. Com relação ao armazenamento e à transferência dos dados, será seguida as orientações presentes no ofício circular nº 2/2021 CONEP/SECNS/MS.”

#### **5. Riscos e Benefícios**

##### **5a) Riscos:**

Algumas perguntas podem causar um eventual e mínimo desconforto, onde o participante pode se sentir constrangido a responder algumas questões. Por se tratar de uma ferramenta online (Google Forms) há o risco de vazamento de dados. Entretanto, o cuidado principal é com a redução dos potenciais riscos, para isso, assim que receber as respostas dos questionários, os dados serão retirados da nuvem, serão baixados e salvos em um drive externo, que não possua acesso à internet.

É direito do participante ser esclarecido de cada etapa que tiver participando, e poderá desistir da pesquisa em qualquer momento em que se sentir prejudicado, nenhum dado será salvo se o questionário não for finalizado, vale ressaltar que todas as informações serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação, todos os dados informados por você serão processadas de acordo com os princípios éticos da pesquisa expostos na Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

**5b) Benefícios:**

Os benefícios em responder a pesquisa estão relacionados com a possibilidade de contribuir para o melhor entendimento das vantagens e desvantagens de se implantar de forma permanente o trabalho remoto na UTFPR fornecendo, por meio da pesquisa, os subsídios para a formulação de ações nesse sentido. Além de permitir que você entre em contato com informações e conhecimento a respeito da temática em questão, possibilitando refletir sobre o tema.

**6. Critérios de inclusão e exclusão****6a) Inclusão:**

Estarão incluídos na pesquisa servidores Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), com idade entre 18 e 75 anos, de ambos os sexos. Cabe ressaltar que para responder ao questionário o participante necessita ter acesso a internet e equipamento compatível para a utilização do Google Forms.

**6b) Exclusão:**

Serão excluídos da pesquisa servidores que não estejam ativos na universidade, seja por estar aposentado, emprestado a outra instituição ou que não sejam efetivos no cargo e também aqueles que não estiverem de acordo com o TCLE.

**7. Direito de sair da pesquisa e a esclarecimentos durante o processo**

Como participante voluntário, você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo, caso essa seja sua vontade, a única coisa a se fazer é fechar a aba do navegador. Desta forma sua participação não será registrada. Até o momento da divulgação dos resultados, você poderá para solicitar a retirada dos seus dados. E em qualquer etapa poderá solicitar esclarecimentos quanto a pesquisa. Para dirimir quaisquer dúvidas referentes ao estudo ou para solicitar a retirada dos dados poderão se



comunicar com Rejane Vera Cavallin pelo telefone: (45) 98819-2803 ou pelo e-mail [rejanecavallin@utfpr.edu.br](mailto:rejanecavallin@utfpr.edu.br)/[rejanecavallin@gmail.com](mailto:rejanecavallin@gmail.com)

Caso seja do seu interesse receber os resultados finais desta pesquisa, assim como a dissertação aprovada em banca e o produto técnico/tecnológico final, assinale a opção “Quero receber os resultados da pesquisa” no final do formulário e indique o e-mail no qual deseja recebê-los. Salientamos que para participar desta pesquisa será necessário concordar com este termo, desse modo o consentimento será previamente apresentado e, caso, concorde em participar, será considerado anuência quando responder ao questionário. Precisamos também que você preencha alguns dos seus dados pessoais. A coleta desses dados é obrigatória, porém não se preocupe, seus dados não serão divulgados. Para que a pesquisa seja registrada com sucesso é necessário responder as perguntas e então finalizar o formulário.

#### **8.Ressarcimento e indenização**

A participação nessa pesquisa é voluntária e não acarreta nenhum custo ao participante, motivo pelo qual não haverá nenhum tipo de ressarcimento ou compensação financeira em decorrência da sua participação. Fica assegurado, no entanto, o seu direito de requerer indenização em caso de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

#### **C) ESCLARECIMENTOS SOBRE O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA**

O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (CEP) é constituído por uma equipe interdisciplinar e independente que tem como objetivo assegurar o respeito aos direitos dos participantes de pesquisa e contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro dos padrões éticos (Normas e Diretrizes regulamentadoras de Pesquisas Envolvendo Seres Humanos – Resoluções 466/12 e 510/16). A submissão ao Comitê de Ética acontece a partir da Plataforma Brasil, que é uma base nacional e unificada de registros de pesquisas envolvendo seres humanos para todo o sistema CEP/Conep. Ela permite que as pesquisas sejam acompanhadas em seus diferentes estágios - desde sua submissão até a aprovação final

pelo CEP e pela Conep. A ferramenta torna o processo de submissão e apreciação ética, dos projetos de pesquisa, mais seguros, rápidos e confiáveis. Caso considere que a pesquisa não está sendo executada da forma como você foi informado ou que você está sendo prejudicado de alguma forma, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR). Endereço: Avenida Sete de Setembro, 3165, bloco L sala 07 (pátio central), térreo. Curitiba-PR. Telefone: (41) 3310-4494, e-mail: [coep@utfpr.edu.br](mailto:coep@utfpr.edu.br).

#### D) CONSENTIMENTO DO PARTICIPANTE

Declaro ter conhecimento das informações contidas nesse documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação direta (ou indireta) na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos, benefícios, ressarcimento e indenização relacionados a este estudo. Após reflexão, eu decidi, livre e voluntariamente, participar desse estudo. Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo.