



**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



## **A RELAÇÃO ENTRE A ADOÇÃO DO TRABALHO REMOTO NA PANDEMIA E A EVOLUÇÃO NO NÍVEL DE FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: uma possível externalidade positiva da inovação contingencial na área de gestão de pessoas**

**RUY TADEU MAMBRINI RIBAS**

Universidade Federal de Santa Catarina

[ruy.ribas@ufsc.br](mailto:ruy.ribas@ufsc.br)

**GABRIELA MATTEI DE SOUZA**

Universidade Federal de Santa Catarina

[gabriela.mattei@ufsc.br](mailto:gabriela.mattei@ufsc.br)

**RODRIGO OTÁVIO MORETTI-PIRES**

Universidade Federal de Santa Catarina

[rodrigo.moretti@ufsc.br](mailto:rodrigo.moretti@ufsc.br)

### **RESUMO**

O presente artigo objetiva verificar se o regime de trabalho remoto adotado no expediente administrativo de uma Instituição Federal de Ensino Superior por oportunidade das medidas de prevenção e precaução diante da pandemia do COVID-19 influenciou na evolução do nível de formação acadêmica do seu quadro de servidores. O estudo é contextualizado com revisão bibliográfica pertinente e, depois, passa a apresentar sua metodologia e resultados. A pesquisa é descritiva, predominantemente quantitativa, vale-se de raciocínio dedutivo e utiliza dados secundários coletados de repositórios oficiais e públicos da Instituição em estudo sobre o nível de formação/escolaridade de servidores administrativos de seu quadro entre os anos 2018 e 2022. A plotagem dos dados em linhas históricas permitiu identificar pouca mudança geral do perfil de escolaridade da população nos anos iniciais do intervalo selecionado seguida de alteração de tendência com importante crescimento nos níveis de formação mais altos (doutorado, mestrado e especialização) e contemporânea redução nos menores estratos (graduação e ensino médio) nos anos seguintes. Os achados indicam que o regime de trabalho remoto é fator correlacionado com o aumento no nível de formação acadêmica geral dos servidores da Instituição Federal de Ensino Superior estudada.

**Palavras chave:** Trabalho Remoto. Formação Acadêmica. Desenvolvimento de Pessoas. Gestão de Pessoas. Universidade.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo busca discutir externalidades decorrentes do regime de trabalho remoto que foi adotado no expediente administrativo das Instituições Federais de Ensino Superior a partir da decretação de estado de emergência e consequente adoção de uma série de medidas derivadas das prevenções que passaram a ser adotadas com o advento da pandemia de COVID-19 em solo brasileiro – uma inovação contingencial na área de gestão de pessoas destas Instituições.

Diversos estudos foram identificados abordando os impactos das atividades remotas nos processos de ensino-aprendizagem, no campo educacional propriamente dito; outros tantos buscaram captar a percepção mais subjetiva de docentes ou estudantes sobre tanto, identificando os desafios que se impõem e as possibilidades que se abrem às atividades de ensino, pesquisa e extensão feitas de maneira distanciada. Alguns outros estudos, ainda, buscaram identificar, sobretudo em literatura, os impactos do trabalho remoto em sentido amplo, em organizações de forma geral ou na Administração Pública brasileira e, dentro deste campo, no específico contexto das Instituições Federais de Ensino Superior.

No mais dos casos, os estudos identificam potencialidades e desafios colocados pelo trabalho remoto, listam vantagens e desvantagens, mas pouco fazem explorar impactos concretos que possam ser medidos ao longo do tempo e correlacionados com o advento da mudança de rotina gerada pelo trabalho remoto vivenciado em anos passados.

Nesta toada, o presente estudo busca, após revisão bibliográfica sobre os temas acima elencados, para o bem da adequada contextualização, verificar a existência (ou não) de ao menos uma externalidade positiva decorrente do trabalho remoto adotado temporariamente pelos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Em específico, o que se buscará medir é a variação ou evolução do nível de formação acadêmica dos servidores ao longo do período de expediente remoto de trabalho – de forma a diagnosticar se a rotina flexível, os horários modulados, a economia de tempo com deslocamentos entre outros elementos levantados pela bibliografia teriam repercutido positivamente nos indicadores que resumem o grau de escolaridade destes quadros profissionais.

A hipótese inicial de trabalho é a de que o trabalho remoto, a despeito de eventuais desvantagens, teria sido fator de incentivo para que os servidores buscassem avançar em sua formação escolar e fator importante para o sucesso nestes empreendimentos acadêmicos. Em outras palavras: o trabalho remoto (com suas vantagens) aliado às inovações nas práticas educacionais talvez tenham gerado evolução sensível nos níveis gerais de escolaridade dos servidores com impactos no quadro geral do desenvolvimento de pessoas no âmbito da Instituição avaliada.

Para tanto, dados sobre o perfil dos servidores ocupantes do cargo de Assistente em Administração de uma Instituição Federal de Ensino superior foram levantados e seu grau de formação acadêmica foi acompanhado entre os anos de 2018 e 2022, para que seja possível identificar a tendência existente nesta meia década marcada pelo advento da pandemia de COVID-19. A análise dos dados, por fim, permitirá um diagnóstico sobre como o trabalho remoto impactou na evolução da formação acadêmica dos servidores desta Instituição em estudo, podendo, quem sabe, lançar luzes sobre uma possível externalidade positiva derivada do trabalho remoto, mesmo que tenha sido implementado por imperativos de ordem social e sanitária derivados de uma tragédia humanitária como a pandemia de COVID-19.

No mais, o estudo pretende contribuir para discussões que queiram medir *ex post* impactos de políticas públicas a partir de indicadores mais ou menos objetivos, que permitam revisitar aos eventos dos últimos anos e suas consequências a partir de variáveis menos subjetivas e de estudos que possam ser replicados em outros ambientes e com outros recortes

em busca de conclusões ainda mais amplas que aquelas comportadas pela etapa aplicada que realiza e apresenta.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O ADVENTO DA PANDEMIA E SEU IMPACTO NO FUNCIONAMENTO DA VIDA DAS INSTITUIÇÕES SOCIAIS**

Identificada de forma oficial no ano de 2019, a COVID-19 (Coronavirus Disease 2019) é uma doença caracterizada por uma infecção respiratória, no mais dos casos aguda e com chances de evoluir para quadros extremamente delicados, sobretudo em pacientes enquadrados, por uma série de questões ainda não totalmente esclarecidas, em grupos de risco específico de agravamento dos sinais e sintomas. A doença, causada pelo Coronavírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave 2 (SARS CoV 2) teria surgido inicialmente em Wuha, na China, e de lá se alastrado pelo Mundo (WHO, 2021), naquilo que passou a ser, algum tempo depois, uma pandemia oficialmente declarada pela Organização Mundial da Saúde em março de 2020 (OPAS, 2022).

No Brasil, o primeiro caso registrado pelo Ministério da Saúde data de 25 de fevereiro de 2020 (UNA-SUS, 2020) e foi neste contexto que, conforme aumentavam vertiginosamente os casos diagnosticados, o Governo Federal declarou estado de emergência com fins de combater e conter o alastramento da COVID-19 no país. A medida político-administrativa ensejou uma série de restrições decretadas às pessoas individualmente consideradas e ao funcionamento de instituições públicas e privadas. Tais restrições, a seu turno, eram justificadas como necessárias para que fosse possível reduzir o ritmo de contágio ao tempo em que se buscava construir a estrutura necessária para mitigar os efeitos da massificação da doença em solo brasileiro, virtualmente inevitável pelo que já se via do cenário de outros países que, por uma série de fatores, acabaram por enfrentar a doença meses antes. Em suma, o Conselho Nacional de Saúde, diante da alta taxa de transmissibilidade da doença pelo contato presencial, passou a guiar a implementação de medidas de isolamento físico e distanciamento como a ação emergencial potencialmente mais eficaz para conter o aumento de casos (CNS, 2020).

Neste contexto que, no mundo e no Brasil, a dinâmica e o funcionamento da sociedade mudaram drasticamente. Com o fechamento ou funcionamento restrito de toda sorte de instituições públicas e privadas, a moradia passou a ser, além do local de descanso, local de trabalho, estudos, exercícios e lazer; ao mesmo tempo, as atividades laborais precisaram ser rapidamente adaptadas para uma realidade de interações mediadas pelo uso de tecnologias de informação e comunicação que possibilitassem, tanto quanto possível, um regular funcionamento das organizações sem a necessidade de contato direto e síncrono entre as pessoas. O espaço público (ou espaço comum, no caso de locais privados) foi esvaziado, as redes de transporte público foram paralisadas e os deslocamentos que não fossem verdadeiramente imprescindíveis deixaram de ser realizados (BONDUKI, 2021).

Evidente que, neste estado de coisas, todo tipo de organização viu seu funcionamento ser profundamente alterado, e não foram poucas as consequências decorrentes de tanto. No Brasil, passado pouco mais de um ano do início oficial da pandemia, ao menos 716 mil empresas haviam fechado suas portas (OLIVEIRA, 2020). Um ano depois, em 2021, o número seria quase o dobro, 1,3 milhão (NERY, 2021) e, no Estado de São Paulo, por exemplo, o diagnóstico era o de que seis em cada dez empresas haviam perdido faturamento e enfrentavam dificuldades decorrentes de tanto (FECOMERCIO/SP, 2021).

Para além das consequências para as instituições privadas como um todo – notadamente em áreas do comércio, de eventos e de serviços – um setor que, em especial, precisou passar por rápido e sensível processo de reinvenção em todos os seus níveis foi o da educação, caso em que ganharam destaque as atividades a distância apoiadas por recursos tecnológicos variados. Estas novas dinâmicas na educação, por seu turno, foram recebidas com ambiguidade e disputa: alguns perceberam as possibilidades e potencialidades dos horários flexíveis, da transposição de distâncias geográficas, e da possibilidade de experiências educacionais mais personalizadas (BONDUKI, 2021). Assim, por esta perspectiva o período, embora desafiador, acabou por abrir as portas para uma série de ações inovadoras, interações globais e um novo panorama para o ensino-aprendizagem (RONDINI; PEDRO; DUARTE, 2020). Não obstante, não apenas com otimismo essas mudanças foram recebidas, com pesquisas denunciando a sobrecarga de trabalho na educação, a dificuldade de adaptação, entre outras questões (MANCEBO, 2020).

Ainda no contexto educacional, e para além do processo ensino-aprendizagem, diante da pandemia e da necessidade de isolamento social, também o corpo técnico-administrativo das instituições educacionais, que presta todo o suporte e amparo para o funcionamento das atividades de ensino (e pesquisa e extensão, no caso do ensino superior) como um todo, necessitou realizar suas atividades de forma remota: reuniões tornaram-se virtuais, o trâmite de documentos e processos passou a ser apenas digital e os atendimentos foram realizados a distância. Apesar das limitações, o suporte necessário ao funcionamento das instituições foi prestado e, assim como os demais trabalhadores em outros contextos – ou assim como os docentes no contexto educacional – as rotinas administrativas precisaram ser adaptadas e melhor gerenciadas diante das limitações impostas e os profissionais precisaram equilibrar atividades de trabalho, estudo, lazer, domésticas e em diante no novo contexto e a partir de um só ambiente – a casa (VASEL, 2022).

E para os fins a que se destina o presente estudo, é justamente sobre os impactos do trabalho remoto nos serviços administrativos ou, melhor, para os servidores que desempenham atividades administrativas na Administração Pública e, mais especificamente, no apoio aos processos de ensino, pesquisa e extensão nas Instituições Federais de Ensino, que se quer aprofundar – buscando compreender algumas nuances de vantagens e desvantagens do novo regime de trabalho e, em seguida, em etapa aplicada, buscando encontrar evidências objetivas de consequências favoráveis, externalidades positivas do processo de passagem do trabalho e da rotina para o modelo remoto.

## 2.2 O TRABALHO REMOTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Antes mesmo da pandemia, as inovações tecnológicas e as constantes e rápidas mudanças nas relações, dinâmicas e ambientes de trabalho já pavimentavam um caminho para regimes de trabalho híbridos, remotos, com a possibilidade de se trabalhar em horários e locais variados e com o controle de pessoal se dando, menos por horas e mais por resultados e entregas. Neste contexto, já havia um diagnóstico progressivamente consolidado de que, a despeito dos desafios que representa para uma organização e seus integrantes, dependendo dos objetivos dela e do perfil de gestores e funcionários, o trabalho remoto pode ser vantajoso, sobretudo por permitir “flexibilidade de horário, conforto, autonomia, qualidade de vida e motivação” fomentando “autonomia, disciplina, organização, motivação e dedicação” (GATTI et al, 2018, p. 197).

No âmbito da Administração Pública brasileira o teletrabalho (ou trabalho remoto, sem que se entre em polêmicas terminológicas tão minuciosas) era uma experiência já em curso ao longo das duas últimas décadas em alguns Órgãos, Entidades e Poderes, e pesquisas que se debruçaram sobre o tema encontraram diagnóstico semelhante – de que, quando consultados, os servidores atuando de forma remota destacavam vantagens como melhoria na qualidade de vida, maior equilíbrio na relação entre trabalho e vida pessoal/familiar, maior produtividade, maior flexibilidade e autonomia da gestão do tempo, redução no estresse, economia no tempo e custo de deslocamento ao ambiente de trabalho e mesmo redução da exposição à violência (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Evidente que desvantagens do teletrabalho também eram levantadas em pesquisas e as principais delas pareceram ser relacionadas à dificuldade de adaptação e de comunicação, afrouxamento dos laços com a organização, problemas de infraestrutura e controle do trabalho e problemas psicológicos – itens possíveis de serem resolvidos ou mitigados, contudo, a partir de modelos de gestão que fossem capazes de aproximar as potencialidades do trabalho remoto com as peculiaridades da esfera pública (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Em outras palavras, apesar dos notáveis avanços nos novos regimes de trabalho, sobretudo para o caso das relações estabelecidas no serviço público, muitos desafios precisariam ser superados para que essa nova forma de relação para com a atividade laboral pudesse alcançar seu pleno potencial – caso em que os ganhos seriam “muito superiores, tanto para o servidor, quanto para o órgão e sociedade” por tratar-se, o trabalho remoto, de uma alternativa “muito viável frente aos desafios que a modernização impõe e com reflexos positivos para toda a sociedade” (LUCAS; SANTOS, 2021, p. 268).

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior a prática do trabalho remoto era incipiente até recentemente. No mais dos casos, algumas poucas atividades, notadamente acadêmicas, podiam ser mediadas por recursos de tecnologia da comunicação – eventualmente parte da carga horária de cursos poderia ser feita a distância e a flexibilidade de horários, no máximo, permitia a realização de tarefas de forma assíncrona. No campo das atividades administrativas muito pouco (ou nada) se cogitava no sentido de implementação de novos regimes de trabalho, a despeito do estado avançado destas discussões e práticas no mundo do trabalho como um todo e mesmo na Administração Pública.

Foi com o advento da pandemia, oficializada formalmente para efeito da realidade das Instituições Federais de Ensino Superior no primeiro terço do ano de 2020, que o tema surgiu, quase que como um imperativo da realidade, uma inovação contingencial na área de gestão de pessoas por um mandado da realidade e, nas palavras de Deise Mancebo, “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” (2020, p. 110).

Abordar a experiência docente neste contexto não é objeto do presente estudo, mas abordar questões relativas ao pessoal técnico-administrativo das universidades – e aqui um primeiro recorte. Sobre o tema, há estudos como o de Magalhães e Rotenberg (2022) que identificaram dissonâncias entre servidores administrativos que referiram bem se adaptar ao modelo de trabalho ou conhecer quem afirmasse preferir permanecer neste regime de forma permanente e outros, que relatavam sobrecarga de trabalho e uma série de outras inconveniências que geravam insatisfação com o modelo. Ainda, estudos como o de Barreto et al (2022) também buscaram avaliar impactos na qualidade de vida e saúde dos trabalhadores de uma universidade pública durante o regime de atividades remotas, encontrando conclusões que não asseveraram diagnóstico unidirecional.

No mais dos casos, contudo, os estudos que abordaram o tema filiam-se a uma abordagem qualitativa, entrevistando sujeitos e buscando captar, a partir da análise de seus discursos ou respostas padronizadas preenchidas em questionários, elementos conclusivos.

Não parece haver pesquisas que buscaram medir impactos do regime remoto de trabalho de forma objetiva, a partir de indicadores numéricos e, principalmente, que possam evidenciar repercussões potencialmente positivas do regime de trabalho remoto.

Quer dizer, a bibliografia que antes se debruçava sobre o trabalho remoto e seus impactos identificava pontos de fragilidade e de desvantagens – que parecem ser mais amplamente explorados por pesquisas confirmatórias destas hipóteses depois – mas também (e em alguns casos principalmente) identificava potencialidades, vantagens – estes, ao que parece, pouco explorados por pesquisas que buscassem identificar efeitos positivos diretos ou colaterais do regime de trabalho remoto.

É para buscar suprir essa lacuna que o presente estudo, após articulação de toda sua revisão teórica, se lançará na busca por evidências que apontem pelo menos uma consequência positiva do trabalho remoto nas Instituições Federais de Ensino Superior, seja pela perspectiva de seus servidores individualmente considerados, seja pela perspectiva institucional.

É que se o trabalho remoto verdadeiramente torna a rotina mais flexível, salva tempo e custos de deslocamento, permite maior equilíbrio entre as diversas facetas da vida e viabiliza maior produtividade e maior autonomia na gestão do tempo, esses aspectos devem se manifestar concretamente de alguma forma. Se há liberação para uma agenda mais flexível e autônoma, mais flexibilidade para assumir outros afazeres, este tempo e esta energia disponíveis devem ser encontrados em algum outro locus e é neste sentido que talvez se possa encontrar uma externalidade positiva do trabalho remoto. No mais, se, também como visto da revisão teórica até aqui feita, o trabalho remoto poderia gerar ganhos para servidores, Instituição e sociedade, isso deveria poder ser medido de forma mais ou menos objetiva, o que se buscará fazer.

Antes, contudo, para melhor contextualizar a realidade profissional dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior, parece adequado discorrer algumas linhas sobre esta carreira e seu contexto, buscando melhor compreender a realidade dos profissionais que a integram.

### 2.3 A CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR E O INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO

Conforme esboçado anteriormente, as Instituições Federais de Ensino Superior possuem quadros de pessoal geralmente amplos e integrados por uma série de diferentes profissionais e de variadas formações. Via de regra, contudo, duas são as grandes categorias profissionais postas no ambiente destas instituições: os servidores docentes, majoritariamente responsáveis pela realização direta das atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão e, via de regra, também incumbidos da gestão de instâncias e colegiados de alto escalão; e os servidores técnico-administrativos, que prestam suporte e apoio administrativo às atividades finalísticas e, eventualmente, também atuam paralelamente em atividades de ensino, pesquisa ou extensão.

Fato é que é o segundo grupo, de técnicos, que é responsável pelas rotinas administrativas das Instituições, pela manutenção (e aprimoramento) do funcionamento dos expedientes burocráticos – vários necessários para o bom funcionamento de todas as atividades que se desempenham no seio da organização universitária. Quer dizer, para o bom funcionamento das atividades educacionais, é necessária uma robusta estrutura gerencial –

como sói acontecer em qualquer organização de grande porte, a despeito de sua área de atuação.

Neste contexto, destaca-se que a carreira destes profissionais técnico-administrativos, no caso das Instituições Federais de Ensino Superior, é regida, para além das disposições comuns a todo pessoal do setor público e subordinado à União, pela Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005) que estabelece os contornos gerais das regulamentações aplicáveis, direitos, deveres, atribuições, modelos de progressão e promoção e em diante. É de se destacar ainda que estes profissionais denominados “Técnicos Administrativos em Educação”, ou pelo acrônimo TAEs, numerosos em cada uma das Instituições Federais de Ensino Superior ao redor de todo o território nacional, quando considerados em seu conjunto acabam por somar a mais expressiva categoria nos quadros da União, representando 18,35% de todo pessoal do serviço público federal do Poder Executivo (PEP-GOV, 2022).

Inseridos em um ambiente de atividades acadêmicas, é de se intuir que os TAEs compreendam a importância e dimensão do aperfeiçoamento técnico possibilitado pela realização de formações de nível superior e também nesta toada que a própria regulamentação da carreira busca incentivar a realização de cursos de graduação e pós-graduação para além daqueles exigidos como requisito mínimo para cada cargo, como método de valorizar e incentivar a qualificação de servidores do corpo técnico. A concepção do plano estabelecido pela lei supra referida vai, portanto, no sentido de reconhecer que a formação acadêmica adicional dos servidores técnicos reflete no aprimoramento da realização das rotinas profissionais destes e agrega valor ao funcionamento da Instituição e do Serviço Público como um todo, além de aproximar o corpo técnico das atividades de ensino, pesquisa e extensão, aquelas que são tipicamente finalísticas de instituições acadêmicas.

É por este contexto e neste sentido que a carreira dos TAEs prevê como um dos mecanismos de ascensão profissional e melhoria da remuneração o incentivo à qualificação em educação formal em níveis superiores àqueles exigidos para posse no cargo, percebida por percentual financeiro incidente sobre o padrão de vencimentos recebido pelo servidor e variando conforme a relação direta ou indireta da formação com o ambiente organizacional em que atua o servidor técnico (BRASIL, 2005).

As disposições podem ser vistas nos dispositivos da Lei que regulamenta a carreira:

Art. 11. Será instituído Incentivo à Qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, na forma de regulamento.

Art. 12. O Incentivo à Qualificação terá por base percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, na forma do Anexo IV desta Lei, observados os seguintes parâmetros: (Redação dada pela Lei nº 11.784, de 2008)

I - a aquisição de título em área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor ensejará maior percentual na fixação do Incentivo à Qualificação do que em área de conhecimento com relação indireta; e  
II - a obtenção dos certificados relativos ao ensino fundamental e ao ensino médio, quando excederem a exigência de escolaridade mínima para o cargo do qual o servidor é titular, será considerada, para efeito de pagamento do Incentivo à Qualificação, como conhecimento relacionado diretamente ao ambiente organizacional.

§ 1º Os percentuais do Incentivo à Qualificação não são acumuláveis e serão incorporados aos respectivos proventos de aposentadoria e pensão.

§ 2º O Incentivo à Qualificação somente integrará os proventos de aposentadorias e as pensões quando os certificados considerados para a sua concessão tiverem sido obtidos até a data em que se deu a aposentadoria ou a instituição da pensão. (Redação dada pela Lei nº 11.233, de 2005)

§ 3º Para fins de concessão do Incentivo à Qualificação, o Poder Executivo definirá as áreas de conhecimento relacionadas direta e indiretamente ao ambiente organizacional e os critérios e processos de validação dos certificados e títulos, observadas as diretrizes previstas no § 2º do art. 24 desta Lei.

§ 4º A partir de 1º de janeiro de 2013, o Incentivo à Qualificação de que trata o caput será concedido aos servidores que possuem certificado, diploma ou titulação que exceda a exigência de escolaridade mínima para ingresso no cargo do qual é titular, independentemente do nível de classificação em que esteja posicionado, na forma do Anexo IV. (Incluído pela Lei nº 12.772, de 2012)

A regulamentação dos adicionais de Incentivo à Qualificação previstos nos dispositivos supra, por sua vez, é estabelecida por anexo da Lei nº 11.091/2005 que é organizado conforme Quadro 1, seguinte:

Quadro 1: Adicionais de Incentivo à Qualificação para Servidores Técnico-Administrativos em Educação conforme Lei nº 11.091/2005

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: BRASIL (2005)

A despeito do incentivo formal ao aumento no nível de formação acadêmica dos servidores – e que representa importante acréscimo remuneratório, inclusive –, contudo, há que se reconhecer que a frequência e o sucesso na conclusão de cursos de pós-graduação, sobretudo aqueles de mestrado e doutorado, acabam por serem, para os servidores, desafios não só acadêmicos, mas também práticos, de ordem material – seja pelos horários conflitantes, pela rotina já atribulada, pelas necessidades de deslocamento ou pela dificuldade de ausentar-se com alguma regularidade (mesmo que temporariamente) das atividades e rotinas laborais regulares, além de quaisquer outros compromissos pessoais, por exemplo.

É diante do cenário da implementação (mesmo que emergencial) do trabalho remoto e das implicações de tanto na rotina dos servidores – tais como a possibilidade de flexibilização de horários, atividades com foco em entregas, eliminação de tempo e despesas com deslocamentos – que o presente artigo objetiva verificar se o novo regime de trabalho influenciou (ou não) na evolução do nível de formação acadêmica dos servidores técnico-administrativos. Em outras palavras, a flexibilidade conferida pelo modelo de trabalho remoto teria sido fator promotor de superação daquelas objeções comuns e teria facilitado ou mesmo viabilizado que os servidores buscassem aprofundamento em seus níveis de formação acadêmica? Teriam obtido sucesso nestes empreendimentos educacionais? E mais que isso, consequências disso poderiam ser visualizadas em nível institucional, no sentido de que se pudesse identificar não uma mudança marginal e pontual, mas um movimento de tendência entre todo o quadro funcional? É o que se quer responder a partir da etapa aplicada deste artigo.



### 3. METODOLOGIA

O presente estudo adota uma perspectiva de raciocínio dedutivo na medida em que tem como ponto de partida interesses e especulações abstratas para, com a contextualização teórica e a operação de pesquisa mediada pelas prescrições metodológicas, verificar as premissas gerais iniciais nos achados finais da pesquisa. Por outras palavras, o que se quer é buscar confirmar (ou não) hipóteses articuladas pelos autores do trabalho e pela bibliografia selecionada no universo do estudo específico que se faz (GIL, 2008).

Nesta toada, o que se tem aqui é um estudo de caso, na classificação de Yin (2005) que busca identificar a ocorrência de um fenômeno ou sua ausência (CRESWELL, 2014). Em específico, o que se quer é verificar a variação no nível de formação dos servidores da Instituição Federal de Ensino Superior tomada para estudo dentro de um período também específico e que foi delimitado de modo a buscar compreender o comportamento dos dados antes, durante e depois do período de pandemia na referida Instituição, que, em seu âmbito, estabeleceu atividades administrativas e acadêmicas de modo remoto.

Quer dizer, a intenção (e o desenho) do caso de estudo que aqui se apresenta não se dirige diretamente para as variáveis da pandemia em si, mas reflexamente trata do tema pois aborda categorias de interesse, quais sejam, relacionadas às atividades remotas, que decorreram, na prática, diretamente da declaração da pandemia e das providências administrativas adotadas.

Para tanto, o período estabelecido é aquele que compreende o intervalo entre 2018 e 2022 por dois principais motivos: um primeiro, de que este intervalo coloca o início das atividades remotas aproximadamente equidistante dos dois extremos, no meio do interstício analisado; um segundo, relativo à disponibilidade de dados já estruturados sobre os temas de interesse para este período. Em tempo, com relação aos dados, são secundários e retirados de bancos oficiais da Instituição em estudo, o que amplia a confiabilidade, integridade e assertividade dos indicadores avaliados (BRYMAN, 2012).

No mais, com relação ao desenho do estudo de caso, a opção foi por selecionar a população composta pelos ocupantes de cargos de “assistente em administração”, conjunto mais numeroso de servidores dentre as categorias que compõe o quadro de profissionais de dita Instituição e que, também por isso, acaba por ser representativo do quadro geral já que, em qualquer média que se pretendesse fazer, acabaria por compor a maior parte da resultante. De todo modo, cumpre declarar que a amostra foi delimitada, portanto, por critério de conveniência aos limites do presente estudo e não se quer, a partir dela, inferir diretamente exercícios probabilísticos de extrapolação dos achados para um cenário maior (VERGARA, 2013).

No mais, o que se faz é um estudo predominantemente quantitativo já que o objeto/fenômeno em estudo pode ser tratado e analisado por meio de indicadores numéricos em busca de tendência e padrões (BRYMAN, 2012) e que o que se quer, ao final, é verificar se os indicadores sinalizam algo que era tomado como hipótese ou premissa no início da operação dedutiva de estudo (PEDHAZUR, SCHMELKIN, 1991).

Por fim, vale declarar ainda que o presente estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva na medida em que apenas quer compreender um fenômeno sem a intenção de manipulá-lo para além daquilo que é especificamente a inquietação de fundo do problema, por sua vez eminentemente prático (GIL, 2008). O que se quer, ao fim, é diagnosticar se a passagem de atividades acadêmicas e administrativas para o regime remoto relacionam-se de algum modo com a evolução do nível de escolaridade dos servidores que integram o grupo de análise. Por outras palavras e em interrogação: a realização de atividades laborais remotas e de atividades acadêmicas também por distância teriam influenciado na evolução do nível de formação dos servidores, ao menos neste grupo avaliado? A se confirmar em seguida.

#### 4. RESULTADOS

Diante das definições metodológicas e de escopo da presente pesquisa, os dados relacionados ao nível de formação/escolaridade dos servidores foram levantados e compilados sempre tomando-se como base o mês de julho de cada um dos anos do intervalo temporal avaliado e os achados iniciais são plotados conforme o Quadro 2:

Quadro 2: Evolução do nível de formação acadêmica dos servidores do cargo de Assistente em Administração da Instituição analisada entre 2018 e 2022.

Escolaridade/ Ano	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
Doutorado	18	2,48%	16	2,19%	23	3,19%	24	3,26%	24	3,39%
Mestrado	118	16,23%	119	16,26%	124	17,17%	138	18,75%	154	21,75%
Especialização	240	33,01%	230	31,42%	243	33,66%	274	37,23%	292	41,24%
Graduação	240	33,01%	253	34,56%	248	34,35%	221	30,03%	190	26,84%
Ensino Médio	111	15,27%	114	15,57%	84	11,63%	79	10,73%	48	6,78%
<b>Total</b>	<b>727</b>	<b>100%</b>	<b>732</b>	<b>100%</b>	<b>722</b>	<b>100%</b>	<b>736</b>	<b>100%</b>	<b>708</b>	<b>100%</b>

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

Percebe-se já em primeira análise que há aumento geral no nível de formação/escolaridade dos servidores ao longo do intervalo entre 2018 e 2022, mas, mais importante que isso, ao menos naquilo que é relativo ao interesse deste estudo, é identificar que a variação não é uniforme nem linear. Pelo contrário, a grande mudança passa a ocorrer entre os anos de 2019 e 2020 e, principalmente, deste ponto de virada em diante, como se pode visualizar em recorte no Quadro 3:

Quadro 3: Comparativo do nível de formação acadêmica dos servidores do cargo de Assistente em Administração da Instituição analisada dos anos de 2019 e 2022.

Escolaridade/ Ano	2019	%	2022	%	Variação do Percentual
Doutorado	16	2,19%	24	3,39%	(+) 55%
Mestrado	119	16,26%	154	21,75%	(+) 33,8%
Especialização	230	31,42%	292	41,24%	(+) 31,3%
Graduação	253	34,56%	190	26,84%	(-) 22,3%
Ensino Médio	114	15,57%	48	6,78%	(-) 56,4%
<b>Total</b>	<b>732</b>	<b>100%</b>	<b>708</b>	<b>100%</b>	<b>(-) 3,3%</b>

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

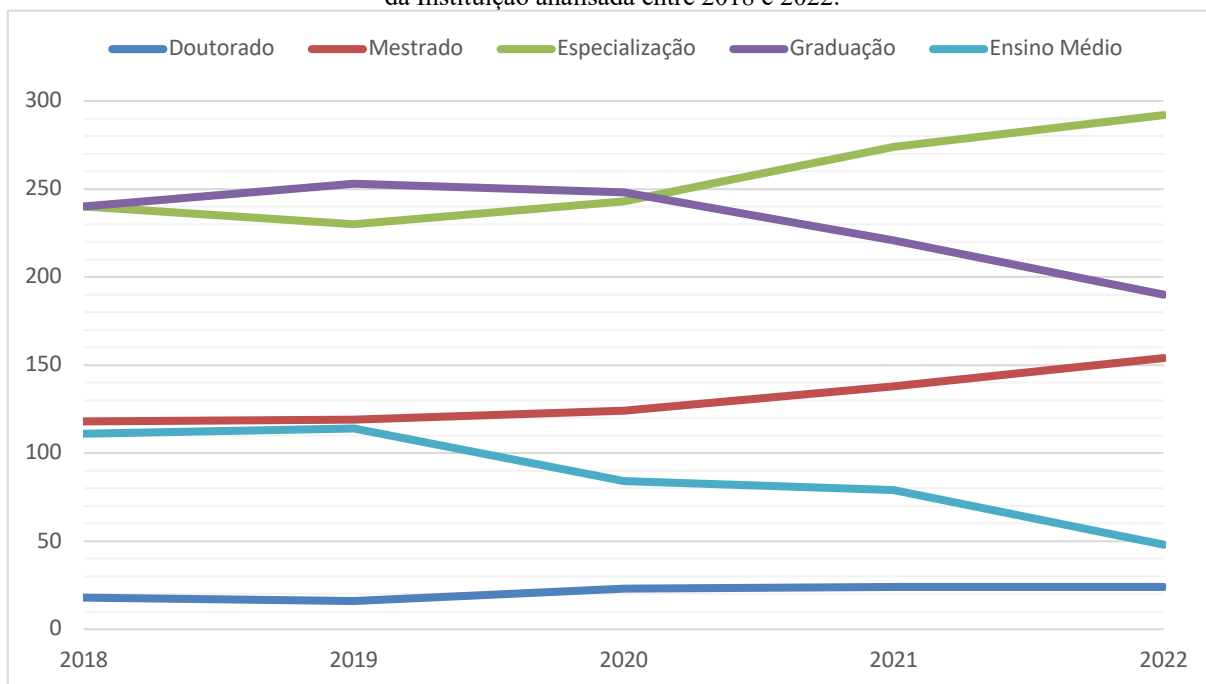
Quer dizer, como se pode visualizar no Quadro 2, entre os anos de 2018 e 2019 não há nenhum sinal de uma mudança sistêmica e uniforme de passagem dos servidores, tomados de maneira geral, para níveis mais altos de formação. Pelo contrário, há em alguns níveis

redução ou variação insignificante no percentual dos estratos superiores. Por outras palavras, entre os anos de 2018 e 2019 não houve uma massiva capacitação por via da educação formal em seus níveis mais elevados dos quadros da Instituição em estudo. Esse movimento, não obstante, pode ser identificado progressivamente nos anos seguintes com a formação de uma tendência que quebra com a inércia de dados daquele período básico inicial.

A partir de 2019 já é possível ver alguma mudança no cenário e, definitivamente, de 2020 em diante pode-se notar uma sensível alteração no estado de coisas, com o percentual de doutores do cargo avaliado aumentando em mais da metade, o percentual de mestres e especialistas em mais da terça parte em cada caso e pela conseqüente redução significativa no percentual daqueles que apenas possuíam o ensino médio completo (requisito para o cargo) ou ensino superior completo, até 2019 o estrato que concentrava o maior número de pessoas e que, em 2022, deixou de sê-lo.

O movimento pode ser mais bem visualizado em gráfico de linhas que demonstra bem a tendência, sobretudo a partir de 2020, de queda nos estratos mais baixos de escolaridade e contemporâneo aumento nos mais altos – indicando que, de fato, os servidores realizaram estas formações ao longo do período compreendido pela análise (já que não há variação significativa no total de servidores neste período):

Gráfico 1: Evolução do nível de formação acadêmica 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)

Por tudo isso, parece ser possível inferir que da passagem entre os anos de 2019 e 2020 e em diante há algum evento que incentivou ou facilitou, viabilizou, que a grande parte dos servidores pertencentes ao grupo em estudo – que por ser composto pela categoria mais numerosa da Instituição parece ser representativo de sua realidade global – tenha realizado avanços em sua formação, tendo, em virtualmente todos os casos, buscado formação em nível superior àquela que já detinha. E mais, que esta grande parcela efetivamente alcançou êxito em realizar as atividades destes cursos, obtendo a certificação de conclusão destas empreitadas acadêmicas.

## 5. CONCLUSÃO

O levantamento dos dados e sua análise permitem diagnosticar que a partir do ano de 2020 há notável tendência de aumento no nível de formação/escolaridade geral dos servidores integrantes do universo em análise. O movimento, a partir deste marco temporal, ainda, é em sentido que permite visualizar uma mudança para com a dinâmica geral de variação até então, representada pelo período compreendido entre 2018 e 2019. É que até 2020 havia pouca mudança nos dados, com o percentual de doutores, mestres, especialistas e graduados variando muito pouco e, por vezes, com variação negativa não compensada por variação positiva nos estratos superiores – ou seja, a diminuição no número de especialistas não seria explicada nem implicaria no aumento do número de mestres, por exemplo. Em suma, o nível de escolaridade geral, até a virada de 2019 para 2020, restava estagnado ou mesmo diminuía – possivelmente pela saída de sujeitos de níveis mais altos de formação/escolaridade dos quadros da Instituição.

A partir do ano 2019 – mas principalmente depois da virada para 2020-, contudo, pode-se identificar forte tendência de aumento na participação percentual nos níveis mais altos de escolaridade e concomitante (e, portanto, consequente) diminuição nos níveis mais baixos. É possível notar que, tomando-se como base o ano de 2019, até 2022 o aumento no percentual de doutores foi de 55%, no percentual de mestres foi de 33,8% e no de especialistas foi de 31,3%. Em simultâneo, percebe-se que, percentualmente, houve redução de 22,3% no total de sujeitos com graduação completa e redução de 56,4% no total de sujeitos com apenas ensino médio completo. Assim, pode-se compreender que há uma verdadeira migração demográfica com a mudança dos mesmos sujeitos de níveis inferiores para os estratos superiores da classificação de formação/escolaridade.

Ocorre que, como antes asseverado, a escolha do período de estudo, embora discricionária em alguma medida, não foi aleatória. O que se quis captar foi a influência do regime de trabalho remoto e de atividades acadêmicas remotas na tendência de evolução do nível de formação dos servidores do grupo estudado – e neste sentido os achados parecem claros. Durante o período de trabalho remoto houve significativo aumento no nível geral de formação, o que permite inferir que, com a rotina de trabalho mais flexível e mediada por tecnologias de comunicação e outras formas de organização das atividades, os servidores tiveram mais condições – sejam físicas, psicológicas, materiais, práticas, etc. – de cursar e concluir com sucesso cursos de graduação, especialização e pós-graduação em sentido estrito.

Claro é que se pode argumentar que ao longo do período estudado o regime remoto de trabalho decorrente das medidas de precaução e prevenção adotadas diante da pandemia que se agravou de 2020 em diante em solo brasileiro não foi a única (e isolada) questão variável que teria influenciado na dinâmica da evolução do nível de escolaridade dos servidores e que a correlação neste estudo identificada não implicaria causalidade direta. Parece igualmente claro, contudo, que a natureza dos achados desta pesquisa, somada aos trabalhos que também vem, progressivamente, realizando uma avaliação *ex post* do período de pandemia nas Instituições Federais de Ensino Superior, nas relações de trabalho e na Administração Pública brasileira oferecem fortes indícios que sugerem que, a despeito da trágica causa que acelerou a experiência de trabalho remoto nas universidades brasileiras, este regime laboral foi fator que facilitou ou mesmo viabilizou aumento no nível de formação geral dos servidores desta Instituição Federal de Ensino Superior estudada.

Ainda, na medida em que o trabalho remoto foi descontinuado no primeiro terço do ano de 2022, os achados desta pesquisa também permitem o estabelecimento de cenário básico a partir do qual se poderá medir, por contraste, se o retorno ao expediente presencial terá ou não impacto na evolução futura do nível de formação dos servidores na Instituição analisada.

No mais, as conclusões deste estudo podem eventualmente ser complementadas no futuro com novos achados que ampliem os grupos em análise, que conduzam análises similares em outras Instituições Federais de Ensino Superior ou mesmo em outros Órgãos e/ou Entidades da Administração Pública; ou por estudos que busquem contemplar também as dimensões qualitativas da questão posta, o que poderia expandir (ou não) o alcance da hipótese que, ao menos nos limites deste estudo, resta confirmada.

## 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*. Disponíveis em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm](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/QvAJAZZfc/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 práxis 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](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.