



XXI Colóquio Internacional de Gestão Universitária

Desafios da Gestão da Educação Superior na América Latina e Caribe pós-pandemia:
Inovação, Integração e Interculturalidade

Cidade de Loja - Equador
18, 19 e 20 de janeiro de 2023



O IMPACTO DO TRABALHO REMOTO NA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: análise de um *impromptu* no desenvolvimento de pessoas durante a pandemia da COVID-19.

RUY TADEU MAMBRINI RIBAS

Universidade Federal de Santa Catarina
ruy.ribas@ufsc.br

GABRIELA MATTEI DE SOUZA

Universidade Federal de Santa Catarina
gabriela.mattei@ufsc.br

RODRIGO OTÁVIO MORETTI-PIRES

Universidade Federal de Santa Catarina
rodrigo.moretti@ufsc.br

RESUMO

Com o intuito de verificar o impacto (ou não) da adoção do regime de trabalho remoto – decorrente do isolamento social impulsionado pela pandemia do COVID-19 – na Progressão por Capacitação Profissional dos Técnicos-Administrativos em Educação de uma Instituição de Ensino Superior, a presente pesquisa, após levantamento bibliográfico teórico acerca dos principais temas que norteiam e embasam este estudo, utilizou-se de dados secundários coletados em repositórios oficiais e públicos da Instituição em estudo para verificar a existência ou não de influência desta situação na capacitação dos referidos servidores. Por meio de uma abordagem predominantemente quantitativa e raciocínio dedutivo, utilizaram-se dados dos anos de 2018 a 2022, que permitiram verificar tímida mudança nos anos iniciais do intervalo pesquisado, seguida de significativa alteração durante o período durante o qual se realizou o regime de trabalho remoto e seguinte. Diante de tanto pode-se observar, portanto, algum tipo de relação entre este tipo de regime de trabalho – remoto – e o aumento no nível de capacitação dos servidores na Instituição Federal de Ensino Superior pesquisada.

Palavras chave: Trabalho Remoto. Capacitação Profissional. Desenvolvimento de Pessoas. Gestão de Pessoas. Universidade.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem por finalidade a busca de indicadores objetivos que apontem para o diagnóstico de consequências concretas da adoção ou implementação do expediente administrativo em regime de trabalho remoto estabelecido em uma Instituição Federal de Ensino Superior no contexto da decretação de uma série de medidas de distanciamento e isolamento social como providências de precaução diante dos riscos da pandemia que se instalou e ficou conhecida pela sigla COVID-19.

Neste tema, foi possível identificar a existência de estudos que procuraram abordar os impactos do distanciamento social e das atividades remotas nos processos de ensino-aprendizagem, verificando os resultados educacionais propriamente ditos, os índices de compreensão de conteúdos, de aprovação ou evasão acadêmica e em diante; outros estudos ainda seguiram trajetória mais subjetiva e de análise qualitativa e buscaram captar a percepção dos atores dos processos educacionais diante da mandatária realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma remota. De antes mesmo do advento da pandemia, ainda, pode-se identificar a existência de pesquisas que já exploravam as possibilidades e consequências do trabalho remoto que já vinha sendo experimentado há algum tempo na iniciativa privada e que surgia como tendência de política de gestão de pessoas progressivamente implementada também na Administração Pública brasileira.

Em quase todos os casos, os estudos identificaram pontos positivos e negativos do regime remoto de trabalho, mas, em boa parte das situações, com considerações articuladas a partir da percepção de autores ou sujeitos eventualmente entrevistados. Nem tantas assim parecem ser, contudo, as pesquisas que buscaram identificar ditas vantagens e desvantagens por uma perspectiva mais objetiva, fundamentada em dados ou indicadores concretos e que possam ser mensurados, acompanhados, avaliados e contrapostos a outros dados quantitativos ou de realidade, como a passagem do trabalho presencial para o regime remoto recentemente, por exemplo.

É diante desta percepção e a partir destes elementos que este artigo pretende, após realizar revisão bibliográfica sobre os temas brevemente introduzidos há pouco, avaliar a existência (ou não) de uma consequência concreta e objetiva da adoção do regime de trabalho remoto implementado, mesmo que temporariamente (e, conforme algumas críticas, de forma improvisada e pouco estruturada), para os servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Parte-se de uma hipótese de que a rotina flexibilizada pelo trabalho remoto teria gerado externalidades positivas objetivamente verificáveis e que esta modulação de rotina associada à economia de tempo e investimentos antes necessários para deslocamento, por exemplo, teriam repercutido de forma positiva em indicadores que expressam a capacitação profissional dos servidores do quadro da instituição.

Em breves palavras: parte-se de hipótese de que, com rotinas mais flexíveis e mais tempo disponível, os servidores teriam investido energia, tempo (e, quiçá recursos financeiros próprios) na realização de cursos de capacitação profissional, cursos livres, cursos de extensão, teriam participado de eventos (também facilitados e tornados mais acessíveis pela expansão da oferta de congressos e seminários também à distância ao longo do período de pandemia) buscando, em última análise, o aperfeiçoamento de suas competências e progressão em suas carreiras.

Para verificar dita hipótese, os dados de Progressão por Capacitação Profissional entre os anos de 2018 e 2022 dos servidores ocupantes do cargo de assistente em administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior serão compilados e analisados para que se possa identificar eventual tendência neste período marcado em seu ponto médio pelo advento da pandemia de COVID-19 e a adoção do regime de trabalho remoto. É a análise destes dados que, finalmente, viabilizará considerações conclusivas sobre o impacto do trabalho remoto na capacitação profissional dos servidores da Instituição em estudo e, eventualmente, possibilitará a identificação de uma externalidade positiva decorrente da flexibilidade de rotina conferida pelo expediente administrativo remoto, mesmo que adotado, conforme críticas, de forma não ótima, improvisada, adaptada às contingências e urgências que se impunham à época.

Ademais, este artigo almeja ainda somar-se a outros esforços de avaliação *ex post* de impactos de políticas públicas com base em evidências explicitadas por meio de indicadores que possam ser avaliados de forma mais objetiva e ao longo de intervalos temporais, de modo a permitir tanto conclusões mais impessoais e fundamentadas em dados como a viabilizar também que estudos futuros possam replicar a abordagem em outras Instituições ou com outros recortes de amostra, de tempo, de espaço, em busca de conclusões mais amplas ainda ou, do contrário, de refutação ao que nesta pesquisa for encontrado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O IMPACTO DA PANDEMIA DA COVID-19 NA ROTINA DAS INSTITUIÇÕES SOCIAIS

Na última semana do ano de 2019 a Organização Mundial da Saúde passou a ser notificada oficialmente de uma série de casos de quadro semelhante aos de uma pneumonia na cidade de Wuhan, na China. Uma semana depois se identificava de forma oficial um novo tipo de coronavírus e uma nova doença derivada deste agente: a COVID-19 (Coronavirus Disease 2019) que acometia os adoecidos com um quadro de infecção respiratória geralmente aguda, que demandava suporte intenso e com evolução muitas vezes rápida e, sobretudo em pacientes com perfil de risco e comorbidades – ainda não completamente esclarecidas –, com risco de morte decorrente do agravamento dos sintomas e de reflexos outros no quadro geral de saúde dos infectados. Em que pese os coronavírus serem comuns na natureza, dificilmente geravam doenças mais sérias, diferente foi com o Coronavírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave 2 (SARS CoV 2) que, por sua transmissão facilitada, teria se alastrado da China pelo Mundo (WHO, 2021) de maneira muito rápida, naquilo que passou a ser, algum tempo depois, um surto que constituía “uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) – o mais alto nível de alerta da Organização [Mundial da Saúde] (OPAS, 2022).

Em solo brasileiro, o primeiro registro de um caso formalmente identificado e declarado pelo Ministério da Saúde como de COVID-19 data de 25 de fevereiro de 2020 (UNA-SUS, 2020) e neste contexto que, conforme progressivamente crescia a curva de casos diagnosticados, o Governo Federal declarou estar configurado um estado de emergência com fins de viabilizar medidas de combate mais enérgicas diante do alastramento da doença no

País. A iniciativa de fundo político e administrativo fundamentou e viabilizou (operacional, orçamentária e legalmente) uma série de medidas, dentre elas um conjunto de restrições dirigidas aos indivíduos e ao funcionamento de instituições públicas e privadas.

Ditas restrições, por seu turno, fundamentavam-se em prognósticos de que seriam necessárias para reduzir o ritmo de dispersão do vírus e sua doença ao mesmo tempo em que se buscava viabilizar a estrutura necessária para o combate da massificação da doença no território brasileiro e em seu Sistema de Saúde – cenário sabidamente inevitável pelo que já se colhia da experiência de outros países que, por uma série de fatores – sendo o geográfico possivelmente o principal deles – enfrentavam o surto meses ou semanas antes que o Brasil. Em resumo, o Conselho Nacional de Saúde (CNS), frente ao rápido ritmo de transmissão da doença pelo contato ou proximidade física entre pessoas (pela dispersão por vias aéreas) em ambientes fechados, passou a nortear a implementação de políticas e medidas de isolamento e distanciamento social como protocolo emergencial potencialmente mais eficaz na contenção da rápida ascensão na curva de contágio e fatalidades (CNS, 2020).

Diante do novo contexto, a dinâmica e o funcionamento da vida social, da sociedade e suas instituições alteraram-se drástica e rapidamente – muitas fecharam suas portas, outras seguiram funcionando em versões adaptadas por uma série de restrições, limitações e modulações. De qualquer sorte, maneira geral, a vida em suas variadas dimensões recolheu-se ao local de moradia, que passou a ser também ambiente de trabalho, estudos, lazer. Ao mesmo tempo, as próprias atividades de trabalho precisaram ser adaptadas para serem compreendidas nesta nova realidade de interações e relações mediadas, à distância, por tecnologias variadas que permitissem tanto quanto possível regular o funcionamento das organizações e do contato entre seus atores. Os espaços públicos, compartilhados, comuns, foram esvaziados e os deslocamentos e contatos presenciais foram reduzidos ao mínimo necessário (BONDUKI, 2021).

Claro é que, pelo contexto posto, toda organização ou instituição viu seu funcionamento e operação regulares sendo profundamente alterados, o que, sem dúvida, gerou uma série de consequências. Dados apontam que, após um ano da oficialização da pandemia em solo brasileiro, ao menos 716 mil empresas já haviam fechado suas portas (OLIVEIRA, 2020). Passado mais um ano, em 2021, o número já era quase o dobro: 1,3 milhão de empresas fechadas (NERY, 2021). No estado de São Paulo, estudos mais específicos e de recorte mais detalhado diagnosticaram que 60% das empresas haviam perdido faturamento e enfrentavam dificuldades em comparação a um cenário básico anterior à pandemia (FECOMERCIO/SP, 2021).

Mais que consequências para o setor privado, do qual se destaca em especial os setores de comércio varejista, de eventos e serviços em geral, a educação foi uma área que precisou de alargada e brusca capacidade de reinvenção e adaptação diante dos impeditivos que se impunham ao convívio e dinâmicas presenciais costumeiras e, neste contexto, que ganharam relevo as atividades distanciadas, síncronas ou assíncronas, realizadas com apoio de recursos de tecnologia de informação e comunicação. Estas novas práticas educacionais, por sua vez, em que pese virtualmente necessárias pelo contexto que se apresentava, foram encaradas com debate e alguma sorte de desconfiança: havia quem destacasse as novas possibilidades que se abriam e as potencialidades do novo modelo, menos demarcado por limites temporais, geográficos e de padronização do processo. Por outras palavras, as experiências educacionais poderiam ser acessadas em qualquer tempo, de qualquer lugar, e conforme o ritmo de cada um (BONDUKI, 2021). Por este prisma o novo estado de coisas, produto das contingências derivadas da pandemia, embora desafiador, abriria espaço para revisitas às práticas

educacionais e catalisaria a adoção de inovações no tradicional processo de ensino-aprendizagem (RONDINI; PEDRO; DUARTE, 2020).

Não apenas com otimismo, contudo, o momento foi recebido. Foram várias as pesquisas científicas, manifestações de classe e manifestações variadas que enfatizavam a potencial sobrecarga dos trabalhadores da educação – docentes ou aqueles em funções de suporte –, a dificuldade de adaptação de materiais e práticas pedagógicas para o novo espaço virtual, mediado por tecnologias em detrimento da convivência presencial, a dificuldade dos próprios atores envolvidos no processo educacional em adotar e operar novas tecnologias até então desconhecidas ou pouco dominadas e em diante (MANCEBO, 2020).

Também no contexto da educação, e naquilo que extrapola o específico processo de ensino-aprendizagem e a relação entre docentes e discentes, também o corpo técnico-administrativo das instituições educacionais, que desempenha atividades de apoio e sustentação para o regular funcionamento do ensino (e da pesquisa e da extensão, no caso das organizações de ensino superior), precisou adaptar suas atividades em observância aos mandamentos de isolamento social decorrentes da pandemia e os imperativos de seu combate. Reuniões administrativas tornaram-se virtuais, processos diversos migraram para o meio digital e os atendimentos passaram a ser realizados de forma remota. Não obstante quaisquer dificuldades ou limitações, estas atividades de suporte foram realizadas e as instituições de ensino superior seguiram funcionando (tanto quanto possível) regularmente: as rotinas e expedientes administrativos foram adaptados às contingências e, em paralelo, os profissionais precisaram equacionar afazeres domésticos, compromissos pessoais, empreendimentos acadêmicos e atividade laboral – tudo em um novo contexto e em um só ambiente, a própria residência (VASEL, 2022).

E conforme os objetos de estudo e objetivos deste artigo, é exatamente sobre o trabalho remoto que surgiu como alternativa (quase improvisada em alguns casos, diga-se) diante dos imperativos da pandemia e seu combate que se quer investigar. Mais especificamente ainda, o que se intenciona é avaliar as consequências da adoção deste regime ou modelo laboral nos serviços administrativos – de apoio aos processos de ensino, pesquisa e extensão – de uma Instituição Federal de Ensino Superior. A perspectiva, no entanto, não é a de buscar consequências em sentido amplo ou abstrato, mas, de outra sorte, de maneira direta através de indicadores e evidências objetivas que podem indicar (ou não) externalidades positivas (ou negativas) do trabalho remoto no desenvolvimento dos servidores de uma destas Instituições daquele gênero composto por todas aquelas que, no setor público e no âmbito federal, se dedicam às atividades de ensino superior.

2.2 A EXPERIÊNCIA DO TRABALHO REMOTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Ainda antes do advento da pandemia e suas consequências hoje já bem conhecidas, os avanços tecnológicos das últimas décadas (e, sobretudo, anos) já catalisavam mudanças nas relações, dinâmicas e ambientes de trabalho e abriam caminho para regimes diferenciados de trabalho – com partes ou a totalidade da rotina e tarefas sendo cumpridas (ou podendo ser cumpridas, no limite) em qualquer horário e a partir de qualquer lugar. O acompanhamento do trabalho também progressivamente, ao menos em alguns ambientes, passava a ser feito mais

com foco em resultados e entregas e menos com o controle sobre as agendas, calendários e corpos. É neste cenário que já se consolidava, mesmo que em ritmo ainda cadenciado, uma percepção de que, em que pese os desafios da mudança de paradigma na realidade do trabalho da passagem de modelos tradicionais para outros remotos ou híbridos, as mudanças poderiam representar, para as organizações e seus trabalhadores em geral e gestores, a oportunidade para o aproveitamento de algumas vantagens como “flexibilidade de horário, conforto, autonomia, qualidade de vida e motivação” fomentando “autonomia, disciplina, organização, motivação e dedicação” (GATTI *et al.*, 2018, p. 197).

Na Administração Pública brasileira o trabalho remoto já era uma experiência em curso – embora longe de ser regra. Ao longo das últimas duas décadas alguns Órgãos e Entidades do primeiro setor adotaram modelos híbridos ou totais de teletrabalho, por vezes em projetos piloto, em outras de maneira definitiva. Neste contexto pesquisas como a de Filardi, Castro e Zanini (2020) identificaram que, quando consultados, os servidores que trabalhavam de modo remoto destacavam vantagens do modelo como a possibilidade de maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e familiar; maior produtividade; maior flexibilidade e autonomia na gestão do tempo; redução do estresse; economia no tempo e custo de deslocamento até o ambiente de trabalho; e, em geral, melhoria na qualidade de vida.

Claro é que pesquisas também captaram desvantagens do trabalho remoto e as principais delas relacionam-se à dificuldade de adaptação às novas ferramentas e dinâmicas; à falta de estrutura material necessária para o desempenho das atividades antes desempenhadas presencialmente; os desafios na manutenção de uma comunicação qualificada e produtiva; o afrouxamento dos laços entre as pessoas e a organização e os problemas psicológicos decorrentes de tanto. O estudo de Filardi, Castro e Zanini (2020), contudo, também parece indicar que mesmo estas fragilidades do trabalho remoto percebidas pelo pessoal do setor público poderiam ser mitigadas ou eliminadas com a adoção de modelos e práticas de gestão que tenham se comprovado eficazes na mediação de relações de trabalho remoto no setor privado, com as devidas adaptações à esfera pública e suas peculiaridades, claro.

Em outros termos, apesar dos importantes avanços (e das potencialidades já identificadas) na evolução para novos regimes de trabalho, sobretudo em iniciativas que, no Poder Público, mostravam-se bem-sucedidas (notadamente de alguns Órgãos e repartições do Poder Judiciário), muitos avanços ainda deveriam ser realizados para que essa nova forma de relação para com a atividade laboral pudesse ser ampliada e generalizada com sucesso – situação em que, conforme Lucas e Santos (2021, p. 268) os ganhos seriam “muito superiores, tanto para o servidor, quanto para o órgão e sociedade” por ser, o trabalho remoto, uma alternativa “muito viável frente aos desafios que a modernização impõe e com reflexos positivos para toda a sociedade”.

No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior o trabalho remoto enquanto prática e regime laboral era, até o advento da pandemia, incipiente. Atividades acadêmicas até poderiam ser eventualmente mediadas por recursos de tecnologia da comunicação, parcela da carga horária de cursos poderia ser feita à distância com a flexibilidade de atividades assíncronas, por exemplo, mas no campo das atividades administrativas, do expediente das unidades de apoio ao processo de ensino-aprendizagem, muito pouco se cogitava ou implementava de novas formas de trabalho, notadamente o híbrido ou remoto, a despeito de crescente debate (e evidências positivas) sobre a adoção de novos modelos mesmo na Administração Pública brasileira, com todas as restrições legais, formais e burocráticas que nela se fazem impor.

Para estas Instituições da Administração Pública foi a oficialização da pandemia – feita por cada uma delas de forma autônoma, no bojo da previsão constitucional de autonomia, mas no mais dos casos no primeiro terço do ano de 2020 – que fez surgir o tema (e a prática, por necessidade) do trabalho remoto. Naquele estado de coisas, de forma um pouco improvisada, “o grosso das atividades presenciais das escolas e universidades foi interrompido e, aos docentes e técnicos estáveis e de carreira, foi ‘oferecido’ o *home office* quase que de forma automática” (MANCEBO, 2020, p. 110).

Tratar da perspectiva docente (e do próprio processo de ensino-aprendizagem propriamente dito) não é intenção desta pesquisa, contudo. O objetivo aqui é tratar de temas relativos ao pessoal técnico-administrativo das Instituições de Ensino em comento – e aqui uma primeira demarcação de limites do estudo. Neste universo mais restrito, Magalhães e Rotenberg (2022) identificaram ambiguidades semelhantes às das pesquisas que tratavam do trabalho remoto em outros ambientes da Administração Pública brasileira: alguns relatos colhidos em pesquisa que realizaram foram no sentido de que a adaptação ao modelo remoto foi fácil e de que haveria preferência ao trabalho remoto que ao presencial, com desejo de passar a este regime permanentemente; de outro lado, uma série de outros relatos davam conta das inconveniências do modelo e a insatisfação com uma rotina que divergia do trabalho em expediente tradicional. Ainda mais recentemente, outros estudos buscaram avaliar de forma mais direta os impactos do regime de trabalho remoto durante a pandemia na qualidade de vida e na saúde dos trabalhadores de uma universidade pública – e os achados não permitiram conclusões agudas em nenhuma direção (BARRETO ET AL, 2022).

Na maior parte dos casos, entretanto, as pesquisas que abordaram o tema – como as referidas há pouco – filiam-se a um método mais qualitativo, com análise de conteúdo de entrevistas e buscando captar a percepção subjetiva dos indivíduos envolvidos no universo de interesse. Por outro lado, o que se nota é a virtual ausência de estudos que busquem avaliar o impacto do regime remoto de trabalho durante a pandemia de forma mais objetiva, com base em indicadores numéricos ou menos abstratos, que possam evidenciar de forma mais marcada determinadas repercussões ou externalidades, positivas ou negativas, do período em que se quebrou a tradicional rotina em favor de medidas de prevenção diante da pandemia.

Então se a bibliografia que tratava do trabalho remoto e suas consequências (sobretudo quando adotado no âmbito da Administração Pública brasileira) identificava desvantagens do modelo mas também potencialidades, as pesquisas pareceram enfatizar a busca por aquelas e, majoritariamente com foco em métodos qualitativos e elementos subjetivos. Ao que parece da revisão feita, não se identifica esforços na busca por efeitos positivos ou externalidades positivas do regime de trabalho remoto pela busca de indicadores demonstrativos de tanto. E é com vistas nesta lacuna que este artigo, após a breve revisão teórica limitada pelo escopo e tamanho do escrito, realizará etapa aplicada na busca de evidências que apontem ou ao menos confirmem indícios de uma consequência positiva do trabalho remoto nas Instituições Federais de Ensino Superior.

Ora, se o trabalho remoto realmente oferece condições para uma rotina mais flexível, adaptável e economiza tempo de deslocamento; se permite mesmo maior equilíbrio entre as distintas facetas da vida e seus empreendimentos; e se viabiliza maior produtividade e autonomia na gestão dos afazeres individuais – sejam laborais, acadêmicos, etc. – estes elementos devem ser concretamente perceptíveis e devem gerar consequências comprobatórias de tanto. Quer dizer, tempo e disposição que passariam a surgir a partir do trabalho remoto devem gerar algum outro direcionamento e, a depender de onde desaguarem, podem gerar uma externalidade positiva não apenas para os indivíduos, mas também para a

própria Instituição em que atuam profissionalmente e, no limite e ao menos indiretamente, para a sociedade beneficiária das atividades desta Instituição. É na tentativa de medir essa possível externalidade de forma objetiva que a etapa aplicada deste estudo se lançará mais adiante.

Antes de fazê-lo, não obstante, para melhor contextualizar o cenário profissional dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior – que configurarão o universo/população da etapa aplicada – vale dissertar algumas linhas sobre esta carreira e seu contexto para melhor compreensão da realidade em que se inserem e para melhor compreensão dos próprios indicadores e resultados da etapa aplicada deste estudo.

2.3 A CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR E A PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

Como mencionado previamente, os Técnicos-Administrativos em Educação, ou TAEs, são os servidores responsáveis pela operacionalização das rotinas administrativas necessárias ao funcionamento das Instituições de Ensino Superior. Regidos especificamente pela Lei nº 11.091/2005, para além daquelas comuns aos demais servidores públicos federais, contam com dispositivos na referida lei que buscam incentivar a busca pelo aperfeiçoamento constante de seus conhecimentos e habilidades para a realização de suas rotinas laborais.

Mais diretamente ligada ao objetivo da presente pesquisa está a chamada Progressão por Capacitação Profissional, regida pelo artigo 10 da referida lei (BRASIL, 2005), como pode ser observado no trecho que segue:

Art. 10. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

§ 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III desta Lei.

[...]

§ 3º O servidor que fizer jus à Progressão por Capacitação Profissional será posicionado no nível de capacitação subsequente, no mesmo nível de classificação, em padrão de vencimento na mesma posição relativa a que ocupava anteriormente, mantida a distância entre o padrão que ocupava e o padrão inicial do novo nível de capacitação. [...]

A regulamentação das exigências mínimas para a progressão de um nível para o outro é proporcional ao nível de complexidade dos cargos (classificados de A a E), e é estabelecida pelo Anexo III da Lei nº 11.091/2005, organizado conforme Quadro 1, seguinte:

Quadro 1: Progressão por Capacitação Profissional dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação conforme Lei nº 11.091/2005

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
A	I	Exigência mínima do Cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do Cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do Cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do Cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do Cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas

Fonte: Brasil, 2005.

Observa-se a evidente importância dada ao desenvolvimento e aprimoramento dos TAEs e, por consequência, a melhora no atendimento e prestação de serviço por estes realizada. No entanto, observa-se também que são necessárias diversas horas dedicadas a este tipo de capacitação para que seja possível aprimorar seus conhecimentos e, por resultado, progredir na carreira. Todavia, a dedicação necessária para esta formação por vezes resta prejudicada pela dificuldade de devoção de tempo de qualidade para tal feito, seja por demandas cotidianas das rotinas administrativas do próprio setor no qual se trabalha, seja pelas demais contingências da vida – família, deslocamento e demais atividades.

Diante deste cenário e das dificuldades normalmente enfrentadas por estes servidores é que a presente pesquisa busca analisar se a realização de atividades laborais de forma remota, mesmo que implementada de forma improvisada e emergencial, causou impactos e trouxe consequências e externalidades positivas relacionadas a possibilidade de progressão na carreira por meio de capacitações profissionais, que trazem também como consequência uma maior profissionalização e aprimoramento nas capacidades técnicas dos TAEs. Em outras palavras e resumidamente, teria sido o trabalho remoto um facilitador na realização de cursos livres, cursos de capacitação e demais cursos relativos ao aprimoramento das atividades laborais dos servidores Técnicos-Administrativos em Administração? O período de trabalho remoto teria – mesmo que de improviso, e daí a menção ao *impromptu* – gerado efeitos positivos no desenvolvimento do pessoal da Instituição por aperfeiçoamento profissional?

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada neste artigo filia-se a uma perspectiva dedutivista ao tempo em que adota como pontos iniciais hipóteses amplas para, a partir de uma contextualização teórica e colhendo subsídios da bibliografia de interesse, buscar confirmar ou refutar aquele enunciado hipotético inicial pelos achados de sua etapa aplicada. Ou seja, o que se quer é verificar se os diagnósticos e prognósticos propostos por autores consultados bem como elencados pelos autores do presente estudo se confirmam ou não (GIL, 2008).

No mais, na tipologia metodológica de Yin (2005), o que se tem aqui é, para todos os efeitos, um estudo de caso que busca identificar a ocorrência ou ausência de um fenômeno esperado a partir do estado das discussões no campo teórico e/ou hipotetizado pelos autores do próprio estudo de caso (CRESWELL, 2014). Materialmente, o que se faz é avaliar a variação no nível de capacitação profissional de uma Instituição Federal de Ensino Superior tomada para estudo dentro de um intervalo temporal também específico e que foi delimitado não ao acaso, mas com específico fim de buscar captar também (e principalmente) o comportamento dos indicadores e dados antes, durante e depois do período de emergência e de expediente administrativo remoto implementado na Instituição como medida de prevenção e precaução diante da pandemia da COVID-19.

Por outras palavras, o objetivo (e o desenho) do estudo de caso que aqui se apresenta não tem como escopo direto e imediato as variáveis da pandemia em si, mas acessoriamente procura captá-las. É porque a categoria analítica de interesse primário é o trabalho remoto, o expediente remoto e suas consequências – e, no caso concreto que se tem para análise, foi a pandemia que fez implementar este regime de trabalho. Assim, há que se manter em mente que o foco é no consequente, não na antecedente – e daí a estipulação de um intervalo temporal capaz de compreender (e extrapolar) este fenômeno de interesse.

Assim, o período estipulado para captação e análise de dados foi aquele entre os anos de 2018 e 2020 tanto por colocar o início de atividades remotas em ponto aproximado ao ponto médio deste interstício como por ser período para o qual os dados encontravam-se disponíveis e já mais ou menos estruturados, permitindo análise facilitada e confiável pela solidez destes dados. Em tempo, ainda, há que se reconhecer, portanto, que os dados são secundários e retirados de bancos oficiais da Instituição em estudo, o que assegura sua integridade (BRYMAN, 2012), já que não foram tratados manualmente nem coletados de diversas fontes, mas compilados em planilhas e só a partir de tanto operados.

Ainda com relação ao programa deste estudo de caso, a escolha foi por selecionar como população a íntegra da categoria dos “assistentes em administração”, que é o conjunto mais numeroso de servidores dentre as demais categorias dos quadros profissionais da Instituição em análise e que, também por este motivo, tendem a ser representativos, ao menos em alguma medida, de sua totalidade (já que qualquer média seria majoritariamente influenciada por ela). Claro é que, de toda sorte, há que se reconhecer que estes são apenas argumentos de validação da população selecionada, mas não suficientes para extrapolar os achados e conclusões decorrentes para todo o universo da Instituição e seus profissionais ou qualquer cenário maior que aquele efetivamente representado pela população (VERGARA, 2013). No máximo, os achados podem sinalizar, dar indícios ou hipóteses de trabalho sobre o que se poderia encontrar em outras categorias ou outros recortes.

No mais, o presente estudo é filiado majoritariamente a uma perspectiva quantitativa, já que suas categorias de análise são tratadas a partir de indicadores numéricos representativos

do objeto/fenômeno que se quer compreender a partir da captação justamente das variações, tendências e padrões que se possam captar dos dados objetivos (BRYMAN, 2012). O que se quer, a fim de contas, é justamente verificar se a análise dos indicadores converge ou diverge daquilo que se tomava como premissa, pressuposto ou hipótese no início da operação dedutiva desta pesquisa (PEDHAZUR, SCHMELKIN, 1991).

Por fim, cabe ainda que esta pesquisa é descritiva já que não quer manipular o objeto ou fenômeno de estudo, mas apenas compreendê-lo nos limites do problema proposto, da etapa aplicada desenhada e dos achados considerações a partir deles articulados – tudo com olhos em uma questão de fundo prático, com repercussões gerenciais, se queira (GIL, 2008).

Em suma, o objetivo é diagnosticar se a passagem para o trabalho remoto, produto do expediente também remoto implementado em setores administrativos relaciona-se de algum modo com a evolução no nível de capacitação profissional dos servidores que integram o grupo de análise. Por outras palavras ainda e em forma de questão: o regime de trabalho remoto e sua rotina teriam influenciado na evolução no nível de capacitação/aperfeiçoamento profissional dos servidores? E, em paralelo e como decorrência: ao longo do período de regime de trabalho remoto, os servidores do grupo buscaram cursos de capacitação e aperfeiçoamento? Concluíram estes cursos com sucesso? Há alguma diferença entre a tendência anterior ao trabalho remoto e depois de sua implementação? É o que se pretende verificar da etapa aplicada.

4. RESULTADOS

Estabelecidos os parâmetros metodológicos e o recorte da etapa aplicada deste estudo, os dados relacionados ao nível de capacitação profissional dos servidores que integram à população de pesquisa foram compilados, sempre se tomando como base o mês de julho de cada um dos anos do intervalo de tempo tomado para análise. Os dados encontrados em bancos oficiais podem ser organizados no Quadro 2 da seguinte forma:

Quadro 2: Evolução do nível de Progressão por Capacitação Profissional dos servidores do cargo de Assistente em Administração da Instituição analisada entre 2018 e 2022.

Escolaridade/ Ano	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
I	173	23,35%	135	18,15%	99	13,49%	95	12,72%	60	8,43%
II	135	18,22%	163	21,91%	140	19,07%	106	14,19%	88	12,36%
III	145	19,57%	120	16,13%	124	16,89%	148	19,81%	122	17,13%
IV	288	38,87%	326	43,82%	371	50,54%	398	53,28%	442	62,08%
Total	741	100%	744	100%	734	100%	747	100%	712	100%

Fonte: elaborado pelos autores, com dados da Instituição analisada (UFSC, 2022)

É possível identificar que há aumento no percentual de servidores enquadrados nos níveis mais altos de capacitação (e conseqüente redução nos níveis mais baixos) ao longo do quinquênio entre 2018 e 2022. Além dessa observação geral e quase intuitiva que se pode fazer de uma primeira revisão simples dos números, naquilo que é de especial interesse desse estudo, é possível identificar que a variação dos percentuais não ocorre de forma linear, com

um aumento ou queda constantes em cada ano, por exemplo. De outra sorte, o que há é uma tendência que, embora já existisse entre 2018 e 2019, é sobremaneira acelerada entre os anos de 2019 e 2020 e deste ponto em diante. Isolando-se os dados para que a visualização fique facilitada, o que se tem nesta comparação é o seguinte:

Quadro 3: Comparativo do nível de Progressão por Capacitação Profissional dos servidores do cargo de Assistente em Administração da Instituição dos anos de 2019 e 2022.

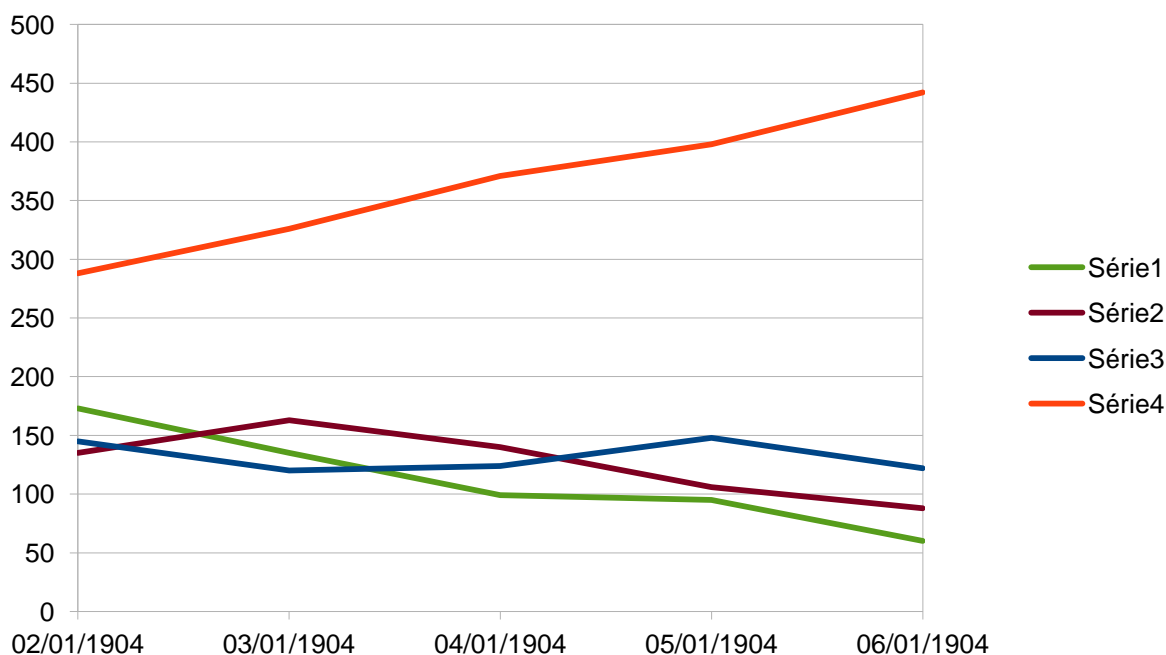
Nível de Capacitação /Ano	2019	%	2022	%	Varição do Percentual
I	135	18,15%	60	8,43%	(-)53,55%
II	163	21,91%	88	12,36%	(-)43,6%
III	120	16,13%	122	17,13%	+6,2%
IV	326	43,82%	442	62,08%	+41,68%
Total	744	100%	712	100%	(-) 4,3%

Fonte: elaborado pelos autores, com dados da Instituição analisada (UFSC, 2022)

Como se pode perceber do Quadro 2 entre 2018 e 2019 já havia algum movimento de aumento no nível de qualificação dos servidores, mas em ritmo modesto. A tendência era de aprimoramento na capacitação, mas seu grau de inclinação só mudaria de forma mais determinante nos anos seguintes. Não há exatamente a quebra de uma inércia anterior, mas a mudança significativa no compasso em que a evolução se deu. Do ano de 2019 em diante, não obstante, deve-se anotar a ocorrência de marcante mudança de cenário, com o percentual de profissionais nos níveis mais baixos de qualificação caindo pela metade e consequente ampliação dos percentuais classificados nos estratos superiores.

Este movimento e suas tendências podem ser visualizados com maior clareza em gráficos lineares, que bem explicitam a mudança no número absoluto de servidores enquadrados em cada um dos níveis de capacitação – tudo isso em um período em que houve mínima variação no total de servidores, de modo que é possível inferir que se trata de um movimento geral entre os integrantes da população em análise e não casos isolados ou casos de reposição de servidores de um estrato por novos servidores colocados em estratos superiores – até porque movimento impossível dada a dinâmica da carreira de ascensão escalonada, periódica e subordinada à realização de cursos de capacitação após o início do vínculo laboral. Veja-se na plotagem no Gráfico 1, a seguir:

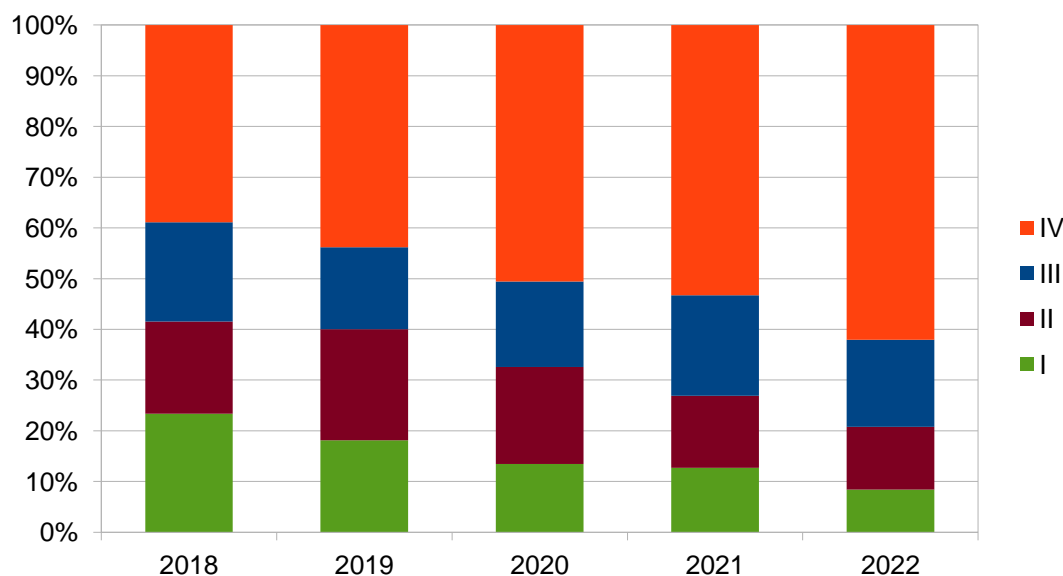
Gráfico 1: Evolução do nível de Progressão por Capacitação Profissional dos servidores do cargo de Assistente em Administração da Instituição analisada entre 2018 e 2022.



Fonte: elaborado pelos autores, com dados da Instituição analisada (UFSC, 2022)

Se o gráfico de linhas baseado nos números absolutos de servidores enquadrados em cada nível de capacitação já é, por si só, elucidativo, mais ainda o é um gráfico que demonstre a distribuição proporcional entre os 4 níveis. Quer dizer, a visualização do percentual de servidores que estava classificado em cada um dos níveis em relação ao total de profissionais naquela categoria profissional de assistentes em administração, população deste estudo, que pode ser observado no Gráfico 2, que segue:

Gráfico 2: Percentual de servidores do cargo de Assistente em Administração da Instituição entre 2018 e 2022, e os respectivos níveis de Progressão por Capacitação Profissional



Fonte: elaborado pelos autores, com dados da Instituição analisada (UFSC, 2022)

É com base nestes indicadores e em todas as possíveis visualizações e interpretações que deles derivam que se pode inferir que da passagem entre os anos 2019 e 2020 e em diante há fator que incentivou, facilitou ou mesmo viabilizou que grande parte dos servidores integrantes do grupo em análise – que por ser composto pela integralidade da categoria profissional mais numerosa dos quadros profissionais da Instituição, pode ser considerado ao menos potencialmente representativo de sua realidade global – tenha realizado avanços em sua capacitação e qualificação profissional por cursos de aperfeiçoamento, certificação e outros cursos livres que não confirmam títulos acadêmicos, culminando em progressão funcional justamente pela realização de determinada carga horária em ações de formação não-acadêmica.

5. CONCLUSÃO

A partir dos dados levantados e trabalhados é possível estabelecer que a partir do ano compreendido no período entre julho de 2019 e julho de 2020 há importante tendência de aumento no nível de capacitação profissional dos servidores (representada pelo nível que ocupam na carreira, que, por sua vez, reflete também a carga horária em cursos de capacitação e aperfeiçoamento realizados) integrantes da população analisada, quais sejam, os assistentes em administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior. O movimento deste ponto em diante do histograma articulado é também em formato que permite reparar no aumento e consolidação do ritmo de variação nos anos subsequentes em comparação ao intervalo anterior, compreendido entre 2018 e 2019.

É sobretudo a partir de 2019 e da virada para o ano de 2020 que se pode, então, identificar a mudança de números. Entre 2019 e 2022 a redução no percentual de servidores enquadrados no primeiro nível da carreira com relação à capacitação profissional foi de 53,55%; a redução no segundo nível foi de 43,6%. Por outro lado, o percentual de servidores enquadrados nos maiores níveis de capacitação aumentou 6,2% para o terceiro nível e 41,68% para o quarto e mais alto nível de classificação por capacitação e aperfeiçoamento profissional. Tudo isso em um período em que a variação no total de servidores foi mínima, com redução de apenas 4,3%. Por outras palavras, há uma verdadeira transição dos servidores de estratos mais baixos da carreira para os níveis mais altos – o que só é possível justamente pela frequência e aproveitamento em eventos de capacitação, cursos de aperfeiçoamento profissional, de extensão, e em diante.

É neste ponto que vale resgatar os motivos pelos quais o intervalo temporal específico de estudo foi selecionado. Como se disse, há alguma discricionariedade na seleção do recorte, mas não aleatoriedade. O que o interstício capta não é a simples passagem de 5 anos, mas reflexamente, capta também a influência do regime de trabalho remoto na evolução dos indicadores selecionados para estudo – e neste sentido os achados parecem esclarecedores: durante o período de expediente (e regime de trabalho) remoto, houve aumento significativo no nível geral de classificação quanto à capacitação profissional, o que, por sua vez, é consequência de aumento no nível geral de frequência e sucesso na conclusão em cursos de capacitação e aperfeiçoamento profissional. É possível inferir, portanto, que o regime de trabalho remoto e suas características positivas, tais como rotinas flexíveis, economia de tempo e dinheiro com deslocamento e outras despesas, possibilidade de modulação de horários fora do expediente comercial padronizado e em diante criaram condições – sejam físicas, psicológicas, materiais, práticas, etc. – para que os servidores buscassem realizar (e concluíssem com sucesso) cursos e eventos de capacitação e aperfeiçoamento. Aqui estaria, portanto, outra característica ou externalidade positiva do trabalho remoto: ele potencialmente

enseja ou incentiva (ou mesmo viabiliza) a possibilidade de maior capacitação e aperfeiçoamento profissional.

Evidente que se pode levantar objeção de que ao longo do período estudado outras potenciais variáveis influenciaram o estado de coisas além daquela referente à passagem para o regime remoto de trabalho, foco da pesquisa aplicada neste estudo realizada. Por outras palavras, pode ser caso de existirem outros fatores que também influenciaram os resultados encontrados de modo que a relação de causalidade não seria de simples correlação, mas composta também por outros elementos. Em que pese o argumento tenha validade, ao menos a correlação resta demonstrada e este estudo, lido sob prisma dos trabalhos que também progressivamente se preocupam com a avaliação *ex post* de políticas públicas em sentido amplo, apresenta fortes subsídios que sustentam considerações de que o trabalho remoto – por mais que tenha sido fomentado, no caso da Instituição Federal de Ensino Superior, por causas trágicas – trouxe uma importante externalidade positiva de ampliar o nível de qualificação profissional dos servidores.

Ademais, as conclusões da presente pesquisa podem ser futuramente confrontadas ou complementadas com novos achados que ampliem o escopo da busca em relação ao fator temporal, geográfico ou populacional, por exemplo. Ainda, a pesquisa pode ser eventualmente complementada por variáveis de fator qualitativo e os dados e achados marcam tendência que pode ser acompanhada ao longo dos próximos anos na medida em que a Instituição em estudo deixou de autorizar o regime remoto de trabalho. Por outras palavras, visitar os dados no futuro, com o retorno às atividades presenciais em expediente tradicional, poderá viabilizar ainda outras conclusões suplementares que reforcem (ou não) os resultados aqui apresentados e as conclusões deles decorrentes.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Igor Garcia. Quality of life and associated factors on employees of a public university working remotely during the COVID-19 pandemic. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, v. 20, n. 1, 2022. Disponível em: <https://www.rbmt.org.br/details/1665>. Acesso em 22 ago. 2022.

BONDUKI, Nabil. *As mudanças que a pandemia gerou nas cidades vieram para ficar*. Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/nabil-bonduki/2021/04/as-mudancas-que-a-pandemia-gerou-nas-cidades-vieram-para-ficar.shtml>. Acesso em 29 ago. 2022.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. *Dispões sobre a estrutura do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativo em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação e dá outras providências*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm. Acesso em 31 ago. 2022.

BRYMAN, Alan. *Social research methods*. Oxford (UK): Oxford University Press, 2012.

CNS – Conselho Nacional de Saúde. *Recomendação 036, de 11 de maio de 2020*. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/recomendacoes-cns/1163-recomendac-a-o-n-036-de-11-de-maio-de-2020#:~:text=Recomenda%20a%20implementa%C3%A7%C3%A3o%20de%20medidas,dos>

%20servi%C3%A7os%20atingido%20n%C3%Adveis%20cr%C3%Adticos. Acesso em 29 ago. 2022.

CRESWELL, John W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre (RS): Penso, 2014.

FECOMERCIO/SP – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo. Editorial – Imprensa, 05 jul. 2021. *Seis em cada dez empresas perderam faturamento durante a pandemia no Estado de São Paulo*. Disponível em: <https://www.fecomercio.com.br/noticia/seis-em-cada-dez-empresas-perderam-faturamento-durante-a-pandemia-no-estado-de-sao-paulo>. Acesso em 27 ago. 2022.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, n. 18, jan./mar, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?lang=pt>. Acesso em 26 ago. 2022.

GATTI, Daniele Pala. et. al. Home Office: vantagens, desvantagens e desafios para empresas e funcionários. *Revista de Administração do Unifatea*, v. 16, n. 16, p. 187-200, jan./jun., 2018. Disponível em: <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/877/877>. Acesso em 26 ago. 2022.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo (SP): Atlas, 2008.

LUCAS, André do Carmo; SANTOS, Rayane Leite. O trabalho remoto na Administração Pública brasileira: desafios e perspectivas. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, 7(4), 260–270. Disponível em: <https://www.periodicorease.pro.br/rease/article/view/963>. Acesso em 23 ago. 2022.

MANCEBO Deise. Trabalho remoto na Educação Superior brasileira: efeitos e possibilidades no contexto da pandemia. *Revista USP*, (127), 105-116, 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/180086>. Acesso em 23 ago. 2022.

NERY, Carmen. *Pandemia foi responsável pelo fechamento de 4 em cada 10 empresas com atividades encerradas*. Agência IBGE – Notícias, 16 jul. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas>. Acesso em 28 ago. 2022.

OLIVEIRA, Joana. 716.000 empresas fecharam as portas desde o início da pandemia no Brasil, segundo o IBGE. *El País - Brasil*, 19 jul. 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-07-19/716000-empresas-fecharam-as-portas-desde-o-inicio-da-pandemia-no-brasil-segundo-o-ibge.html>. Acesso em 29 ago. 2022.

OPAS – Organização Pan-Americana da Saúde. *Histórico da pandemia de COVID-19*. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em 29 ago. 2022.

PEDHAZUR, Elazar J.; SCHMELKIN, Liora Pedhazur. *Measurement, design, and analysis: an integrated approach*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1991.

PEP-GOV. *Painel Estatístico de Pessoal*. Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em: 31 ago. 2022

RONDINI, Carina Alexandra; PEDRO, Ketilin Mayra; DUARTE, Cláudia dos Santos. Pandemia do COVID-19 e o ensino remoto emergencial: mudanças na prática docente. *Educação*, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 41–57, 2020. DOI: 10.17564/2316-3828.2020v10n1p41-57. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/educacao/article/view/9085>. Acesso em: 29 ago. 2022.

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. Observatório UFSC – Gestão de Pessoas, 2022. Disponível em: https://obs.ufsc.br/observatorio/paineis/gestao-de-pessoas#corpo_pagina. Acesso em 03 set. 2022.

UNA-SUS. *Coronavírus: Brasil confirma primeiro caso da doença*. Disponível em: <https://www.unasus.gov.br/noticia/coronavirus-brasil-confirma-primeiro-caso-da-doenca#:~:text=O%20Minist%C3%A9rio%20da%20Sa%C3%Bade%20confirmou,para%20It%C3%A1lia%2C%20regi%C3%A3o%20da%20Lombardia>. Acesso em 29 ago. 2022.

VASEL, Kathryn. *Dois anos depois, trabalho remoto transformou milhões de carreiras*. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/dois-anos-depois-o-trabalho-remoto-transformou-milhoes-de-carreiras/>. Acesso em 29 ago. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo (SP): Atlas, 2013.

WHO – World Health Organization. *Convened global study of origins of SARS-CoV-2: China Part*. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/who-convened-global-study-of-origins-of-sars-cov-2-china-part>. Acesso em 29 ago. 2022.

YIN, Robert K. *Estudo de Casos: Planejamento e Métodos*. São Paulo (SP): Editora Bookman, 2005.