



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO - PRPG
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS - CCHL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - PPGP
Campus Universitário "Ministro Petrônio Portella" – Bairro Ininga
Telefone: (86) 3237-2169; E-mail: ppgp@ufpi.edu.br
CEP 64049-550 – Teresina-PI



LAÉRCIO MARTINS DE CRISTO JUNIOR

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DO TRABALHO REMOTO NO IFPA EM MEIO À
COVID-19: uma avaliação do uso de metodologias ágeis como ferramenta mitigadora**

Santarém – PA
2023



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO - PRPG
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS – CCHL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - PPGP
Campus Universitário “Ministro Petrônio Portella” – Bairro Ininga
Telefone: (86) 3237-2169; E-mail: ppgp@ufpi.edu.br
CEP 64049-550 – Teresina-PI



LAÉRCIO MARTINS DE CRISTO JUNIOR

OS DESAFIOS DA GESTÃO DO TRABALHO REMOTO NO IFPA EM MEIO À COVID-19: uma avaliação do uso de metodologias ágeis como ferramenta mitigadora

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Piauí como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Área de Concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Linha de pesquisa: Organizações e Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Adriana Castelo Branco de Siqueira.

Coorientador: Prof. Dr. João Carlos Hipólito B. Nascimento.

Santarém – PA

2023

FICHA CATALOGRÁFICA

Universidade Federal do Piauí

Biblioteca Comunitária Jornalista Carlos Castello Branco

Divisão de Representação da Informação

C933d

Cristo Junior, Laércio Martins de.

Os desafios da gestão do trabalho remoto no IFPA em meio à COVID-19: uma avaliação do uso de metodologias ágeis como ferramenta mitigadora / Laércio Martins de Cristo Junior. -- 2023. 227 f.: il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Piauí, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, 2023.

“Orientadora: Prof.^a Dr.^a Adriana Castelo Branco de Siqueira.”

1. Trabalho Remoto. 2. Gestão. 3. Desafios. 4. Metodologia Ágil. 5. SCRUM. 6. OKR. I. Siqueira, Adriana Castelo Branco de. II. Título.

CDD 351

Elaborada por Fabíola Nunes Brasilino CRB 3/ 1014

LAÉRCIO MARTINS DE CRISTO JUNIOR

OS DESAFIOS DA GESTÃO DO TRABALHO REMOTO NO IFPA EM MEIO À COVID-19: uma avaliação do uso de metodologias ágeis como ferramenta mitigadora.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Piauí, como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Área de Concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Linha de Pesquisa: Organizações e Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Adriana Castelo Branco de Siqueira.

Coorientador: Prof. Dr. João Carlos Hipólito B. Nascimento.

Aprovada em 30 de novembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

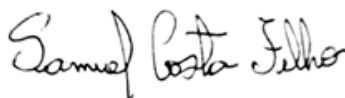


Prof^a. Dr^a. Adriana Castelo Branco de Siqueira (UFPI)
Orientador

Documento assinado digitalmente

gov.br JOAO CARLOS HIPOLITO BERNARDES REIS
Data: 04/12/2023 10:53:57-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. João Carlos Hipólito B. Nascimento (UFPI)
Coorientador



Prof. Dr. Samuel Costa Filho (UFPI)
Examinador Interno (Suplente)



Prof. Dr. Paulo Celso Santiago Bittencourt (UFPA)
Examinador Externo à Instituição

Dedico este trabalho a meu pai Laércio Cristo e minha irmã Solange Cristo
(ambos *in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Agradecer primeiramente a Deus, por me proporcionar a fortaleza necessária à superação de toda vicissitude, bem como por me ter concedido a coragem suficiente para ser capaz de modificar as coisas que a mim competiam ser alteradas, além de me revestir da devida serenidade para aceitar as coisas que não me cabia uma mudança e, ainda, capacitar-me de sabedoria a fim de distinguir corretamente uma coisa da outra.

Agradecer a minha família, que sempre esteve presente em momentos críticos, incentivando e oferecendo o apoio e alicerces necessários, motivando-me a continuar seguindo sempre em frente. Em especial, a minha esposa Simone de Jesus P. Cristo, pelo amor incondicional, a paciência e pela ajuda irrestrita ao longo de toda a jornada.

Agradecimento especial também a minha mãe Ivanosk Cristo e a minha irmã Dorotéia Cristo, pois sem o suporte delas, jamais poderia ter concluído esse Mestrado em Gestão Pública – UFPI. Sem dúvida, um amparo imensurável. Agradecer aos meus irmãos: Ana Cristina Cristo, pela ajuda inicial na elaboração do meu Projeto de Pesquisa, Sônia Cristo, Márcia Cristo e Adriano Cristo, pela torcida, orações e incentivo a cada pequena vitória conquistada.

Agradecer a Prof.^a Dr.^a Adriana Castelo Branco de Siqueira e ao Prof.^{or} Dr. João Carlos Hipólito B. Nascimento pelo brilhantismo de suas orientações que, com um profissionalismo singular, ofereceram-me uma base de apoio constante para a construção de uma pesquisa sólida e consistente, bem como à própria banca examinadora, formada por doutos de capacidade e excelência, por meio da qual tive o privilégio e o orgulho de ter sido avaliado.

Meu agradecimento aos queridos amigos do Mestrado Profissional em Gestão Pública - UFPI, 9^a Turma IFPA (Biênio 2021 – 2023), por toda acolhida, carinho e otimismo que a mim foi oferecido ao longo da realização das disciplinas obrigatórias, bem como na continuidade de todo o processo, gratidão pela amizade, convívio e amparo de todos.

E, por fim, a todos da Coordenação de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP), pela presteza e zelo no atender, e à própria UFPI, pela oportunidade ímpar.

Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia.

William Edwards Deming (1900 – 1993).

RESUMO

Os desafios do trabalho remoto no IFPA, durante a pandemia de Covid19, no período de 2020 a 2021, levou o órgão à necessidade de se adaptar rapidamente ao modelo de trabalho à distância. O estudo proposto teve como objetivo principal analisar as ações do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará referentes a gestão do trabalho remoto durante a emergência de Covid-19, destacando os desafios enfrentados e propondo o uso da Metodologia Ágil a fim de mitigar as dificuldades identificadas. A metodologia de pesquisa propôs uma abordagem qualitativa, valorizando o foco no método descritivo, cujo constructo esteve centrado na triangulação de dados: pesquisa bibliográfica, a documental e de campo. Após a análise do estudo de caso junto ao IFPA - Campus Belém e Castanhal, os resultados encontraram falha sistêmica do órgão, falta de monitoramento, falha de gestão, além das necessidades institucionais, seja por um melhor instrumento de gestão, seja por treinamento do quadro de servidores. A pesquisa concluiu ser possível a utilização de metodologias ágeis como solução mitigadora destes desafios, com a demonstração de exemplo prático hipotético de uso do método SCRUM (foco no gerenciamento) em conjunto com o método OKR (foco em resultados) no âmbito de um Setor de Compras do IFPA, enfatizando que seus princípios, valores e práticas podem ser aplicadas em qualquer área, desde que a equipe desenvolva adaptações na metodologia que venham a atender as suas necessidades específicas. Se assim o for, os métodos ágeis podem ajudar as organizações públicas a se tornarem mais adaptáveis, colaborativas e orientadas a resultados.

Palavras-chaves: Trabalho Remoto. Gestão. Desafios. Metodologia Ágil. SCRUM. OKR.

ABSTRACT

The challenges of remote work at IFPA, during the Covid19 pandemic, from 2020 to 2021, led the agency to the need to adapt quickly to the distance work model. The proposed study had as main objective analyze the actions of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Pará regarding the management of remote work during the emergency of the Covid19, highlighting the challenges faced and proposing the use of Agile Methodology in order to mitigate the difficulties identified. The research methodology proposed a qualitative approach, valuing the focus on the descriptive method, whose construct was centered on data triangulation: bibliographic, documentary and field research. After analysis with IFPA – Campus Belém and Castanhal, the results found a systemic agency failure, lack of monitoring, management failure, in addition to institutional needs, either by a better management instrument or by training the server board. The research concluded that it is possible to use agile methodologies as a solution to mitigate these challenges, with the hypothetical practical example demonstration of using SCRUM method (focus on management) in conjunction with OKR method (focus on results) within the scope of an IFPA Purchasing Sector, emphasizing that its principles, values and practices can be applied in any area provided that the team develops adaptations to the methodology that will meet their specific needs. If so, agile methods can help public organizations become more adaptable, collaborative and results-oriented.

Keywords: Remote Work. Management. Challenges. Agile Methodology. SCRUM. OKR.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 – O alojamento em Snowbird	29
Figura 2 – Autores do Manifesto	30
Figura 3 – Princípios do Manifesto Ágil	31
Figura 4 – Metodologia Ágil – Evolução	34
Figura 5 – O Método Ágil – Cronologia	35
Figura 6 – A Estrutura do Método Ágil SCRUM	37
Figura 7 - Listagem dos processos do Produto	44
Figura 8 – Processos: o projeto em andamento I	44
Figura 9 – Processos: o projeto em andamento II	45
Figura 10 – Um dos fundadores da Google e o propagador do OKR	48
Figura 11 – Funcionando o OKR na <i>startup</i>	53
Figura 12 – Exemplos de objetivos e resultados-chave	53
Figura 13 – Nuvem de Códigos	75
Figura 14 – Redes de Associações	78
Figura 15 – Relatos Gestor B sobre Treinamentos	81
Figura 16 – Fases do Pregão	88
Figura 17 – Anexos ao Edital	89
Figura 18 – Lista de Atividades	90
Figura 19 – Sprints em fases	90
Figura 20 – Planejamento da Sprint – Reunião Remota	91
Figura 21 – Definição de Responsabilidades	91
Figura 22 – Time Auto-organizado	92
Figura 23 – Controle do Processo	92
Figura 24 – Método Ágil SCRUM em Licitação	93
Figura 25 – Restrospectiva da Sprint	93
Figura 26 – Time OKR	95
Figura 27 – Exemplo de Acompanhamento	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Correlação entre os códigos	76
Tabela 2 – Subtemas e Entrevistados	77
Tabela 3 – Exemplo de Mensuração no OKR	97

LISTA DE SIGLAS

AGU	Advocacia Geral da União
AO	Aprendizagem Organizacional
CD	Cargo de Direção
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GETS	Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
OKRS	Objectives and Key Results
OMS	Organização Mundial de Saúde
PGD	Programa de Gestão de Desempenho
PO	Product Owner
PT	Plano de Trabalho
SM	Scrum Master
ST	Scrum Team
TR	Trabalho Remoto
TI	Tecnologia da Informação
UFPR	Universidade Federal do Paraná

LISTA DE SÍMBOLOS

N	Número de Respondentes
IFPA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Remir	Rede de Monitoramento Interdisciplinar da Reforma Trabalhista
XP	Extreme Programming

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Temas Principais	76
Gráfico 2 – Temas Vinculados	76
Gráfico 3 – Comunicação Semanal	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características do Estudo de Caso	23
Quadro 2 – Elementos do <i>framework</i> SCRUM	40
Quadro 3 – Desafios do TR na Administração Pública	56
Quadro 4 – Relação de respondentes da pesquisa	63
Quadro 5 – Perfil dos servidores respondentes da pesquisa	64
Quadro 6 – Relatos dos gestores à entrevista semiestruturada	64
Quadro 7 – Relatos dos servidores à entrevista semiestruturada	65
Quadro 8 - Preparação da Entrevista com Gestores	66
Quadro 9 - Planificação da Entrevista com Gestores	67
Quadro 10 – Realização da Entrevista com gestores	69
Quadro 11 - Passos subsequentes à realização da entrevista	70
Quadro 12 - Preparação da Entrevista com Servidores	70
Quadro 13 - Planificação da Entrevista com Servidores	71
Quadro 14 - Realização da Entrevista com Servidores	73
Quadro 15 - Passos subsequentes à realização da entrevista	74
Quadro 16 – Resultado final das associações	77
Quadro 17 – Opiniões sobre o POLARE	86
Quadro 18 – Definição dos Papéis no SCRUM	88
Quadro 19 – Objetivos geral e específico	95
Quadro 20 – Resultados-chave	96
Quadro 21 – Verificação Semanal: Reunião One-One	96
Quadro 22 – Desafios do TR vs Métodos Ágeis	99

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
2	PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA	21
3	CONHECENDO A METODOLOGIA ÁGIL	28
3.1	O Manifesto Ágil.....	28
3.2	A Metodologia Ágil	33
3.3	O método ágil SCRUM (foco em gerenciamento).....	35
3.3.1	Os Papéis no SCRUM:	37
3.3.2	Os Artefatos no SCRUM:	38
3.3.3	Os Eventos no SCRUM:	39
3.3.4	Usos Práticos do Método SCRUM:.....	41
3.4	O Método Ágil OKR (foco em resultados)	45
3.4.1	Origem, conceitos e definições:	47
3.4.2	Os pilares do OKR:.....	49
3.4.3	Uso Prático do Método OKR:	51
4	OS DESAFIOS DO TRABALHO REMOTO.....	55
4.1	Para a Administração Pública.....	56
4.2	Para o IFPA - Campus Belém e Castanhal	58
4.2.1	A observação nos Campus Belém e Castanhal:.....	61
4.2.2	Roteiros das Entrevistas com Gestores:	65
4.2.3	Roteiros das Entrevistas com Servidores:	70
4.2.4	A Análise de Conteúdo:	74
4.2.5	Resultados e Discussões:.....	79
5	APLICAÇÃO PRÁTICA NO IFPA – UM EXEMPLO	87
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98
	REFERÊNCIAS.....	105
	APÊNDICE – Relatórios/Notas de Campo	111
	ANEXO A – Relatos dos gestores à entrevista semiestruturada	
	ANEXO B – Relatos dos servidores à entrevista semiestruturada	
	ANEXO C – Autorizações Institucionais	
	ANEXO D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	

1 INTRODUÇÃO

A partir de meados de 2020, e até os dias de hoje, o mundo enfrenta os desafios e consequências provocados pelo advento da pandemia de Covid-19, não só pelas perdas de vidas no período, mas também pelas mudanças repentinas na dinâmica de trabalho das organizações. Passou-se a conviver com conceitos como quarentena e isolamento social, que acabaram por precipitar a implementação ampliada do uso do trabalho desempenhado em casa, bem como as teleconferências, reuniões com o uso da tecnologia do google.meet ou outros e, no ambiente educacional, a transformação com aulas sendo ministradas em meio digital.

Para o controle da pandemia de COVID-19, foram adotadas medidas de distanciamento social, com restrição de circulação, fechamento de escritórios, comércio, escolas e faculdades. O TR foi a alternativa encontrada para a continuidade das atividades laborais. Serviços administrativos e escolares foram aqueles de maior incremento dessa modalidade de trabalho. Estudos em várias partes do mundo evidenciam esse aumento durante a pandemia (ARAÚJO; LUA, 2020).

Envolto a tantos conflitos, tem-se o serviço público e suas peculiaridades. Uma das principais controvérsias enfrentadas pelo advento da Covid-19 foi o surgimento do termo Trabalho Remoto - TR. O TR surgiu naquela oportunidade como uma ferramenta alternativa para se manter a normalidade das atividades laborais no serviço público ao mesmo tempo em que se atendia às orientações sanitárias quanto ao distanciamento social, algo relativamente novo no âmbito da Administração Pública Federal, Estadual e até mesmo Municipal.

Há muito que se testemunha a ascensão do Estado e da administração pública ao longo do tempo, com a administração gerencial tomando cada vez mais espaço dentro da estrutura administrativa dos governos, em detrimento do modelo burocrático (BRESSER-PEREIRA, 2001). Contudo, a necessidade de processos serem movimentados em meio puramente digital, interações por vídeos e por plataformas diversas, desenvolvendo-se em um espaço de tempo tão curto, não representava, naquele momento, um cenário ao qual os servidores públicos estariam acostumados a atuar, e mesmo em tempos atuais, já um pouco mais familiarizados, ainda representa um desafio a ser superado.

E manter a prestação do serviço público de forma eficiente e competitiva dentro de um ambiente não tão confortável ao servidor, principalmente àqueles servidores (professores e funcionários, no caso) cuja resistência às mudanças está ligada à concepção Burocrática do Estado Brasileiro, tornou-se uma problemática a ser considerada e debelada (BRESSER-PEREIRA, 2014).

De certo que muitos órgãos públicos conseguiram se reinventar, adequaram-se aos

novos tempos e mitigaram os efeitos dos desafios do TR. Como exemplo, cita-se a equipe de Coordenação do Escritório de Governança e Gestão Estratégica do Senado Federal que se utilizou, ainda em 2020, da Metodologia Ágil na questão do trabalho remoto (CASTRO et al, 2020). No entanto, a despeito do exposto, entende-se que muitos outros não chegaram a obter os mesmos resultados positivos.

Diante desta controvérsia, e da inquietude em querer abordar a questão na busca por alternativas, partiu a necessidade de se aprofundar mais o tema e entender de que forma as gestões do IFPA - Campus Belém e Castanhal enfrentaram, no período de 2020 a 2021, os desafios do trabalho remoto com o advento da pandemia de Covid19 e, mais ainda, propor uma forma de mitigar as dificuldades identificadas.

Como principais evidências da pesquisa realizada, destacamos alguns pontos que devem ser mais bem avaliados por empresas que visem adotar o trabalho remoto. Há que se destacar o desafio de gerenciar equipes de forma remota e emergencial frente à pandemia e isolamento social imposto. Este trabalho buscou analisar a influência e consequências de uma equipe que utiliza o SCRUM de forma remota (MAFFEI, 2021).

A pesquisa em curso propõe investigar, como uma forma alternativa, a utilização do conceito de Metodologia Ágil no contexto do TR no âmbito do serviço público, uma ferramenta que trabalha com fundamentos de produtividade, melhor gestão de operações, qualidade nos resultados pretendidos e com uma aplicação imediata. A proposta não só vem da sugestão dada pelo exemplo dos servidores do Senado, mas também pela oportunidade de conhecer sobre os métodos ágeis (mais especificamente sobre o framework SCRUM e OKR), tão em evidências na gestão das organizações modernas.

O Manifesto Ágil foi o documento precursor da metodologia proposta, hoje muito utilizada no âmbito das organizações mundiais, apresentando conceitos de uma nova filosofia de trabalho, não se tratando de “fazer tudo diferente”, mas de uma “forma diferente”, excluindo-se a proposição de algo que venha a ferir resoluções, regulamentações e/ou outra norma em vigor. A ideia deste trabalho propõe, por meio da pesquisa, a implementação da Metodologia Ágil na Gestão do Trabalho Remoto no âmbito do IFPA, como possível solução aos desafios enfrentados e, conseqüentemente, promover a otimização deste serviço.

Lembrando sempre que a mudança no ato de administrar da gestão pública, cada vez menos burocrática e mais gerencial, é um processo já em curso desde a Reforma Gerencial de 1995, adaptando-se à dinâmica recursiva do processo de institucionalização, pelo qual se visualiza a interdependência entre as estruturas organizacionais e as ações sociais de seus

atores, como citado por Scott (2001, p.50), onde as instituições impõem restrições definindo limites legais, morais e culturais, mas também sustentam e autorizam atividades e atores (MACHADO-DA-SILVA et al, 2010).

Faz-se importante salientar que a administração pública enfrentou, e ainda enfrenta, vários desafios com o uso do trabalho remoto como forma de manutenção das atividades laborais em normalidade, sendo possível citar como exemplo: o fornecimento precário de serviço de internet em alguns municípios; problemas de adaptação; de comunicação, a sensação de isolamento, a dificuldade de administrar a interação entre os servidores presenciais e os em TR; o próprio controle burocrático tendo que se manter em ambiente diverso ao do institucional e outros que se percebeu a necessidade de, através da pesquisa, aprofundar o conhecimento científico do tema (LUCAS; SANTOS, 2021).

E em meio aos conflitos instaurados entre a tríade: gestão, trabalho remoto e servidor, tem-se a tecnologia da informação que nunca esteve tão em destaque nesse contexto, proporcionando uma verdadeira transformação nas atuais relações de trabalho (ARAÚJO; LUIZ, 2020). Já no âmbito das teorias administrativas tem-se estudado as organizações como resultante do ambiente em que atuam e, na atual conjuntura, observa-se que a tecnologia vem se tornando cada vez mais presente no processo de estruturação, pelo qual tarefas e pessoas de uma organização mudam em resposta às demandas exigidas (CALDAS; BERTERO, 2007).

E nesse seguimento, o problema de pesquisa que ensejou aprofundar o tema em busca de uma resposta válida suscitada dentro do estudo aqui elaborado é: “Como as gestões do Instituto Federal do Pará – IFPA Campus Belém e Castanhal enfrentaram, no período de 2020 a 2021, os desafios do trabalho remoto dos Técnicos Administrativos em Educação - TAE, quanto à dinâmica das atividades e o contato com o servidor fora do ambiente de trabalho, na emergência da pandemia de Covid19?”.

Para tanto a pesquisa buscará, como objetivo geral, analisar as ações do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA referentes a gestão do trabalho remoto durante a emergência da pandemia de Covid-19, destacando os desafios enfrentados e propondo o uso da Metodologia Ágil a fim de mitigar as dificuldades identificadas.

Indo mais além, abordará os seguintes objetivos específicos:

- 1) Conhecer e entender da Metodologia Ágil;
- 2) Elencar os desafios enfrentados pela gestão do Trabalho Remoto no IFPA –

Campus Belém e Castanhal e de que maneira foram tratados;

3) Apresentar um exemplo de aplicação prática de métodos ágeis em setor do IFPA de mais fácil adaptação; e

4) Estabelecer as condições favoráveis ou desfavoráveis na aplicação de modelos organizacionais ágeis no âmbito do Instituto Federal do Pará – IFPA Campus Belém e Castanhal.

A maior relevância da pesquisa aqui proposta não está apenas em trazer uma nova argumentação teórica às discussões, mas perseguir a aproximação da boa produção acadêmica às práticas laborais na administração pública atendendo, da melhor forma possível, às suas necessidades, cumprindo a própria definição do que seja um Mestrado Profissional (PAIXÃO; BRUNI, 2013), analisando uma proposta de inovação como uma possível solução a um fenômeno que alterou o cotidiano laboral do servidor público.

Logo, este estudo propõe a aplicação combinada de 02 (dois) métodos ágeis como alternativa ao enfrentamento de alguns dos desafios da gestão pública frente ao advento do trabalho remoto na pandemia de Covid-19, valorizando o foco em: pessoas, interações entre elas, ferramentas tecnológicas e nos resultados a serem atingidos, aplicando-a em setores específicos e adaptáveis ao uso da ferramenta, concluindo por ser ou não relevante para o desenvolvimento das atividades administrativas com melhor tempo de resposta, desempenho e efetividade, tanto remotamente como presencialmente.

E para a prática adequada desta investigação científica, uma modalidade de pesquisa foi escolhida, valorizando a coerência epistemológica, metodológica e técnicas para o seu melhor desenvolvimento. É o que se abordará a seguir.

2 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa utilizada trouxe uma abordagem qualitativa, valorizando o foco no método descritivo, cujo constructo foi montado com base nos objetivos específicos enumerados, e teve como procedimentos 03 (três) pilares, a saber: uma pesquisa bibliográfica; a pesquisa de campo e documental, culminando na demonstração de um uso prático hipotético de trabalho, como produto do Estudo de Caso a ser trabalhado que, somados, buscaram responder à questão de pesquisa.

O trabalho foi desenvolvido buscando a utilização do método de triangulação de dados através das variadas técnicas de coleta conhecidas: indireta, direta com a observação em campo e entrevistas. E sobre o uso das múltiplas fontes de pesquisas através da triangulação tem-se que: “Para Weiss (1998), quando se utiliza o referido método as evidências obtidas são consideradas fortes, pois se reduzem eventuais vieses no processo de coleta” (ZAPPELLINI; FEUERSCHÜTTE, 2015).

De fato, a triangulação é um método de pesquisa científica que envolve o uso de múltiplas fontes de dados, métodos e/ou pesquisadores para investigar um mesmo fenômeno, e representa uma excelente estratégia para uso em um Estudo de Caso. O que oferece um excelente grau de confiabilidade e validade dos resultados da pesquisa, através da confirmação ou complementação das informações obtidas a partir de diferentes fontes de evidência (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para Godoy (1995) o **método qualitativo** é aquele que “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada”, o que proporcionará a possibilidade do melhor entendimento dos fenômenos estudados sob o enfoque da perspectiva dos envolvidos na situação em investigação. A sua caracterização como *descritivo* repousa no fato do estudo ser predominantemente *escrito*, seja no processo de levantamento dos dados (como exemplo, os coletados sob forma de transcrições de entrevistas), seja na produção dos resultados. Condições que integraram o contexto desta pesquisa.

Importante ressaltar que a escolha pelo método científico da pesquisa qualitativa de natureza descritiva ocorreu não apenas por seu uso na descrição de uma restrita situação social, mas também por colocar a questão dos mecanismos e dos autores (o “*como*” e “o *quê*” dos fenômenos) através de uma precisão de detalhes. Como observado na oportunidade da construção do problema de pesquisa, envolvendo como a gestão do IFPA enfrentou os desafios do TR.

O fenômeno do trabalho remoto no âmbito do IFPA – Campus Belém e Castanhal, bem como para alguns órgãos da administração pública, representou mudanças na forma de se desempenhar as atividades laborais das equipes, um fato inovador até então, e gerou uma ruptura das normas e regras dominantes, trazendo desafios tanto para a gestão da instituição quanto aos servidores públicos, um ambiente que caracteriza o objetivo de uma pesquisa qualitativa e os três elementos que a precedem: o contexto, a história e a mudança social.

Ressalta-se que o objeto da pesquisa qualitativa se desenvolve gradualmente, em estrita consonância com a pesquisa de campo realizada, partindo da interação dos dados coletados com as análises destes, e não apenas a luz da literatura sobre o tema abordado (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008). E sobre a **pesquisa de campo**, define-se como aquela cujo propósito é fornecer informações e/ou conhecimentos acerca de uma questão sobre a qual se busca respostas (MARCONI; LAKATOS, 2003). Primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em estudo, obtendo-se dela a situação atual do problema, trabalhos realizados e opiniões predominantes sobre o assunto.

Gil (2002) define a **pesquisa bibliográfica** como aquela realizada com base em material já elaborado, formado, principalmente, de livros e artigos científicos. Para o autor citado, sua principal vantagem está no fato de permitir ao pesquisador a possibilidade do envolvimento de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela passível de uma pesquisa mais direta. Ainda que sabido sobre a maioria dos estudos sofrerem a exigência de algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Uma técnica empregada na coleta de dados desta pesquisa foi por meio de **entrevistas** do tipo semi-estruturada, que consistiu em um modelo bem flexível onde, apesar de se ter um roteiro prévio, abriu espaço para que o entrevistador e respondente pudessem desenvolver questões fora do planejado. Dessa forma, o diálogo se tornou mais natural e dinâmico, mas sempre focado em perseguir uma maior profundidade na coleta dos dados pesquisados, a fim de mapear e compreender os desafios enfrentados com o advento do trabalho remoto nas rotinas de trabalho dos servidores (BAUER; GASKELL, 2007).

Para Haguette (1997) a entrevista é definida como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”, sendo que para Boni e Quaresma (2005) a entrevista, como coleta de dados, representa a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo.

Godoy (1995) também destaca que a pesquisa qualitativa oferece (03) três diferentes possibilidades: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Para este autor, a **pesquisa documental** representa uma maneira de envolver a pesquisa qualitativa em um caráter inovador, propondo contribuições importantes no estudo de alguns temas, uma vez que se está lidando com a abordagem qualitativa (reiterando: está longe de ser uma proposta rigidamente estruturada). Tratou do exame e/ou reexame de materiais de natureza diversas (documentos oficiais: portarias, circulares, ofícios, atos normativos e outros), ainda não tratados analiticamente, a fim de alcançar novas interpretações (GODOY, 1995).

Por outro lado, Yin (2001) descreve o **Estudo de Caso** como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real”. Por este motivo, uma das estratégias utilizada incluiu a abordagem por meio de um Estudo de Caso, que emergiu não só pelo problema de pesquisa ter apresentado uma questão do tipo “*como*”, mas também pelo foco estar em um fenômeno contemporâneo, ou seja, o trabalho remoto provocado pelo advento da pandemia de Covid-19, inserido no contexto da vida real (atividade laboral dos servidores públicos).

Quadro 1 – Características do Estudo de Caso

Protocolo	Instrumento de condução do Estudo de Caso
Triangulação	De Coleta de Dados: Pesquisa Bibliográfica e Documental, Pesquisa de Campo e Entrevistas.
Aprofundamento no caso	O caso será estudado com profundidade a fim de alcançar o detalhamento necessário, analisando todos os aspectos que interferem no objetivo da pesquisa.
Questões “como”? e “porquê?”	Como as gestões do Instituto Federal do Pará – Campus Belém e Castanhal enfrentaram, no período de 2020 a 2021, os desafios do TR dos TAE’s, quanto à dinâmica das atividades e o contato com o servidor fora do ambiente de trabalho, na emergência da pandemia de Covid19?

Fonte: Nascimento (2018) - Quadro adaptado/elaborado pelo autor.

A ação para se chegar a um novo modelo de trabalho comportou duas unidades de análise: os desafios do trabalho remoto para gestão e servidores do órgão e a Metodologia Ágil no contexto do serviço público, propondo a correlação positiva entre ambas, através de uma interpretação lógica que uniu os dados coletados à proposição encontrada (YIN, 2001). O estudo objetivou analisar um padrão que pudesse ser utilizado como ferramenta na otimização da gestão do trabalho remoto no contexto do serviço público, mitigando alguns dos desafios identificados.

A proposta de uma nova forma de se trabalhar representou um instrumento capaz de

reproduzir, com eficácia, uma parte significativa dos resultados encontrados pelo pesquisador. Por meio dele, foi possível analisar tanto os procedimentos quanto as ferramentas construídas pelo investigador para o desenvolvimento do processo a ser implementado.

Quanto à contribuição para estudos futuros destacou-se todo o arcabouço teórico construído por esta produção científica, com base no uso da metodologia a ser aplicada, visando compreender o fenômeno por meio da triangulação de fontes de coleta de dados com o uso das técnicas: pesquisas bibliográfica e documental (documentação indireta), pesquisa de campo (documentação direta) e entrevistas (observação direta intensiva).

O uso de múltiplas fontes de evidências na pesquisa de estudo de caso permite que o pesquisador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais [...] Assim, qualquer achado ou conclusão do estudo de caso é, provavelmente, mais convincente e acurado se for baseado em diversas fontes diferentes de informação, seguindo uma convergência semelhante (YIN, 2015).

A triangulação representa uma nova perspectiva no campo metodológico, onde se acredita que a obtenção de dados por diferentes fontes e a sua análise, recorrendo a técnicas de pesquisa distintas, melhoram a validade dos resultados (DUARTE, 2009). Para Denzin (citado por Duarte, 2009, p.12) a triangulação se apresenta como um processo mais complexo de se trabalhar os métodos entre si a fim de obter a maximização da sua validade, tendo por base um único problema a ser investigado, o que se objetiva assim é alcançar um tipo de análise mais crítica e reflexiva, além de soluções práticas para os problemas pesquisados.

E para alinhar a essa forma, a essa metodologia de pesquisa, o estudo teve por base o **referencial teórico** que, segundo Trujillo (citado por Marconi e Lakatos, 2003, p.182), reporta-se a bibliografia pertinente, cuja finalidade é fornecer ao pesquisador “o reforço paralelo na análise de suas pesquisas...”. A revisão de literatura não é o ato simples de se repetir o que já foi dito ou escrito sobre algo ou alguma coisa, mas sim a possibilidade do reexame de um tema sob um novo enfoque ou abordagem, podendo chegar a conclusões inovadoras.

Murakami (2020), em seu artigo publicado no site da UFPR, discorre sobre o trabalho técnico realizado pelo Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade (GETS) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), que fez uma pesquisa com o tema “Trabalho Remoto na Pandemia”, onde destacaram as dificuldades enfrentadas pelo setor público e privado no enfrentamento desta nova realidade.

E ao longo desta pesquisa, foram entrevistados 593 trabalhadores do setor público, 25% deles afirmaram terem suas metas de produtividade aumentadas e 47% deste mesmo público alegou que o ritmo de trabalho ficou mais acelerado. Contudo, 60,55% dos

respondentes da pesquisa apontaram como a maior dificuldade enfrentada por eles dentro do contexto do TR, foi a falta de contato com os colegas de trabalho. O foco da pesquisa esteve em demonstrar alguns dos desafios do trabalho remoto durante a emergência da pandemia, com intuito de melhor compreender o fenômeno. Contudo, a pesquisa apresentou uma lacuna no estudo realizado, qual seja, a ausência de uma alternativa ou mesmo sugestão de solução para mitigar tais questões.

Um estudo de caso foi desenvolvido em 2021 abordando o TR na administração pública brasileira, onde buscou demonstrar os desafios e perspectivas dessa atividade (LUCAS; SANTOS, 2021), objetivando analisar a adoção do teletrabalho no setor público, discutindo as suas regulamentações, vantagens e desvantagens. A pesquisa concluiu que ainda existem desafios a serem superados sim, como a falta de adaptação e comunicação, diferenças entre o trabalhador presencial e o em trabalho remoto e problemas na infraestrutura tecnológica. Alguns desses pontos, de fato, convergem com nosso entendimento empírico adquirido pelo trabalho remoto desenvolvido no IFPA – Campus Castanhal, que será nosso principal campo de pesquisa.

Trazendo à discussão, introduz-se o conceito de Metodologia Ágil, que surgiu em meados de fevereiro de 2001 com a criação do Manifesto Ágil (NETO, 2002). Contudo, essa metodologia, até então restrita aos projetos voltados ao desenvolvimento de softwares passou, mais recentemente, a ser implementada no âmbito das organizações privadas em substituição, dependendo do objetivo, à Gestão de Projetos tradicionais.

Do Manifesto Ágil, citado acima, resultou a elaboração de 12 (doze) princípios e 04 (quatro) valores, dos quais destaca-se: indivíduos e interação entre eles mais que processos e ferramentas; produto em funcionamento mais que documentação abrangente; colaboração do cliente mais que negociação de contratos; e responder às mudanças mais que seguir a um plano. Já no primeiro valor percebe-se a possível resposta a algumas das questões levantadas pela pesquisa de Lucas e Santos (2021).

Pode-se inferir, após essa breve incursão na literatura, que há muita discussão sobre o tema “Trabalho Remoto na Pandemia”, assim como há sobre a “Metodologia Ágil”, mas uma vez mais se notou uma lacuna na literatura: a falta de correlação entre as duas abordagens.

É importante destacar que o estudo não pretendeu mudar processos de trabalho, até porque há o entendimento que muitos destes são vinculados a instruções normativas, leis vigentes e regulamentos dentro do serviço público, mas o que se propôs foi oferecer uma

nova forma de se desenvolver este trabalho. Assim sendo, a hipótese de utilização da Metodologia Ágil voltada à gestão do serviço público, e não somente ao desenvolvimento de *softwares*, demonstrou ser uma alternativa bastante promissora, a fim de mitigar os problemas encontrados.

Após todo o acima exposto, e com intuito de tão somente buscar a melhor orientação para acompanhamento da pesquisa aqui elaborada, os parágrafos seguintes irão discorrer sobre os assuntos a serem tratados em cada capítulo, desde o já inicialmente construído até os que irão lhe suceder ao longo de todo o desenvolvimento do trabalho, apresentando de forma sintética de que maneira o estudo está estruturado.

O primeiro capítulo traz toda a introdução da pesquisa, destacando-se nela: a contextualização, o problema de pesquisa, a hipótese, seus objetivos gerais e específicos, a justificativa da pesquisa, bem como a relevância e contribuição da pesquisa.

Já o segundo capítulo apresenta a metodologia científica da pesquisa que será aplicada, abordando seus conceitos e procedimentos a serem tomados para o alcance dos objetivos, além do referencial teórico específico.

O terceiro capítulo se destina a conhecer e entender sobre a Metodologia Ágil: sua origem, alguns dos seus idealizadores, os objetivos perseguidos, os valores e princípios norteadores da metodologia, assim como as estruturas (*frameworks*) a serem conhecidas na pesquisa, tais como o método ágil SCRUM (foco no gerenciamento) e o método ágil OKR (foco em resultados).

O capítulo quarto trará a caracterização dos desafios do TR no âmbito da Administração Pública e, particularmente, no contexto do Instituto Federal do Pará – Campus Belém e Castanhal, destacando como a gestão dos campi enfrentou esses desafios, especificamente, dentro da nova rotina dos Técnicos Administrativos em Educação – TAEs. Aqui também se apresenta a entrevista semi-estruturada a ser aplicada, além da abordagem sobre o uso da Metodologia Ágil na Administração Pública, além da análise, resultados e discussões.

O capítulo quinto apresentará um modelo de trabalho hipotético, demonstrando como o uso das metodologias podem ser aplicados na prática; e o sexto, que virá com as considerações finais.

Concluindo este segundo capítulo, salienta-se que a Linha de Pesquisa escolhida tratará das Organizações e Desenvolvimento Regional, uma vez que abordar-se-á uma inovação na forma de gestão de operações em busca de uma melhor qualidade voltada à

gestão do trabalho remoto no âmbito do IFPA – Campus Castanhal e, de forma análoga, dentro do próprio IFPA, assim como em outros órgãos da administração pública no âmbito regional que comulguem dos mesmos desafios.

A seguir terá início o desenvolvimento da pesquisa, com destaque para o seu primeiro objetivo específico: conhecer e entender da metodologia ágil.

3 CONHECENDO A METODOLOGIA ÁGIL

O Movimento Ágil é uma abordagem para o desenvolvimento de *software* que surgiu no final da década de 1990 e início dos anos 2000, em resposta aos métodos clássicos até então vigentes, mas não apenas isso, também como alternativa frente às crescentes pressões por inovação em prazos cada vez menores, às necessidades constantes de mudanças de requisitos, bem como pelo mau desempenho de grande parte dos projetos na área de Tecnologia da Informação (DIAS, 2010). Alguns desses métodos ágeis chegam, inclusive, a ser datados da década de 80, como a *Extreme Programming – XP*, e teve como um dos seus principais impulsionadores o cientista da computação americano, Alistair Cockburn (BALLE, 2011).

Cockburn é um renomado consultor e autor de livros sobre desenvolvimento de *software*, tais como o “*Agile Software Development: the cooperative game*” e “*Crystal Clear: a human-powered methodology for smallteams*”, tornando-se uma figura importante no movimento ágil, e suas contribuições ajudaram a moldar a forma como muitas equipes de desenvolvimento de *software* trabalham atualmente. Alistair Cockburn é um dos signatários do Manifesto Ágil de 2001, um documento que formalizou os princípios e valores do movimento ágil (SOARES, 2011, p.27).

Resumidamente ao exposto acima, tem-se que o movimento ágil vem em resposta às práticas de desenvolvimento de *software* tradicionais que eram baseadas em processos pesados, burocráticos e inflexíveis. Assim sendo, o movimento buscou fornecer uma abordagem mais flexível, colaborativa e iterativa (significa que é baseada no ciclo de repetição e acúmulo de experiência) para o desenvolvimento de *software*, com foco na produção de valor ao cliente final de forma mais rápida e eficiente.

3.1 O Manifesto Ágil

De acordo com Sutherland (2020), por volta da década de 1990, eram muitos os grupos e pessoas com dificuldades em busca de uma melhor maneira de desenvolver *softwares* que não tivesse uma taxa de falha tão significativa, que naquele momento eram cada vez mais comum de ocorrer. Tal inquietude fez com que 17 (dezessete) desses profissionais tomassem alguma providência a respeito.

O “Manifesto Ágil” tornou-se a obra referência do movimento ágil citado anteriormente, e teve início com a formação da aliança ágil em 2001 quando, dos dias 11 a 13 de fevereiro daquele ano, em uma hospedagem da estação de esqui *Snowbird* nas montanhas

Wasatch em Utah – EUA (ver Figura 1), 17 (dezessete) experientes e reconhecidos “*gurus*” desenvolvedores de *softwares* se encontraram para relaxar, esquiar, mas também tentar achar um denominador comum para os desafios enfrentados pelos profissionais de Tecnologia da Informação– TI à época (NETO, 2002).

Figura 1 – O alojamento em Snowbird



Manifesto Ágil – Reunião em Snowbird – Utah

Fonte: <https://www.metodoagil.com/manifesto-agil>.

Segundo Balle (2011), entre os dezessete integrantes desta reunião estavam representantes de movimentos ágeis como os da *Extreme Programming*, SCRUM, DSDM (*Dynamic Systems Development Method*), *Adaptive Software Development*, *Crystal*, *Feature-Driven Development*, *Pragmatic Programming* e outros. Os autores ressaltam ser importante destacar que os métodos vieram antes do manifesto, ou seja, a reunião não teve como objetivo criar algo novo, mas foi feita para realizar troca de ideias e experiências sobre o que já existia, culminando na conclusão de pontos comuns para a melhoria de todos os métodos pré-existentes.

Sendo assim, o que surgiu desse encontro ficou conhecido como “O Manifesto Ágil” (manifesto do desenvolvimento ágil de *softwares*), assinado por todos os participantes, onde destacam-se 03 (três) desses renomados autores: Bob Martin (mentor da *Extreme Programming*), o cientista de computação Alistair Cockburn, conhecido como um dos iniciadores do movimento ágil e criador do método *Crystal* e Jeff Sutherland, um dos criadores do Metodologia Ágil SCRUM, a mais popular e utilizada atualmente (Figura 2).

Alíás, na obra de Sutherland (2020), o autor relata que não apenas seu pai, Jeff Sutherland citado no parágrafo anterior, mas também Ken Schwaber e Mike Beedle, todos pioneiros na adoção do SCRUM, estavam presentes nesse encontro, e que os demais 14 (quatorze) eram, de fato, oriundos de diferentes setores e de outros métodos ágeis.

Figura 2 – Autores do Manifesto

Manifesto Ágil - Autores

Fonte: <https://www.metodoagil.com/manifesto-agil>.

No fundo, acredito que as metodologias ágeis são realmente sobre coisas “piegas” – sobre entregar bons produtos aos clientes operando em um ambiente que faz mais do que falar sobre “pessoas como nosso ativo mais importante”, mas na verdade “age” como se as pessoas fossem o mais importante, e perder a palavra “ativo” (MARTIN et al, 2001).

A valorização da pessoa se faz presente tanto na figura do profissional que oferta quanto na do cliente que recebe, objetivando sempre a excelência no serviço que se presta. Dessa forma, os debates se desenvolveram sempre em busca de um resultado comum, as discussões chegavam a conclusões tais como: modelos foram reconhecidos, mas não ao ponto de considerá-los apenas como meros mantenedores de extensos repositórios corporativos; a documentação foi reconhecida, mas não os altos gastos com resmas de papel gerando impressos de baixa utilidade; por fim, o planejamento existia, mas seus limites em ambientes turbulentos também foram reconhecidos.

[...] e como resultado do debate sobre as metodologias, princípios e valores que devem reger o desenvolvimento de software de boa qualidade, num curto espaço de tempo e de uma forma flexível às mudanças, o termo ágil foi aceito para se referir a novas abordagens metodológicas ao desenvolvimento de software (URIBE; AYALA, 2007).

De acordo com Uribe e Ayala (2007), com os resultados obtidos, o manifesto apresentou os 04 (quatro) valores balisadores da Metodologia Ágil, quais sejam:

1. Indivíduos e interações ao invés de processos e ferramentas:

→ Aqui se evidencia a valorização do recurso humano como sendo o principal fator para a obtenção de sucesso. Assim, melhor ter pessoal qualificado, com competência técnica, capaz de se adaptar ao ambiente e trabalhar em equipe, do que ter ferramentas e processos rigorosos e burocráticos;

2. *Software* operante ao invés de documentações completas:

→ A Metodologia Ágil entende bem a importância da documentação, mas que seja restrita ao necessário, evitando-se desperdícios de papel. A prioridade está no conteúdo sobre a forma de apresentação;

3. Colaboração do cliente ao invés de negociações contratuais:

→ Ao invés de se ter um ambiente de confrontos, em que cada um busca atender ao seu próprio interesse, esquivando-se de responsabilidades e mitigando seus riscos, sob a luz da Metodologia Ágil o objetivo é atingir o bem comum, tanto da equipe quanto a do cliente;

4. Responder à mudanças ao invés de seguir um planejamento:

→ Vem em resposta às constantes modificações, sejam na área de tecnologia, sejam na própria dinâmica das organizações modernas. A Metodologia Ágil é flexível para melhor se adequar ao ambiente em que está inserida, sendo capaz de enfrentar mudanças que possam vir a surgir.

Já o conceito de princípios, segundo Uribe e Ayala (2007), reporta-se às características que diferenciam o processo ágil do que é tradicional, afastando-se do passado e seguindo ao novo, constituindo a ideia central da metodologia. Assim, o manifesto decreveu 12 (doze) princípios (Figura 3).



Fonte: <https://www.metodoagil.com/manifesto-agil>.

Dentre eles, destacam-se 08 (oito) como sendo os que melhor corroboram para a fundamentação teórica do objetivo a ser atingido pela pesquisa ora em desenvolvimento, sustentando a argumentação do que se propõe com o estudo, sendo estes os seguintes:

1. Satisfação do cliente:

Sem dúvida, uma prioridade para qualquer organização, seja ela pública ou privada. Para Neto (2002), é importante entender que o cliente (ou usuário), não se importa com documentos, sistemas ou integração com o legado, clientes se importam com resultados. E é isso que define se a metodologia que está sendo utilizada é ou não ágil, pondo fim a “...incerteza, desconfiança, insatisfação e desmotivação produzidas no cliente devido a longas

esperas por resultados concretos” (URIBE; AYALA, 2007).

2. Ser receptivo às alterações:

Certamente o princípio mais prolífico dos 12 (doze) apresentados, pois a partir dele se desenvolve temas diversos: não há como falar em sobrevivência organizacional sem ser capaz de resistir às mudanças de mercado; não há como debater sobre inovação sem ser flexível às alterações; ou mesmo traçar estratégias de gestão de pessoas sem uma equipe adaptável. “Metodologias ágeis asseguram este resultado, pois seus proponentes entendem que facilitar mudanças é mais efetivo do que tentar evitá-las” (NETO, 2022).

3. Colaboração diária:

Um princípio que traz o sentimento de “pertencimento” ao membro de qualquer equipe, o apoio irrestrito e incondicional, envolvendo a todos indistintamente em prol de um objetivo em comum. E que a frequência desta interação seja diária, como destaca Neto (2002): “Nós colocamos “*diário*” a princípio para enfatizar que o contínuo comprometimento do cliente seja parte e, de fato, divida a responsabilidade...”.

4. Motivação individual:

Não há nenhuma metodologia, processo ou sistema tecnológico de alta performance que atue com excelência, sem as pessoas para pô-los em funcionamento. No final, são elas as responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma jornada. Sendo assim, é necessário que se: “Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessários e confie neles para fazer o trabalho” (SUTHERLAND, 2020, p.19).

5. Comunicação ativa:

A ideia deste princípio está em manter uma comunicação sem intermediários, ou seja, evitar e-mails, papéis, documentos, a fim de mitigar falhas de entendimento. Em tempos atuais é sabido que a comunicação ativa aqui tratada não está limitada apenas ao contato “*cara a cara*”, pois na geração de hoje, impulsionada pela internet e ciência de dados, já há mecanismos que podem substituir sobremaneira esta condição, tais como: zoom, google meet, chamadas de vídeo e outros. Neto (2002) ainda contribui dizendo: “Muitos de nós somos escritores, mas independente de nossos prêmios e vendas de livros, nós sabemos que escrever é difícil e é um meio ineficiente de comunicação”.

6. Atenção frequente na excelência:

Aqui a importância está em fazer compreender que empregar metodologias ágeis está intrinsecamente ligado a entrega dos melhores resultados possíveis, tanto na visão da equipe de trabalho, quanto na visão do cliente (usuário). Entender que “a atenção contínua à

excelência técnica e ao design eficiente aumenta a agilidade” (SUTHERLAND, 2020).

7. Equipe auto-organizadas:

O método de trabalho, os ajustes, as estruturas administrativas devem ser organizadas com a participação de todos da própria equipe, tendo como foco sempre o bem comum, sendo que a responsabilidade compete a todos. Para Neto (2002) a inovação e criatividade em organizações humanas “são melhores quando geradas a partir de equipes auto-organizadas com alta interatividade e poucas regras de processo”.

8. Reflexão regular de melhoria:

Por fim, temos o princípio síntese de todo o processo ágil: sempre mudar para melhoria contínua! A cada tarefa realizada há sempre um ponto ou outro que precisa ser ajustado para que se possa fazer ainda melhor em uma próxima oportunidade, mesmo que o processo todo ainda não esteja concluído. Ou seja, “qualquer equipe ágil deve refinar e refletir durante o caminho, constantemente melhorando suas práticas para as situações locais” (NETO, 2002).

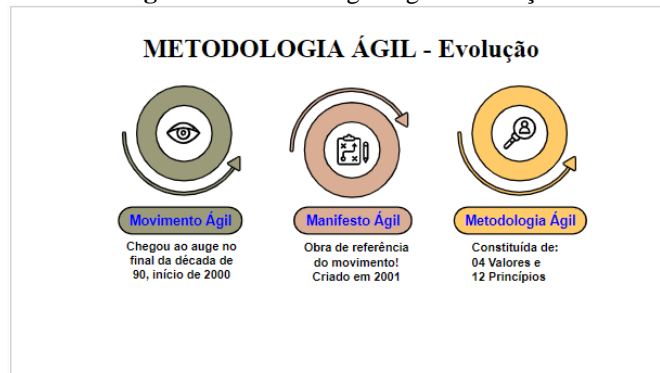
O movimento ágil não é anti-metodologia, na verdade, muitos de nós queremos restaurar a credibilidade da palavra metodologia. Queremos restabelecer o equilíbrio. Adotamos a modelagem, mas não para arquivar algum diagrama em um repositório corporativo empoeirado (MARTIN et al, 2001).

Assim, tem-se a contextualização do ponto de partida de um movimento ágil ascendente, sendo ele devidamente calcado em seus conceitos, valores e princípios emanados do Manifesto Ágil construído, outrora, por seus idealizadores. Entretanto, toda discussão teórica desenvolvida até então esteve voltada para a área de Tecnologia da Informação - TI, uma realidade que acabou sofrendo alterações ao longo do tempo, tendo-se hoje o “*agile*” sendo utilizado também em outras áreas dos ambientes organizacionais.

A partir de agora, passar-se-á a entender sobre a Metodologia Ágil e das funcionalidades dos métodos que irão ser o foco deste estudo.

3.2 A Metodologia Ágil

Importante mostrar uma breve evolução do ágil, de forma didática e tão somente para facilitar o entendimento e compreensão (Figura 4). Partindo da consolidação do movimento, a assinatura do manifesto e a constituição da Metodologia Ágil, balizada dentro dos seus quatro valores e doze princípios constituídos.

Figura 4 – Metodologia Ágil – Evolução

Fonte: elaborado pelo autor.

Segundo o estudo de Balle (2011) a Metodologia Ágil é parte integrante da Engenharia de *Software* que, por sua vez, trata-se de uma área de conhecimento responsável pela especificação, desenvolvimento e manutenção de sistemas de *software*. De acordo com Pressman (citado por Balle, 2011, p.13), tal Engenharia abrange 03 (três) componentes básicos:

- 1) Métodos: proporciona os detalhes de como se construir um software;
- 2) Ferramentas: que sustentam cada um dos métodos; e
- 3) Procedimentos: que definem a sequência em que os métodos são aplicados, construindo um elo entre os métodos e ferramentas.

Para Beck (citado por Balle, 2011, 13p.) os métodos ágeis são um conjunto de práticas que seguem os princípios do Manifesto Ágil, ou seja, uma forma de trabalho voltada a dar maior rapidez aos processos a serem conduzidos e à conclusão de tarefas, compondo um fluxo de trabalho mais ágil e flexível. Balle (2011) afirma ainda que da mesma forma que existem diversos métodos ágeis, também existem diversos conjuntos de práticas ágeis que são aceitas pela metodologia. Nada surpreendente, pois atende a, pelo menos, dois princípios que norteiam o movimento: a) ser receptivo às alterações e; b) reflexão regular para melhoria. E sobre mudar para melhor, Sutherland (2020) expressa:

Para mim, uma das coisas mais instigantes da vida é volta e meia constatar que o jeito como eu pensava que o mundo funcionava estava errado. Isso significa que há uma maneira mais nova, melhor, mais exata e mais abrangente de ver o mundo. Em geral descubro que o modo como as coisas funcionam na biologia, na ciência, nos negócios e na vida é mais intrincado e integrado, mais sutil e mais aberto à mudança do que eu poderia imaginar. É incrivelmente libertador (SUTHERLAND, 2020, p.9).

É sabido que, através da experimentação rigorosa, é possível se chegar a princípios básicos e elementares, trata-se de uma máxima já reconhecida em vários ramos do conhecimento, onde se entende que no curso de uma investigação deve-se partir de fatos

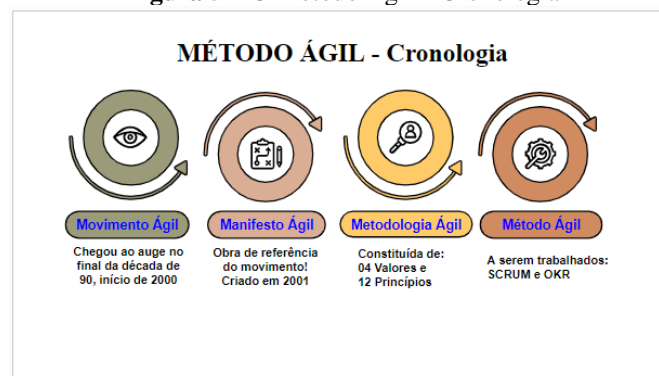
conhecidos para o que é desconhecido (LAVOISIER, 2007). E em atenção a esta proposição, e com a necessidade de se aprofundar ainda mais na pesquisa, seguir-se-á ao estudo mais detalhado de duas dessas estruturas (frameworks) ágeis.

3.3 O método ágil SCRUM (foco em gerenciamento)

Uma vez mais, importante destacar a continuidade da evolução do ágil, a fim de perseguir a melhor percepção do conhecimento (Figura 5). Note que não se trata de uma sequência rigorosamente cronológica, até porque é sabido que muitos dos métodos ágeis são anteriores ao manifesto, como o próprio SCRUM que surgiu na década de 90. O objetivo é atingir uma compreensão mais didática e que não cause confusões.

Quando se falar de SCRUM ou OKR neste estudo, entenda “método(s)”, e quando se referir ao todo, ao conjunto, entenda “metodologia”. Isso porque se observou que alguns autores não diferenciam a expressão “método ágil SCRUM” da “Metodologia Ágil SCRUM”, tratando-as como sinônimos. No entanto, o entendimento do pesquisador é divergente, pois as diferenças não se limitam só na cronologia, mas nos conceitos: o método trata do “executar uma ação” e a metodologia do “estudo dela”. Portanto, “método é um processo organizado e sistemático para a realização de uma operação”, já “a metodologia se interessa pela validade do caminho escolhido para se chegar neste fim proposto, indo além da descrição do procedimento” (PCHARA, 2019).

Figura 5 – O Método Ágil – Cronologia



Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com a obra de Sutherland (2020) “o Scrum foi inventado em 1993 e formalizado por seus criadores, Jeff Sutherland e Ken Schwaber, em 1995”, sendo considerada por ele a forma mais popular de método ágil empregada, chegando a afirmar que 70% das equipes ágeis do mercado atual usam o SCRUM. Segundo Schwaber e Sutherland “a metodologia foi baseada em um artigo dos autores japoneses Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka publicado em 1986 que discutiu as vantagens de pequenas equipes no

desenvolvimento de atividades...” (citado por Costa et al, 2022, p.02).

SCRUM é uma palavra que faz referência a uma jogada de reinício de partida no esporte britânico conhecido como “rugby” onde, a cada saída de bola para fora do campo, os jogadores de ambas os times se juntam, um se apoiando no outro com a cabeça baixada e se empurram, procurando correr em linha reta, a fim de obter a posse da bola, ou seja, a cada “SCRUM” as equipes precisam se auto-organizar para que a partida reinicie e, de forma análoga, dentro do método ágil SCRUM também acontece a interação dos usuários, onde cada membro desempenha o seu papel e se ajudam em prol de um objetivo comum (COSTA et al, 2022).

Segundo a Scrum Alliance (DUNCAN et al, 2005), Scrum é um framework ágil para a realização de projetos complexos. Scrum originalmente foi formalizado para projetos de desenvolvimento de software, mas funciona bem para qualquer escopo, complexo e inovador de trabalho. Um exemplo disso é o Centro de Estudos de Comportamento Reali (<http://www.reali.com.br/>), que apesar de não trabalhar com desenvolvimento de software em nenhum âmbito, utiliza os conceitos de Scrum para gerência de seus projetos. Um dos motivos da abrangência de campos é a simplicidade do framework Scrum (BALLE, 2011).

E esta simplicidade será melhor percebida ao longo do estudo. Entende-se o método ágil SCRUM como sendo uma estrutura de trabalho utilizada para a gestão de projetos que surgiu na área de desenvolvimento de *software*, mas que pode ser aplicada a diversas áreas do conhecimento. Ela se baseia em uma abordagem iterativa e incremental (repetição, experiência e melhoria contínua), que prioriza a entrega de valor ao cliente de forma constante, procurando melhorar cada vez mais seus processos de trabalho, prevenindo e reduzindo os riscos a eles inerentes.

De acordo com Schwaber e Sutherland (2013) o “Scrum é fundamentado nas teorias empíricas de controle de processo, ou empirismo”, onde o empirismo aqui reafirma que o conhecimento vem da experiência e da tomada de decisões fundadas no que se é conhecido. Os autores destacam, ainda, que há 03 (três) pilares que sustentam a implementação de controle deste processo empírico, são eles:

a) **Transparência:** para que a equipe permaneça sempre em sinergia, todos os pontos importantes do trabalho, ou qualquer acontecimento relevante, deve ser amplamente compartilhado para que seja de conhecimento de todos.

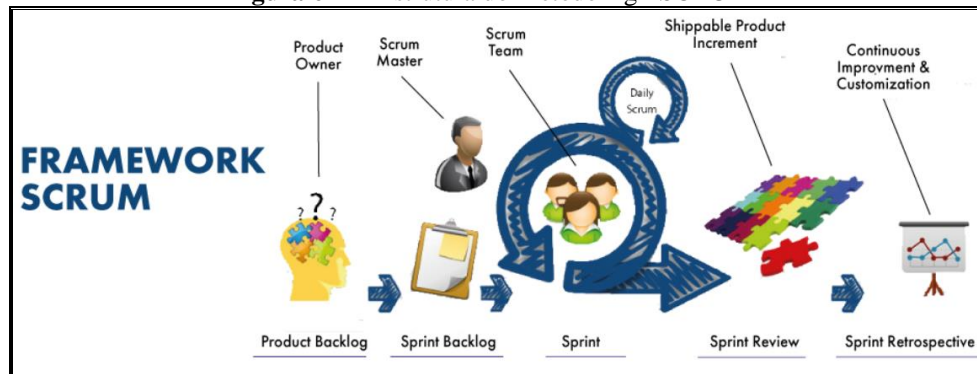
b) **Inspeção:** todas as etapas do processo devem ser inspecionadas regularmente, para que seja identificado possíveis desvios e falhas a tempo, a fim de mitigar prejuízos futuros. Contudo, tal inspeção não pode ser tão frequente a ponto de atrapalhar a execução das tarefas.

c) **Adaptação:** por meio de reuniões diárias, os processos passam por um período

adaptativo, e a identificação de desvios e falhas (citadas anteriormente), deve provocar imediato ajustes nos processos, a fim de que seja feita as correções e minimize danos futuros.

Na estrutura SCRUM tem-se claramente os **papéis**, **artefatos** e **eventos** bem definidos para o seu funcionamento, e o seu sucesso depende que cada um desses elementos sejam compreendidos e desempenhados da forma mais correta quanto possível (PINOCHET; BUENO, 2016). Desta maneira, a seguir, destacar-se-á cada um desses elementos (Figura 6).

Figura 6 – A Estrutura do Método Ágil SCRUM



Fonte: <https://idaam.engaged.com.br/curso/gerenciamento-de-projetos-ageis-com-scrum>.

3.3.1 Os Papéis no SCRUM:

Na fase inicial se define a Equipe Scrum, que é formada pelo Product Owner, o Scrum Team (ou time de desenvolvimento – ver Figura 6) e o Scrum Master, onde cada membro tem um papel e uma habilidade peculiar. É um time auto-organizável (possuem a liberdade de escolher a melhor forma de trabalho) e são multifuncionais (possuem as competências necessárias para concluir o trabalho), e desempenham suas atividades sob um modelo de trabalho projetado para aprimorar a flexibilidade, a criatividade e a produtividade, que é o método ágil SCRUM (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013).

E falando sobre auto-organização e multifunção, é oportuno destacar aqui um adendo, pois tais conceitos já eram discutidos dentro da Administração Científica, quando estudado os princípios básicos de Frederick Taylor, que eram os seguintes (KWASNICKA, 1989):

- O desenvolvimento de um método onde se inclui a análise de cada tarefa a fim de determinar **a melhor forma de fazê-la**;
- A seleção científica e o desenvolvimento do trabalhador: a **pessoa certa para o cargo e o treinamento específico** para a execução de determinada tarefa;
- Associação do método de seleção e treinamento do trabalhador, cujas pretensões de Taylor envolvia a influência mental junto aos administradores: o objetivo seria

alcançar **pouca resistência aos novos métodos** em função do sistema de pagamento induzido; e

- A grande **cooperação** entre supervisores e trabalhadores.

Princípios basilares já validados dentro da Teoria Geral de Administração, até hoje amplamente estudados e utilizados, e que encontram a perfeita sinergia com a Metodologia Ágil aqui trabalhada, dando-lhe a devida fundamentação teórica.

E sobre as responsabilidades de cada membro da Equipe Scrum, dentro do desenvolvimento do projeto a ser realizado, Schwaber e Sutherland (2013) descrevem cada uma delas, conforme é apresentado a seguir:

1. **Product Owner (PO)**: é o “dono do produto”, responsável por maximizar tanto o valor do produto quanto o trabalho do Time de Desenvolvimento, sendo que a forma como isso é feito irá depender da organização, dos indivíduos e da própria Equipe Scrum;
2. **Scrum Master (SM)**: é o “gestor do SCRUM”, responsável por garantir que a Metodologia Ágil SCRUM seja bem entendida e aplicada, certificando que a Equipe Scrum adere à teoria e respeita as suas práticas e regras, bem como possui competência para remover impedimentos e qualquer obstáculos ao bom andamento do trabalho do Scrum Team;
3. **Scrum Team (ST)**: é o “Time de Desenvolvimento”, são os profissionais responsáveis por realizar o trabalho de entregar “uma versão operacional”, que irá incrementar o produto pronto, ao final de cada etapa.

3.3.2 Os Artefatos no SCRUM:

De acordo com o Guia Scrum de Schwaber e Sutherland (2013) os artefatos do SCRUM “representam o trabalho ou o valor para o fornecimento de transparência e oportunidades para inspeção ou adaptação” sendo, especificamente, projetados para maximizar a informação que seja fundamental, de forma que todos tenham a mesma compreensão dos artefatos.

Ou seja, no âmbito da estrutura do SCRUM os artefatos são itens elaborados para fornecer transparência e visibilidade a respeito do trabalho realizado pela equipe. São eles, com base no trabalho de Schwaber e Sutherland (2013):

- **Product Backlog**: o Backlog do Produto é uma lista priorizada com funcionalidades, requisitos, melhorias e correções a serem desenvolvidas para o

produto. Ele é de responsabilidade do Product Owner (dono do produto), em conjunto com o Scrum Team (time de desenvolvimento).

Para o autor, uma Sprint tem a duração fixa de uma a quatro semanas e que se trata do ciclo em que o produto é desenvolvido, onde o incremento é feito pela equipe a partir dos itens do Product Backlog. Durante uma Sprint devem ocorrer a Sprint Planning, as reuniões de Daily Scrum, reunião de Sprint Review, reunião de Sprint Retrospective e qualquer outra atividade com a presença da equipe. Todo o projeto funciona dentro das Sprints, que sempre ocorre uma após a outra (LEONEL et al, 2018).

Importante, antes de dar a continuidade nos demais conceitos, destacar logo o que significa uma Sprint, por força do contexto. Esta representa um período de tempo fixado em, normalmente, uma a quatro semanas, onde um conjunto de atividades são realizadas a fim de alcançar um objetivo específico. No momento de uma Sprint, o Scrum Team trabalha para concluir um volume significativo de trabalho em um prazo determinado, com o objetivo de produzir incremento ao produto que será, potencialmente, entregue ao cliente. Desta feita, tem-se o que segue:

- **Sprint Backlog:** é uma lista de itens do Backlog do Produto que foram escolhidos pelo Scrum Team para serem implementados ao longo da Sprint trabalhada. Trata-se do plano de trabalho para a Sprint, sendo atualizado diariamente no momento do Sprint Planning (planejamento da Sprint).
- **Product Increment:** já citado acima, o incremento do produto se refere a soma de todos os itens do Product Backlog que foram elaborados e testados com sucesso até o final da Sprint atual. O incremento deve ser funcional e com potencial de entrega ao final da Sprint.

Esses três artefatos são fundamentais para a transparência do trabalho desenvolvido pela Equipe Scrum, garantindo e facilitando a comunicação entre os *stakeholders* e fornecendo clareza quanto ao progresso do projeto.

3.3.3 Os Eventos no SCRUM:

No SCRUM, um evento seria uma formalidade a ser cumprida em um intervalo de tempo fixo durante o Sprint, sendo que esses eventos existem para apoiar a Equipe Scrum no desenvolvimento das suas atividades, mantendo o foco nos objetivos. “Todos os eventos são eventos *time-boxed*, de tal modo que todo evento tem uma duração máxima” (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013).

Segundo Schwaber e Sutherland (2013), são eles:

- 1) **Sprint:** representa o coração do SCRUM, “um *time-boxe* de um mês ou menos, durante o qual um “Pronto”, versão incremental potencialmente utilizável do produto, é criado”;
- 2) **Sprint Playning:** é a reunião de planejamento do Sprint, onde toda a Equipe Scrum (PO, SM e ST) reunida, planeja as atividades a serem realizadas durante a Sprint;
- 3) **Daily Scrum:** é uma reunião diária de 15 (quinze) minutos, onde a Equipe Scrum sincroniza as suas atividades e discute os progressos alcançados até então, ou apresentam os seus impedimentos e/ou dificuldades;
- 4) **Sprint Review:** a Revisão da Sprint é uma reunião que acontece no final da Sprint, oportunidade em que a Equipe Scrum apresenta o trabalho obtido durante o Sprint e recebe o feedback das partes interessadas (*stakeholders*);
- 5) **Sprint Retrospective:** já a Retrospectiva da Sprint trata de uma reunião do Scrum Team com o Scrum Master, que ocorre na Sprint final, para discutir o que funcionou bem, o que deu errado e onde se pode melhorar futuramente;
- 6) **Continuous Improvement:** no final da Retrospectiva da Sprint vista anteriormente, o ST deverá ter identificado as melhorias que deverão ser implementadas na próxima Sprint. Este procedimento é a maneira como o Time Scrum se adapta às mudanças e inspeciona a si próprio (auto-organização).

Assim como os artefatos, cada um desses eventos é de fundamental importância para o SCRUM, pois garantem que a equipe esteja trabalhando de forma colaborativa e sempre focada no atingimento dos objetivos propostos.

Quadro 2 – Elementos do *framework* SCRUM

PAPÉIS	
Product Owner	Dono do Produto
Scrum Master	Gestor do Scrum
Scrum Team	Time de Desenvolvimento
ARTEFATOS	
Product Backlog	Lista de Requisitos do Produto
Sprint Backlog	Lista de Requisitos do Sprint
Product Increment	Incremento do Produto
EVENTOS	
Sprint	Tarefas a Serem Executadas
Sprint Playning	Planejamento da Sprint
Daily Scrum	Reunião Diária
Sprint Review	Revisão da Sprint
Sprint Retrospective	Retrospectiva da Sprint
Continuous Improvement	Melhoria Contínua

Fonte: elaborado pelo autor.

Concluindo, tem-se que no SCRUM o projeto é dividido em ciclos curtos, chamados de Sprints, que normalmente duram de uma a quatro semanas. Cada Sprint tem um objetivo bem claro e definido, ciente por todos, que deve ser atingido até o final do período determinado. Para alcançar essa meta, a equipe trabalha de forma colaborativa e auto-organizada, realizando reuniões diárias para aprimoramento e planejamento das atividades.

Também ficou conhecido os papéis de cada um da Equipe Scrum, como no caso do PO que é o dono do “o quê” (o que a equipe vai construir, ou o serviço que vai fornecer, ou o processo que vai escrever); o SM que ajuda o time Scrum com o uso da metodologia, e tenta eliminar obstáculos e impedimentos que atrasem o progresso do trabalho e, por fim, o ST que trabalha nos itens do backlog do Sprint (SUTHERLAND, 2020).

Então isso é o Scrum. Vou passar o restante deste livro falando sobre como essa estrutura simples mudou o mundo, como permitiu que as organizações se adaptassem e tirassem vantagem do ritmo cada vez mais acelerado das transformações e como ela pode salvar sua empresa, sua carreira e talvez até mesmo sua vida (SUTHERLAND, 2020).

Para melhor formação de convencimento, e entendimento, sobre como toda esta engrenagem funciona e o quão é factível sua implementação, seguir-se-á a apresentação de um caso prático, real e simples do uso do método SCRUM no dia-a-dia.

3.3.4 Usos Práticos do Método SCRUM:

I- PARA PROBLEMAS SIMPLES:

Sutherland (2020) em sua obra “SCRUM Guia Prático”, apresenta dois exemplos do uso de um método ágil SCRUM no mundo real, sendo que apenas um deles será apresentado neste trabalho a fim de demonstrar com maior clareza a praticidade e simplicidade de sua utilização fora de um ambiente de TI, bem como responder a pergunta que tantas vezes o autor J. J. Sutherland se acostumou a ouvir: “Isso parece ótimo na teoria, mas e no mundo real?”.

Segundo o autor, a história começa no estado americano de Minnesota, onde Tom Auld, um empreendedor que trabalha com reforma de casas para revenda faz uso do método SCRUM no seu dia-a-dia de trabalho. Tom (PO) começa identificando uma casa disponível para reformar, em torno de US\$80mil a US\$100mil dólares, em seguida monta a sua equipe (ST): dois pedreiros, um eletricista, um encanador e um marceneiro (um total de 5 membros).

Tom e sua equipe visitam a casa a ser reformada e pontuam sobre o que precisa ser feito para melhorá-la, criando uma lista de pendências (Backlog do Produto), que fica exposta

em uma parede da casa, dividida em 03 (três) colunas de post-its: 1) “A fazer”, 2) “Fazendo” e, 3) “Feito”. A cada parede derrubada, ou um piso a ser colocado, sai da coluna do “A fazer” para “Feito”, e assim sucessivamente.

O serviço é dividido em 06 (seis) Sprints, cada um com uma semana de duração, sendo: uma Sprint para a demolição; duas Sprints na parte elétrica, hidráulica e estrutural; duas Sprints para melhorias específicas e uma Sprint para os retoques finais. Além disso, toda a semana se reúnem para planejar o que será feito naqueles dias, decidem juntos sobre o que pode ir para a coluna do “Feito” e recomeçam o trabalho.

Todo o dia, a equipe inteira verifica a lista de pendências e planejam de que forma irão proceder para alcançar a meta prevista para aquela semana (Daily Scrum), respeitando sempre as especialidades de cada um, mas com a certeza de que: ou terão sucesso na empreitada, ou fracassarão como equipe (princípio ágil da *colaboração diária*).

No final da semana, Tom se reúne com a equipe e fazem a revisão da Sprint (Sprint Review), vistoriando a casa, decidindo juntos sobre o que já se considera feito, o que está por fazer e sobre como o trabalho daquela semana afetará o backlog dos demais sprints (por exemplo: uma parede derrubada trouxe uma dificuldade maior do que prevista; ou uma infiltração surgiu e/ou até uma fiação deficitária tenha aparecido).

Ao final da vitória e depois da tomada de decisão sobre o que realmente foi feito, Tom paga a equipe pelo trabalho da semana, onde muitos só pagariam ao final da construção (princípio ágil da *motivação individual*). Outrossim, Tom Auld tem um orçamento prévio e, caso as coisas comecem a ficar muito dispendiosas, a equipe tem a possibilidade de reduzir o escopo previsto, retirando um lambril da sala de jantar, por exemplo. Ou seja, a equipe pode mudar seu trabalho em tempo real com fundamento no que ocorre, ao invés de seguir cegamente a um plano com risco de aumentar os custos (*responder à mudanças ao invés de seguir um plano*, um dos valores da Metodologia Ágil).

Ao final da semana, após a revisão do sprint, também há uma reunião com todos, onde discutem sobre como estão trabalhando, como podem colaborar mais entre si na semana seguinte, se há uma forma melhor de lidar com as “dependências” (quando se precisa esperar por alguém ou algo antes de seguir em frente), enfim, assimilam o que aprendem durante cada semana e procuram fazer de uma forma cada vez melhor (*Sprint Retrospective e Continuous Improvement*).

A Equipe formada por Tom “aprecia a clareza, a falta de retrabalho e o pagamento regular em dia. Seus funcionários são requisitados, mas em geral decidem trabalhar com Tom,

não por causa do serviço em si, mas pela forma como o trabalho é organizado” (SUTHERLAND, 2020). O autor finaliza seu relato enfatizando que “sabemos que o trabalho vai mudar”, mas ao invés de resistir às mudanças inevitáveis (como a proporcionada pelo advento da pandemia de Covid19 com o TR no âmbito das organizações públicas), buscamos alternativas, sendo o método ágil SCRUM uma delas, que surge como uma ferramenta de transição da antiga para a nova forma de se trabalhar.

II- PARA QUESTÕES MAIS COMPLEXAS:

Leonel et al (2018) apresentou a aplicação do método ágil SCRUM em um setor de Marketing de uma IES. Naquele trabalho, a disposição dos autores ficaram assim:

- 1) *Scrum Master*: autor do trabalho;
- 2) *Product Owner*: uma assistente administrativa (era mais próxima do Gerente de Marketing);
- 3) *Scrum Team*: restante da equipe.

Ficou decidido que o método SCRUM seria aplicado no processo de construção do Jornal da Instituição de Ensino Superior (este seria o “produto”), cujo trabalho envolve toda a equipe, partindo da redação e revisão de textos até a sua finalização, com a publicação na internet.

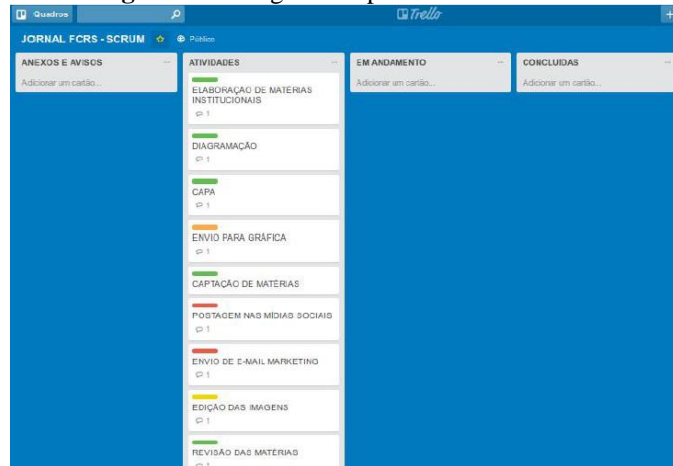
A seguir, a equipe toda se reuniu para a elaboração do *Product Backlog*, definindo-se todas as atividades envolvidas no projeto, que foram postas no *Kaban*, um quadro de sinalização que propõe o uso de cartões (*post-its*) e separadas por indivíduo. Já para indicar e acompanhar o andamento das atividades, foi utilizado um aplicativo web chamado Trello (funciona como um organizador de tarefas diárias).

Após esta etapa, deu-se início a *Sprint Planning* com o planejamento das atividades a serem desenvolvidas e, mais uma vez, toda a equipe participou (SM, PO e TS). Como a construção do produto já era bem conhecida pela equipe, ficou mais simples elaborar a *Sprint Backlog* (no caso, composta por todo o backlog, a princípio). A equipe definiu, ainda, que para cada atividade era atribuído um valor (ou numeração) para alimentar uma ferramenta chamada *Burndown Chart* (uma representação gráfica do trabalho *versus* tempo). Desta forma, a equipe poderia avaliar melhor se a ferramenta foi ou não importante dentro do processo.

Concluída todas as sequências acima, teve início a aplicação do SCRUM no setor de Marketing da IES, com a primeira *Sprint*, executando-se as tarefas do produto, seguindo todos os princípios e valores do método ágil SCRUM, sendo que todas as atividades encontram-se

listadas, conforme abaixo descrito:

Figura 7 - Listagem dos processos do Produto

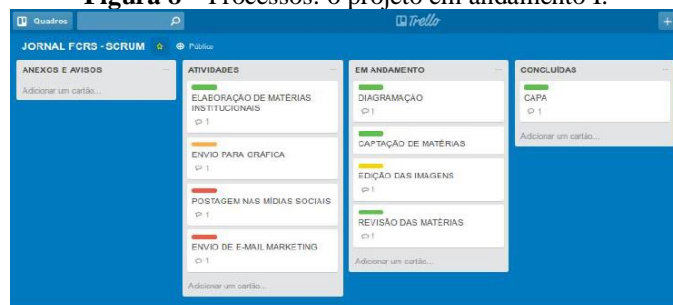


Fonte: Leonel et al (2018, p.10)

A execução das atividades listadas na figura acima seguiram uma sequência de prioridade exigida por cada uma, respeitando a ordem de desenvolvimento do produto, partindo dos incrementos obtidos até a sua completude. A medida que se concluída uma atividade, esta era alterada no quadro (*Kanban*), diferenciando o que estava “em andamento” para o que passava à condição de “concluída” (Figura 8).

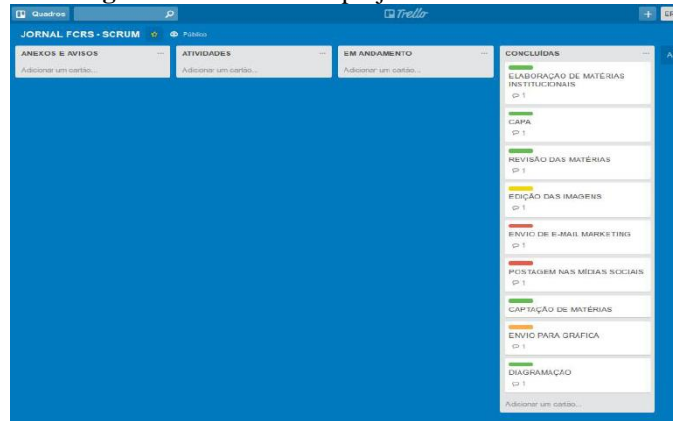
Lembrando que dentro da Sprint ocorriam as reuniões diárias (*Daily Scrum*), onde se avaliava o andamento das atividades, se as atividades vinham sendo efetivamente executadas, caso contrário, tomar conhecimento do proquê, uma vez que o tempo despendido em cada uma era definido pelo próprio executor. Ainda na *Daily Scrum* eram avaliados os riscos identificados, sendo os dois maiores: o acesso a internet e a lentidão do sistema.

Figura 8 – Processos: o projeto em andamento I.



Fonte: Leonel et al (2018, p.11).

Quando todas as atividades passaram a constar apenas na aba “concluída”, teve-se o produto acabado. Também ocorreram a *Sprint Review*, ocorrendo a revisão de cada Sprint (*feedbacks*), e a *Sprint Retrospective* (o que foi bem, o que foi mal e o que pode melhorar). Posteriormente, é seguido todas as diretrizes da ferramenta, e o produto complexo é, enfim, concluído.

Figura 9 – Processos: o projeto em andamento II.

Fonte: Leonel et al (2018, p.12).

Os resultados obtidos no estudo concluíram que, a partir da aplicação do método ágil SCRUM, perceberam que a equipe se tornou mais comunicativa, por meio das reuniões diárias, momento onde cada um compartilhava como estava o andamento do seu trabalho. O que, conseqüentemente, contribuía com a otimização do tempo de trabalho, pois passava a ser de conhecimento de todos o que cada um estava fazendo, e se desenvolvendo conforme o planejado inicialmente.

No parágrafo anterior, foi colocado em destaque, dentro dos resultados atingidos no estudo apresentado, a “comunicação” e a “otimização”. Trata-se de dois elementos fundamentais para o enfrentamento dos desafios do TR no setor público, pois estudos citados na revisão de literatura comprovam que a falta de interação entre os servidores em trabalho remoto, e destes com os em atividade presencial, representou um desafio recorrente tanto aos servidores quanto à própria gestão do trabalho no órgão.

Desta feita, concluída a abordagem sobre o SCRUM, passa-se ao entendimento de um novo método ágil, com uma estrutura um pouco diferente da observada no SCRUM, pois o foco agora será outro, voltado mais para os objetivos e resultados a serem alcançados.

3.4 O Método Ágil OKR (foco em resultados)

Em um mundo que vive em constante evolução, as organizações, tanto públicas quanto privadas, enfrentam o desafio de se adaptarem rapidamente às mudanças e de se manterem competitivas diante de cenários voláteis, incertos e de alta complexidade.

No que se refere a esse cenário, o mesmo é dito volátil por ter mudanças rápidas; incerto, com a dinâmica social e econômica sendo imprevisível; complexo, onde a forma de lidar com muitas situações é algo que pode ser considerado difícil; ambíguo, em que há maiores alternativas de soluções do que, de fato, respostas corretas e certas (ARAÚJO, 2021).

Segundo Chiavenato (citado por Araújo, 2021, p. 11), “o planejamento estratégico tem relação com os objetivos de uma organização a curto, médio e longo prazos que afetam a direção da mesma”. E, seguindo esta linha de raciocínio, não se pode excluir da discussão o que ensina Peter Drucker (1954) quando traz em seu trabalho um dos primeiros modelos de gestão por objetivos, alinhando as atividades com a estratégia, em ambos os sentidos da pirâmide organizacional.

Planejamento e execução de estratégias são, atualmente, atividades essenciais visando ao sucesso na administração de organizações. De modo geral, o ambiente exige que o planejamento estratégico seja incorporado à cultura organizacional independente de porte ou estrutura – e tal comportamento tem se mostrado desafiador especialmente em pequenas empresas (JÚNIOR; DOMINGUES; 2018).

É nesse contexto que surge o OKR, com uma abordagem que combina a flexibilidade da Metodologia Ágil com o foco em resultados do método Objectives and Key Results – OKRs que, em uma tradução livre para o português, significaria “Objetivos e Resultados-chave” (ARAÚJO, 2021). O método OKR, como toda Metodologia Ágil, é um *framework* (estrutura) de pensamento crítico e disciplina, respeitando os princípios ágeis, assegurando o trabalho em equipe, a colaboração, adaptação e entregas mensuráveis e contínuas, ao mesmo tempo em que utiliza os objetivos e resultados-chave com foco na condução da empresa ao seu desenvolvimento (NIVEN; LAMORTE, 2016, p. 115).

Assim, ao adotar essa abordagem, as equipes tornam-se engajadas aos objetivos estratégicos da organização, tornando-os unidos para um propósito comum que alcancem os resultados, mantendo-se ágeis o suficiente para se adaptar à dinâmica das organizações e aproveitar oportunidades emergentes. E por estas características que o método é conhecido como o da “administração de alta performance” (FILHO et al, 2022).

A obra "*Measure What Matters*" de John Doerr (2018), explica as principais características do OKR, fornecendo orientações práticas sobre como definir objetivos claros e alcançáveis, estabelecer resultados-chave mensuráveis e criar um ambiente propício à inovação e ao aprendizado contínuo. Podendo, com isso, não só alinhar organizações, mas também motivar o alto desempenho.

Prazos bem definidos intensificam nosso foco e compromisso; nada nos move para a frente como um prazo. Para vencer no mercado global, as organizações precisam ser mais ágeis do que nunca. Na minha experiência, uma cadência trimestral de OKRs é mais adequada para acompanhar os mercados em rápida mudança de hoje. Um horizonte de três meses reduz a procrastinação e leva a ganhos reais de desempenho (DOERR, 2018).

Para John Doerr (2018) o OKR oferece uma abordagem holística e orientada a

resultados, mas sempre respeitando o cumprimento de prazos pré-definidos. Isso permite que as organizações se acomodem de forma rápida e eficiente às constantes exigências do mercado. Ao combinar Metodologia Ágil com a clareza e a disciplina dos objetivos e resultados-chave tornou, dessa congruência, um poderoso instrumento impulsionador de desempenho, capaz de promover a colaboração e alcançar resultados.

3.4.1 Origem, conceitos e definições:

O método conhecido como Objectives and Key Results – OKRs foi criado na década de 70 por Andrew S. Grove, CEO da Intel na oportunidade, considerado por John Doerr (2018): “o maior gerente de sua época ou de qualquer outra”. Segundo Júnior e Domingues (2018), “Grove tomou como base o modelo de Administração por Objetivos criado por Peter Drucker na década de 50 e o modernizou, desenvolvendo um método de planejamento mais ágil e flexível”, partindo da ideia de que, para se ter sucesso na administração, era preciso atender para duas questões chaves: aonde a organização deseja chegar? (seu objetivo), e de que forma a mesma pretende monitorar se está ou não alcançando o objetivo almejado? (resultados).

Em 1968, ano em que a Intel foi inaugurada, um professor de psicologia da Universidade de Maryland lançou uma teoria que certamente influenciou Andy Grove. Primeiro, disse Edwin Locke, “objetivos difíceis” impulsionam o desempenho de forma mais eficaz do que objetivos fáceis. Em segundo lugar, objetivos rígidos *específicos* “produzem um nível mais alto de produção” do que objetivos vagos (DOERR, 2018).

De fato, o OKR pode ser definido como “uma metodologia de gerenciamento que ajuda a garantir que a empresa concentre esforços nas mesmas questões importantes em toda a organização“, cujo conceito de objetivo está relacionado com o que “deve ser alcançado, nem mais e nem menos”, tendo os principais resultados como ferramentas que “comparam e monitoram” de que forma se chega ao objetivo desejado. “Por definição, os objetivos são significativos, concretos, orientados para a ação e (idealmente) inspiradores”. E tal conceito reflete muito o que ensinava Andy Grove na Intel: “Quase não importa o que você sabe. É o que você pode fazer com tudo o que sabe, ou pode adquirir e realmente realizar, que tende a ser valorizado aqui” (DOERR, 2018).

Contudo, os *Objectives and Keys Results* tornaram-se mais reconhecidos somente a partir do outono de 1999 quando, no coração do Vale do Silício, John Doerr chegou a sede da jovem empresa Google e apresentou o OKR para Larry Page e Sergey Brin e, mais ou menos,

trinta outros funcionários (toda a empresa na época), que ficaram envolvidos em uma mesa de ping-pong, que servia como mesa de reunião também, ou espalhados por cima de *pufes*.

Por mais que eu odeie processos, boas ideias com ótima execução são como você faz mágica. E é aí que entram os OKRs. John Doerr apareceu um dia em 1999 e deu uma palestra para nós sobre objetivos e principais resultados, e como devemos administrar a empresa com base em sua experiência na Intel. Sabíamos que a Intel funcionava bem, e a palestra de John fazia muito sentido intuitivamente, então decidimos tentar. Acho que funcionou muito bem para nós (DOERR, 2018).

Segundo Larry Page o conhecimento passado por John Doerr sobre o OKR, a partir daquele momento, ajudou a Google a crescer 10 (dez) vezes, muitas vezes mais, e ainda tem contribuído na missão da empresa, loucamente ousada, de “organizar as informações do mundo” até um ponto, talvez, alcançável. John Doerr, um apaixonado por inovação, repetiu tal apresentação, propagando o trabalho criado por Andrew Grove por toda parte, para 50 (cinquenta) empresas ou mais (DOERR, 2018).

Figura 10 – Um dos fundadores da Google e o propagador do OKR



Larry Page and John Doerr, 2014.

Fonte: Da obra *Measure What Matters* de John Doerr (2018).

De acordo com Doerr (2018), no meio século intermediário, mais de 1000 pesquisas confirmaram o achado de Edwin Locke como sendo “uma das ideias mais testadas e comprovadas em toda a teoria da administração”. Ideia esta que influenciou Andrew Gove na criação do método dos Objetivos e Resultados-chave no âmbito da Intel, e que foi amplamente divulgado pelo trabalho de John Doerr, e que hoje se encontra alicerçado dentro dos princípios e valores do ágil.

OKRs, em suma, representam “uma potente ferramenta de gestão bastante difundida no Vale do Silício”, cada vez mais forte e presente em setores tradicionais da economia como o varejo, entretenimento e até o 3º setor. Entre as organizações mais conhecidas a utilizá-los

tem-se: a Google, Dropbox, o Twitter, Gates Foundation (de Bill Gates), AB Inbev e Disney (DE MELLO, 2018).

3.4.2 Os pilares do OKR:

Após esta breve introdução a respeito das origens e conceitos que norteiam o método do OKR, e ainda explorando a obra de John Doerr (2018), parte-se agora para o conhecimento dos 04 (quatro) pilares balisadores do método, chamado por Doerr de “superpoderes do OKR”, por onde se rege toda a filosofia empregada na utilização prática do método, quais sejam:

1) Foco e compromisso com as prioridades:

Instituições que operam em alto desempenho, concentram-se no trabalho que realmente importa, da mesma forma que são claras quanto ao que *não importa*. Os Objectives and keys Results são ferramentas de precisão para que departamentos, equipes e colaboradores individuais entendam isso, dissipando qualquer tipo de confusão a este respeito e oferecendo o foco necessário para o sucesso do trabalho.

William Edwards Deming (1900 – 1993), que popularizou o Ciclo PDCA e foi considerado o pai da Gestão da Qualidade moderna, afirmava que não se gerencia o que não se mede, tampouco se mede o que não se definiu e, por conseguinte, não há sucesso no que não se gerencia (DEMING, 1990). Segundo Doerr (2018), medir o que realmente importa inicia com a procura por respostas às seguintes questões: **1.** “O que é *mais importante* para os próximos três (ou seis, ou doze) meses?”; **2.** “Quais são as nossas *principais prioridades* para o próximo período?” e; **3.** “Onde as pessoas devem *concentrar seus esforços*?”.

E nesse ponto, destaca-se a definição do “prazo”, para John Doerr (2018) são os objetivos de curto prazo que impulsionam o trabalho de fato e, uma vez já bem definidos, intensificam o foco e o compromisso. Como já dito ao longo deste estudo, no contexto do atual mercado global, “as organizações precisam ser mais ágeis do que nunca”.

Contudo, na perspectiva de uma Metodologia Ágil e dentro do arcabouço em que está inserido o estudo ora elaborado, importante frisar o que finaliza o citado autor: “a melhor cadência de OKRs é aquela que se encaixa no contexto e na cultura do seu negócio”.

2) Alinhar e conectar para o trabalho em equipe:

Com a transparência proposta pelo OKR, os objetivos de todos são compartilhados livremente, vinculando objetivos individuais aos planos empresariais. Assim, ao se construir um ambiente sinérgico entre cada colaborador e o sucesso da organização, o alinhamento de

cima pra baixo dará mais significado ao trabalho realizado (DOERR, 2018). O alinhamento ocorre de duas formas: temporal e organizacional.

Logo, os Objetivos e Resultados-Chave são fruto da Missão e Visão de uma organização e são desdobrados até que todos saibam “o que é mais importante aqui e agora”. Na prática, a empresa elabora seus OKRs estratégicos alinhados à missão e visão da instituição e, em seguida, cria OKRs anuais alinhados a estes OKRs estratégicos (alinhamento temporal).

Concomitantemente, dentro do mesmo ciclo, ocorre alinhamentos entre os diferentes níveis hierárquicos e setores da organização, por exemplo:

- Presidentes criam seus OKRs alinhados com os da empresa;
- Diretores criam seus OKRs alinhados com os dos presidentes; e
- Squads¹ alinham suas OKRs às OKRs das unidades de negócio e entre si (enfim, esse é o alinhamento organizacional).

Segundo John Doerr (2018), os colaboradores tem a liberdade de avaliar até sobre falhas no próprio processo de definição de metas, e isso valoriza a meritocracia, em detrimento de mazelas organizacionais, receio em alçar voos mais altos na organização, politização e outros, fazendo com que a transparência semeie colaboração, “O trabalho melhora. Igualmente importante, as relações de trabalho são aprofundadas, até mesmo, transformadas”.

3) Rastrear as responsabilidades – cultura de resultados:

Proavelmente nove em cada dez empresas possuem, entre suas competências, valores institucionais e/ou diretrizes, uma certa variação do uso da expressão “foco em resultados”. Um indivíduo que tem “foco em resultado”, sabe bem diferenciar um esforço de um resultado, já que a relação entre ambos é sempre relativa e não absoluta. Senão, veja:

Para entendermos isso, vamos fazer uma analogia com o futebol. “Correr mais rápido” é um resultado do esforço “treinar”. Mas “correr mais rápido” é um esforço do resultado “fazer mais gols”. E “fazer mais gols” é um esforço do resultado “ganhar o jogo” (DE MELLO, 2018).

O método OKR é alimentado por dados, conduzido por verificações periódicas, classificações objetivas e reavaliações contínuas, não com intuito de pré-julgamentos

¹Um squad é um pequeno grupo multidisciplinar, ou seja, uma equipe enxuta, mas composta por colaboradores com qualidades e competências diferentes

²Fonte: <https://www.meupositivo.com.br/panoramapositivo/o-que-e-squad/>.

personais, mas para que a equipe possa atuar, responsável e previamente, quando da identificação de desvios, revisar ou substituir o processo, quando preciso for (DOERR, 2018). A medida em que todos os integrantes de uma organização passam a entender, exatamente, quais são os resultados dos seus esforços, começam a criar “uma cultura de menos política, menos subjetividade e mais dirigida aos resultados!” (DE MELLO, 2018).

4) Alongue-se para surpreender - motivação:

Objectives Keys Results incentiva seus praticantes a realizarem muito além do que imaginam ser possível fazer, desafiando os próprios limites e permitindo a possibilidade de “poder errar”, promovendo a liberação de instintos individuais cada vez mais criativos e ambicioso (DOERR, 2018).

Produzir metas desafiadoras e frequentemente ajustadas, objetivando o melhor desempenho possível da equipe, e motivando cada colaborador a fazer esforços elevados para realização. Falhas são aceitáveis em algumas das tentativas, contanto que seja alcançado pico de performance nas demais (JÚNIOR; DOMINGUES, 2018).

O fato é que metas agressivas, acima da capacidade de atingi-las, exigem do indivíduo um maior aprendizado e crescimento ao longo do processo, incentivando até a inovação no trabalho. “É provado cientificamente (de novo, por Locke, antes de o termo OKR existir) que metas difíceis (mas possíveis de serem atingidas) aumentam a motivação de pessoas em relação às tarefas que elas têm de executar” (DE MELLO, 2018).

3.4.3 Uso Prático do Método OKR:

Até aqui, diante do que foi visto, ficou evidente a constante evolução no mundo organizacional onde, muitas vezes, as abordagens tradicionais de planejamento e gestão não conseguem acompanhar o ritmo acelerado das mudanças. E é dentro dessa dinâmica que os métodos ágeis e os Objectives and Key Results – OKRs, ganham destaque como ferramentas poderosas para o estabelecimento de metas, priorizar ações e alavancar o crescimento organizacional de maneira ágil e eficaz.

Contudo, para melhor formar o entendimento da utilização prática do instrumento conhecido como OKR, este item irá apresentar 02 (dois) usos práticos do método: no setor financeiro e em uma empresa de cosméticos.

a) **Setor Financeiro:**

Segundo os estudos de Ferreira e De Oliveira (2019), OKR se trata de um medidor de desempenho muito utilizado para auxiliar organizações a alcançarem seus objetivos, um

interligado ao outro e podendo ser alcançados juntos ou sozinhos, oportunizando o atingimento de um propósito ainda maior na instituição (é como se dividisse este propósito em objetivos menores).

Dado que OKRs pertencem a ciclos, se eles não têm uma data de fim explícita, você deve assumir automaticamente que os Objetivos devem ser concluídos antes do final do ciclo. Ciclos de OKRs geralmente duram 3 meses, período dentro do qual as OKRs são estabelecidas, monitoradas e avaliadas, e a partir do qual se inicia um novo ciclo, *ad eternum* (DE MELLO, 2018).

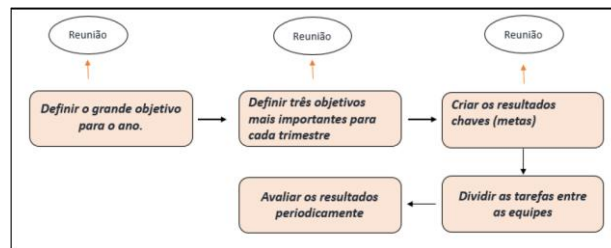
Assim, entende-se que os OKRs funcionam em ciclos que, geralmente, duram 3 (três) meses cada, tempo em que se dá o desenvolvimento e a análise do método, adequando-o sempre que necessário. Os OKRs têm prazo para serem alcançados, caso esse prazo não seja definido, deve-se presumir que seja o próprio final do ciclo OKR, período no qual um novo ciclo se inicia e, desta feita, como já comprovado em item anterior, os envolvidos ficam mais motivados em sua realização.

O trabalho de Ferreira e De Oliveira (2019) foi realizado em uma *startup* do ramo de crédito, um correspondente financeiro de 02 (dois) bancos, onde o serviço consistia em empréstimos pessoais 100% *online* para pessoas físicas. Todo o processo da contratação do empréstimo ocorria em uma plataforma da *startup*, em que disponibilizava ao cliente “a possibilidade de simular o empréstimo e realizar todos os trâmites necessários”.

No caso da *startup* em estudo pelos pesquisadores citados acima, o quadro de funcionários era composto por 100 (cem) colaboradores. Até então, não havia uma metodologia específica para gerir o desempenho organizacional na instituição, antes da utilização do método OKR, ou seja, a *startup* saiu de um cenário em que estava sem nenhum controle de objetivos e metas para a aplicação experimental do método OKR.

Os OKRs da empresa foram definidos com base nos objetivos e o conjunto de resultados chave propostos, que por sua vez, foram determinados em reunião realizada com a participação dos gestores de todos os setores da *startup* para, enfim, alinhar as metas no mesmo sentido. Esses objetivos foram segmentados por setores de atuação, de acordo com a atividade desempenhada, “garantindo que todos tenham uma boa dose de importância para o objetivo final” (FERREIRA; DE OLIVEIRA, 2019).

E, com base nas conclusões dos estudos de De Mello (2018), essa é a melhor forma de definir os OKRs em uma empresa, pois todos os seus integrantes estarão envolvidos e, conseqüentemente, motivados pelo sentimento de pertencimento.

Figura 11 – Funcionando o OKR na *startup*

Fonte: Ferreira e De Oliveira (2019).

Figura 12 – Exemplos de objetivos e resultados-chave

Fonte: Ferreira e De Oliveira (2019).

Os resultados do estudo de Ferreira e De Oliveira (2019) concluíram que o método OKR traz, dentro da melhoria dos processos, a vantagem de apoio à análise de desempenho da organização, com a métrica adequada para definir a devida contribuição de cada colaborador individualmente, contribuindo na motivação dos envolvidos, o que os tornam mais determinados a desempenhar suas atribuições a fim de atingir os objetivos e metas a serem alcançadas.

Entretanto, o método já beneficiou a empresa de forma notável, no que diz respeito ao engajamento, pois como todos da empresa são envolvidos, os colaboradores da *startup* veem suas ações como necessárias e benéficas, se sentem mais motivados a concluir os objetivos e metas impostos a eles. Um dos propósitos do método OKR é a geração de ânimo, estímulo e empenho de todos da organização, já que para alcançar as metas, é necessário o esforço coletivo (FERREIRA; DE OLIVEIRA, 2019).

Os autores concluíram, também, que todo o processo desenvolvido na aplicação da ferramenta OKR sofreu a contribuição de todos os colaboradores da empresa, criando uma

atmosfera favorável ao aprendizado acerca da nova metodologia aplicada, o que tornou o ambiente suscetível à mudanças de sistema.

Neste ponto, aliado ao entendimento da Metodologia Ágil SCRUM, é possível inferir como poderá ser utilizado o método OKR no contexto do SCRUM para a melhoria do desempenho do processo em uma organização. O SCRUM prevê a melhoria contínua do processo através de uma análise realizada *no final da sprint* mas, combinado ao OKR, será possível não apenas analisar mas, fundamentalmente, mensurar o desempenho *ao longo da sprint*, potencializando os resultados e as entregas previstas.

Mas antes de chegar a esse “ponto chave” do processo, descobrindo como os métodos ágeis podem ajudar, é importante investigar primeiro quais os desafios enfrentados pela gestão do TR no IFPA – Campus Belém e Castanhal e perceber como estes foram tratados pelo órgão. É o objetivo que se buscará no capítulo seguinte.

4 OS DESAFIOS DO TRABALHO REMOTO

Como já sabido, a pandemia de Covid19, que assolou o mundo a partir de 2020, trouxe uma realidade global com mudanças constantes e significativas na maneira com que as organizações atuavam. Uma dessas transformações mais contundentes foi a adoção do trabalho remoto em larga escala, fato este que também atingiu, sobremaneira, a administração pública. O que exigiu adaptações contínuas das instituições públicas e privadas, em um curto espaço de tempo, dentro desta nova perspectiva, fazendo com que colaboradores passassem a desempenhar as suas atividades laborais a partir de casa, procurando atender às emergências sanitárias de distanciamento social, naquele período pandêmico (ARAÚJO; LUA, 2020).

Mas a verdade é que o TR no Brasil não era, de fato, um “total desconhecido”, ainda que raro no serviço público para a época. O teletrabalho, de fato, foi introduzido no país na Reforma Trabalhista de 2017, quando da regulamentação da atividade pela Lei nº 13.467 de 13 de julho de 2017 que, de acordo com o previsto no Art. 75-B, foi definido como: “[...] prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias da informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”. Entretanto, tal preceito legal, naquela oportunidade e com base na própria lei citada, alterava apenas a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, ou seja, estava restrita ao setor privado.

Mas o distanciamento social, como medida necessária para impedir o avanço da pandemia de Covid-19, acabou por obrigar 8,3 milhões de pessoas a trabalharem remotamente naquele período, incluindo servidores vinculados ao serviço público, conforme dado obtido junto à Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (MURAKAMI, 2020). Desta feita, tem-se o trabalho remoto em protagonismo, também conhecido como teletrabalho ou *home office*, sendo uma clara tendência no setor privado, mas que no setor público carece de uma melhor adequação, ainda que se entenda que essa atividade veio impulsionar e, ao mesmo tempo, criar ferramentas para o servidor realizar suas atribuições de maneira mais inovadora, focando a modernização do setor público.

Por outro lado, em tempos mais atuais, ficou evidente que o trabalho remoto se tornou uma realidade nos ambientes organizacionais como um todo. Ainda assim, desde os tempos de Covid19 até hoje, persiste uma série de desafios e controvérsias quando aplicado no âmbito do serviço público, uma vez que se trata de um fenômeno, até certo tempo, inédito dentro de tal contexto.

4.1 Para a Administração Pública

Objetivando fundamentar a argumentação apresentada até então, fez-se uma breve imersão na literatura a fim de identificar os desafios do TR mais recorrentes junto à administração pública, e onde pesquisadores seguiram convergentes, pontualmente, ou mesmo com apontamentos similares. E para melhor compreensão do que aqui se propõe, optou-se pela construção de um quadro demonstrativo destes desafios, por autores estudados, trazendo mais clareza na identificação dos pontos com certa unanimidade, sendo utilizada a codificação desses dados por tema escolhido, conforme abaixo descrito:

Quadro 3 – Desafios do TR na Administração Pública

DESAFIOS DO TR POR TEMA		
Tema 01: Adaptação dos servidores à nova modalidade de trabalho		
Autor (es)	Ano de Publicação	Desafios Pontuados
Araújo e Lua	Julho 2020	Exigência de adaptações contínuas;
Murakami	Setembro 2020	65% das mulheres e 53% dos homens tiveram dificuldades em executar o TR;
Lucas e Santos	Abril 2021	A falta de adaptação;
Coelho et al	Maio / Agosto 2022	68% dos servidores tiveram problemas de adaptação.
Tema 02: A comunicação entre servidores em TR, bem como entre estes e os em presencial		
Autor (es)	Ano de Publicação	Desafios Pontuados
Araújo e Lua	Julho 2020	Ausência de contato direto com os colegas;
Murakami	Setembro 2020	Falta de contato com colegas;
Lucas e Santos	Abril 2021	A falta de comunicação;
Coelho et al	Maio / Agosto 2022	Necessidade de comunicação e clareza.
Tema 03: Os problemas com a infraestrutura tecnológica para o desempenho do TR		
Autor (es)	Ano de Publicação	Desafios Pontuados
Araújo e Lua	Julho 2020	Estruturas espaciais e de mobiliário inadequadas;
Murakami	Setembro 2020	Necessidade de recursos e estruturas necessárias para trabalhar em regime remoto;
Lucas e Santos	Abril 2021	Problemas de infraestrutura tecnológica;
Coelho et al	Maio / Agosto 2022	Falta de infraestrutura para execução das atividades.
Tema 04: A deficiência de interação social e de convivência em ambiente de trabalho		
Autor (es)	Ano de Publicação	Desafios Pontuados
Araújo e Lua	Julho 2020	Exclusão de situações de convívio;
Murakami	Setembro 2020	Falta de contato/interatividade;
Lucas e Santos	Abril 2021	Diminuição da convivência social;
Coelho et al	Maio / Agosto 2022	Falta de convívio com os colegas.
Tema 05: Aumento de despesas com meios e equipamentos necessárias ao TR		
Autor (es)	Ano de Publicação	Desafios Pontuados
Araújo e Lua	Julho 2020	Aumento dos custos das famílias: eletricidade, internet e computadores, bem como
Murakami	Setembro 2020	Servidores públicos tiveram mais gastos pessoais
Lucas e Santos	Abril 2021	Custos de equipamentos, internet e luz
Coelho et al	Maio / Agosto 2022	Alto consumo de energia elétrica
Tema 06: Aumento de cobrança no trabalho, adicionando metas de produtividade		

Autor (es)	Ano de Publicação	Desafios Pontuados
Araújo e Lua	Julho 2020	Impacto nas rotinas de trabalho, ausência de pausas, trabalhos noturnos e nos fins de semana;
Murakami	Setembro 2020	No TR os profissionais tiveram suas metas de produtividade aumentadas;
Lucas e Santos	Abril 2021	Aumento da produtividade cobrada aos profissionais;
Coelho et al	Maio / Agosto 2022	Cobrança de tempo para execução das demandas.
Tema 07: Dificuldade em administrar as demandas de trabalho com as domésticas		
Autor (es)	Ano de Publicação	Desafios Pontuados
Araújo e Lua	Julho 2020	Perda de fronteiras entre a vida laboral e pessoal;
Murakami	Setembro 2020	Dificuldades em equilibrar a atividade profissional com as atividades domésticas;
Lucas e Santos	Abril 2021	Dificuldades em separar rotina de casa e do trabalho;
Coelho et al	Maio / Agosto 2022	Conciliar atividades domésticas e profissionais.
Tema 08: Problemas com a implantação e uso dos Sistemas do Órgão em casa		
Autor (es)	Ano de Publicação	Desafios Pontuados
Araújo e Lua	Julho 2020	Inexperiência no uso das tecnologias necessárias;
Murakami	Setembro 2020	Dificuldade em atuar no computador e os aplicativos de software;
Lucas e Santos	Abril 2021	Problemas técnicos com o sistema do órgão;
Coelho et al	Maio / Agosto 2022	Problemas de sistemas institucionais.
Tema 09: Aumento da carga horária de trabalho diária		
Autor (es)	Ano de Publicação	Desafios Pontuados
Araújo e Lua	Julho 2020	Jornada do trabalho remoto sem limites temporais;
Murakami	Setembro 2020	Demandas de trabalho em qualquer horário e dia da semana;
Lucas e Santos	Abril 2021	O aumento da carga horária de trabalho diária;
Coelho et al	Maio / Agosto 2022	Carga horária excessiva.
Tema 10: Falta de treinamento, capacitação e apoio do órgão		
Autor (es)	Ano de Publicação	Desafios Pontuados
Araújo e Lua	Julho 2020	Muitas exigências, sem devido preparo e treinamento e ausência de apoio social e de ajuda no trabalho;
Murakami	Setembro 2020	A falta de treinamento e de capacitação para o TR;
Lucas e Santos	Abril 2021	Necessidade de aprender novas metodologias de trabalho para estar melhor preparado;
Coelho et al	Maio / Agosto 2022	Sem tempo para planejamento e nem capacitação.

Fonte: elaborado pelo autor.

Araújo e Lua (2020) destacam que o trabalho remoto foi impositivo e sem oferecer nenhuma das condições estruturais necessárias para se fazê-lo, assim como sem um treinamento adequado. Além de enfatizar que os efeitos do trabalho sem limite de tempo foi intensificado no período. Apesar dos pontos críticos assinalados, os autores já previam que a frequência do TR seria afetada, achando razoável supor que “as experiências forçadas neste primeiro momento se tornem, em seguida, atividades programadas, incorporadas a muitos postos de trabalho”.

Já Murakami (2020), conforme observou no Relatório Técnico do GETS da UFPR em parceria com Remir, sugere que o estudo realizado sinaliza alterações no mundo do trabalho após a pandemia de Covid19, além de prever uma ampliação da modalidade remota em distintos setores da economia, o que acabam sendo proposições assertivas para os dias de hoje, com o trabalho remoto sendo uma realidade no âmbito da administração pública.

Ainda que Lucas e Santos (2021) entendam que, com o trabalho remoto, o Estado alcance eficiência na prestação de serviços, foco na entrega de resultados e redução de despesas, ainda assim, percebem que há desafios importantes a serem superados pelos órgãos e servidores, destacando a falta de adaptação e deficiência na comunicação. Mas apesar disso, concluiu que os ganhos são muitos superiores, tanto para o servidor quanto para o órgão e sociedade.

Por fim, Coelho et al (2022) foram mais diretos quando, entre os desafios, observou que a maioria dos servidores do Instituto Federal do Ceará – IFCE apresentaram dificuldades de adaptação à modalidade de trabalho remota. Apesar disso, muitos afirmaram que tal deficiência foi apenas no início, sendo superada à medida que se construía experiência com o tempo. Destacam como principais desafios: organização da rotina de trabalho, comunicação entre colegas e a chefia e a infraestrutura adequada. Os pesquisadores perceberam a mudança de mentalidade quanto ao TR no setor público, como uma ferramenta de gestão que traz economia aos cofres públicos, sem prejuízos ou ônus à sociedade. “É uma tendência consolidada no mundo atual”.

4.2 Para o IFPA - Campus Belém e Castanhal

Com base na pesquisa documental desenvolvida no âmbito deste estudo, foi observado que as ações do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará - IFPA, de enfrentamento e prevenção à pandemia de Covid 19, tiveram início na data de 16 de março de 2020, por meio do Ofício Circular nº 001/2020/GAB/Reitoria, que definiu as medidas a serem adotadas após considerar a classificação de pandemia feita pela OMS e a Instrução Normativa nº 19 de 12 de março de 2020 do ME, medidas estas como a suspensão das atividades para os 30 dias seguintes e a instituição do regime de teletrabalho/home office para os servidores que possuíam comorbidades.

Deste primeiro momento em diante foram vários os ofícios, as portarias e até instruções normativas emitidas pela instituição, atuando burocraticamente a fim de debelar o inesperado que, até então, era-lhe desconhecido. Dentre tais normativos há de se destacar

alguns que, pontualmente, são relevantes para consubstanciar análise futura, como por exemplo a Portaria nº 456/2020/GAB de 18 de março de 2020 que, dentre outras coisas, estabeleceu que as atividades administrativas seriam executadas de forma remota, nos termos da IN nº 21 da SGP/ME de 16 de março de 2020, art. 6-A: “I - Adoção de regime de jornada em: b) trabalho remoto, que abranja a totalidade ou percentual das atividades desenvolvidas pelos servidores ou empregados públicos do órgão ou entidade”.

A mesma portaria determinou que a responsabilidade pelas orientações, planejamento, coordenação e controle destas atividades remotas ficariam a cargo do dirigente máximo do Campus em conjunto com as suas chefias imediatas. Além disso, determinou que o registro destas atividades remotas administrativas e de gestão deveria ser acordado, individualmente, entre o servidor e a sua chefia imediata, recomendando que: **I)** as atividades deveriam constar em um plano de trabalho - PT previamente pactuado; **II)** a comunicação entre servidores e chefia deveria ser realizada por meio de e-mail institucional; **III)** o planejamento e acompanhamento das atividades deveriam ocorrer por meio de reuniões virtuais, realizadas uma vez por semana, entre chefias e servidores.

A Portaria nº 456/2020/GAB também decretou as responsabilidades dos servidores em trabalho remoto como estar à disposição da instituição em horários habituais de trabalho; submeter-se a acompanhamento periódico; manter telefone de contato atualizado; estar disponível para comparecimento à unidade de exercício; manter-se conectado ao e-mail institucional; acessar diariamente os sistemas do IFPA; dar ciência à chefia imediata sobre ocorrências e/ou dúvidas e preservar o sigilo das informações. Mais tarde foi revogada pela Portaria nº 541/2020/GAB de 07 de abril de 2020, que suspendeu as atividades acadêmicas presenciais até 17/05/20, mas sem alterar muito o todo descrito.

No dia 24 de março de 2020 o órgão emitiu o Ofício Circular nº 02/2020/DGP/REITORIA/IFPA, reafirmando os pontos citados acima, acrescentando que o servidor deveria executar bem e fielmente o PT remoto, definido pela chefia e/ou diretor, realizando entrega de resultados; bem como cumprir as atividades *mantendo o mesmo horário presencial*. Por outro lado, em item posterior, determina que deverão ser mantidos ligados e ativos, *durante o horário estabelecido pela chefia*, telefones, *whatsapp* e contas de correio eletrônico. Por fim, define que a estrutura física e tecnológica para o TR é responsabilidade *exclusiva* do servidor, e que as horas extras não seriam computadas.

Ao longo da pesquisa realizada junto aos documentos oficiais do órgão foi

identificada apenas uma referência a treinamento realizado no período pandêmico, tratado pelo Ofício Circular nº 11/2020/DGP/REITORIA/IFPA de 14 de maio de 2020 que considerou a atualização do sistema de protocolo do instituto e percebeu a necessidade de capacitação dos servidores que utilizariam o Módulo Protocolo. Logo em seguida, emitiu a Portaria nº 705/2020/GAB de 15 de maio de 2020 suspendendo todas as atividades por tempo indeterminado, revogando a Portaria nº 541 de 07/04/20.

Mas o principal ato normativo publicado pelo IFPA no período foi a Instrução Normativa nº 03 de 27 de abril de 2020, que estabeleceu procedimentos gerais a serem observados pelas unidades integrantes do instituto, relativos à gestão e acompanhamento das atividades remotas. O documento define, logo em seu art. 8º, que os relatórios de acompanhamento das atividades remotas deviam ser elaborados pelo chefe imediato e encaminhado para sua respectiva unidade superior.

Para o servidor em TR cabia, dentre outras coisas e segundo o ofício: atender às convocações para as reuniões *online*; manter seus dados atualizados; consultar, diariamente, sua caixa de e-mail e sistemas específicos; além de permanecer em disponibilidade nos horários de funcionamento da unidade. Quanto à execução da atividade em si, o normativo volta a afirmar que “caberá ao servidor público participante providenciar as estruturas físicas e tecnológicas necessárias” assumindo, inclusive, os custos de internet, energia elétrica e telefone, entre outras decorrentes. Contudo ressalta, a critério e de acordo com a disponibilidade do chefe imediato, poderá ser providenciado, integral ou parcialmente, as estruturas elencadas.

Importante destacar que a IN nº 03 de 27/04/2020 trouxe dispositivos que regulavam ser de competência da chefia imediata: a qualidade e a adaptação dos servidores públicos em TR; a manutenção de contato permanente com os mesmos; aferir o cumprimento das atividades ou metas estabelecidas; registrar a evolução das atividades remotas no relatório de acompanhamento, entre outras, sendo que a IN trazia ainda, em seu Apêndice A, qual seria o Relatório de Acompanhamento das Atividades Remotas a ser preenchido.

Em 21 de julho de 2020 foi emitido o Ofício Circular nº 18/2020 – DGP/REITORIA/IFPA indicando quais servidores deveriam, preferencialmente, trabalhar remotamente, sendo revogado em 26 de agosto de 2020 pelo Ofício Circular nº 21/2020 – DGP/ REITORIA/IFPA. Já em meados de 2021, sai a Portaria nº 1056/2021/GAB/IFPADE 08 de julho de 2021 tornando público o Protocolo de Biossegurança aprovado pelo Comitê de

Risco, que regulamentou o desenvolvimento das atividades presenciais, observando os Planos de Retomada das Atividades, sendo que em 19 de outubro do mesmo ano foi emitida a Portaria nº 1549/2021/GAB/IFPA, definindo novas orientações para quem permanecia em atividade remota.

4.2.1 A observação nos Campus Belém e Castanhal:

À luz de todo o arcabouço normativo elaborado pelo IFPA ao longo do período de pandemia de Covid19, conforme observado, mais especificamente quanto a forma com que atuou frente a gestão do trabalho remoto no âmbito do órgão, por intermédio dos inúmeros atos administrativos emitidos, faz-se necessário agora observar quais as consequências obtidas na prática, sejam elas positivas ou negativas, tanto na visão do gestor, do servidor, quanto na perspectiva do próprio órgão, frente ao futuro vindouro.

Para tanto será utilizado o método de entrevistas, que se diferenciam pela aplicação dos mecanismos fundamentais de comunicação e de interação humana. “Corretamente valorizados, estes processos permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados” (QUIV; CAMPENHOUDT, 2005). E, essencialmente, é o que foi perseguido com a escolha do método de pesquisa específico, encontrar um novo olhar, uma nova perspectiva, que acompanhasse, refutasse e, indo mais além, que transcendesse o entendimento inicial do investigador diante do tema proposto nesta pesquisa.

A entrevista semiestruturada nada mais é que um procedimento de coleta de dados em abordagens qualitativas, amplamente utilizada no contexto de uma pesquisa científica. Situa-se entre os extremos de uma entrevista especificamente estruturada, mais formal e rígida, e uma outra não estruturada, já mais aberta e exploratória. Esse método oferece uma combinação equilibrada de direcionamento prévio e flexibilidade durante a conversa, permitindo ao pesquisador explorar temas de interesse, de maneira mais profunda e contextualizada (MANZINI, 2012).

Ainda segundo Manzini (2012), nas entrevistas semiestruturadas, o investigador elabora um roteiro de perguntas abertas, abordando os principais pontos e objetivos em estudo, mas que também abrem margem para respostas mais detalhadas e *insights* não esperados. O que proporciona uma estrutura básica para a entrevista, garantindo que os tópicos-chave sejam trabalhados, bem como permite que os entrevistados expressem suas

impressões de forma livre e individualizada.

As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele (BONI; QUARESMA, 2005).

Desta feita, durante as entrevistas semiestruturadas aqui apresentadas, a investigação buscou a flexibilidade de explorar questões emergentes, realizando perguntas de continuidade com base nas respostas de cada entrevistado, procurando adaptar o fluxo da conversa com base no contexto do tema proposto. E essa técnica se mostrou particularmente útil, uma vez que o objetivo perseguido por esta pesquisa de campo está, justamente, em obter *insights* imprevistos, além de compreender as experiências pessoais, opiniões e percepções dos participantes.

Quanto aos procedimentos de coleta, como já amplamente descrito no item referente à metodologia desta pesquisa científica, fundamentou-se em um Estudo de Caso, privilegiando “um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para análise de um fenômeno [...]” (SOBIRAI, 2021). Nesta pesquisa, o Estudo de Caso foi realizado no Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado do Pará - IFPA, nos Campus de Belém e Castanhal, com os servidores atuantes na modalidade de trabalho remoto, no período de 2020 a 2021, divididos entre gestores e os outros que estavam sem cargo em comissão ou função comissionada à época.

A escolha dos 02 (dois) Campi, dentre os 18 (dezoito) que compõem o IFPA, como unidades de análise do presente estudo recaiu pela secularidade da existência de ambos, que já os distinguem dos demais, bem como pelas seguintes considerações a saber:

- a) **Campus Belém:** considerado o maior Campus do IFPA, recebe cerca de 4 mil alunos por ano em seus cursos nas modalidades de Técnico-Integrado, Técnico-Subsequente, Graduação e Pós-graduação, e em seus 113 anos de história, já formou milhares de alunos nas áreas técnicas e tecnológicas, presentes em várias empresas e contribuindo no desenvolvimento contínuo do Estado do Pará.

Fonte: <https://belem.ifpa.edu.br/apresentacao-do-campus>

- b) **Campus Castanhal:** Desde a sua criação, há 102 anos, o IFPA – Campus Castanhal passou por muitas modificações, entre elas é necessário destacar que, nas décadas de 1930 a 1960, a instituição era conhecida como *Escola de Iniciação*

Agrícola, depois *Escola de Mestria Agrícola* e também *Ginásio Agrícola Manoel Barata*. Foi nesse período que a escola deixou o caráter de formação correcional, passando para a qualificação de mão de obra, formando Operários Agrícolas e Mestres Agrícolas. Já em 1999, a instituição tornou-se o CEFET/PA, passando a ofertar, além dos cursos técnicos profissionalizantes, cursos superiores de tecnologia. E, por fim, o IFPA! Que foi criado pelo art. 5º, inciso XX, da Lei nº 11.892, de 29/12/2008, com a integração do CEFET/PA, da então Escola Agrotécnica Federal de Castanhal - EAFC e da Escola Agrotécnica Federal de Marabá – EAFMB.

Fonte: <https://pdi.ifpa.edu.br/>

A análise dos dados coletados nas entrevistas semiestruturadas envolveram a identificação de padrões, temas que se apresetaram recorrentes e variações nas respostas dos entrevistados. E por ser uma abordagem mais flexível, a interpretação dos resultados exigiu certa sensibilidade do investigador para perceber nuances e compreender o contexto que molda as perspectivas dos participantes (MATOS, 1994).

A relação dos voluntários à pesquisa científica proposta é apresentado a seguir (Quadro 4), devidamente formalizado pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (ANEXO D), com o perfil de cada um individualmente:

Quadro 4 – Relação de respondentes da pesquisa

IFPA - CAMPUS BELÉM / CASTANHAL	
GESTOR (A) DO TRABALHO REMOTO	SERVIDORAS EM TRABALHO REMOTO
1. Gestor A: Diretora da DA – Campus Belém.	1. Servidor A: Auxiliar Administrativo Servidora vinculada à DA – Campus Belém.
2. Gestor B: Chefe de Depto - Campus Belém.	2. Servidor B: Assistente em Administração Servidora vinculada à DPI – Campus Belém.
3. Gestor C: Diretora da DAP - Campus Castanhal.	3. Servidor C: Contadora Servidora vinculada à DAP – Campus Castanhal.
	4. Servidor D: Tecnóloga em Gestão de Pessoas Servidora vinculada à DGP – Campus Castanhal.

Fonte: elaborado pelo autor.

Já o perfil de cada um dos voluntários da pesquisa é demonstrado à frente (Quadro 5), com dados de faixa etária, estado civil, nível de escolaridade, cargo/função que ocupavam à época dos fatos ocorridos, o tempo de serviço público dedicado ao IFPA e o grupo familiar em que, individualmente, estão ou estavam inseridos:

Quadro 5 – Perfil dos servidores respondentes da pesquisa

PERFIL DOS RESPONDENTES								
	SIAPE	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Função	Tempo de Serviço IFPA	Filhos	Grupo Familiar (Qtde)
IFPA – CAMPUS BELÉM								
Gestor A	1326825	52	Casada	Doutorado	Docente	20 anos	02	04
Gestor B	2341451	29	Solteiro	Mestrado	TAE	07 anos	00	02
Servidor A	1817603	43	Casada	Mestrado	TAE - C	13 anos	00	02
Servidor B	2144186	27	União Estável	Especialização	TAE - D	09 anos	00	10
IFPA – CAMPUS CASTANHAL								
Gestor C	1671853	43	Solteira	Especialização	Administradora	15 anos	01	03
Servidor C	2363886	39	Solteira	Especialização	Contadora	06 anos	00	04
Servidor D	3144803	34	Casada	Especialização	Tecnóloga	04 anos	01	03

Fonte: elaborado pelo autor.

A escolha desta amostra específica seguiu o modelo do Manual de Investigação em Ciências Sociais de Quiv e Campenhoudt (2005) entendendo que para se conhecer melhor o funcionamento de uma instituição é necessário interrogar o que delas fazem parte, sendo que, no caso, optou-se pelo uso da técnica de delimitação a um público representativo desta população.

Já quanto aos instrumentos de observação, esta pesquisa utilizou-se de 02 (dois) roteiros de entrevistas acerca do tema em estudo, sugeridos por um número limitado de 10 (dez) perguntas cada, mas de certa forma amplas, pois buscam oportunizar uma margem para a obtenção de respostas diferentes daquelas que o pesquisador poderia prever na construção do trabalho (ver Quadros 6 e 7).

Quadro 6 – Relatos dos gestores à entrevista semiestruturada

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTORES	
Pergunta 01: Quais foram as principais adaptações do órgão quanto ao trabalho remoto?	
Gestor	
Pergunta 02: Como se desenvolveu a comunicação semanal com o servidor em teletrabalho?	
Gestor	
Pergunta 03: Como se planejou a organização das atividades de trabalho semanal?	
Gestor	
Pergunta 04: Houve suporte fornecido aos servidores pelo IFPA Castanhal/Belém para o trabalho remoto?	
Gestor	
Pergunta 05: Como você avalia a nova condição de trabalho em relação a foco / produtividade / resultado?	
Gestor	
Pergunta 06: Como a gestão avalia o impacto do trabalho remoto para o órgão?	
Gestor	
Pergunta 07: Relatos sobre a satisfação e insatisfação na vida profissional em relação ao trabalho remoto?	
Gestor	
Pergunta 08: Quais as potencialidades do trabalho remoto para o órgão?	
Gestor	

Pergunta 09: Quais os principais desafios identificados durante o trabalho remoto?	
Gestor	
Pergunta 10: Quais as melhorias necessárias ao trabalho remoto?	
Gestor	

Fonte: instrumento adaptado do trabalho de Sobirai & Maia (2021).

Quadro 7 – Relatos dos servidores à entrevista semiestruturada

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM SERVIDORES	
Pergunta 01: Quais foram as principais adaptações ao trabalho remoto?	
Servidor	
Pergunta 02: Como se desenvolveu a comunicação semanal com a Chefia Imediata?	
Servidor	
Pergunta 03: Como se planejou a organização de suas atividades de trabalho semanal?	
Servidor	
Pergunta 04: Houve suporte fornecido aos servidores pelo IFPA Castanhal/Belém para o trabalho remoto?	
Servidor	
Pergunta 05: Como avalia a nova condição de trabalho em relação a foco / produtividade/resultado?	
Servidor	
Pergunta 06: Qual o impacto do trabalho remoto na sua rotina profissional e vida pessoal/social?	
Servidor	
Pergunta 07: Relatos sobre a satisfação e insatisfação na vida profissional em relação ao trabalho remoto?	
Servidor	
Pergunta 08: Quais as potencialidades do trabalho remoto pra você?	
Servidor	
Pergunta 09: Quais os principais desafios identificados durante o trabalho remoto?	
Servidor	
Pergunta 10: Quais as melhorias necessárias ao trabalho remoto?	
Servidor	

Fonte: instrumento adaptado do trabalho de Sobirai & Maia (2021).

Por fim, faz-se importante destacar que o sucesso da entrevista semiestruturada depende não só da composição adequada das perguntas aqui construídas mas, principalmente, da capacidade de concentração e da habilidade do investigador que irá conduzir a entrevista (QUIV; CAMPENHOUDT, 2005).

4.2.2 Roteiros das Entrevistas com Gestores:

O Trabalho Remoto (também conhecido como *home office* ou *teletrabalho*), enquanto tema, é alvo de nossa atenção não só pelos desafios identificados no âmbito da administração pública com seu uso como mecanismo de atendimento às emergências sanitárias para o enfrentamento da pandemia de Covid19, mantendo o distanciamento social

(período de 2020 a 2021), mas também como atual ferramenta de suporte ao Programa de Gestão de Desempenho – PGD, implementado no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas do Governo Federal em meados de agosto de 2018 (IN nº 1, de 31 de agosto de 2018).

E aqui surgem as questões: como os gestores dos órgãos públicos enfrentaram esses desafios identificados? E como foi administrada a nova dinâmica de trabalho dos servidores em TR sob sua chefia? E, conseqüentemente, a administração pública conseguiu manter o mesmo desempenho, em meio às mudanças na dinâmica laboral?

E é justamente para dar resposta às questões referentes a melhor eficiência e eficácia, às boas práticas de gestão e, conseqüentemente, a efetividade na prestação do serviço público é que a pesquisa propôs entrevistar os gestores do IFPA – Campus Belém e Castanhal, em exercício nos seus respectivos órgãos no período de 2020 a 2021, com intuito de averiguar quais as medidas adotadas frente aos desafios do TR. A acrescentar a este contexto, também se buscou o intento de saber sobre o conhecimento e a expertise de cada gestor acerca desta peculiar forma de trabalho.

Seguindo este caminho, tomou-se como iniciativa entrevistar os gestores dos citados campi, pelo seu contato direto com os servidores que se mantiveram em presencial, bem como com os que se viram em trabalho remoto.

Observa-se a seguir como se relacionam a estrutura do planejamento sequencial para o desenvolvimento dos trabalhos de entrevistas junto aos gestores selecionados em campo (ver os Quadros 8, 9, 10 e 11).

Quadro 8 - Preparação da Entrevista com Gestores

PASSOS NECESSÁRIOS	DESCRIÇÃO
Enquadramento da entrevista	<p>As entrevistas realizadas pretendem subsidiar resposta ao seguinte problema de pesquisa:</p> <p>“Como a Gestão do Instituto Federal do Pará – Campus Castanhal enfrentou, no período de 2020 a 2021, os desafios do trabalho remoto dos Técnicos Administrativos em Educação - TAEs, quanto à dinâmica das atividades e o contato com o servidor fora do ambiente de trabalho, na emergência da pandemia de Covid19?”</p> <p>A importância da entrevista repousa no fato de que os entrevistados são gestores à época dos fatos e, por conseguinte, tomadores de decisão e líderes de equipe de servidores.</p>
Definição dos objetivos da entrevista	Encontrar respostas às questões de investigação propostas.
Entrevistados	Gestores do IFPA Campus Belém e Castanhal

Entrevistador	Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFPI
Prazo	O prazo final foi estabelecido para até o dia 15 de setembro/2023.
Condições logísticas	Impressão do roteiro; Gravação do áudio via celular; Notebook, com uso do recurso de digitalização automática do Word.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 9 - Planificação da Entrevista com Gestores

PASSOS NECESSÁRIOS	DESCRIÇÃO
DECISÃO	
Propósito	<p>Problema em estudo: “Como a Gestão do Instituto Federal do Pará – Campus Castanhal enfrentou, no período de 2020 a 2021, os desafios do trabalho remoto dos Técnicos Administrativos em Educação - TAE, quanto à dinâmica das atividades e o contato com o servidor fora do ambiente de trabalho, na emergência da Pandemia de Covid19?”</p> <p>Objetivo: Responder às 10 (dez) questões de investigação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Quais foram as principais adaptações do órgão quanto ao trabalho remoto? 2. Como se desenvolveu a comunicação semanal com o servidor em teletrabalho? 3. Como se planejou a organização das atividades de trabalho semanal? 4. Houve suporte fornecido aos servidores pelo IFPA Castanhal/Belém para o trabalho remoto? 5. Como se avalia a nova condição de trabalho em relação a foco/produtividade/resultado? 6. Como a gestão avalia o impacto do trabalho remoto para o órgão? 7. Relatos sobre a satisfação e insatisfação na vida profissional em relação ao trabalho remoto? 8. Quais as potencialidades do trabalho remoto para o órgão? 9. Quais os principais desafios identificados durante o trabalho remoto? 10. Quais as melhorias necessárias ao trabalho remoto? </p> <p>Dimensão - abrangência: IFPA – Campus Belém; e IFPA – Campus Castanhal.</p>
Entrevistados	<p>Gestores - IFPA Campus Belém: Diretora de Administração; e Chefe do Dep^{lo} Administração.</p> <p>Gestores – IFPA Campus Castanhal: Diretora de Administração e Planejamento.</p>

Meio de Comunicação	<p>Tipo: Oral e gravada (com consentimento).</p> <p>Espaço: Espaço reservado (uma sala) no Prédio Administrativo dos Campis e/ou pelo Google Meet.</p> <p>Momento: A definir com o entrevistado.</p>
Tempo de Entrevista	De 30 a 60 minutos, aproximadamente.
ELABORAÇÃO	
Entrevista	<p>Variáveis a serem estudadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos acerca do Trabalho Remoto. - Desafios enfrentados e propostas de solução. - Suporte oferecido e custos obtidos. - Medidas de gestão adotadas. - Adaptações ao novo método de trabalho. <p>Descrição dos itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de questões específicas. - Considerar expectativas do entrevistador. - Editar o discurso, oportunamente.
Marcação da Entrevista	Apresentar de forma breve o projeto; Acordar o melhor local com o entrevistando.
REALIZAÇÃO	
Critérios Gerais a se ter em Conta	<p>Ainda que se trate apenas de uma análise de conteúdo das palavras transcritas do entrevistado, é preciso se levar em conta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O estado de espírito do entrevistado (segurança, confusão, constrangimento...). - Contradições do entrevistado. - Os momentos em que o entrevistado manifesta emoções. - Sua linguagem corporal. - Tonalidade e ritmo da linguagem do entrevistando. - Nível de conhecimento e/ou expertise do entrevistando sobre o assunto abordado.
Aspectos Formais a se ter em Conta	<p>Apresentação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criar um ambiente descontraído, sendo cortês e demonstrando atenção ao entrevistado; - Ser profissional, direcionando sempre o entrevistado em direção às respostas para as questões e esclarecendo dúvidas que, porventura, venham a surgir. <p>Descrição do estudo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Referir-se ao objetivo da entrevista. <p>Consentimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitar autorização do entrevistado (TCLE). <p>Decorrer da entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar o entrevistado a se expressar com clareza; - Direcionar o entrevistado para os pontos principais; - Motivar o entrevistado no sentido de discorrer mais sobre os tópicos importantes.

	<p>Terminar a entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fazer um apanhado das ideias principais; - Apresentar um agradecimento final. <p>Tomar notas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anotar sobre condições e ambiente, sobre as disposições corporais e emocionais do entrevistado - Nota de Campo; - E proceder à transcrição direta da entrevista.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 10 – Realização da Entrevista com gestores

OBJETIVOS	TÓPICOS/EXEMPLOS DE QUESTÕES	OBSERVAÇÕES
LEGITIMAÇÃO DA ENTREVISTA		
Legitimar a entrevista. Informação sobre os objetivos do estudo que levaram à realização da entrevista.	Na condição de Mestrando em Gestão Pública no âmbito do Programa de Mestrado Profissional da UFPI, e em pleno desenvolvimento da Dissertação de Mestrado. A pesquisa proposta exigiu a realização de entrevistas junto aos gestores do IFPA.	Destacar que se trata de um estudo no contexto de uma pesquisa científica.
Estimular o entrevistado Valorizar a importância da participação do entrevistado.	Importância de sua colaboração em saber sobre quais as medidas tomadas pela gestão do órgão a fim de debelar os desafios enfrentados com a implementação do Trabalho Remoto na Administração Pública. Esta entrevista é importante para confirmar e, eventualmente, aprofundar a literatura existente acerca do tema em estudo.	Esclarecer: - Sobre o objetivo da entrevista; - Que não há respostas certas ou erradas. Garantir: - A confidencialidade e anonimato do entrevistado, a sua proteção e a não difusão dos registros.
Utilização dos dados recolhidos.	Os dados recolhidos serão tratados de forma segura, a fim de garantir a confidencialidade e anonimato dos envolvidos.	Solicitar: - O uso de maior sinceridade, sem qualquer tipo de preocupação com juízos de valor.

OBJETIVO	QUESTÕES
DADOS BIOGRÁFICOS DO ENTREVISTADO	
Características dos entrevistados.	Sexo: Feminino e Masculino.
Possível relação entre respostas e itens descritos.	Idades: entre 29 a 55 anos de idade. Gestores do IFPA dos Campis Belém e Castanhal.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 11 - Passos subsequentes à realização da entrevista

Verificação dos requisitos dos dados	<ul style="list-style-type: none"> - Validade: Comparação com outros dados externos importantes e discussão junto ao referencial teórico levantado. - Relevância: Importância com relação aos objetivos propostos. - Clareza: Referência a datas, cargo/função, idade, diretorias.
Tratamento dos dados	Avaliação das respostas às questões: <ul style="list-style-type: none"> - Transcrição da entrevista. - Análise de conteúdo da entrevista escrita.
Finalização do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar a análise dos dados. - Realizar as conclusões.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3 Roteiros das Entrevistas com Servidores:

As questões são similares, ainda que direcionadas a um público bem diferente: como os servidores dos órgãos públicos enfrentaram os desafios do Trabalho Remoto? E como estes servidores conseguiram superar as vicissitudes encontradas? E, conseqüentemente, manter o mesmo desempenho na prestação do serviço público, em meio às mudanças na dinâmica do serviço?

E é justamente para dar resposta às questões referentes a adaptação ao trabalho remoto, a qualidade de vida do servidor público e a busca pela efetividade na prestação do serviço público é que a pesquisa propôs entrevistar os servidores do IFPA – Campus Belém e Castanhal, em exercício nos seus respectivos órgãos no período de 2020 a 2021, e que não participaram da gestão do órgão neste intervalo de tempo, com intuito de averiguar quais as suas impressões quanto aos desafios do TR.

Seguindo este caminho, tomou-se como iniciativa entrevistar estes servidores dos citados campi, pelo seu contato direto com a dinâmica do trabalho remoto, a fim de observar as diferentes visões possíveis quanto a forma com que a gestão atuou. Os quadros que seguem apresentam a estrutura do planejamento sequencial para o desenvolvimento dos trabalhos de entrevistas dos servidores selecionados em campo:

Quadro 12 - Preparação da Entrevista com Servidores

PASSOS NECESSÁRIOS	DESCRIÇÃO
Enquadramento da entrevista	As entrevistas realizadas têm por objetivo dar resposta ao seguinte problema de pesquisa: “Como a Gestão do Instituto Federal do Pará – Campus Castanhal enfrentou, no período de 2020 a 2021, os desafios do trabalho remoto dos Técnicos Administrativos em Educação - TAE,

	<p>quanto à dinâmica das atividades e o contato com o servidor fora do ambiente de trabalho, na emergência da Pandemia de Covid19?”</p> <p>A importância da entrevista está no fato dos entrevistados serem servidores sem cargos de gestão à época dos fatos e, essencialmente, público alvo do trabalho remoto.</p>
Definição dos objetivos da entrevista	Dar resposta às questões de investigação propostas.
Entrevistados	Servidores do IFPA Campus Belém e Castanhal
Entrevistador	Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFPI
Prazo	O prazo final previsto está para o dia 15 de setembro de 2023.
Condições logísticas	Impressão do roteiro; Gravação do áudio via celular; Notebook: uso de recurso do Word para transcrição automática das entrevistas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 13 - Planificação da Entrevista com Servidores

PASSOS NECESSÁRIOS	DESCRIÇÃO
DECISÃO	
Propósito	<p>Problema de estudo: “Como a Gestão do Instituto Federal do Pará – Campus Castanhal enfrentou, no período de 2020 a 2021, os desafios do trabalho remoto dos Técnicos Administrativos em Educação - TAE, quanto à dinâmica das atividades e o contato com o servidor fora do ambiente de trabalho, na emergência da Pandemia de Covid19?”</p> <p>Objetivo: Dar resposta às 10 (dez) questões de investigação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Quais foram as principais adaptações ao trabalho remoto? 2. Como se desenvolveu a comunicação semanal com a Chefia Imediata? 3. Como se planejou a organização de suas atividades de trabalho semanal? 4. Houve suporte fornecido aos servidores pelo IFPA Castanhal/Belém para o trabalho remoto? 5. Como avalia a nova condição de trabalho em relação a foco / produtividade/resultado? 6. Qual o impacto do trabalho remoto na sua rotina profissional e vida pessoal/social? 7. Relatos sobre a satisfação e insatisfação na vida profissional em relação ao trabalho remoto? 8. Quais as potencialidades do trabalho remoto pra você? 9. Quais os principais desafios identificados durante o trabalho remoto? </p>

	<p>10. Quais as melhorias necessárias ao trabalho remoto?</p> <p>Dimensão - abrangência: IFPA – Campus Belém; IFPA – Campus Castanhal.</p>
Entrevistados	<p>Servidores - IFPA Campus Belém: Auxiliar em Administração; Assistente em Administração.</p> <p>Servidores – IFPA Campus Castanhal: Tecnóloga em Gestão de Pessoas; e Técnica em Contabilidade.</p>
Meio de Comunicação	<p>Tipo: Oral e gravada (com consentimento).</p> <p>Espaço: Espaço reservado (uma sala) no Prédio Administrativo dos Campis e/ou pelo Google Meet.</p> <p>Momento: A definir com as entrevistadas.</p>
Tempo de Entrevista	De 30 a 60 minutos, aproximadamente.
ELABORAÇÃO	
Entrevista	<p>Variáveis a serem estudadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos acerca do Trabalho Remoto. - Desafios enfrentados e soluções propostas. - Suporte oferecido e custos obtidos. - Medidas adotadas pela gestão do órgão. - Adaptações ao novo método de trabalho. <p>Descrição dos itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de questões específicas. - Considerar expectativas do entrevistador. - Editar o discurso oportunamente.
Marcação da Entrevista	Apresentar, brevemente, o projeto de pesquisa; Decidir o espaço com a entrevistanda.
REALIZAÇÃO	
Critérios Gerais a se ter em Conta	<p>Apesar de ser feita apenas uma análise de conteúdo junto às palavras transcritas das entrevistadas, é preciso levar em conta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O estado de espírito da entrevistada (segurança, confusão, constrangimento...). - Contradições da entrevistada. - Momentos em que a entrevistada manifesta as suas emoções. - Linguagem corporal. - Tonalidade e ritmo da linguagem da entrevistada. - Ambiente onde a entrevista é realizada.
Aspectos Formais a se ter em Conta	<p>Apresentação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criar um ambiente descontraído, mostrando gentileza e atenção para com a entrevistada; - Manter o profissionalismo, procurando levar a entrevistada a responder às questões e esclarecendo dúvidas que este possa ter. <p>Descrição do estudo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Referir-se ao objetivo da entrevista.

	<p>Consentimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitar autorização da entrevistada (TCLE). <hr/> <p>Decorrer da entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar a entrevistada quanto a se expressar claramente; - Direcionar a entrevistada para os tópicos principais; - Motivar a entrevistada a aprofundar mais acerca dos pontos importantes. <hr/> <p>Terminar a entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fazer um apanhado geral das ideias principais; - Fazer um agradecimento final. <hr/> <p>Tomar notas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anotar sobre condições e ambiente, sobre as disposições corporais e emocionais do entrevistado - Nota de Campo; - E proceder à transcrição direta da entrevista.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 14 - Realização da Entrevista com Servidores

OBJETIVOS	TÓPICOS/EXEMPLOS DE QUESTÕES	OBSERVAÇÕES
LEGITIMAÇÃO DA ENTREVISTA		
Legitimar a entrevista. Informar sobre o contexto do trabalho que levou à realização da entrevista.	Na condição de Mestrando em Gestão Pública no âmbito da UFPI em pleno desenvolvimento da Dissertação de Mestrado. A pesquisa proposta exigiu a realização de entrevistas junto a servidores do IFPA.	Frisar que se trata de um estudo no âmbito de uma pesquisa científica.
Motivar a entrevistada Informar sobre a importância da participação da entrevistada	Importância de sua colaboração em saber sobre quais as medidas tomadas pela gestão do órgão a fim de debelar os desafios enfrentados com a implementação do Trabalho Remoto na administração pública. Esta entrevista é relevante para confirmar e, eventualmente, aprofundar referencial teórico existente acerca do tema em estudo.	Esclarecer: - Sobre o objetivo da entrevista; - Que não há respostas corretas ou erradas. Garantir: - A confidencialidade e anonimato da pessoa, proteção e não difusão dos registros.
Utilização dos dados recolhidos	Os dados coletados serão tratados de maneira que garanta a confidencialidade e anonimato dos envolvidos.	Solicitar: - Sinceridade da entrevistada, sem preocupar com juízos de valor.

OBJETIVO	QUESTÕES
DADOS BIOGRÁFICOS DO ENTREVISTADO	
Características das entrevistadas.	Sexo: Feminino.
Possível relação entre respostas e itens descritos.	Idades: entre 29 a 55 anos de idade. Servidoras do IFPA dos Campis Belém e Castanhal.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 15 - Passos subsequentes à realização da entrevista

Verificação dos requisitos dos dados	<ul style="list-style-type: none"> - Validade: Comparação com outros dados externos importantes, discussão junto ao referencial teórico levantado. - Relevância: Importância em comparação com os objetivos propostos. - Clareza: Referência a datas, cargo/função, idade, setores e diretorias.
Tratamento dos dados	Análise das respostas às questões: <ul style="list-style-type: none"> - Transcrição da entrevista. - Análise de conteúdo da entrevista escrita.
Elaboração de relatório final	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar a análise dos dados. - Realizar as conclusões.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.4 A Análise de Conteúdo:

A análise de dados em uma pesquisa científica, necessária após a coleta em observação de campo, como em entrevistas semiestruturadas, representa uma etapa fundamental para obter resultados consideráveis e responder à pergunta de pesquisa elaborada. A análise de conteúdo é uma técnica que envolve a extração de informações significativas dos dados, identificando padrões e tendências através da utilização de métodos qualitativos, entre eles o da análise temática.

E em meio a este trabalho há a codificação! Que é o processo pelo qual se torna possível identificar e rotular conceitos, temas, ideias ou categorias no universo dos dados. Para tanto, foi utilizado um *software* de análise de dados qualitativos, o ATLAS.ti, a fim de ajudar nesse processo. Sendo iniciado com uma codificação mais aberta, representada por temas principais tirados do núcleo de cada uma das dez perguntas realizadas na entrevista e, depois, com o refinamento das categorias através da identificação de sub-temas vinculados aos principais, observados à medida que se avançou neste trabalho.

Mas antes de imergir no âmago desta análise temática, importante destacar a amostra de respondentes selecionada, destacada pela qualidade do todo que representa em detrimento

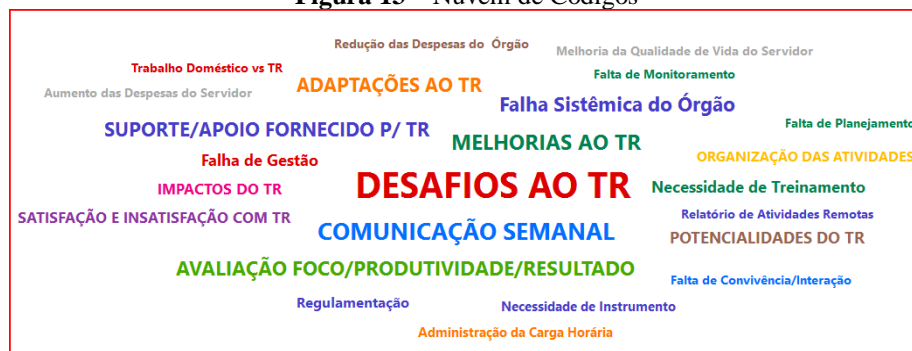
da quantidade, conforme se observa, pormenorizadamente: 1) Faixa etária: desde 27 até os 52 anos; 2) Estado civil: abrangendo solteiros, em união estável, casal sem filhos e casados com filhos; 3) Escolaridade: todos com pós-graduação, a nível de especialização, mestrado e até doutorado; 4) Funções: TAEs das categorias C, D e E, além de representante do quadro dos docentes; 5) Tempo de Serviço no IFPA: desde os recém chegados ao órgão, com apenas 04 (quatro) anos de casa, até os mais antigos, com 20 (vinte) anos de instituição e; 6) Grupo familiar: constituídos por apenas 02 (dois) integrantes, até representante de grandes famílias com 10 (dez) indivíduos.

Ao se analisar, pontualmente, os perfis acima conforme demonstrados é possível perceber as diversidades alcançadas com a escolha de cada um dos 07 (sete) entrevistados voluntários desta pesquisa, e essa percepção é condição *sine qua non* para a compreensão dos resultados obtidos, em que se utilizou da estratégia de explorar às percepções e visões de um todo sendo, em seguida, convergidas a pontos de maior significância. Foram diferentes *status quo* observados, gerando diferentes pontos de atenção e, conseqüentemente, variadas percepções favoráveis ao melhor consubstanciar da pesquisa.

Dito isto, segue-se à análise de conteúdo propriamente dita evidenciando, antes de mais nada, que o ATLAS.ti utilizado é um instrumento para análise de dados qualitativos muito útil na formação de uma pesquisa qualitativa, e por meio dele se consegue “atribuir maior visibilidade e transparência à análise de dados que, muitas vezes, representa a parte mais obscura do processo...”. Todavia, sempre bom ressaltar que o objetivo do uso deste *software* não é automatizar o processo de análise em questão, mas sim ter uma ferramenta a mão que apoie e facilite a interpretação do pesquisador (WALTER; BACH, 2015).

Inicialmente, a codificação dos dados a serem alimentados no Atlas.ti foi definida pela formação de 02 (dois) grupos de códigos: um com 10 (dez) temas principais (identificados por estarem em “caixa alta”) e outro com 14 (quatorze) subtemas, vinculados direta ou indiretamente aos principais, conforme disposto na imagem a seguir:

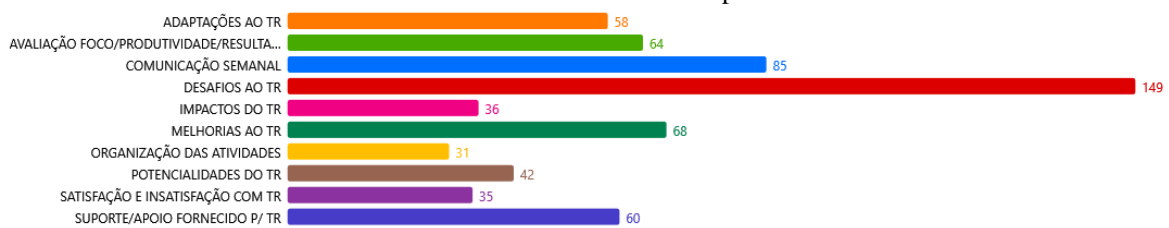
Figura 13 – Nuvem de Códigos



Fonte: Atlas.ti 23 Scientific.

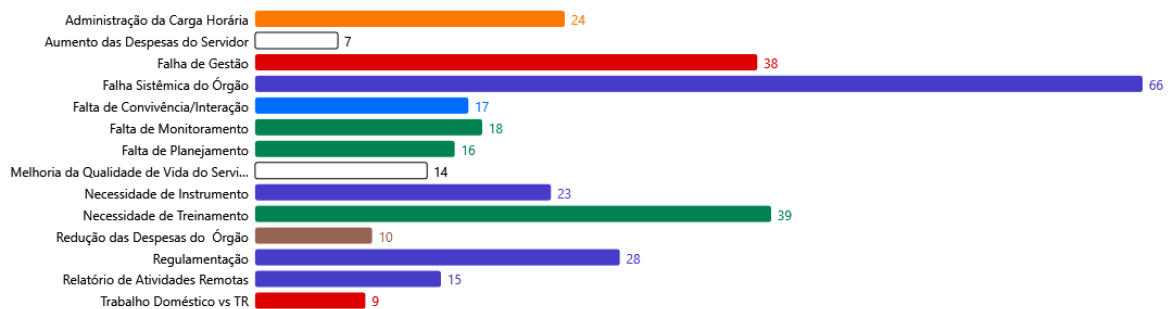
No *software* Atlas.ti encontra-se também a variável “magnitude”, que representa a força ou intensidade de um determinado tema, identificada na oportunidade da análise dos dados qualitativos em questão. A magnitude é muito importante neste contexto inicial, pois ajuda a avaliar a relevância relativa aos diferentes temas apresentados. E foi após a codificação no Atlas.ti de todas as transcrições referentes a cada entrevista realizada, que se conseguiu obter os primeiros dados de relevância na pesquisa, mais precisamente a respeito dos temas principais e subtemas vinculados, encontrando-se àqueles mais proeminentes e significativos, como se pode notar pelos gráficos abaixo:

Gráfico 1 – Temas Principais



Fonte: Atlas.ti 23 Scientific.

Gráfico 2 – Temas Vinculados



Fonte: Atlas.ti 23 Scientific.

Delimitando ainda mais a pesquisa, desta feita com base na relevância dos temas, foi destacado 50% de cada um dos grupos, permanecendo apenas aqueles de maior magnitude, bem como foi feita a análise de co-ocorrência entre os 05 (cinco) maiores dos temas principais e, da mesma forma, os 07 (sete) maiores dos subtemas vinculados. A tabela a seguir traz o achado:

Tabela 1 – Correlação entre os códigos

	● Administração da Carga Horária	● Falha de Gestão	● Falha Sistêmica do Órgão	● Falta de Monitoramento	● Necessidade de Instrumento	● Necessidade de Treinamento	● Regulamentação	Total Citações
● AVALIAÇÃO de FOCO, PRODUTIVIDADE e RESULTADO	11	9	8	8	5	5	5	51
● COMUNICAÇÃO SEMANAL	2	14	16	3	1	6	7	49
● DESAFIOS AO TR	12	25	45	12	9	24	16	143
● MELHORIAS AO TR	2	8	15	5	14	13	9	66
● SUPORTE e APOIO FORNECIDO para o TR	2	3	20	0	4	13	9	51

Fonte: Atlas.ti 23 Scientific.

E é com a Tabela 01 que se pode refinar a pesquisa a pontos de congruência dos dados analisados, atribuindo a cada tema principal a sua associação ao subtema de maior expressividade, tendo por base o número de citações correspondentes. O tema “Desafios do TR” obteve, na maioria das suas vinculações aos subtemas, o maior número de citações, sendo logo de imediato associado ao subtema “Falha Sistêmica do Órgão”, já o tema “Avaliação de foco, produtividade e resultados” teve o seu maior número de citações vinculadas ao subtema “Administração da Carga Horária” e, dentro desta dinâmica foi possível estruturar para cada tema ao seu, ou seus, subtemas conforme o caso, chegando-se às seguintes associações:

Quadro 16 – Resultado final das associações

Temas Principais	Subtema (s)
Desafios do TR	Falha Sistêmica do Órgão e Regulamentação.
Avaliação de Foco, produtividade e resultados	Administração da CH e Falta de Monitoramento.
Comunicação Semanal	Falha de Gestão
Melhorias ao TR	Necessidade de Instrumento
Suporte e Apoio Fornecido para o TR	Necessidade de Treinamento

Fonte: elaborado pelo autor.

E por fim, o último relatório explorado no Atlas.ti 23 Scientific, mas não menos importante dentre os muitos disponíveis, foi construído ao se analisar as variáveis códigos (mais precisamente os *sete* subtemas) e documentos (as transcrições das *sete* entrevistas, ou seja, igual quantidade de subtemas), a fim de se identificar quais entrevistados abordaram mais sobre um conteúdo específico, sendo essa medida definida pelo número de citações identificadas por gestor e servidor. O que foi encontrado, dentro das dimensões requeridas, está evidenciado a seguir (ver na Tabela 2).

Tabela 2 – Subtemas e Entrevistados

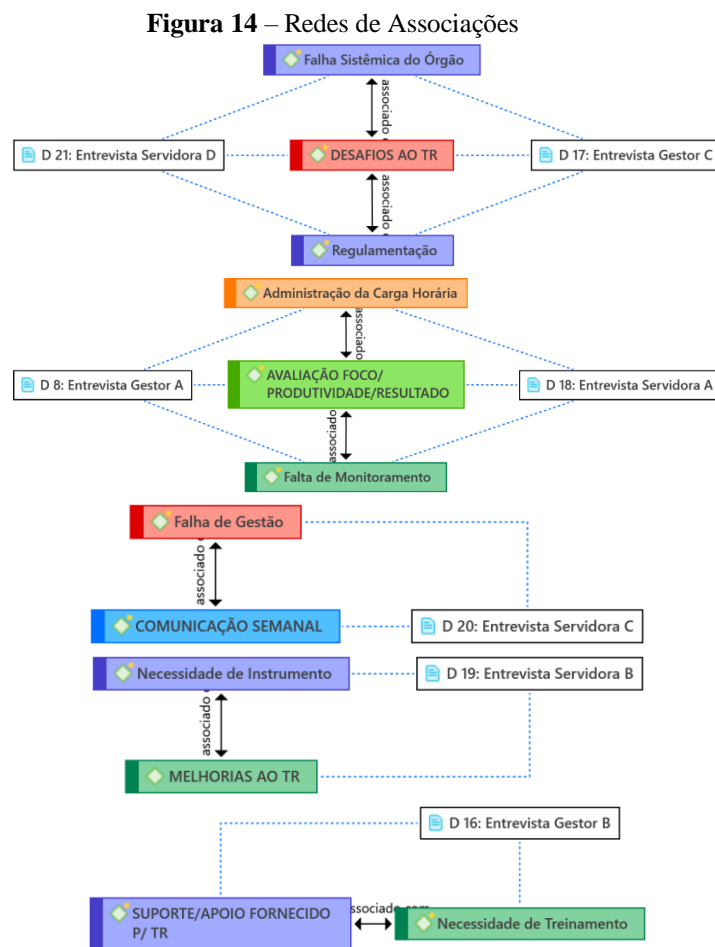
	Entrevista Gestor A	Entrevista Gestor B	Entrevista Gestor C	Entrevista Servidora A	Entrevista Servidora B	Entrevista Servidora C	Entrevista Servidora D	Totais
● Administração da Carga Horária	5	3	2	10	0	3	1	24
● Falha de Gestão	0	16	1	5	4	6	6	38
● Falha Sistêmica do Órgão	7	7	17	2	11	12	10	66
● Falta de Monitoramento	9	2	0	2	2	2	1	18
● Necessidade de Instrumento	5	6	4	3	4	0	1	23
● Necessidade de Treinamento	6	15	3	4	8	0	3	39
● Regulamentação	5	3	2	9	2	2	5	28
Totais	37	52	29	35	31	25	27	236

Fonte: Atlas.ti 23.

Uma interferência mais incisiva do investigador se fez necessária no momento deste relatório tirado do Atlas.ti, uma vez que para o único subtema “Falha Sistêmica do Órgão” houveram 04 (quatro) entrevistados com citações relevantes sobre o conteúdo abordado

(57,14% do universo de respondentes). Assim, a experiência do pesquisador, construída na oportunidade da observação em campo, se fez presente, com a escolha de entrevistado específico para subtema que lhe fosse mais adequado, como no caso da Servidora C para o subtema “Falha de Gestão”, uma vez que este está associado ao tema “Comunicação Semanal”, que foi um ponto muito debatido pela entrevistada.

Realizada as análises devidas, dentro da dinâmica relatada, obteve-se as relações e correlações entre temas e subtemas, com o Atlas.ti expondo a rede de associações estruturadas (ver Figura 14).



Fonte: Atlas.ti 23 Scientific

O uso do *software* Atlas.ti Scientific se mostrou de grande valia para a análise temática de conteúdo aqui desenvolvida, facilitando e agilizando o refinamento da pesquisa, na busca pela maior relevância possível dentro das correlações entre as diversas variáveis propositadas, sem que o pesquisador venha, com isso, abster-se de demais inferências outras passíveis de serem relatadas. Sendo que os resultados alcançados após toda esta abordagem argumentativa vêm apresentados no tópico a seguir.

4.2.5 Resultados e Discussões:

Infere-se da análise temática realizada, que os desafios da gestão do trabalho remoto no IFPA em meio à pandemia de Covid-19 foram muitos, desafiadores sob vários e diferentes aspectos, e como a gestão do IFPA Campus Belém e Castanhal enfrentaram estes desafios pode ser entendido com atenção às questões específicas: falha sistêmica do órgão, falta de monitoramento, falha de gestão, além das necessidades institucionais, seja por um melhor instrumento de gestão, seja por treinamento do quadro. No entanto, necessário ressaltar que foi o afinamento da pesquisa que trouxe estes temas e subtemas em destaque, mas outros mais foram levantados ao longo das entrevistas, ainda que em menor contundência, mas reforçam a dimensão destes desafios enfrentados.

O tema “desafio do trabalho remoto”, segundo os dados analisados com o apoio do Atlas.ti foi, de longe, o que mais recebeu citações de todos os respondentes voluntários da pesquisa e, para fundamentar melhor esta argumentação, tem-se que o *software* calculou a construção de 343 (trezentos e quarenta e três) citações destacadas ao longo das 7 (sete) entrevistas transcritas, sendo que destas, 143 (cento e quarenta e três) foram citações voltadas aos desafios do TR, sendo 45 (quarenta e cinco) delas associadas ao discurso sobre a *falha sistêmica do órgão*. E quando se fala em “sistêmica” significa dizer que é tudo aquilo que envolve sistema ou sistemática: falha no SIGs, falha em processo, falha de procedimentos, etc...

Nesse momento. Então, a dificuldade, o desafio foi de adaptação com a nova rotina. Todo mundo teve essa dificuldade. Claro que é todo um combo envolvido. A questão do sistema. Quando você fala: “Olha agora! Agora, em setembro... Agora no mês de agosto... Eu acho que foi implantado o sistema. Pela primeira vez, finalmente, que o Campus Castanhal está com o sistema de acordo com o organograma aprovado. Então, olha o tempo que a gente esperou. Vai fazer 15 anos agora, de rede. De instituição da rede. E aí? “Minha nossa senhora”. Então agora tu quer caminhar com o processo. E aí tu vê: você teve 2020, que foi a instituição da obrigatoriedade do processo eletrônico. Só que tu tens aí, olha o lapso de tempo em Castanhal. Em Castanhal que tu não tinha para onde encaminhar o processo, porque o setor... Não tinha um setor no sistema que a gente pudesse trabalhar com os processos administrativos (GESTORA C, 2023).

A Gestora C não poderia ter sido mais precisa em sua narrativa, quando relata que em 2020, em plena pandemia, com a necessidade de alocar setores no SIPAC a fim de habilitá-los ao TR, não pôde fazê-lo porque não encontrava tais setores no sistema, a exemplo do Setor de Protocolo. Desafio este que se alinha ao já visto na literatura, com Lucas e Santos (2021) quando destacam problemas técnicos com o sistema do órgão, e Coelho et al (2022) destacando os problemas de sistemas institucionais.

Mas no IFPA a dificuldade foi mais além, mostrou a deficiência na tramitação de

processos institucionais, quando a gestora cita que: “em 2020, acho que foi junho de 2020 a implantação do processo eletrônico. Agora está em 21, 22, 23... E só agora, em agosto de 2023, que veio a promoção do organograma do Campus”. Ou seja, algo mais sistêmico mesmo, estrutural! Contudo, não há que se falar em processos institucionais sem se reportar à regulamentação, uma vez que se trata de uma instituição onde a postura burocrática é forte. E a emergência da pandemia expôs muito mais isso, como na fala da Servidora D:

Então, a priori, eu penso que, pra melhorar o processo, a gente precisa envolver as pessoas que estão no processo. A gente precisa dar voz a essas pessoas, escutar o que elas passaram nesse momento e aprimorar. Aprimorar a norma, aprimorar a nossa portaria interna, aprimorar o nosso Edital, aprimorar o nosso sistema. E aí sim, treinar todo mundo, mesmo que de forma remota! Fornecer oficinas. Olha, oficinas do PGD, oficinas de teletrabalho (SERVIDORA D, 2023).

A servidora mostra que as falhas vêm desde a origem, enfatizando a natureza impositiva de como se regulam os processos, sem ouvir os principais atores responsáveis por fazer as coisas acontecerem e, por este motivo, ressalta a necessidade de se reavaliar normas, aprimorar portarias internas e editais e, por fim, o próprio sistema. De fato, foi visto que a Portaria nº 456/2020/IFPA/GAB de 18/03/2020 estabeleceu, logo em seu artigo 2º, a atividade remota, mas sem responder a perguntas básicas em seus demais dispositivos, como: o quê? como? ou quanto?

Ao contrário disto, delegou em seu artigo 3º a responsabilidade pelas orientações, planejamento, coordenação e controle do TR a cargo do dirigente máximo do Campus em conjunto com as suas chefias imediatas, partindo do pressuposto que todos sabiam o que fazer, bem como no artigo 7º enumerou cada uma das responsabilidades dos servidores em trabalho remoto.

Determinações um tanto quanto incongruente quando comparamos com o relato da Gestora C: “a gente primeiro tem que observar o documento orientativo, não é? O que é que o documento está orientando?”. Parece primário, mas o normativo negligenciou a interdependência natural que existe nas organizações, onde cada membro contribui com suas habilidades e esforços. Sem eles a instituição, por si só, não seria capaz de realizar as suas funções e cumprir a sua missão. Um ato administrativo, por si só, não basta para consumir realizações, o órgão não é dissociado do todo, na pandemia a responsabilidade pelo “novo” era de todos. Daí a importância de não só ouvir os seu atores, mas treiná-los e capacitá-los, antes de lhes atribuir obrigações e responsabilidades.

E então, diante do ato normativo em questão, quanto a necessidade de treinamento, fez-se sancionada a falta de suporte e apoio do órgão frente ao TR, e sobre o assunto o Gestor

B foi disparado o que mais discorreu o tema com propriedade, indo mais além (ver na Figura 15).

Figura 15 – Relatos Gestor B sobre Treinamentos

"Como eu te falei agora a pouco, por exemplo: eu sou engenheiro de formação! Eu não aprendi a ser chefe na faculdade. Eu aprendi se você me trouxe uma engrenagem para calcular, eu sei! Se você me mandar fazer um plano em uma instituição, eu sei! Se você me botar para fazer desenho de máquinas, eu sei! Para me projetar esse ar condicionado aqui, a carga técnica daqui, eu sei! Isso é técnico. Eu sei. Mas ser chefe? Ninguém ensina. E tem como. Tem como capacitar"

"E aí vem a questão de que, talvez se ofertasse capacitações periodicamente de gestores, de coordenadores de curso, de chefias de setores. Pegando mais a parte administrativa. Não o específico de cada lugar. Mas acho que a parte administrativa, como um todo, seria interessante também. Fazer capacitações de gestores, capacitações de chefias de setor, capacitações de chefias de departamento"

"Eu acho que capacitar os dois lados. Até porque o trabalho remoto também é uma novidade para outras pessoas"

De fato, capacitar gestores, como uma iniciativa que seja inerente ao órgão, assim como treinar equipes de servidores, parece ser um desafio a ser superado dentro da instituição, ainda que pareça lógico supor. Na prática o servidor é estimulado a se autogerir quando se trata de sua capacitação, restringindo a atuação do órgão apenas em casos pontuais, como visto pelo Ofício Circular nº 11/2020/DGP/REITORIA/IFPA de 14/05/20.

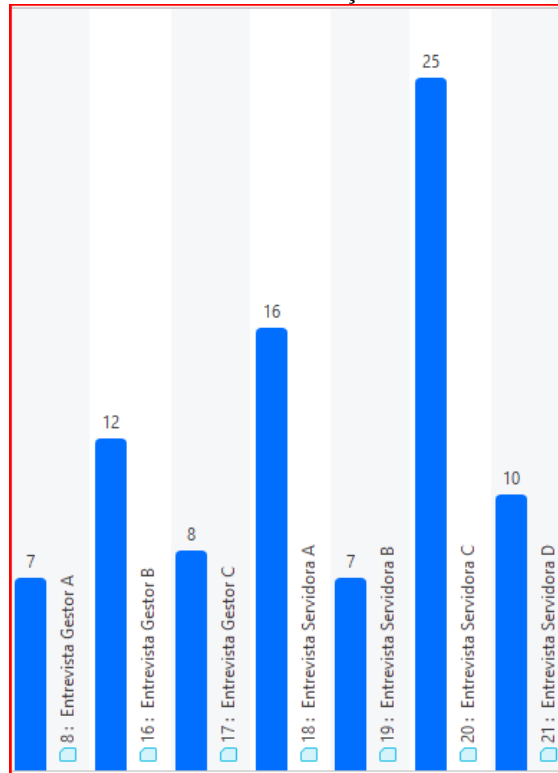
A literatura também corrobora seguindo o mesmo entendimento, quando autores como Araújo e Lua (2020) que em seus estudos observaram “muitas exigências, sem devido preparo e treinamento e ausência de apoio social e de ajuda no trabalho”, e também Murakami (2020) quando conclui que durante a pandemia houve “a falta de treinamento e de capacitação para o TR”. São argumentos incontestes comprovados pela pesquisa junto a triangulação dos dados obtidos na pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

O Gestor B foi enfático em seus posicionamentos, principalmente quando se reportou à questão da gestão, do quadro de gestores, e a carência em capacitá-los mais adequadamente, como no trecho em que diz: “mas a prioridade seria capacitar os gestores, porque a gente não entra chefe”. E isso remete, novamente, à pergunta de pesquisa e a reflexão sobre como esta gestão, carente de capacitação, enfrentou os desafios do TR na emergência da pandemia de Covid19.

Neste diapasão, observa-se a fala da Servidora C que, das 48 citações marcadas para ela, 25 foram direcionadas à “Comunicação Semanal” que, dentro da análise temática

realizada, está vinculada à falha de gestão (ver Gráfico 3).

Gráfico 3 – Comunicação Semanal



Fonte: Atlas.ti Scientific

Sem dúvida, foi a servidora mais contundente de todos em seus posicionamentos, e a que mais abordou, exaustivamente, o tema “comunicação”. E ainda, dentre os entrevistados, foi a única que, durante a pandemia de Covid19, esteve lotada em 02 (dois) Campus do IFPA distintos, possuindo uma expertise e visão privilegiadas diante dos acontecimentos passados. Não só por simples comparação, mas para o melhor convencimento de como as coisas funcionam em Campus pequenos do interior, e dos problemas peculiares aos Campus de maior expressão e dimensões.

Para melhor formação de convencimento sobre o acima descrito, apresenta-se a seguir uma série de comparativos dos relatos da Servidora C sobre questões similares envolvendo a comunicação atribuída à falha de gestão observada:

a) Comunicação intercampus:

IFPA Campus Parauapebas	IFPA – Campus Castanhal
“Lá em Parauapebas, o meu diretor, ele fazia videoconferência. Ele ligava pra várias pessoas ao mesmo tempo. Quando a situação era urgente, ele fazia uma ligação e colocava várias pessoas na ligação. Era uma reunião! A pessoa não tava se vendo, como eu tô te vendo você agora. Mas a coisa acontecia!”	“Eu acho que em Castanhal, um dos problemas, assim, eu acho que tinha que melhorar a comunicação. Acho que tinha que melhorar”

É certo que a questão de se estar em um Campus pequeno, com uma equipe bem menor de servidores quando comparada a outras de maior lotação como as de Belém e Castanhal, colabora para que a comunicação flua mais fácil e rapidamente. Contudo, é bem razoável concluir que tal condição não pode ser usada como desculpa para que os Campus de maior envergadura se eximem de, ao menos, perseguir a melhor comunicação para que as informações necessárias cheguem a quem de direito. E Lucas e Santos (2021) trouxeram o resultado de que a falta de comunicação foi um desafio vivido, de fato.

b) Falha na gestão quanto a reuniões:

IFPA Campus Parauapebas	IFPA – Campus Castanhal
“Na época que eu estava em Parauapebas, que era exigido o relatório, que nós tínhamos reuniões. Que tudo era repassado pra gente. Acontecia uma reunião na Reitoria, o nosso DAP passava pra gente. Eu acho que estava, assim, um trabalho super redondo.”	“Outra coisa, também, que eu senti muita falta quando eu cheguei em Castanhal, a gente não tem reuniões! E na época da pandemia, era muito pior!”

Nota-se que a falta de reuniões em Castanhal não foi apenas um desafio à época da pandemia, mas uma realidade que é vivenciada até hoje. Um fato novo trazido pela pesquisa em campo, que não deveria ser recorrente, uma vez que tal condição foi prevista em ato normativo pelo artigo 5º, inciso III da Portaria nº 456 de 18/03/2020:

“O planejamento e acompanhamento das atividades administrativas e de gestão serão realizadas por meio de reuniões virtuais, com periodicidade mínima de 1 (uma) vez por semana, em horário definido em conjunto entre servidores e as respectivas chefias imediatas”.

As consequências dessa deficiência refletem não só na má comunicação interna, mas também na consolidações daquelas informações que vem de fontes externas para o Campus e, por conseguinte, em uma gestão falha, como se observa na fala abaixo referenciada:

Em Castanhal, eu participei de uma reunião que foi solicitada, na época, pela moça do planejamento, esqueci o nome dela. Ela nem tá mais aqui no Campus, acho que era Karen, a Karen. Mas foi só essa, sim. E faz muito tempo, acho que foi até na época da pandemia, ainda. Eu sinto muita falta, sabe? Lá, essa de reunião, eu sinto falta. Eu sinto falta. Não, assim, não é que eu esteja exigindo: “Ah, uma reunião por semana”. Não, nem digo isso, sabe? Mas eu acho que deveria ter até pra alguma atividade nova, ou então, alguma situação diferente. Às vezes as pessoas decidem as coisas e, quando chega na gente, não é daquela forma. Então, fica difícil trabalhar assim, sabe? (SERVIDORA C, 2023).

A Portaria nº 541 de 07/04/2020, em seu artigo 5º, alínea II, recomenda que as comunicações entre servidores e chefias devam ocorrer por meio do e-mail institucional mas, confrontando com a comunicação no Campus Castanhal, tem-se a afirmação da Servidora C: “O formal é o e-mail. Mas, mesmo assim, o e-mail não funciona”.

Outrossim, a servidora continua colocando à reflexão os gestores do instituto, até por uma questão administrativa, de monitoramento, precisam melhorar a comunicação, porque o servidor em TR já está distante, em suas casas. E questiona: “Como é que esse trabalho vai seguir? Como é que ele vai ter um resultado?”. Nesse sentido, a análise veio com o foco, a produtividade e o resultado, este último inserido na última questão trazida pela Servidora C, atrelados ao *monitoramento e administração da carga horária* do servidor em TR. E dentro deste contexto, tem-se a Gestora A e a Servidora A como protagonistas, respectivamente, desses discursos.

E a Gestora A foi a que mais levantou a questão da falta de monitoramento no TR, das 18 (dezoito) citações sobre o tema, metade foram só da Gestora A, que mais demonstrou preocupação. A gestora alegou que o TR teve que funcionar, porque no final do ano foi preciso apresentar uma produção, mas apesar disso, acredita que não houve uma forma de estar monitorando essa atividade remota. Então, para ela, ainda há muitos desafios a serem vencidos no IFPA. E acrescenta: “Como você vai monitorar isso? Tem que ter um sistema, e que ele consiga, de fato, dizer o horário que tu inicias o teu trabalho, dentro daquilo que tu vais estar planejando para as 8 (oito) horas...” Acredita ser necessário ter instrumentos mais efetivos, próximo do servidor, e que ele sinta que está produzindo. Sua preocupação atingiu níveis mais alarmantes quando expressou:

Pois é, aí você vai ver os itens, quais são os itens que tu analisas do desempenho? Uma das questões é convivência, vai avaliar como? Vai mensurar como? Entendeu? Ahh não, eu te dei cinco sementes e tu me deste uma floresta. Isso é um bom resultado! Agora, o quê que levou pra tu construíres tudo isso, entendeu? (GESTORA A, 2023).

Se um “bom resultado” pode ser expresso por fornecer uma “floresta”, haja sementes para construí-la! Ou seja, muita demanda para gerar tanta produtividade. Premissa esta confirmada pelo Gestor B (subordinado da Gestora A à época), quando disse: “Agora sim, eu tinha muita demanda da diretoria. Eu tive muita demanda remota, pra mim, como chefe da divisão”. Mais um desafio ao TR consolidado, uma necessidade de monitoramento que gerou desequilíbrio nas solicitações de entrega que, inclusive, foi observado nos resultados dos estudos de Araújo e Lua (2020), Murakami (2020) e Lucas e Santos (2021) quanto ao aumento de cobrança no TR, adicionando metas de produtividade.

Ainda sobre a Gestora A, sua atenção quanto ao tema chegou a outras margens, como a da cultura organizacional presente no órgão, quando justifica a necessidade de monitorar e controlar horários: “É porque eu acho que isso está muito relacionado à cultura, muito relacionada à cultura. E o ser humano, ele só funciona quando ele é controlado, não tem

jeito”. E sobre horários, vinculado ao foco, produtividade e resultado, há a Servidora A abordando sobre a administração da carga horária no contexto do TR.

A Servidora A já inicia seu relato com a questão de que ficava disponível a qualquer momento, ou seja: “Estão chamando? A gente está aqui para cumprir!”, e ao longo da entrevista a servidora deixou claro que foi um desafio impactante a superar: “É. O que impactou profissionalmente foi a questão do horário, da adaptação dos horários”. Estas duas configurações de não limitação de horário no TR, foram conclusões dos estudos de Murakami (2020) com demandas de trabalho em qualquer horário, e Araújo e Lua (2020) afirmando que o trabalho remoto veio sem limites temporais.

A pesquisa documental, por outro lado, apresentou dispositivos ambíguos, que pouco ajudaram na elucidação da questão trazida. O Ofício Circular nº 02 de 24/03/2020, da Diretoria de Gestão de Pessoas, que tratou da organização do trabalho remoto no IFPA, em sua alínea III regula que o servidor em TR deve cumprir as suas atividades mantendo o mesmo horário realizado presencialmente, mas logo em seguida, na alínea IV, determina que telefones, *whatsapp* e e-mail institucional devem ser mantidos ligados e ativos “durante os horários estabelecidos pela chefia imediata”.

Por outro lado, a Servidora A também afirmou que era quase impossível manter o mesmo foco no TR, como era no presencial, apesar de sempre se manter disponível no TR. Mas tal estado de coisas foi apenas inicial [constatado, também, pela pesquisa de Coelho et al (2022)], hoje a servidora alega estar mais madura, com uma maior gama de experiência para administrar a carga horária e o foco no trabalho remoto, atualmente: “Eu acho que essa satisfação, de ficar em casa, você sabendo adequar o teu tempo, você consegue produzir melhor. Entendeu? Eu acho que tem uma produtividade melhor do que você estar em um ambiente de trabalho.”

E por fim, sobre o que pode ser melhor ou não, tem a Servidora B propondo, entre uma das melhorias ao TR, a necessidade de um instrumento mais adequado ao desempenho da atividade, ressaltando que é preciso um sistema que possa manter uma comunicação mais próxima entre o servidor em TR e a sua chefia: “E aí eu acho que precisa... Essa é a melhoria que precisa para um melhor fornecimento das ferramentas disponíveis” e “Eu acho que deveria, poderia ter esse sistema aí. Assim como os sistemas do IFPA aqui, não é? O SIPAC, os SIGs..” E sobre isso, Murakami (2020) já pontuava em seu artigo quanto a necessidade de recursos necessários para trabalhar em regime remoto.

Mas o que foi uma situação emergencial no passado, passou a ser uma realidade no

presente, o PGD chegou trazendo a regulamentação do TR no âmbito do IFPA, e sua operacionalização deu início a partir da Portaria nº 1.183 de 29/06/2022 que estabeleceu os procedimentos gerais para sua implantação. Contudo, uma descoberta foi trazida pela observação em campo: vários desafios ainda persistem, mesmo com toda o regramento, como falhas sistêmicas do órgão, problemas de comunicação e falha de gestão.

A Servidora B chegou a opinar a respeito: “Eu acho que teria que ter um sistema. Isso, melhor que o POLARE. Tipo como se tivesse essa interação direta com os servidores, sabe? Porque no POLARE, parece que está tudo escondido”. O Edital nº 19 de 19/10/2022, em seu item 2.2, definiu a utilização do sistema POLARE como ferramenta de apoio tecnológico, mas a mesma trouxe mais dúvidas e problemas do que soluções:

Quadro 17 – Opiniões sobre o POLARE

GESTORES	SERVIDORES
<p>“Mesmo ainda hoje, mesmo ainda hoje. Tem um sistema, que você preenche, que o servidor solicita que ele quer fazer parte dessa nova modalidade de trabalho, mas quem está monitorando? Qual o produto que se tem?” (GESTORA A, 2023)</p>	<p>O POLARE? Não, eu não conheci”. (SERVIDORA A, 2023)</p> <p>“Agora, eu acho que no Campus Castanhal tem que melhorar. Para começar, tem que melhorar o POLARE. Tem que melhorar, de alguma forma”. (SERVIDORA C, 2023)</p>
<p>“Esse contato maior, essa interação. Eu acho que também uma melhoria na legislação que rege. Essa melhoria na estrutura informacional, tem que vir atrelado à formalidade. A legalidade dessa ferramenta. E... Essa melhoria na gestão. Vamos ver se a capacitação ou na escolha melhor dos critérios de adesão ao PGD. Mas eu acho que esse acompanhamento... Tem que melhorar esse acompanhamento do gestor!” (GESTOR B, 2023).</p>	<p>“Ainda não houve nenhum período de avaliação, de fato, do que está cadastrado lá no sistema. O que a gente tem é a experiência do uso hoje, da ferramenta, e a ferramenta já se mostra completamente defasada para a realidade que a gente vive. Ela é uma ferramenta que, claramente, não atende aos critérios que o IFPA estabeleceu para o trabalho remoto, e que não me parece viável também para o servidor”. (SERVIDORA D, 2023).</p>
<p>“Mas eu acho que ele precisa melhorar bastante. Eu não sei se é a minha condição tecnológica ou se é o próprio sistema, mas eu tenho muita dificuldade com o POLARE. Eu sempre tive, desde o início. E eu tenho sempre, porque eu preciso atender a demanda da equipe”. (GESTORA C, 2023)</p>	

Fonte: elaborado pelo autor.

Em 31/07/2023 foi publicada a nova IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24 de 28/07/2023 prometendo novidades para a implementação e execução do PGD, mas ao longo de todo o corpo do seu texto, nenhuma referência ao POLARE foi levantada. A ferramenta disponível permanece a mesma, e por mais que servidores do IFPA demonstrem satisfação com o TR, os desafios e a forma com que a gestão do órgão os enfrenta não mudou.

No capítulo seguinte será apresentado um exemplo prático do uso de Metodologias Ágeis no contexto do TR, demonstrando de que forma os métodos ágeis SCRUM e OKR podem ajudar a mitigar tais desafios.

5 APLICAÇÃO PRÁTICA NO IFPA – UM EXEMPLO

Com o objetivo de reduzir, ou em alguns casos até eliminar muitos dos problemas identificados, norteadores dos desafios do TR no âmbito do IFPA, bem como apoiar a gestão desta atividade, seja no Campus Castanhal ou Belém, e até no IFPA como um todo, aqui se propõe um modelo de trabalho utilizando-se de métodos ágeis para sua consecução, tendo por base a Metodologia Ágil SCRUM e o OKR, este último para avaliação de resultados.

Como exemplo, utilizar-se-á um evento prático, muito comum no serviço público, inerente ao Setor de Compras de instituições, buscando aproximar ao máximo a teoria da prática diária do servidor, que é a Licitação na Modalidade Pregão (na forma eletrônica). E neste momento, o uso da expertise do pesquisador se faz necessária, tanto pelo seu conhecimento empírico quanto pela realidade laboral na qual está inserido.

1) **Formação da Equipe SCRUM:**

A formação da equipe é o passo inicial do processo, na prática seriam os chamados Agentes de Contratação, de acordo com a nova Lei de Licitações nº 14.133 de 1º de abril de 2021, no caso será composta por especialistas nas seguintes áreas: Contratos e Editais; Painel de Preços do Governo Federal; Empenho, Liquidação e Pagamentos; Termos de Referências e, por fim; em Pregão Eletrônico.

Esta equipe será composta por 05 (cinco) especialistas, inicialmente, capacitados e legitimamente atuantes em suas áreas, mas a medida em que se desenvolvem e atuam de forma ágil, passarão a compor uma equipe de servidores multifuncionais, cada um apto a desempenhar atividades em todas as áreas acima descritas. Entretanto, esse é apenas o time de desenvolvimento (o **Scrum Team**), mas falta mais um integrante da Equipe Scrum: o **Scrum Master!** Este é o membro responsável por eliminar impedimentos, remover bloqueios, tudo o que possa vir a impedir ou retardar o andamento dos processos, ou seja, com competência suficiente para deferir e/ou autorizar.

No exemplo em questão esse servidor será o detentor de uma CD, como por exemplo o Chefe do Departamento de Administração. Já o dono do produto (**Product Owner**), é o demandante, representante do setor requisitante da solução desejada, qual seja, a aquisição de bens ou serviços. Assim, está concluída a formação dos papéis:

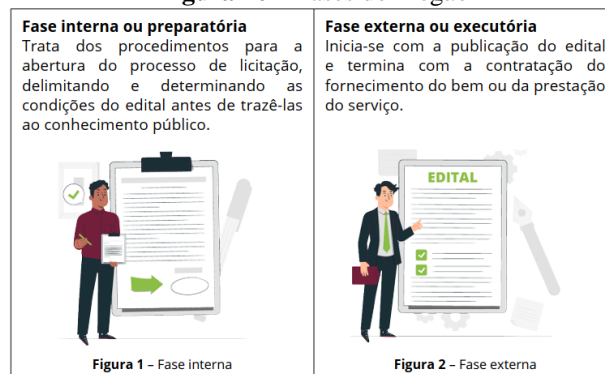
Quadro 18 – Definição dos Papéis no SCRUM

	Dono do Produto	Representante do Setor Requisitante
	Scrum Master	Chefe do Departamento de Administração
Equipe Scrum	Time Scrum	Conhecedor do Painel de Preços/ Servidor A
		Especialista em Termo de Referência/ Servidor B
		Especialista em Contratos e Editais/ Servidor C
		Especialista em Pregão Eletrônico/ Servidor D
		Especialista em Empenhos/ Servidor E

Fonte: elaborado pelo autor.

2) Produto e seus Requisitos no SCRUM:

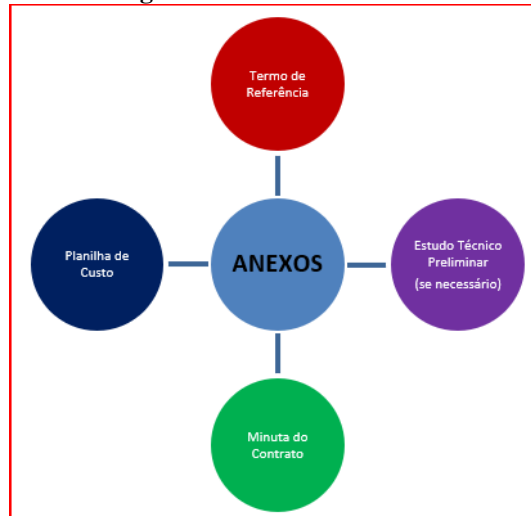
O próximo passo é definir qual o produto específico e quais as etapas que serão necessárias até a sua conclusão. No caso, e dentro da realidade do IFPA, o evento escolhido será uma “Licitação para Aquisição de Insumos Hospitalares e Medicamentos”, em um total de 50 itens previstos, essenciais ao atendimento das demandas do Ambulatório Médico local, tendo-se como Unidade Requisitante o “Núcleo Ambulatorial” do órgão. As etapas serão divididas em duas fases a saber:

Figura 16 – Fases do Pregão

Fonte: ENAP (2023).

Com base na Lei nº 14.133/2021 (nova Lei de Licitações), em seu artigo 18, as atividades envolvidas na fase preparatória são as seguintes:

- a) Estudo Técnico Preliminar – ETP (quando necessário);
- b) Justificativa da necessidade da Contratação;
- c) Verificação da disponibilidade orçamentária;
- d) Elaboração do Termo de Referência (pelo setor requisitante);
- e) Aprovação do Termo de Referência pela autoridade competente;
- f) Elaboração do Edital; e
- g) Designação do Pregoeiro e equipe de apoio.

Figura 17 – Anexos ao Edital

Fonte: elaborado pelo autor.

Atendendo a Instrução Normativa nº 05 de 25/05/2017, que dispõe sobre procedimentos de contratação, as atividades de **a)** a **d)** são de responsabilidade do Setor Requisitante, desta feita, a partir deste ponto, todas as demais passam a ser de competência da Equipe Scrum. Tendo na fase externa ou executória os seguintes eventos a seguir:

1. Publicação do Edital;
2. Recebimento das propostas, impugnação ou esclarecimentos do Edital;
3. Análise das Propostas;
4. Fase de Lances;
5. Aceitação das Propostas;
6. Verificação da habilitação ou inabilitação dos licitantes;
7. Manifestação da intenção de recursos;
8. Adjudicação e homologação do objeto ao licitante vencedor;
9. Homologação do Processo; e
10. Convocação para Assinatura do Termo de Contrato.

Os itens acima, basicamente, tratam da execução do Pregão Eletrônico, os demais são formalidades que não serão aqui pormenorizadas. Posto isto, passa-se a aplicação das Metodologias Ágeis no âmbito da administração pública no contexto do Trabalho Remoto, partindo-se do pressuposto de que todos os membros da Equipe Scrum estão em TR.

O Backlog do Produto passará a ser a lista de todas as atividades necessárias à consumação da licitação, de forma sintética tem-se: 1) Pesquisa de Preço; 2) Aprovação do Termo de Referência; 3) Elaboração das Minutas do Edital e Contrato; 4) Pregão Eletrônico;

5) Empenho (ver Figura 18).

Figura 18 – Lista de Atividades

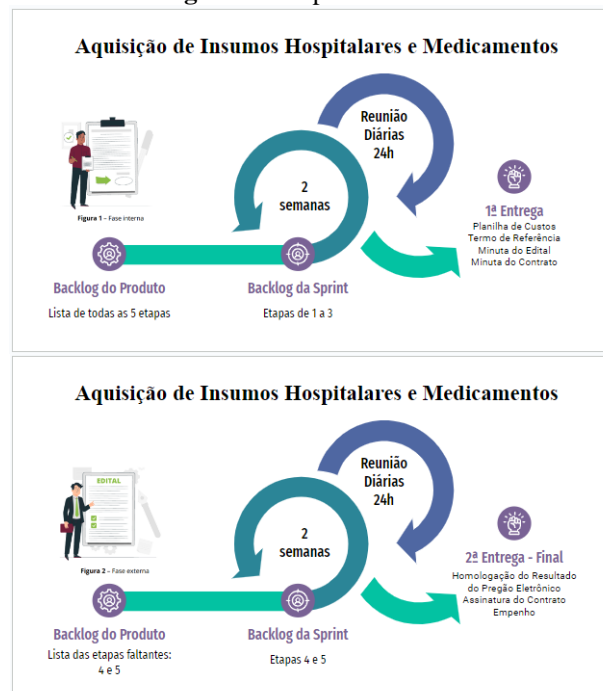


Fonte: elaborado pelo autor.

3) A Sprint no SCRUM: o desenvolvimento:

A Sprint será dividida em duas, com base nas fases da licitação previstas, sendo que o Backlog da 1ª Sprint (lista de prioridades) comporá as etapas 01, 02 e 03 acima descritas, e as demais estarão na 2ª Sprint. O Time Box (tempo de duração estimado) de cada uma das Sprints será de 2 semanas em nosso exemplo, ou seja, previsão de finalização do processo em 30 (trinta) dias. Essa limitação de tempo no SCRUM tem por propósito fazer com que seus membros sejam muito mais produtivos, objetivos e terem um maior foco naquilo que precisa ser feito.

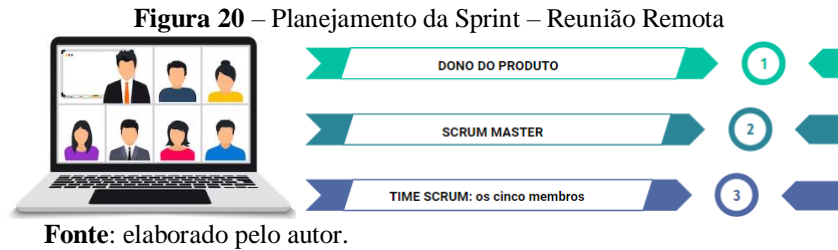
Figura 19 – Sprints em fases



Fonte: elaborado pelo autor.

No Planejamento da Sprint (reunião semanal online, ocorrendo pelo *google.meet*)

acontece o planejamento do trabalho a ser realizado na semana, e toda a Equipe Scrum estará presente junto com o Dono do Produto (ver Figura 20), definindo atribuições e responsabilidades a cada um dos seus integrantes.

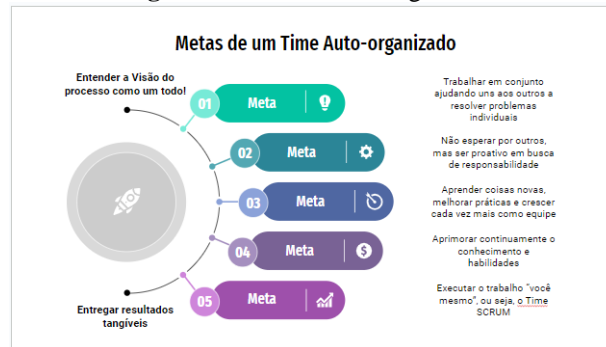


A cada passagem de fase, intervalo entre a final de uma Sprint e início de outra, há a Revisão da Sprint, evento online em que é avaliado o que foi finalizado (1ª entrega), onde os mesmos atores da Figura 20 voltam a se reunir, propondo o feedback das partes interessadas sobre o que foi produzido até então. Ressaltando que reuniões no SCRUM precisam ser inteligentes, planejadas, ter hora pra começar e terminar.

Importante destacar que o trabalho independe do dia da semana que será iniciado, mas facilita o entendimento quando se presume que uma semana começa na segunda e finaliza na sexta; outro ponto de atenção é quanto ao evento em si (licitação), o foco aqui é apenas em um único, mas nada impede que ocorram outros, concomitantemente, sob a tutela da mesma Equipe Scrum, que de fato é o que ocorre no mundo real. Abaixo, um exemplo de distribuição de competências.

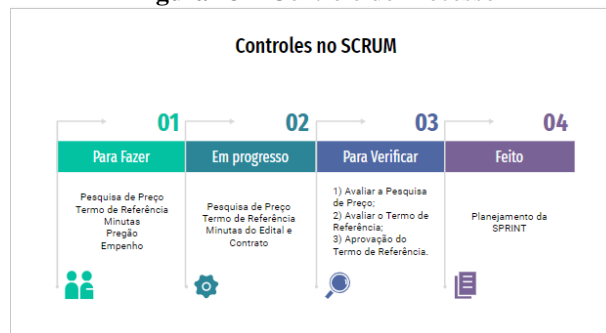


A organização acima é um modelo, é flexível, mas é fundamental que haja um rodízio entre tais atores para que, com o decurso do tempo e experiência, esta equipe transcenda da condição de especialistas para multifuncionais, lembrando que este Time Scrum é auto-organizável (Figura 22), decidem a forma como pretendem trabalhar.

Figura 22 – Time Auto-organizado

Fonte: elaborado pelo autor.

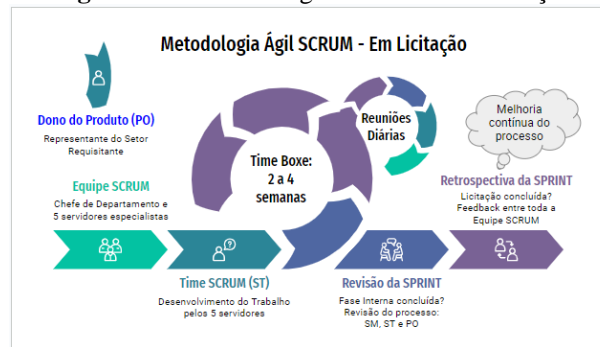
Por exemplo, há atividades que independem de uma anterior, e podem ser feitas ao mesmo tempo, como acontece com a pesquisa de preço e a construção das minutas. Sendo que a avaliação e aprovação do Termo de Referência são dependentes da conclusão da pesquisa. O que significa dizer que servidores cuja atuação depende de uma anterior, podem prestar apoio para a imediata conclusão de uma etapa em progresso. E o controle deste fluxo de processo pode ser realizado conforme a seguir (ver Figura 23).

Figura 23 – Controle do Processo

Fonte: elaborado pelo autor.

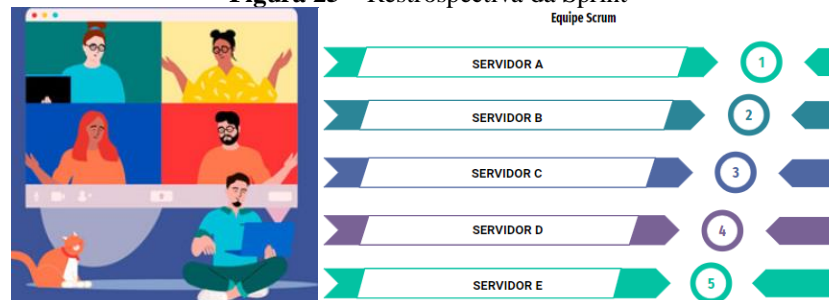
Este controle também pode ser feito através da elaboração de uma planilha dinâmica no Excel, com todo o fluxo de processos que entram para a Equipe Scrum, a aferição da responsabilidade de cada um, com as mesmas informações da Figura 21, com definição de datas e sendo compartilhada pelo Google Drive envolvendo toda a Equipe Scrum que, lembrando, estaria em trabalho remoto.

Nessa dinâmica, todos saberiam em que ponto estaria cada processo demandado, e no quê cada integrante do Scrum Team estaria atuando. Abaixo a sequência em que ocorre os eventos do SCRUM, dispostos no intervalo previsto, englobando do início ao fim a Licitação:

Figura 24 – Método Ágil SCRUM em Licitação

Fonte: elaborado pelo autor.

E no final, tem-se a Retrospectiva da Sprint (ver Figura 25), reunião online somente entre a Equipe Scrum (SM e TS), promovendo discussões sobre o que deu certo, o que deu errado e por que ocorreram as falhas, propondo melhorias para a próximo trabalho a executar.

Figura 25 – Restrospectiva da Sprint

Fonte: elaborado pelo autor.

Tudo começa com o planejamento e organização do trabalho (planejamento da Sprint), no dia seguinte ocorre a 1ª reunião diária, para saber como se desenvolveu os trabalhos remotamente, se um ou outro teve dificuldades em desempenhar o que a ele foi incumbido, ou quem precisa da cooperação de outro membro da equipe disponível. Caso contrário, segue o planejamento da semana, e no dia seguinte nova reunião diária ocorre e assim, sucessivamente, sendo que tal evento não pode ultrapassar 15 (quinze) minutos.

No mais, e com base no conhecimento empírico do pesquisador, o time box propôs um prazo de duas a quatro semanas como sendo perfeitamente factível para conclusão do processo, podendo ser até mais célere com o, cada vez maior, engajamento, experiência e comprometimento da equipe.

Trazendo mais para a realidade fática, em março do ano em curso foi aberto processo semelhante em Campus do IFPA, chegou ao Setor de Compras da unidade na data de 13/07/2023, sendo devolvido ao Setor Requisiteante 13 (treze) dias depois, **inconclusivo**, por erro na elaboração do Termo de Referência que estava em desacordo com o modelo da AGU,

uma situação que não ocorresse com a Equipe Scrum simulada, pois esta identificaria o erro de imediato e, com o Chefe de Departamento na condição de Scrum Master, removeria o impedimento junto ao demandante (dono do produto) para correção à tempo, enquanto mantidas as demais atividades previstas.

São várias as situações que podem ocorrer em um processo licitatório que ensejam retardamentos, como no caso da submissão ao setor jurídico ou uma simples queda de internet. Contratempos que fogem da atuação da Equipe Scrum em termos processuais, mas podem ser estimados em um time box, como foi feito no exemplo acima, cabe então ser ágil nas demais ações que competem, exclusivamente, ao Time Scrum.

4) O Método OKR aliado ao processo:

O criador dos OKRs Andy Grove (1936 – 2016) afirmava que “atividade não é resultado”, e de fato não, apenas é o meio pelo qual se busca alcançá-lo, ou seja, somente gerenciar atividades e tarefas da melhor forma possível, não é o bastante para a garantia de um resultado almejado. Já Peter Drucker (1909 – 2005), considerado “o pai da administração moderna”, defendia que “só se faz gestão daquilo que se mensura”.

Seguindo tais ensinamentos, traz-se a utilização dos *Objectives and Keys Results* junto ao modelo prático apresentado com intuito de auxiliar na mensuração dos dados encontrados, necessária à potencialização do processo, sua otimização e melhoria contínua prevista pelo SCRUM, elevando a produtividade e, conseqüentemente, reduzindo estresses, pois ao produzir mais e melhor, a autoestima do servidor aumenta, mitigando problemas de saúde e da falta de motivação.

Contudo, um critério básico deve ser atendido para sua implementação, os objetivos devem ser acordados mutuamente entre todos da Equipe Scrum, pois é importante que todos saibam o que fizeram, fazem e o que pretendem fazer no futuro. Outro ponto é que os **OKRs** utilizados para o modelo prático em questão é o Tático (ou **setorial**), por estar voltado ao Setor de Compras (visão micro), e não à organização como um todo (macro), que se fosse o caso seriam os OKRs estratégicos.

5) Formação da Equipe OKR:

A estrutura desta formação é bem similar a do SCRUM, o que facilita muito a compreensão do funcionamento combinado de ambos os métodos. A peculiaridade está no papel da Chefia do Dep¹⁰ de Administração que, por opção do exemplo, irá acumular as

funções de “Dono do OKR” e “OKR Master”. Lembrando que o OKR tem foco no resultado, em quantificar, mensurar, o que significa que para o método não importa o que se sabe, mas sim o que se executa! Desta feita, e com base no exemplo prático sugerido, passa-se a definir o perfil de cada um:

Figura 26 – Time OKR



Fonte: elaborado pelo autor.

6) Definir os Objetivos:

Em seguida é definido o objetivo geral da equipe e as metas de cada um para o seu alcance. A cada um do Time OKR será atribuído um objetivo a ser cumprido, cuja gestão ficará a cargo do Dono do OKR (ver a organização no Quadro 19).

Quadro 19 – Objetivos geral e específico

OBJETIVO	Reduzir o tempo de duração do processo de licitação no âmbito do setor de compras de 90 para 30 dias.	OKR Master Dono do OKR (Chefe Dep^{to})
Objetivo 1	Realizar pesquisas de preço com qualidade, confiabilidade e celeridade.	Servidor A
Objetivo 2	Aprovar pesquisas e autorizar Termos de Referência com assertividade e fiel ao modelo AGU.	Servidor B
Objetivo 3	Elaborar as Minutas do Edital e Contrato de acordo com normativos vigentes e fiel ao modelo AGU.	Servidor C
Objetivo 4	Acompanhar a tramitação ao Jurídico, efetuar acertos quando necessário e realizar o Pregão com segurança e celeridade.	Servidor D
Objetivo 5	Providenciar a homologação, a assinatura tempestiva do contrato e empenho assertivo da Licitação.	Servidor E
Prazo	Trimestral	

Fonte: elaborado pelo autor.

Apesar dos objetivos específicos atribuídos a cada um, nem sempre a execução daquela determinada atividade será feita por apenas um servidor, dependendo da situação peculiar a colaboração de um outro membro do time é sempre uma opção real (princípio da Metodologia Ágil), até porque o sucesso ou fracasso da equipe é responsabilidade de todos.

7) Definir os Resultados-chave:

Com os objetivos criados, o passo seguinte é definir os resultados-chave que irão direcionar a equipe ao caminho certo a percorrer. A figura abaixo demonstra como seria a distribuição destes resultados, sempre buscando quantificá-los, seja pela indicação de números, seja por percentuais, a fim de determinar a pontuação futura:

Quadro 20 – Resultados-chave

KR 1	Realizar 15 pesquisas de preço por dia.	Servidor A
KR 2	Aprovar 100% das pesquisas efetuadas e autorizar 02 Termos de Referência por mês.	Servidor B
KR 3	Elaborar 02 Minutas de Editais e 02 Minutas de Contrato por mês.	Servidor C
KR 4	Acompanhar 100% das submissões ao Jurídico, efetuar acertos de 02 processo por mês e realizar, no mínimo, 03 Pregões por mês.	Servidor D
KR 5	Providenciar 100% das homologações, assinatura de 03 contratos e 04 empenhos por mês.	Servidor E
Prazo	Trimestral	

Fonte: elaborado pelo autor.

Dando seguimento, tem-se a verificação semanal, que buscará mensurar o desenvolvimento do trabalho de cada um e, por conseguinte, em que posição se encontra o processo demandado. Para esta verificação é feita uma reunião rápida do Dono do OKR com cada um dos demais, individualmente, com intuito de obter informações sobre o andamento das tarefas (ver o exemplo no Quadro 21).

Quadro 21 – Verificação Semanal: Reunião One-One

Dono do OKR (Chefe do Dep^{bu})			
	PROGRESSO	PROBLEMAS	PLANOS
SERV A	20 pesquisas realizadas	Site Paineis de Preços indisponível.	- Concluir 16 itens pela manhã e concluir 14 no período da tarde.
	PROGRESSO	PROBLEMAS	PLANOS
SERV B	Sendo verificado Termo de Referência vindo do Setor Requisitante	- X -	- Analisar com base em Modelo AGU atualizado, avaliar a Pesquisa de Preço e encaminhar p/ aprovação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como se observa, o Dono do OKR se reportará a cada um sobre a execução, ou não, dos objetivos definidos individualmente. Verificará os eventuais problemas ocorridos (e se for o caso, definir uma ação para solução) e, por fim, receber os planos de trabalho do servidor para cumprir a tempo a demanda de sua competência. Após a verificação junto aos servidores, as pontuações destinadas a cada um serão referenciadas, exemplificadamente, como mostra a Tabela 3, a fim de se mensurar a produtividade, resultados e desempenho de cada um no final do trimestre.

Tabela 3 – Exemplo de Mensuração no OKR

TABELA DO OKR					
OBJECTIVE	KEY RESULT	META	ATUAL	COMPLETADO	OKR POINTS
Objective 1	Key Result 1	50 Itens	20	40%	0.40
Objective 2	Key Result 2	10 Itens	8	80%	0.80
Objective 3	Key Result 3	100%	50%	50%	0.50
Objective 4	Key Result 4	100%	0	0	0

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, é possível se ter dados que oriente a equipe para onde devem ser direcionados seus esforços de melhoria contínua do processo, ou em que atividade há necessidade de melhor capacitação, de maior aprimoramento, de mais apoio e envolvimento conjunto, por isso a necessidade de um pensamento sempre crítico ao longo do caminho. O Chefe do Dep^{to} (Dono do OKR/OKR Master) pode acompanhar o andamento do processo com um controle através de um check-list, como sugerido:

Figura 27 – Exemplo de Acompanhamento

CHECKLIST	
<input checked="" type="checkbox"/> Pesquisa de Preço	<input type="checkbox"/> Publicação do Edital
<input checked="" type="checkbox"/> Termo de Referência	<input type="checkbox"/> Pregão Eletrônico
<input checked="" type="checkbox"/> Minuta do Edital e Contrato	<input type="checkbox"/> Autorização para Empenho
<input type="checkbox"/> Avaliação Jurídica	<input type="checkbox"/> Empenho

Fonte: elaborado pelo autor.

Durante todo o processo, é preciso que se monitore os resultados-chave definidos anteriormente, ajustar o trabalho da equipe com base nos resultados encontrados e verificar a necessidade de aprendizagem. Também ficar atento às reuniões de retrospectiva, para avaliar o desempenho e fazer melhorias. Lembrando que a combinação de SCRUM e OKR promove a transparência, a adaptação e a entrega constante de valor. Outrossim, em atenção ao exemplo dado, importante que a equipe esteja comprometida com a melhoria contínua e em conformidade com a Lei nº 14.133/21 em todos os passos da licitação. Já as conclusões que se tiram sobre o cenário da solução proposta estar ou não favorável a implementação, e quanto às considerações a serem feitas, são pontos a discutir no último capítulo na sequência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo prático trazido é exemplificativo, não exaustivo. Está longe de compor todos os detalhes e pormenores de um Processo Licitatório real com, absolutamente, todas as suas nuances e vicissitudes. E perseguir isso seria um exercício impraticável, pela complexidade da natureza do processo abordado. Mas a escolha foi proposital, uma vez que este estudo comprovou que tanto o método ágil SCRUM quanto os OKRs podem ser voltados para processos complexos, e os vários quadros, figuras e tabelas destacadas ao longo do capítulo, deixaram claro como isso pode ser possível, ainda que não exauridas toda a gama de ferramentas disponíveis por ambos os métodos.

Os métodos ágeis são flexíveis, dinâmicos, podem e devem se adaptar ao ambiente em que estão inseridos, com a possibilidade de serem alterados a qualquer momento, buscando o perfeito alinhamento com os objetivos e anseios da administração pública. A proposta inicial do pesquisador era propor um projeto piloto a fim de abordar o uso prático das metodologias ágeis estudadas, contudo o tempo exíguo do mestrado não o permitiu. Portanto, um modelo prático do uso foi sugerido, apresentado dentro de limites, em detrimento aos detalhes, mas valorizando o conteúdo e seu entendimento didático.

A aplicação foi feita no contexto do Setor de Compras, mas pode ser adaptada para qualquer outro setor ou ambiente em que se trabalhe em equipe e sob atividades dirigidas, sejam elas simples ou complexas. Como demonstrado, não há necessidade de se adquirir softwares no mercado, ou se fazer adequações tecnológicas robustas para o uso, ainda que existam disponíveis no mercado para aquisição. Tampouco é preciso alterar leis, portarias e/ou ofícios regimentares do órgão, muito pelo contrário, as ações trabalhadas vão ao encontro dos normativos vigentes à época pandêmica, e até as atuais, relativos ao TR, como por exemplo: plano de trabalho, reuniões virtuais semanais e entrega de resultados.

E como o SCRUM e o OKR podem ser ambos instrumentos de mitigação dos desafios do trabalho remoto precipitados na emergência da pandemia de Covid19, no período de 2020 a 2021, e que se repetem até os tempos atuais, podendo serem usados como ferramenta mais adequada à gestão desta atividade no âmbito do IFPA?

A resposta a essa pergunta elaborada acima pode ser encontrada na simples observação do quadro conclusivo abaixo, onde se destacam os desafios com temas e subtemas analisados, alguns pontos levantados em observação de campo e a solução encontrada pelo uso simultâneo dos métodos ágeis SCRUM e OKRs:

Quadro 22 – Desafios do TR vs Métodos Ágeis

Perguntas e Respostas	
Tema 01: Desafio do TR vinculado à Falha Sistêmica do Órgão e Regulamentação	
Gestor C	“E aí tem que iniciar um trabalho remoto. E aí o principal desafio, a questão da tecnologia, das ferramentas tecnológicas. Que é o principal, que a gente precisava, e precisa ainda, num trabalho remoto”.
Servidora D	“Com relação à nova condição de trabalho, hoje a gente não está mais em pandemia, mas a gente continua vivenciando os mesmos problemas de falta de apoio, de estrutura, ainda carece de regulamentação, de normativos ...”.
SCRUM/OKRs	A Metodologia Ágil, para ser implementada, não precisa de nenhum <i>software</i> , ferramenta tecnológica específica, aplicativos ou plataformas, apesar de já existir no mercado. Tampouco carece de alguma regulamentação, normatização ou algo do gênero para seu uso!
Tema 02: Avaliação de foco, produtividade e resultados vinculados à Administração da Carga Horária e a Falta de Monitoramento.	
Gestor A	“Tu me dizes que chega aqui esse horário, tu sais esse horário e tu tem uma produtividade, entendeu? Tem uma produtividade. Agora a gente precisa mensurar isso”.
Servidora A	“Então, eu penso que o servidor, também, tem que ter muita responsabilidade em relação à adequações de horários e, também, de cumprimento de metas do seu trabalho”.
SCRUM/OKRs	Os métodos ágeis propostos para trabalharem em conjunto provaram ser os mais adequados para a mensuração de produtividade e resultados, mantendo servidores focados (OKR), bem como a interação da equipe, com reuniões semanais e diárias, além da cooperação mútua e a autogestão (SCRUM), permitem a melhor administração da carga horária de trabalho necessária.
Tema 03: Comunicação semanal vinculada à Falha de Gestão	
Servidora C	“Tomei um susto! Eu não sabia se eu tinha que fazer o relatório, se eu tinha que ficar em casa, ninguém me falava nada”.
SCRUM/OKRs	O método ágil SCRUM aliado aos OKRs permitem que todos da equipe saibam não só o que tem que fazer, como também o que os outros estão fazendo e, principalmente, a direção que estão seguindo e aonde querem chegar: missão, visão e valores!
Tema 04: Melhorias ao TR vinculadas à necessidade de instrumento	
Servidora B	“Pois é. Eu acho que deveria, poderia ter esse sistema aí. Assim como os sistemas do IFPA aqui, não é? O SIPAC, os SIGs”.
SCRUM/OKRs	A criação de sistemas ou a aquisição de algum outro, são custosos, geram despesas para a instituição, em tempos de poucos orçamentos isso seria improvável. O SCRUM e o OKR são instrumentos disponíveis à custo zero!
Tema 05: Suporte e apoio fornecido ao TR vinculado à necessidade de treinamento	
Gestor B	“E tem gente que tem muito conhecimento aqui. Tu tem a tua vivência de servidor, então tu pode repassar. Tu tem expertise para repassar esse conhecimento. E não deveria ficar só contigo. Então, a gente tem ferramentas para ajudar ainda. Tinha como desenvolver para ajudar a melhorar a instituição”.
SCRUM/OKRs	Tem-se o conhecimento, expertise para o repasse e as ferramentas SCRUM e OKR à disposição do órgão. Falta, de fato, o que o Gestor B resumiu com propriedade: “[...] desenvolver para ajudar a melhorar a instituição”!

Fonte: elaborado pelo autor.

Os únicos requisitos realmente necessários para se instaurar a Metodologia Ágil no âmbito do IFPA são dois: uma atitude da alta gestão e servidores qualificados e motivados.

Mas não apenas isso, atento às boas práticas de administração, é salutar lembrar que a todo planejamento precede a análise de cenários e, no caso específico, é observar o que está ou não favorável à implantação de uma inovação no contexto do IFPA, e neste ponto foi observado o que segue:

- DESFAVORÁVEL

Trazer um processo inovador que promova mudança cultural e organizacional para dentro do ambiente de um setor público sempre foi desafiador, pois os obstáculos a serem superados são de toda a ordem: sejam administrativos, sejam na gestão dos processos, e até mesmo quanto a resistência às mudanças por parte de servidores. E, quanto ao último, não chega a ser nenhuma surpresa, em um contexto ainda burocrático de administração pública o servidor acaba tendo medo de se arriscar, já que a tendência é estar mais preocupado em “seguir o regulamento” do que atender com mais eficiência, eficácia e efetividade ao usuário do serviço público.

E sobre essa questão de se estar “preparado para o novo”, “para a mudança” de postura, de atitude, a Servidora D do IFPA – Campus Castanhal, em sua entrevista, apresentou suas convicções sobre os servidores estarem preparados ou não: “Atualmente, a maioria não! Tanto que a maior prova disso é que agora, nesse primeiro Edital do trabalho remoto, a gente teve uma participação, extremamente, tímida. Eu acredito que foi em torno de 10% de adesões. A gente preencheu 10% das vagas! As pessoas não têm interesse”.

Ou seja, o próprio quadro resiste em superar velhos paradigmas, deixarem de ser ortodoxos e passar a superar seus próprios limites. E é até de maneira natural que tais atitudes acabem por gerar instituições rígidas, sem flexibilidade para se adaptar ao meio externo e aos novos desafios. Para o Gestor B do IFPA – Campus Belém, a gestão superior está preparada, mas o Campus como um todo não! Acredita que a questão trata de um desafio que precisará ser vencido, mas acredita que a superação ganhará mais força se vier precedida por normativas e leis.

A burocracia ainda é forte, sentida na fala do Gestor B, jovem e com pouco tempo de instituição, mas ainda assim, com crenças limitantes. Outra barreira observada está no excesso de hierarquia, onde uma estrutura que apresente muitos níveis hierárquicos acaba por tornar lenta a tomada de decisão, ocasionada pelo fato de que muitas camadas setoriais devem ser superadas até que, finalmente, a informação chegue ao nível decisório (LOPES, 2019). Tanta formalização na comunicação, em meio a processos extremamente burocráticos, geram uma atmosfera pouco propícia à inovação e, assim, as ideias fluem com extrema

dificuldade e as resistências ao “novo” ganham mais força.

- FAVORÁVEL

A Gestora A do IFPA - Campus Belém, na oportunidade de sua entrevista, expressou seu otimismo quanto às ideias inovadoras serem bem recepcionadas pelos TAEs, mesmo com toda essa cultura organizacional enraizada. E deu seu testemunho: “Porque tem gente que passa daqui e vai para outros órgãos. Só que quando ele vai, ele já sente que existe regra. Acabei de falar com o Reinaldo, ele estava aqui ontem falando: “Não, professora, tem um horário, a gente produz, tem uma sequência lógica, é organizado”. Eu só ouvindo aquilo lá, entendeste? Então é, é possível”.

Além do entusiasmo da gestora, tem-se também arcabouços teóricos a favor e que podem servir de alicerce para consolidar a argumentativa. Um deles é a Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo (1880 – 1949), originada a partir da “experiência de Hawthorne” realizada em uma fábrica da empresa Western Electric Company, em 1927 nos Estados Unidos, que abordou um estudo sobre o “impacto da iluminação sobre o desempenho dos funcionários”, onde se concluiu que o que gerava a motivação nos participantes não era a iluminação, mas a atenção dos pesquisadores (DAFT, 2005).

Segundo Daft (2005), com a pesquisa sendo realizada aqueles funcionários se sentiram valorizados, importantes para a empresa como integrantes de uma pesquisa científica. O estudo foi esclarecedor! Pois “fazer parte de algo importante”, “integrar um grupo ou equipe”, ainda que para desenvolver o novo ou produzir mudanças, tem significado para qualquer trabalhador, representa a sua valorização e integração à instituição, valores expressos na fala da Servidora C do IFPA – Campus Castanhal quando questiona: “Porque quando não chega um email pra mim, eu sinto assim: não, então eu não faço parte daqui, não é? Eu faço parte de onde?”.

Segundo ensina Chiavenato (2011), há a teoria de que toda organização deve ser considerada sob o aspecto da eficiência e eficácia, simultaneamente. A eficácia indica se a organização alcançou os objetivos e resultados desejados (preceitos atendidos nos OKRs), e a eficiência indicando se ela utilizou seus recursos da melhor maneira possível (gerenciamento do trabalho destacado pelo SCRUM), ou seja: se fez “a coisa certa” e “do modo certo”. A dinâmica organizacional moderna não permite estados estacionários, a mudança é sempre inevitável.

Quanto às considerações, retoma-se aos desafios da gestão do trabalho remoto

irrompido com a contingência da pandemia de Covid19 que, em meados de 2020 a 2021 no IFPA, segundo comprovado pela pesquisa desenvolvida, foram de toda a sorte. Muitos alegaram consequência do estado emergencial de coisas, pela falta de preparo ante ao que se apresentava desconhecido por todos, argumento este que não obteve muita sustentação quando se constatou que, em tempos atuais, as dificuldades persistem com os mesmos erros recorrentes.

A gestão do Instituto Federal do Pará – IFPA Campus Belém e Castanhal buscou enfrentar os desafios do TR orientando-se pelos diversos atos normativos editados à época, mas que se demonstraram controversos em dados momentos e, em outros, mal compreendidos e interpretados pelos demais gestores, causando confusão e desorientação junto ao corpo de Técnicos Administrativos em Educação – TAEs.

O que não foi percebido na época, e não é ainda entendido pelo IFPA nos dias de hoje, é que as sociedades modernas já não permitem uma “visão mecanicista” das organizações. As organizações precisam ser mais ágeis e flexíveis para que possam se adaptar a qualquer mudança, seja de ordem tecnológica, regulatória, de mercado ou até em emergências pandêmicas. É desta forma que chegamos à Metodologia Ágil, ferramenta mitigadora de nosso estudo, com seus métodos e propostas inovadoras, propícia a um ambiente potencialmente fértil.

E sim, de fato, constatou-se ser possível a utilização de metodologias ágeis, como o SCRUM e/ou OKR, nas instituições públicas, em setores fora do ambiente de TI ou do setor privado, mesmo sendo o SCRUM uma estrutura originalmente criada para projetos de *software*. Isso porque seus princípios, valores e práticas podem ser aplicadas, como visto, em outras áreas, desde que a equipe desenvolva adaptações na metodologia que venham a atender as suas necessidades específicas. Se assim o for, os métodos ágeis podem ajudar as organizações públicas a se tornarem mais adaptáveis, colaborativas e orientadas a resultados.

Entretanto, ressalta-se que a adoção do SCRUM e OKRs, ou outros métodos ágeis, em um ambiente diferente do de tecnologia, ou mesmo do setor privado, exigirá adaptações na metodologia como já se observou. A equipe deverá avaliar as práticas do método ágil SCRUM e do OKR para tomar a decisão sobre de que forma deverão utilizá-las a fim de que atendam, da melhor maneira possível, ao contexto específico. Desta feita, há a necessidade de treinamento (seguido do acompanhamento da equipe) se faz imperiosa, a fim de garantir a aplicação prática correta da Metodologia Ágil no caso concreto.

Todavia, há necessidade de mais discussões para a formação de um arcabouço

teórico que promova o desenvolvimento desta e outras metodologias no âmbito do setor público, como a própria gestão ágil, bem como ter mais entendimento sobre aspectos técnicos e interpessoais no campo profissional, pois apesar de muita capacitação e qualificação existente no mercado, ainda há muita dificuldade em se traçar perfis, identificar papéis e/ou estabelecer atitudes na rotina do trabalho, visando a melhoria tanto do profissional quanto da própria organização.

Há de se destacar que a metodologia de uma pesquisa mais aplicada, do tipo pesquisa experimental, com mais ação em campo, poderá representar uma possibilidade factível. Uma sugestão para estudos posteriores seria uma abordagem através da pesquisa-ação, sendo aquela que, além de compreender, também intervém na situação, a fim de modificá-la (SEVERINO, 2007). Trata-se de uma abordagem mais incisiva em campo, valorizando mais a prática, que acabou sendo uma limitação evidente no cenário da pesquisa elaborada.

E falando sobre “prática”, alinha-se ao conceito a respeito de uma das fontes teóricas sobre Aprendizagem Organizacional - AO. Daft e Weick (1984) propuseram uma visão da organização como sistemas de interpretação, onde a mesma é “entendida como o processo organizacional no qual seus membros explicam o que é feito, descrevem o que aprenderam e solucionam problemas para decidir como continuar fazendo”. Portanto, a interpretação organizacional precede a aprendizagem, conseqüentemente, a prática (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Assim, a pesquisa aqui desenvolvida deixará esta contribuição para os estudos de futuros pesquisadores que pretendam desenvolver uma ação em campo ou outra pesquisa diversa relacionada ao tema, partindo de todo material aqui constituído, objetivando a materialização e os resultados deste trabalho ou outro que possa modificar, positivamente, a realidade dos envolvidos.

A visão dos autores Cockburn e Highsmith (2001b) defende a visão de que os métodos ágeis são centrados nas pessoas, identificam a competência individual como fator primordial para o sucesso de projetos conduzidos de acordo com estas metodologias. E sustentam: “se as pessoas forem boas o suficiente, podem usar praticamente qualquer processo e atingir seus objetivos. Se as pessoas não forem boas o bastante, não há processo que possa reparar esta inadequação” (DIAS, 2005, p. 101).

É imperativo ressaltar, por último, o papel da Administração Pública ao longo de todo esse processo de inovação já em curso na dinâmica das organizações públicas e privadas, devendo haver tanto o apoio irrestrito da gestão dos órgãos quanto dos principais atores

envolvidos. Caso contrário, estarão contribuindo para um dos grandes empecilhos ao alcance do sucesso do que qualquer um se propõem realizar levando, até mesmo, excelentes profissionais, de ideias inovadoras e sucesso promissor, ao inevitável fracasso.

REFERÊNCIAS

- APPEL, Zélia Malinverni; PUCCI, Viviane Rodrigues. **Comportamento pessoal versus comportamento organizacional**. Psicologia para América Latina, n. 9 – México abr. 2007: Psicología del trabajo y la empresa. Universidade do Planalto Catarinense - Brasil.
- ARAÚJO, José Gustavo da Silva. **Análise da Contribuição de um Método de Gestão por Objetivos Associado ao Planejamento Estratégico de uma Organização: um estudo de caso com a federação paraibana de empresas juniores**. Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Curso de Graduação em Engenharia de Produção. Trabalho de Conclusão de Curso. João Pessoa – PB: 2021.
- ARAÚJO, Tânia Maria de; LUA, Iracema. **O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional – RBSO. Universidade Estadual de Feira de Santana. Núcleo de Epidemiologia. Feira de Santana – BA, Brasil. Ensaio baseado em apresentação realizada na Ágora - atividade organizada pela Associação Brasileira de Saúde Coletiva (Abrasco), ocorrida no dia 9 de julho de 2020.
- BALLE, Andrea Raymundo. **Análise de Metodologias Ágeis: conceitos, aplicações e relatos sobre XP e Scrum**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Instituto de Informática. Repositório Digital: 2011.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e Som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Editora Vozes. 2007.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC. Vol. 2, n. 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80.
- BORGES, Gabriela Augustinho. CASTRO, Adriano Torres Ribeiro de. TERENTIM JÚNIOR, Gino. **Método Ágil e seus frameworks no serviço público**. Youtube – Canal ILB, 07/07/2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=QyxZFAbRGh8>>. Acesso em: 12/02/2022.
- BRESSER PEREIRA, L. C. **Do Estado patrimonial ao gerencial**. In: PINHEIRO, WILHEIM, SACHS (orgs.). Um século de transformações. São Paulo: Cia das Letras, 2001. pp. 1-22.
- BRESSER PEREIRA, L. C. **Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil**. Revista do Serviço Público, [S. I.], v. 49, n. 1, p. p. 5-42, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v49i1.360. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360>. Acesso em: 17 maio de 2022.
- CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das Organizações - Introdução ao paradigma funcionalista – Parte II** (Cap. 4 Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990), 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Editora Elsevier Brasil, 8º ed. Rio de Janeiro – RJ: 2011.
- COIFMAN, Anne. **Metodologia Ágil no Setor Público: como implantar?** Disponível em:

<<https://blog.ergonrh.com.br/metodologia-agil-no-setor-publico/>>. Artigo publicado em: 23/07/2020. Acesso em: 03/04/2021.

COSTA, Pedro Paulo Santana; DONATO, Mariana; MARINS, Joyce; CUNHA, Vanice; REIS, Saulo. **Metodologias Ágeis Baseadas em SCRUM: Uma Revisão Sistemática da Literatura**. Association for Information Systems – AIS Electronic Library (AISel). Latin America (ISLA): 08/08/2022.

DA SILVA LOPES, Ailson. **Inversão do organograma: uma poderosa ferramenta para melhoria da tomada de decisões organizacionais**. Revista Valore, v. 4, p. 306-316, 2019.

DAFT, R. L. Management. Mason, OH: Thomson. **Directions for future research**. Research in Personnel and Human Resource Management, v. 22, p. 165-217, 2005.

DATE, Roberta Naia; PINOCHET, Luis Hernan Conteras; BUENO, Ricardo Luiz Pereira; NEMOTO, Miriam Christi Midori Oishi. **Aplicação do Método Ágil Scrum em uma Fundação Educacional do Setor Público**. Revista de Gestão de Projetos – GeP. Vol. 7, N. 2. Maio/Agosto. 2016.

DE MELLO, Francisco Souza Homem. **OKRSs, da Missão às Métricas: Usando as OKRSs para criar uma cultura de execução e inovação na sua empresa**. E-book Kindle (No Title) – Abril: 2018, 74 p.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. In: Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Ed. Marques Saravaia - Jan: 1990, 367 p.

DESLAURIERS; KÉRISIT. **O Delineamento de Pesquisa Qualitativa**. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 127-153.

DIAS, Marisa Villas Boas. **Métodos Ágeis de Desenvolvimento de Software**. Engenharia de Software Magazine-Edição, v. 20, 2010.

DOERR, John. **Measure What Matters: how Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKR**. Penguin Random House LLC – New York: Portfolio/Penguin, 2018.

DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row, 1954. Pp. ix, 404.

DUARTE, Teresa. **A Possibilidade da Investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica)**. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia – CIES, e-Working Papers nº 60/2009 (ISSN 1647-0893. Lisboa - Portugal.

FERREIRA, Thandara Rodrigues; DE OLIVEIRA, Paulo Cristiano. **Vantagens e desafios na implantação do método OKRS aplicado em uma startup da área de crédito financeiro**. Encontro de Gestão e Tecnologia – EnGeTec. Desafios da inovação na nova economia e na sociedade do conhecimento - São Paulo, Brasil, 3 & 4. Dezembro: 2019.

FILHO, Benício; MELLO, Renata Cardillo Homem de; JOSGRILBERG, Fabio Botelho. **Empreender e inovar em sala de aula com a Metodologia OKRS**. Brazilian Journal of Development – BJD, v.8, n.5, p. 37752-37763. Curitiba – PR, May, 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. Edição. São Paulo - SP: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades: uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa científica em Ciências Sociais**. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57 – 63. Mar/Abr: 1995.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5ª Edição. Petrópolis: Vozes, 1997.

JÚNIOR, Edson Martins Coelho; DOMINGUES, Homero. **MODERNIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: estudo de caso sobre a aplicação de objetivos e resultados-chave (OKRS) em uma pequena empresa de desenvolvimento de software** - Faculdade Doctum de João Monlevade Instituto Ensinar Brasil - Rede Doctum de Ensino: 2018.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. Editora Atlas, 2º ed. São Paulo: 1989.

LAVOISIER, Antoine-Laurent. **Tratado elementar de química** (1789). Trad. Laís dos Santos Pinto Trindade. São Paulo: Editora Madras, 2007.

LEONEL, Jefferson Pereira. AMORIM, Frederico Augusto. SOUSA, Alex Peixoto. MENDES, Daniel Paiva. **Aplicação e Adaptação da Metodologia Ágil SCRUM no Setor de Marketing de uma IES**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXVIII, nº 000124, 06/06/2018. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/aplicacao-e-adaptacao-da-metodologia-agil-scrum-no-setor-de-marketing-de-uma-ies>. Acessado em: 17/04/2023.

LOUZADA, Paula. **O que é Metodologia Ágil? Como foi seu surgimento e evolução?** FM2S – Educação e Consultoria. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/blog/o-que-e-metodologia-agil-como-foi-seu-surgimento-e-evolucao>>. Artigo publicado em 03/08/2019. Acesso em: 21/12/2022.

LUCAS, André do Carmo. SANTOS, Rayane Leite dos. **O Trabalho Remoto na Administração Pública Brasileira: desafios e perspectivas**. Revista Íbero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação - REASE, - v. 7, n. 4. ISSN: 2675-3375. Disponível em: <<https://www.periodicorease.pro.br/rease/article/view/963>>. Artigo publicado em: 30/04/2021. Acesso em: 13/02/2022.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. **Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização**. Revista Administração Contemporânea, v.14, n. esp., p. 77-107, 2010.

MAFFEI, Débora Cristina. **Uma Avaliação do Impacto do Trabalho Remoto no Desenvolvimento de Software por Meio do SCRUM**. Universidade Federal de São Carlos – Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia – Departamento de Engenharia de Produção. São Carlos – SP: 2021.

MALVEZZI, Sigmar. Prefácio. ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jorge Eduardo & BASTOS, Antonio Virgilio (Eds.). **Psicologia, organizações e trabalho** (pp. 13-18). Porto Alegre, RS: Artes Médicas, 2004.

MANZINI, Eduardo José. **Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação**. Revista Percurso, p. 149-171, 2012.

MARCONI, Marina de A ; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª. Edição. São Paulo - SP: Atlas, 2003.

MARTIN, Robert C. et al. **Manifesto for Agile Software Development**. Agile Manifesto, Snowbird, 2001. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/history.html>. Acesso em: 15/02/2022.

MATOS, João Filipe; CARREIRA, Susana. **Estudos de caso em Educação Matemática - Problemas actuais**. Quadrante, v. 3, n. 1, p. 19-53, 1994.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Pesquisa revela os desafios de servidores durante o trabalho remoto devido à pandemia**. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro-1/pesquisa-revela-desafios-de-servidores-durante-trabalho-remoto-devido-a-pandemia>>. Artigo publicado em: 04/12/2020. Acesso em: 04/04/2021.

MURAKAMI, Laís. **Trabalho Remoto na Pandemia: servidores públicos são mais cobrados e mulheres estão sobrecarregadas**. Disponível em: <<https://www.ufpr.br/portalfpr/noticias/trabalho-remoto-na-pandemia-servidores-publicos-sao-mais-cobrados-e-mulheres-estao-sobrecarregadas/>>. Artigo publicado em: 15/09/2020. Acesso em: 04/04/2021.

NASCIMENTO, João Carlos Hipólito Bernardes do. **Reduzindo a Assimetria Informacional de Estudos de Casos em Contabilidade: uma Revisão de Boas Práticas de Governança**. Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, Jan/Abr: 2018.

NETO, João Rotta. **Manifesto Ágil**. Disponível em: <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/Frufrek/pos-web/p/arquivos/O_manifesto_agil.pdf>. Artigo publicado em: jun/2002. Acesso em: 05/04/2021.

NIVEN, Paul R.; LAMORTE, Ben. **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRSs**. 1. ed. New Jersey: Wiley, 2016.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. **Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional**. Cadernos EBAPE.BR, v.13, n. 1, 2015.

OLIVEIRA, Rodrigo Alberto de; ZYCH, Denilson Roberto; OLIVEIRA, Jair de; MICHALOSKI, Ariel Orlei. **Desafios no Uso de Metodologias Ágeis de Gestão de**

Projetos em Órgãos Públicos: um Estudo de Caso da Receita Estadual do Paraná. Revista de Gestão e Projetos - GeP, vol. 11 (2), p. 12-36. e-ISSN: 2236-0972. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/16522>>. Artigo publicado em: 10/09/2020. Acesso em: 05/02/2022.

PAIXÃO, Roberto Brasileiro. BRUNI, Adriano Leal. **Mestrados Profissionais: características, especialidades, diferenças e relatos de sucesso.** V. 14 – nº 2. P. 279-309. Rio de Janeiro-RJ. Administração: Ensino e Pesquisa, ABR MAI JUN 2013.

PCHARA, Henrique; PIMENTA. **Estudo sobre a Modernização dos Processos – Clássicos de Gerenciamento usando Métodos Ágeis de Desenvolvimento.** Trabalho de Conclusão de Curso. Instituto de Informática – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre: 2019.

PINOCHET, Luis Hermam Contreras; BUENO, Ricardo Luiz Pereira. **Aplicação do Método Ágil Scrum em uma Fundação Educacional do Setor Público.** Revista de Gestão de Projetos – GeP, Research Gate. DOI: 10.5585/gep.v7i2.437. Agosto: 2016.

PINTON, Mariângela; TORRES JUNIOR, Alvaír Silveira. Journal of Technology Management & Innovation. ISSN: 0718-2724. **Human Aspects of Agile Transition in Traditional Organizations.** Disponível na internet pelo site: <https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242020000300062&lang=pt>. Artigo publicado em: 28/10/2020. Acesso em: 10/04/2021.

PRATES, Izabela. **Metodologia Ágil (SCRUM) no Setor Público.** Disponível em: <<https://mundogeo.com/2014/08/10/metodologia-agil-scrum-no-setor-publico/>>. Revista Mundo GEO. Artigo publicado em: 10/08/2014. Acesso em: 03/04/2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2ª Edição – Universidade FEEVALE; Novo Hamburgo – Rio Grande do Sul/Brasil: 2013.

QUIV, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de Investigação em Ciências Sociais.** Departamento de Sociologia da Universidade Nova de Lisboa. Gradiva – 4ª Edição: outubro de 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23ª ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SOARES, Lourenço Piuma. **Cultura Organizacional e Adoção de Práticas Ágeis: uma análise exploratória.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração. Porto Alegre: 2011.

SOBIRAI, Paola Guilherme Zeferino; MAIA, Tatiane Silva Tavares. **Qualidade de vida no trabalho e home office: um estudo com servidores da Unversidade Federal da Fronteira Sul.** Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus de Chapecó. Curso de Administração – 58 f.: il. Chapecó- SC: 2021.

SUTHERLAND, J. J. **Scrum Guia prático: Maior produtividade. Melhores resultados. Aplicação imediata.** ISBN 978-85-431-0916-9. Rio de Janeiro – RJ. Sextante, 2020 (240

p.).

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **Um guia definitivo para o Scrum: as regras do jogo.** Guia do Scrum™ Org. and Scruminc. Julho: 2013.

TASCA, Jorge Eduardo; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. **A Construção de um Referencial sobre a Avaliação de Desempenho de Programas de Capacitação.** Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, vol. 21, n. 79, p. 203 – 238, abr./jun. 2013

URIBE, Eliécer Herrera; AYALA, Luz Estela Valencia. **Do Manifesto Ágil: os seus valores e princípios.** Scientia et Technica Vol. XIII - nº 34, pp. 381-386 - Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia - Mayo de 2007.

WALTER, Silvana Anita; BACH, Tatiana Marceda. **Adeus papel, marca-textos, tesoura ecola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do Atlas. Ti.** Administração: ensino e pesquisa – Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 275-308, Abr, Mai. Jun: 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001 – 2. ed.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2015 – 5ª Edição.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. **O uso da triangulação na Pesquisa Científica Brasileira em Administração.** Administração: Ensino e Pesquisa. Rio de Janeiro, V. 16, Nº 2, P. 241-273. Abr – Mai – Jun: 2015.

APÊNDICE – Relatórios/Notas de Campo

GESTORES

No dia vinte e um de julho do corrente ano (2023), por volta das 13h15, nas dependências do Instituto de Educação, Ciências e Tecnologia do Pará – IFPA, Bloco A do Prédio Administrativo do Campus Belém, acompanhado da **Gestora A** (entrevistada), servidora pública federal, professora, na oportunidade ocupante do cargo de Diretora de Administração do citado Campus, procedeu-se com a entrevista relacionada com os desafios da gestão do Trabalho Remoto no IFPA em meio à pandemia de Covid19, no período de 2020 a 2021. Inicialmente, a servidora disponibilizou sua sala de reuniões, anexa ao seu gabinete, para a entrevista. O presente pesquisador direcionou as observações de campo conforme roteiro pré-elaborado, onde as constatações foram as seguintes: 1) a Gestora A mostrou-se bem articulada; de início, demonstrou preocupação com a linguagem utilizada e ponderando com segurança e clareza; 2) a medida que se desenvolvia os trabalhos, as perguntas e respostas passaram a ocorrer com mais leveza, liberdade e desenvoltura; 3) na metade das questões, houve uma interrupção, quando a secretária do gabinete trouxe água a servidora entrevistada; 4) uma segunda interrupção ocorreu quando os demais servidores lotados na DAP, e que estavam no intervalo do almoço e em momento de descontração, chamaram pela entrevistada que os repeliu pedindo que a aguardassem; 5) contudo, nenhuma dessas pontuais “interrupções” foram suficientes para que a entrevistada perdesse foco e a coerência nas respostas que, naqueles instantes, elaborava; 6) entretanto, na justa metade da entrevista, mais especificamente na quinta pergunta, ocorreu uma certa instabilidade emocional da Gestora A, quando interpelada sobre os Relatórios de Atividades que seus subordinados diretos deveriam lhe fornecer semanalmente, e que eram obrigatórios pela Instrução Normativa nº 03/2020, alegando, repetidas vezes, que tinha todos e poderia fornecer ao pesquisador, caso o desejasse. Os quarenta e quatro minutos e um segundo de entrevista com a Gestora A, mostraram-se muito positivos, tanto pelos novos elementos identificados junto ao estudo, quanto pelas sugestões apresentadas pela entrevistada, favorecendo grandemente à pesquisa.

Já na manhã do dia vinte e oito de julho do corrente ano (2023), por volta das 9h45, na mesma dependência do Instituto de Educação, Ciências e Tecnologia do Pará – IFPA, Bloco A do Prédio Administrativo do Campus Belém, desta feita com o **Gestor B** (entrevistado), servidor público federal, Técnico de Laboratório, na oportunidade ocupante do cargo de Chefe de Departamento de Administração do citado Campus, procedeu-se a entrevista relacionada com o objeto de pesquisa citado anteriormente, qual seja, os desafios da gestão do TR no IFPA em meio à Covid19, dentro do período de 2020 a 2021. Como o referido entrevistado se encontrava, no momento da entrevista, substituindo o cargo da Gestora A que entrou de férias, o mesmo repetiu o feito e disponibilizou a mesma sala de reuniões anterior, para a realização da entrevista. Sendo assim, o pesquisador assumiu com as observações de campo, conforme roteiro pré-elaborado, onde as constatações foram as seguintes: 1) o entrevistado, Gestor B, apresentou uma limitação na fala, semelhante a “gagueira”, que por muitas vezes o obrigava a ter uma fala mais rápida do que o normal, sendo difícil, em dados momentos, compreendê-lo, ou mesmo perceber quando o entrevistado estava nervoso ou inquieto com determinada pergunta; 2) a peculiaridade e singularidade das atividades desempenhadas pelo entrevistado, no âmbito do IFPA, e sob a sua gestão, trouxeram fatos novos ao estudo em caso; 3) notou-se, em dados momentos, e em determinadas questões, uma certa ação reativa do Gestor B, preocupando-se em manter firme sua argumentação, principalmente quando questionado quanto a relação gestor-subordinado e vice-versa; 4) foi identificada uma única interrupção,

ao longo de toda a entrevista, que foi quando o pesquisador pausou um questionamento, com intuito de verificar os equipamentos à sua disposição (se o aplicativo de captura de áudio do word, estava operando normalmente). Contudo, tal interrupção não causou dano algum ao seguimento da entrevista. O tempo de uma hora, oito minutos e um segundo de entrevista com o Gestor B, mostrou-se positivo, principalmente pelas singularidades observadas, o que representou novas perspectivas à pesquisa.

Por fim, no dia quatorze de setembro do ano em curso (2023), por volta das 15h da tarde, desta feita em sala aberta previamente por este pesquisador, utilizando-se da ferramenta *google meet*, reuniu-se o presente pesquisador e a **Gestora C** (entrevistada), servidora pública federal, administradora, na oportunidade ocupante do cargo de Diretora de Administração e Planejamento do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado do Pará - IFPA Campus Castanhal, procedendo-se com a entrevista relacionada aos desafios da gestão do Trabalho Remoto no citado órgão, em meio à pandemia de Covid19 e no período de 2020 a 2021. A escolha do ambiente virtual ocorreu pelo fato de que a Gestora C passou por cirurgia recentemente, encontrando-se de licença saúde e em fase final de reestabelecimento. Assim sendo, o pesquisador deu início às observações de campo conforme roteiro pré-definido, obtendo as seguintes constatações: 1) apesar da Gestora C ter iniciado a interação alegando estar “enferrujada” pelo tempo afastada das atividades laborais, demonstrou conhecimento e segurança na fala; 2) mostrou-se, também, muito à vontade na presença do pesquisador, bem como no ambiente virtual de entrevista; 3) a entrevista se desenvolveu com apenas uma breve falha de áudio, e que era uma preocupação do pesquisador por se tratar de um ambiente de internet e por ter ocorrido, em dado momento, a precipitação de chuva forte na região, no momento da entrevista, mas nada que prejudicasse; 4) em apenas um momento a Gestora C demonstrou desconforto com uma pergunta realizada, e com as seguidas interpelações a respeito, foi sobre a questão do Relatório de Atividades, situação que já havia ocorrido com a Gestora A. O tempo de uma hora, trinta e seis minutos e dez segundos, o que representou um recorde até então, acredita-se ter sido possível pelo fato da entrevista ter ocorrido em ambiente virtual, o que trouxe uma maior segurança e confidencialidade na relação entre o pesquisador e entrevistado, provocando respostas mais prolíficas por parte da entrevistada.

SERVIDORES

No dia dois de agosto do corrente ano (2023), por volta das 10h00, nas dependências do Instituto de Educação, Ciências e Tecnologia do Pará – IFPA, setor da Biblioteca do Campus Belém, onde foi disponibilizada uma sala de leitura cedida ao pesquisador, que conseguiu uma reserva à tempo para a entrevista, acompanhado da **Servidora A** (entrevistada), servidora pública federal, Técnica Administrativa em Educação - TAE, na oportunidade lotada no setor financeiro e vinculada à Diretora de Administração do citado Campus. Procedeu-se com a entrevista relacionada com os desafios da gestão do Trabalho Remoto no IFPA em meio à pandemia de Covid19, no período de 2020 a 2021. O presente pesquisador direcionou as observações de campo conforme roteiro pré-elaborado, onde as constatações foram as seguintes: 1) inicialmente a servidora, apesar da orientação inicial sobre as regras que envolvem todo o evento da Pesquisa de Campo, demonstrou certa insegurança quanto ao que deveria ou não falar e, uma vez mais, foi repassada a informação de que poderia se manter à vontade, sem preocupações; 2) logo após as primeiras perguntas, a entrevistada já se apresentava estar bem mais confiante e segura; 3) o ambiente isolado, distante do olhar e presença dos demais servidores lotados no setor, mostrou-se favorável ao bom desenvolvimento da entrevista; 4) nenhuma interrupção foi observada ao longo de todo o evento, o que contribuiu para uma melhor coesão e coerência na relação entre cada pergunta apresentada. Os cinquenta e três minutos e vinte nove segundos de entrevista mostraram-se

proveitosos, o ambiente escolhido foi assertivo, as impressões do pesquisador com relação às respostas da entrevistada foram positivas, e trouxe um olhar diferente com relação ao que foi, primeiramente, apresentado pelos gestores.

Já por volta do dia 11 de agosto do corrente ano (2023), por volta das 13h30, nas dependências do Instituto de Educação, Ciências e Tecnologia do Pará – IFPA, Bloco A do Prédio Administrativo do Campus Belém, acompanhado da **Servidora B** (entrevistada), servidora pública federal, Técnica Administrativa em Educação - TAE, lotada na Diretoria de Pós-graduação e Inovação - DPI do citado Campus, procedeu-se com a entrevista relacionada com os desafios da gestão do Trabalho Remoto no IFPA em meio à pandemia de Covid19, no período de 2020 a 2021. Inicialmente, a servidora disponibilizou a sua sala de trabalho, anexa ao gabinete do Diretor, para a entrevista (já que era só a servidora e o seu diretor no ambiente da DPI). E o presente pesquisador deu início às observações de campo, conforme roteiro pré-elaborado, onde as constatações foram as seguintes: 1) logo no início da entrevista, fomos interrompidos pela chegada do diretor, bem antes do que era esperado, o que impediu o seguimento da resposta à primeira questão ainda; 2) mudamos para uma outra sala anexa, e que era usada apenas para o sistema de CFTV, mas que tinha espaço, mesa e cadeiras suficientes para a ocorrência do evento, desta feita, sem mais interrupções; 3) a entrevistada demonstrou estar bastante nervosa, dando respostas curtas, como que preocupada com o que poderia vir a falar; 4) somente na metade da entrevista, mais precisamente da quinta pergunta em diante, a entrevistada já passava a impressão de estar bem mais à vontade, alongando-se nas respostas, passando segurança e firmeza naquilo que queria deixar bem assegurado; 5) neste momento, apesar de a entrevista ter sido a mais curta entre todas as desenvolvidas, a entrevistada passou a colocar pontos ainda não conhecidos pelo pesquisador, o que representou um marco importante na perspectiva da pesquisa. No final, depois de vinte e sete minutos e dezenove segundos de entrevista, sendo a mais curta realizada, conseguimos retirar o melhor da entrevistada que, com respostas curtas, mas extremamente sinceras, trouxe dados positivos para o engrandecimento da pesquisa em curso.

Já em meados do dia quatorze de setembro do ano em curso (2023), por volta das 17h da tarde, desta feita em sala aberta previamente por este pesquisador, utilizando-se da ferramenta *google meet*, reuniu-se o presente pesquisador e a **Servidora C** (entrevistada), servidora pública federal, contadora, na oportunidade lotada no Setor de Contabilidade vinculado à Diretora de Administração e Planejamento do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado do Pará - IFPA Campus Castanhal. Procedendo-se, então, com a entrevista relacionada aos desafios da gestão do Trabalho Remoto no citado órgão, em meio à pandemia de Covid19 e no período de 2020 a 2021. A escolha do ambiente virtual ocorreu pelo fato da entrevistada ter passado, no dia anterior, por Exame de Qualificação dentro do Programa de Mestrado em Educação ao qual pertence e, desta feita, estava de trabalho remoto na data atual, agendada para a entrevista. Assim sendo, o pesquisador deu início às observações de campo conforme roteiro pré-definido, obtendo as seguintes constatações: 1) as únicas interrupções ocorridas ao longo da entrevista, foram duas: logo no início para o pesquisador tomar uma água (já que tinha acabado de vir de uma entrevista online com uma gestora), e outras breves por conta de uma súbita tosse por parte do pesquisador, mas ambas não comprometeram o andamento dos trabalhos; 2) a internet se manteve estável ao longo de todo o evento, sem precipitações de chuva no decorrer do período, que pudesse representar algum risco; 3) a entrevistada demonstrou segurança e firmeza ao longo de toda a entrevista, com resposta coerentes e coesas; 4) sua desenvoltura em suas colocações foi destacada pela própria entrevistada, que alegou não ter medo nem receio de se posicionar, qualquer que seja a pergunta; 5) os dados colocados pela entrevistada, muitos deles dados novos à perspectiva da pesquisa, foram

reconhecidos como de relevante importância ao estudo em andamento. Sendo assim, os cinquenta e quatro minutos e trinta e dois segundos de entrevista, demonstraram-se positivos, em todos os sentidos: seja pela facilidade do ambiente escolhido, a sinergia dos interlocutores ou pela absoluta sinceridade nos posicionamentos da entrevistada ante às perguntas pré-elaboradas.

E, por fim, em meados do dia quinze de setembro do ano em curso (2023), por volta das 09h30 da manhã, igualmente em sala aberta, previamente, por este pesquisador, utilizando-se da ferramenta do *google meet*, reuniu-se o presente pesquisador e a **Servidora D** (entrevistada), servidora pública federal, Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos, na oportunidade lotada no Departamento de Gestão de Pessoas – DGP, vinculado à Diretora Geral do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado do Pará - IFPA Campus Castanhal. Em seguida, procedeu-se com a entrevista relacionada aos desafios da gestão do Trabalho Remoto no citado órgão, em meio à pandemia de Covid19 e no período de 2020 a 2021. A escolha do ambiente virtual ocorreu pelo fato da entrevistada ter entendido ser o mais adequado, tanto a ela quanto ao pesquisador, já que este reside no Município de Belém, há 60 quilômetros de distância do Campus Castanhal, local para a possível entrevista, inicialmente acordada, e a entrevistada estar em TR na data em questão. Assim sendo, o pesquisador deu início às observações de campo conforme roteiro pré-definido, obtendo as seguintes constatações: 1) a entrevista sucedeu sem interrupções, de qualquer natureza, seja por parte do pesquisador, seja por parte da entrevistada; 2) a boa relação existente entre a entrevistada e o pesquisador, seja por serem ambos ex-colegas de trabalho, seja por serem ambos atuais colegas de Mestrado, contribuiu para o bom andamento dos trabalhos; 3) a entrevistada demonstrou boa articulação, segurança em suas ponderações e clareza nas respostas; 4) a formação da entrevistada, na área de recursos humanos, bem como a sua lotação em setor de mesma atividade fim, representou uma simbiose poderosa, com dados cujo valores se apresentaram de suma importância; 5) as colocações da entrevistada foram favoráveis à formação de certo convencimento sobre como a gestão do TR, objeto em estudo, ocorreu no âmbito do IFPA. Os cinquenta minutos e cinquenta e três segundos de entrevista foram positivos e de grande relevância para a construção de um bom arcabouço teórico para o contexto da pesquisa científica em andamento.

ANEXO A – Relatos dos gestores à entrevista semiestruturada

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTORES	
Pergunta 01: Quais foram as principais adaptações do órgão quanto ao trabalho remoto?	
Gestor A	<p>Entrevistada: Primeiro foi criar... Regularizar! Na verdade, a pandemia pegou todo mundo num susto, então ninguém estava preparado para isso. E como regularizar o desconhecido? Então, até hoje, isso ainda está em processo, tanto que a tua pesquisa, provavelmente, possa trazer novos desafios ou soluções à regulamentação disso.</p> <p>Pesquisador: Eu lembro que uma das adaptações foi justamente uma Instrução Normativa que regulamentou, é aquele relatório, o Relatório de Atividades.</p> <p>Entrevistada: É, das Atividades Remotas. Exatamente, o BMF de Atividades Remotas.</p> <p>Pesquisador: E me diga uma coisa, como foi que ele funcionou aqui? Ele funcionou mesmo?</p> <p>Entrevistada: Ele teve que funcionar porque a gente, no final do ano, teve que produzir. Só que eu acho que não teve uma forma de estar monitorando isso, entendeu? Eu te dou uma tarefa, essa tarefa tem um prazo, como em outros órgãos tem. Então eu vejo que no IFPA, por isso que eu te digo, tem muitos desafios ainda. Então, como você vai monitorar isso? Tem que ter um sistema, e que ele consiga, de fato, dizer o horário que tu inicias o teu trabalho, dentro daquilo que tu vais estar planejando para as 8 (oito) horas e você, de fato, está produzindo naquelas 8 (oito) horas. Entendeu? Acho, acho não... É necessário que se tenha instrumentos que possam regulamentar isso, no sentido um pouco mais efetivo, mais próximo do servidor mesmo, que ele sinta que está produzindo, porque eu acho que ainda está muito solto isso.</p> <p>Pesquisador: Mesmo ainda hoje com o Programa de Gestão de Desempenho – PGD?</p> <p>Entrevistada: Mesmo ainda hoje, mesmo ainda hoje. Tem um sistema, que você preenche, que o servidor solicita que ele quer fazer parte dessa nova modalidade de trabalho, mas quem está monitorando? Qual o produto que se tem? Ah ficou de entregar isso, porque é diferente, por exemplo no tribunal se tem produto! Eles te dão, vamos supor, 20 (vinte) processos para uma semana, uma semana, como vais fazer isso não sei, aí te vira! Mas tu vais ter que entregar no final daquela semana os 20 (vinte) processos “amarradinho”.</p> <p>Pesquisador: Perfeito professora, então as principais adaptações foram, justamente, as regulamentações, as circulares, as instruções normativas... tudo que veio.</p>
Gestor B	<p>Lembra de alguma ação?</p> <p>Entrevistado: Sim, a questão do relatório de atividade.</p> <p>Pesquisador: Sim, foi uma.</p> <p>Entrevistado: A maior comunicação por <i>whatsapp</i>, a maior comunicação pelo e-mail institucional, a questão do <i>meet</i> nas reuniões, e ainda usei o <i>teams</i> também, em algumas reuniões, que é o aplicativo da microsoft. E a maior comunicação foi pelo celular, de fato. As ligações, as mensagens via <i>whatsapp</i>, pelos grupos de <i>whatsapp</i>, aumentaram bastante.</p> <p>Pesquisador: E eu te pergunto: o IFPA, em algum momento, disponibilizou notebook para os gestores, ou então HD, ou alguma questão de tecnologia pra vocês poderem usar essas ferramentas?</p> <p>Entrevistado: Na época foram disponibilizados CD, pendrive, e se precisasse ele podia solicitar algum computador ou um material que tivesse na instituição. Eu, como tenho notebook em casa, eu preferi não levar.</p> <p>Pesquisador: Mas tomastes conhecimento de que algum gestor recebeu?</p>

	<p>Entrevistado:</p> <p>Sim! Na época o professor Sadi, que estava à frente da Diretoria de Desenvolvimento Humano e Social – DDHS, de lá foi ele e mais 2 (dois) servidores, e do Patrimônio eu cheguei a liberar também, o Barata levou. E não levou só computador, não. Levou cadeira, levou mesa para ter uma estrutura mínima em casa, mesmo. Tem professores que levaram também, umas professoras levaram para montar um estande em casa, para dar uma estrutura.</p> <p>Entrevistado:</p> <p>Teve professores que levaram também.</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Para montar um estande em casa, não é? Muito legal.</p>
Gestor C	<p>Lembra?</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Principais adaptações?</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Além do... é... Pra poder o trabalho remoto funcionar no Campus.</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Olha... Ah... Nos reportando para a Castanhal, não é?</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Sim, sim.</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Especificamente, eu acho que a principal adaptação que a gente precisou fazer... Porque quando a gente fala de trabalho remoto, automaticamente a gente também está falando de tecnologia, não é?</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Exatamente.</p> <p>Entrevistada:</p> <p>E por mais que a gente seja uma Instituição de Tecnologia eu, e não é de hoje, eu sempre falo isso: “eu acho que desde o início que eu me deparei com... Com a razão social do Instituto, eu sempre questioneei sobre isso”. Então, assim, foi algo que a gente passou a sentir aquela maior necessidade, não perdendo a pandemia de vista. Porque quando... Com a pandemia, veio o trabalho remoto, automaticamente! A gente precisava ter instrumentos tecnológicos, eficientes, de comunicação. E, apesar da gente ser uma instituição tecnológica, a gente ainda tem muito a avançar. Tem muito a avançar. E... E aí, a principal adaptação que a gente precisou fazer foi se adaptar com as ferramentas tecnológicas que a gente tinha. Porque não é só uma questão de mais investimentos que a gente precisa, ou de que as nossas ferramentas não estão atualizadas. É o próprio quadro de servidor que também não estava acostumado a lidar com a tecnologia. Eu mesma, eu que me considero uma pessoa tecnológica. E eu já falei várias vezes para o pessoal lá: “Eu sempre tive resistência com...” Apesar de me considerar uma pessoa tecnológica, eu tenho resistência de me desligar, por exemplo, de soltar a mão do papel. Eu sempre tive essa dificuldade. No momento que precisa soltar o papel... Aí me traz uma insegurança. Quando eu cheguei no Instituto, apesar de ter sistemas, mas era tudo impresso. E aí, logo depois, a gente começou a precisar usar o sistema. Eu acho que foi na virada do CEFET para Instituto. E aí isso começou a ser mais necessário. E os investimentos também começaram a melhorar. Apesar de a gente continuar precisando de muito mais investimentos. Mas eu acho que começou os avanços, começou a avançar, e a gente passou a ter mais acesso. E sempre quando tem uma mudança, uma atualização, ou uma inclusão de uma ferramenta nova, eu tenho dificuldade. Então, quando vejo o que ocorreu durante a pandemia, a questão do processo digital, por exemplo, eu tive muita dificuldade. E todo mundo também tinha essa mesma dificuldade. Eu fiquei naquela de trabalhar paralelamente o digital e o impresso. Com medo de acontecer alguma coisa. E eu não tive... Acabou que eu não tinha. E aí, com o tempo, com o tempo, a gente vai se adaptando. Por exemplo, hoje, eu já estou adaptada. De vez em quando eu faço... De vez em quando eu imprimo... Parei de imprimir, imprimir mesmo, o físico. Mas eu ainda tenho o hábito de... Talvez agora, quando eu volte, depois dessa parada. Pode ser que eu já esteja um pouco mais adiante com relação a essa questão. Mas ainda tenho... Quando eu conseguir desapegar do papel. Desapegar em termos! Eu passei a fazer os arquivos</p>

digitais dos processos, com medo de deixar o processo “voando”, e eu precisar manter algo pautável. O arquivo digital, pelo menos... Então, assim... As principais melhorias, os benefícios, eu acho que foi essa pequena adaptação que a gente teve. A gente ainda precisa avançar muito, porque no dia a dia a gente vê as dificuldades. Mas isso trouxe agilidade para o nosso trabalho. Essa questão da... Dessa agilidade, da eficiência com a comunicação, em termos processuais. Eu acho que a gente teve um ganho muito, muito significativo.

Pesquisador:

Na época da pandemia, Elisângela, para que o trabalho remoto... Ele funcionasse, a gente teve que usar muita tecnologia.

Entrevistada:

Bastante...

Pesquisador:

E nem sempre a gente encontrava essa tecnologia dentro do próprio IFPA. Apesar de ser tecnológico. Mas você, de alguma forma, usou fora? Por exemplo, o *whatsapp*? Para se comunicar? Como é que você fazia a comunicação? Se estava todo mundo isolado?

Entrevistada:

Aí a gente leva para um outro lado. Porque ao mesmo tempo que você começa a ter benefícios... Essa questão que eu estou dizendo... Acabou que a gente teve esse ganho, essa agilidade na comunicação. No tempo de resposta que a gente precisa dar em um processo. Às vezes eu estou sempre à mão, com um celular, um notebook, quando eu estou em casa. Então eu faço o dia todo. Estou sempre à disposição. Aí, às vezes, alguém me pergunta: “Elisângela, o processo digital tal?” Ele iniciou durante a pandemia, quando veio o comunicador, agora é tudo digital. Inclusive, eu continuei, algumas vezes eu mandei o processo físico para a Reitoria. E o pessoal devolve! Não, tem que ser digital. Eu não queria mais tratar. Acabou que com essas negativas de receber o físico. Eu acabei sendo, de certa maneira, forçada a usar só o digital, a utilizar só o digital. Como tudo na vida, você tem duas partes da moeda. Eu acho que a questão da agilidade, da eficiência, o tempo de resposta melhorou muito! Ao mesmo tempo, eu estava sobrecarregando, o tempo todo. Porque todo momento vai chegar uma notificação de um processo, de um e-mail. E a gente fica naquela, aquela sensação... Daquela responsabilidade de responder imediatamente. E acaba que... Eu acabo ficando no automático... Eu acabo ficando no automático... Porque eu estou com o celular na mão, e no meu celular estão todos os aplicativos de sistema, de e-mails, de setor pessoal, de comissões. Está tudo na tela do celular! Então, assim, a gente consegue acompanhar tudo. Ainda fiz um link, para concentrar tudo no e-mail. De todas as redes. Então, acaba virando uma loucura. Então, assim... O tempo de agilidade, o tempo de resposta... Isso melhorou muito de maneira geral, mas ao mesmo tempo eu acho que esse sentido de urgência, que acaba trazendo para a gente, acaba sendo prejudicial. Por conta de que isso acaba. A gente vive um momento, da questão da ansiedade que todo mundo diz, que todo mundo fala hoje em dia, todo mundo sofre com problemas de ansiedade. E assim, não só por conta de trabalho, mas também isso. É uma coisa negativa do meu pessoal. Só uma observação. Pelo menos o meu nível de ansiedade aumentou muito, muito, muito... Da pandemia para cá. Do período de pandemia para cá. E assim, os benefícios... Eu diria... O que trouxe mais benefícios nessa questão, é a questão da agilidade mesmo. O tempo de resposta nos processos, nas demandas. Eu acho que isso foi um ganho muito grande. O tempo de resposta nas demandas. Por conta dos processos tecnológicos que a gente... Isso se intensificou, e com isso, não só em termos de sistema, mas também com a questão do uso dos e-mails. Tanto que quando a gente tem um colega, que tem dificuldades no sistema, que tem dificuldade com e-mail, aí acaba ficando aquela situação: “Nossa, mas não tinha que imprimir não sei o quê?” Até as vezes alguém vem: “Olha, estou precisando de impressora... Olha, hoje em dia a gente não imprime mais nada...” Então assim, redução de custos, em termos institucionais, a gente tem. O tempo de resposta aumentou muito. Reduziu muito o tempo. Esperar muito? Redução também. Incluí a redução de material de expediente: caneta, papel... Material de impressão reduziu muito. 2020, 2021 a gente teve um custo muito próximo de zero mesmo. Com esses custos com papel, caneta, lápis, borracha. Tudo o que a gente sempre usou bastante. Então diminuiu exponencialmente! O consumo desses materiais.

Pergunta 02: Como se desenvolveu a comunicação semanal com o servidor em teletrabalho?

Gestor A

Entrevistada:

Pois é, isso foi através de *whatsapp*, através de e-mails, através de vídeo conferência, através de reuniões de vídeo, quando o Instituto podia, inclusive, gravar. Agora a gente tem, mas não pode gravar, porque o Instituto precisa. O que? Comprar os *softwares*! Que são os espaços nas plataformas. Por exemplo, hoje a gente está com o gmail, hospeda o Instituto mas, no entanto, não hospeda todas as inúmeras é... As inúmeras ações que se tem dentro do gmail, quer dizer: hoje a gente não pode mais gravar se a gente quiser ter reunião. E essa pessoa que está no remoto ainda? Não tem como.

Pesquisador:

Mas, diga uma coisa, professora: e essa comunicação? Ela funcionou?

Entrevistada:

Com a gente aqui...

Pesquisador:

Tipo assim, a gente que estava aqui no presencial com as que estavam no remoto, essa comunicação entre esses dois, ela fluiu?

Entrevistada:

Era pelo *whatsapp*! Ela fluiu por que? Porque tu tinhas uma demanda emergencial, mas não dava para controlar tudo, entendeu? Quando tu está aqui, por exemplo, tenho uma demanda contigo: “olha, tem que fazer esse pagamento”, pelo *whatsapp*: “olha, faz logo lá esse pagamento e tal”. Ok! Acontece, como até hoje acontece ainda, mas a gente está falando de “além disso”.

Pesquisador:

Exatamente! Por exemplo: você lembra se você teve alguma reunião com a equipe?

Entrevistada:

Nós tivemos várias reuniões.

Pesquisador:

E elas se davam como?

Entrevistada:

Via videoconferência, pelo... Ahh, lá da plataforma... pelo meet!

Pesquisador:

Google meet?

Entrevistada:

Google meet.

Pesquisador:

E essas reuniões, elas foram semanais? Ou era quando tinha uma demanda maior?

Entrevistada:

Não, no início elas aconteciam dependendo da demanda aqui, mas a gente tinha outras reuniões que eram semanais, por exemplo com os diretores eram semanais. E aí isso se estendia para os seus liderados. Por exemplo: com a Diretoria de Manutenção - DIMAN eu tinha mais reuniões, porque a gente tinha que estar aqui em função da infraestrutura do campus, senão...

Pesquisador:

Deixa-me ver se eu entendi: tinham reuniões entre os diretores!

Entrevistada:

Diretores, semanais.

Pesquisador:

Você tinha reuniões com seus colaboradores, chefes de setor...

Entrevistada:

Chefe de setor, tinha reunião com os professores, porque sou professora também, tinha reuniões com os alunos... Então, na verdade, a gente acabou usando, explorando muito mais isso, do que ter que marcar aquele horário, então teve mais possibilidade, a pessoa estava em casa... Isso aí foi uma vantagem muito grande. Só que isso era aquele meio que se tinha, não é? Hoje você tem duas situações: o presencial e o remoto. De repente o servidor que está debaixo da tua liderança, ele está remoto, mas a outra equipe não está. É possível fazer essa reunião também? É possível fazer. Existe a possibilidade. Acho que com um maior controle, a maior falta de controle está na produtividade. Com quem ficou o planejamento da semana e rever isso semanalmente, entendeu?

Gestor B	<p>Ou em trabalho remoto? Tu já me falaste do <i>whatsapp</i>.</p> <p>Entrevistado: Eu com os meus, não é? De mim, para eu escutar a minha tutela, eu usava muito a ligação, não é? Porque eu tinha muito servidor idoso, que já não tem muito contato com o <i>whatsapp</i>. E o e-mail institucional, para deixar formalizado aquilo que era a informação do Campus mesmo, da instituição. Mas, ah, depois: “não enviou”. Não! Está lá no e-mail. Apesar de ele não ter... Da maior parte de não acessar, mas eu gostava sempre de mandar. Além da mensagem do <i>whatsapp</i>, eu gostava de mandar para um meio mais oficial.</p> <p>Pesquisador: Entendi. Entrevistado: ... Que é o e-mail institucional nosso. Mas a maior parte foi ligação mesmo. E assim, não teve muito contato, porque o meu setor é muito presencial, que é o de manutenção. Então o nosso trabalho, de fato, é aqui. Mas naquele período mais pesado da pandemia, eu entrei muito em contato com eles por telefone, em ligação mesmo. Até para perguntar como é que estava, se estavam bem de saúde, se não estavam. Alguns foram internados, saíram do hospital e tudo mais. E as demandas que eu tinha, as poucas demandas administrativas, não é? Eu sempre ligava para eles: “olha tal coisa no e-mail, ver lá como é que está”. Mas a maior parte dos meus foi dispensado do relatório, porque eu estava naquele caso de cargo, que é essencialmente presencial. Então a lei dizia que tinha justificativa para não botar uma atividade de fato assim. Tanto que nós fomos os primeiros a voltar. Quando teve a liberação, de fazer aquele revezamento, a DIMAN foi o primeiro setor a retornar, o presencial.</p> <p>Pesquisador: Quantos são ligados a ti diretamente? Quantas pessoas são? Entrevistado: Na época, eu tinha...</p> <p>Pesquisador: Bora colocar um período de 2020 a 2021, tá? 2020 e 2021. Entrevistado: Ronildo, Erlander, Irinaldo, Jobim... No setor mesmo, quatro servidores, e eu tinha setor vinculado, que era a vigilância. Lá são seis, são seis lá. Então, uma base de uns dez servidores.</p> <p>Pesquisador: São servidores que estão na vigilância? Servidores mesmo, né? Entrevistado: Servidores mesmo.</p> <p>Pesquisador: Então são sete na vigilância e quatro, então eram onze. Entrevistado: Não, é seis na vigilância e quatro comigo.</p> <p>Pesquisador: Então eram dez. Entrevistado: Isso, dez.</p> <p>Pesquisador: E tu entrava em contato com esses dez? Entrevistado: Sim.</p> <p>Pesquisador: Com que constância, com que frequência? Entrevistado: Semanalmente.</p> <p>Pesquisador: Semanalmente? Entrevistado: Semanalmente. Diariamente não tinha como, porque basicamente o serviço era aqui. Então, realmente, era mais um contato pra passar algumas informações, por exemplo:</p>
----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

falar pra eles sobre o relatório, falar pra eles sobre a frequência, explicar como era, como estava a situação... Porque todo mundo ficou com medo do desconto do salário, não é? E explicar pra eles, explicando pra eles como é que estava lidando com as coisas e atualizar só as informações do Campus mesmo.

Pesquisador:

Sobre as diretrizes que estavam ocorrendo?

Entrevistado:

Isso.

Pesquisador:

E, tipo assim, ninguém questionou a comunicação? Essa comunicação funcionou? Foi funcional?

Entrevistado:

Não, nem sempre, não é? Nem sempre. Assim, o pessoal... Muitos queriam voltar. Muitos queriam vir, de fato, de direito. Eu dizia: “não, não está liberado” *riso*. Porque sempre tem essa dificuldade da tecnologia, não é? Do uso da tecnologia. Por exemplo, às vezes diz assim: “ó, tem tal coisa pra fazer no SIPAC”. Mas aí tem esse embarreiramento, não é? Aí acaba que a parte administrativa mesmo, acabou que eu mesmo fiz mais, assim. Porque tinha que protocolar os relatórios, eu tinha que consolidar.

Pesquisador:

Então tu executaste muito nessa época?

Entrevistado:

Eu executei bastante essa parte administrativa. Pela dificuldade deles fazerem.

Pesquisador:

Mas dificuldade porque não tinham conhecimento?

Entrevistado:

Porque não tinham conhecimento, não tinha estrutura em casa, não é? E a maior parte deles, assim, com mais de 60 anos mesmo.

Pesquisador:

Entendi. Então como é que tu mensurava esse relatório? Se tu tinhas dificuldade?

Entrevistado:

A maior parte deles não tinha a obrigatoriedade, porque eram funções essencialmente presenciais. Na época foi feita a justificativa pra eles não fazerem, de fato, o relatório de atividade. Por exemplo, vigilantes: só que tem atividade presencial, ele não tem atividade remota. Motorista: só é essencialmente presencial, não tem como fazer. Marceneiro: é só presencial! Eletricista: é só presencial. Então eu tive que direcionar eles nisso, porque eles tinham essa dificuldade de entender que eles queriam fazer alguma coisa, mas eles não tinham o que botar no relatório. Porque as atividades, de fato, eram presencial a deles.

Pesquisador:

É uma peculiaridade que realmente...

Entrevistado:

Porque era só de manutenção. Então essencialmente a atividade era aqui dentro do Campus.

Pesquisador:

Por isso que é bom a pesquisa, não é? A entrevista. Porque é um tipo de conhecimento que eu não tinha. Não vi isso em Castanhal.

Entrevistado:

Foi dificuldade por que? Porque é essencialmente presencial. É bem singular, não é?

Pesquisador:

Uma situação bem singular. Interessante mesmo. É, de fato, motorista ele tem que ser presencial não é?

Entrevistado:

Tanto que todos eles queriam vir. Eu dizia: “não, vocês já são maiores de 60, a lei ainda não está permitindo que vocês venham”. Na época, logo no início, nem em revezamento a gente podia vir.

Pesquisador:

E aí...

Entrevistado:

Sabe o que aconteceu? Tem muitos terceirizados, não é? Na época. E a gente não suspendeu os serviços do Campus. Eu fiz uma escala de revezamento de dois

	<p>terceirizados. E a gente não suspendeu os serviços do Campus. Porque a gente ficou uma semana sem vir ninguém. Aí eu vim no Campus. Uma reunião com o professor Otoni. E não tinha condições. Estava tudo tomado conta de mato. A gente não vai suspender esses serviços. E eu vou ficar vindo só eu. Do setor mesmo, como Chefe. E vou fazer o revezamento dos terceirizados. Pra gente vir. Aí não ficava horário todo, não é? Mas a gente vinha pra fazer essa manutenção de conservação mesmo. Porque senão quando a gente chegasse aqui estava só o Jurassic Park <i>risos</i>.</p> <p>Pesquisador: Imagino! Poxa, que legal.</p>
Gestor C	<p>Ok... Aí é uma pergunta que eu te fiz anteriormente, mas agora ela está bem mais focada nela. O que tu me dizes?</p> <p>Entrevistada: Bem... Em termos de ferramenta, o e-mail, o uso do <i>whatsapp</i>... Porque... Mas também o telefone institucional, ele foi uma coisa que, que o trabalho remoto trouxe. A instituição do trabalho remoto! Mas foi uma liberdade de trabalhar remotamente, mas ele tem o oferecimento dos instrumentos. O servidor vai fazer o trabalho remoto, mas ele tem que suprir os instrumentos necessários, que ele precisaria para trabalhar: internet, computador e telefone. É uma coisa que a gente usa muito, atualmente, e o servidor, a maioria, que não tem celular institucional, aliás, pouquíssimos têm... E isso tudo veio com a questão da... Dos processos de redução de custos. Também acabou que, por exemplo, linhas institucionais hoje são muito reduzidas, e não tem essa disponibilidade. Então a comunicação, o telephone, é a principal ferramenta. A nossa rede de comunicação é o telefone. Através das... Dos aplicativos de mensagem instantânea, que hoje em dia, pouco a gente usa, realmente, para fazer ligação, uma ligação tradicional. É mais pelos aplicativos de mensagem instantânea. E, dependendo do assunto, a gente trata diretamente por e-mail. E é uma coisa que eu também sempre recomendo para os colegas, para a equipe. Eu, às vezes, com o colega da equipe, ou fora da equipe, sempre falo sobre isso, para fazer o filtro do uso do <i>whatsapp</i>. Dependendo do que a gente mais utiliza. Tem outros, mas a gente utiliza mais o <i>whatsapp</i> de um modo geral. E eu sempre faço essa questão, porque às vezes eu vejo em processos. Eu não acho muito legal aqueles <i>prints</i> de tela de celular. Com conversas, essas coisas. E aí eu sempre recomendo. É uma comunicação que precisa mais... Ser mais formal. Mais... De mais detalhes. Às vezes é documento, fazem por e-mail. Eu falo muito a questão do uso do e-mail, da demora, não sei o que... Mas, às vezes, é para o nosso próprio respaldo. É uma palavra que a gente usa muito, a questão do respaldo.</p> <p>Pesquisador: Na época da pandemia, Elisângela... Você usou o <i>google meet</i> para se reunir com a equipe?</p> <p>Entrevistada: Sim, muito! Usamos também muito. Eu acho que também se popularizou no nosso meio. Além do <i>meet</i>, tem um... Um outro, que eu não lembro o nome também, que também foi utilizado bastante. Tem uma turma que utilizava um outro, que não era o <i>meet</i>... E aí ficava assim, revezando de acordo com as funcionalidades que cada um tem. Assim, para as reuniões era utilizado o <i>meet</i>, o <i>zoom</i>, utilizava bastante, quase que diariamente. Para a comunicação mais rápida: pelo <i>whatsapp</i> e o tradicional e-mail. Sempre, sempre, sempre... Notificações toda hora chegando, mas... Eu acho que foi isso. Já que a gente se comunicava pessoalmente pouco. E aí acabava usando muito essas ferramentas tecnológicas, que acabaram ficando. A gente agora, frente à pandemia, ou a gente teria de ir para a questão da outra... Teria de combinar aqui e aí, a questão da logística, a questão de logística. Então, eu acho que em termos tecnológicos a gente teve muitos, muitos ganhos. Principalmente para, em termos da comunicação. Porque acaba ficando tudo muito mais rápido. E ainda tem mais, porque libera um <i>link</i> de uma reunião online, e aí deu a hora e a pessoa não entra... <i>risos</i></p> <p>Pesquisador: Pois é... Que coisa... <i>risos</i></p> <p>Entrevistada: Normalmente, apesar disso, está sempre a mão. Eu sou sempre... Meu Deus do céu, porque eu respondo qualquer hora, qualquer dia da semana, eu estou respondendo. Se eu vejo que é mais urgente alguma coisa, e às vezes eu nem me filtro, quando eu vejo, eu já</p>

	<p>respondi! E, inclusive nesta semana agora, eu respondi um e-mail, eu respondi um e-mail, depois que eu respondi, eu disse: “Meu Deus...” <i>risos</i></p> <p>Pesquisador: Aí já foi... Respondeu, não é?</p> <p>Entrevistada: Já tinha respondido. Aí uma colega bem risante... Lá... “Pelo amor de Deus, o que é que tu está fazendo?” Antes dela terminar de falar, eu disse: “Eu sei... Eu já tinha enviado a resposta... Aí não dava para puxar...”</p> <p>Pesquisador: Não dá para voltar, porque o celular não tem mais, foi, e já foi.</p> <p>Entrevistada: Eu disse, não é? Por incrível que pareça está sempre a mão, sempre perto, mas geralmente alguém me chama. Mas já conversou, então estamos só te esperando para conversar.</p> <p>Pesquisador: Ah, Elisângela... Vamos lá para a terceira questão, Elisângela?</p> <p>Entrevistada: Vamos lá.</p>
Pergunta 03: Como se planejou a organização das atividades de trabalho semanal?	
Gestor A	<p>Até porque esse servidor que está em trabalho remoto ele precisa de demanda, senão ele não vai ter atividade. Então, como ele tinha a obrigatoriedade de preencher um relatório semanal, ele precisaria ter no início da semana uma demanda da semana, isso acontecia?</p> <p>Entrevistada: Uma demanda semanal! Na verdade, aqui nós tivemos um só, mas na época da pandemia cada um continuou nas suas ações, nas suas atividades, na sua produtividade, entendeu? Vamos supor: tenho um processo, no caso administrativamente, eu tenho um processo, esse processo vai seguir para o DAFIN, o DAFIN tem que, semanalmente, obviamente, ver a sua plataforma, não é? Como está a aba, a chegada de processo, e desenvolver. Não tinha o planejamento, deixa de fazer isso... isso... isso... Não, entendeu? Já era a parte da rotina deles, é que foi. Pra quando tinha algo, vamos supor: compra de álcool! É fora. Então a gente tinha que reunir o pessoal. Nós fizemos o nosso plano de retomada, aqui no Campus Belém nós tivemos 2 planos de retomada, que isso aí fez muitas reuniões, não foram poucas não, foram muitas reuniões.</p> <p>Pesquisador: Para a retomada das atividades?</p> <p>Entrevistada: Para a retomada das atividades. Não importando se ela fosse presencial ou a distância, porque nós começamos a retomada de atividade primeiro o quê? À distância. Foram as aulas que tinham que acontecer, enfim...</p> <p>Pesquisador: Entendi. Porque é o seguinte, professora, isso daqui era, na verdade, o que mais estava vinculado a você, eram os chefes de departamentos.</p> <p>Entrevistada: Os Chefes de Departamento.</p> <p>Pesquisador: Ter a organização deles com os demais colaboradores deles, que a eles estavam vinculados. Apesar de que também estavam em trabalho remoto.</p> <p>Entrevistada: Que também estavam em trabalho remoto. Aí tinha as atividades, que eles tinham que entregar, vamos supor: DACOM, que era de compras. Que agora é Aquisição. Tem cinco processos, então aqueles cinco processos, para mim, eles eram prioridade!</p> <p>Pesquisador: Uhum...</p> <p>Entrevistada: Se envolvesse merenda escolar, contratação da empresa da merenda escolar, a questão de infraestrutura do Campus, manutenção, abertura de ordem de serviço... Então com esse grupo eu teria sempre mais, sempre tive mais reuniões.</p>

	<p>Pesquisador: Mais contato com eles? Entrevistada: Muito mais. Pesquisador: E essas reuniões aconteceram no <i>google.meet</i>? Entrevistada: Aconteceu! Todas elas, até porque eles não podiam vir, não é? Só podia acontecer por lá. Pesquisador: Entendi, entendi.</p>
Gestor B	<p>Como é que tu organizavas isso? Eram dez componentes. Como é que tu gerenciavas isso? Era aleatoriamente? Quando vinha uma demanda? Ou tu já tinha na tua cabeça, no início de cada semana, o que tu ias falar pro Servidor A, Servidor B? O quê que eles tinham que fazer? Ou às vezes era só cerimonial? Tu entravas em contato com eles pra saber se eles estavam inaptos, ou se eles estavam, realmente, disponíveis. Entrevistado: Com os servidores era assim. Mas com os terceirizados, que também é uma peculiaridade do setor que, olha: só de terceirizados nós somos... Eles são quase 80. Entre todos os contratos que presta serviço presencial no Campus, diariamente. Então com eles era um planejamento diário. Chegava assim: “olha, hoje a gente vai limpar ali”. O que em geral era assim, o externo vai ser feito todo dia: tirar folha, tirar o que dá pra podar de árvore, fazer a limpeza dos banheiros. Pesquisador: E tu fazias essa gestão pessoalmente? Entrevistado: Era presencialmente aqui. Pesquisador: Tu vinhas aqui e falava com eles? Entrevistado: Eu falava com eles. Com os servidores, era mais esse contato cerimonial por causa dessa peculiaridade das atividades deles ser presenciais. Com uns seis meses, a partir do segundo semestre de 2020, foi que a gente conseguiu vir fazer a vigilância. Porque, como temos o monitoramento eletrônico das câmeras, eles vinham de dois em dois. Dividido nos três turnos. Pesquisador: Não, mas espera aí. Desses dez servidores, não eram todos essencialmente práticos, eram? Entrevistado: Todos. Só eu que não, porque eu era administrativo, de Chefia. Se eu fosse pra ficar em casa, eu não teria o que fazer. Pesquisador: Então, na verdade, essa gestão diária, que está nessa pergunta, tu só fazias pessoalmente com o pessoal terceirizados? Os demais ficavam naquela condição de que eram, essencialmente, atividade prática? Entrevistado: Isso. Essencialmente atividade presencial. Pesquisador: Então, pouco tu tiveste de fazer uma análise dos relatórios de atividade? Que não... Tu recebeste de alguém o relatório de atividade? Entrevistado: Só recebia pra formalidade. Porque tinha que ter, não é? Todo mundo tinha que fazer. Mesmo que tivesse essa condição, mas tinha que preencher ela. Tinha um código de justificativa pra botar na relatório. Pesquisador: E o chefe? E os coordenadores vinculados a ti? Entrevistado: Não, não era nenhum daqui ainda. Porque na época era um organograma antigo.</p>

	<p>Pesquisador: Ah, entendi. Então, na verdade, tu ainda não tinhas...</p> <p>Entrevistado: Não! Ainda não era toda essa galera, ainda.</p> <p>Pesquisador: Tu não era chefe imediato desse pessoal?</p> <p>Entrevistado: Não, não. Isso já foi pós-pandemia.</p> <p>Pesquisador: Ah, entendi. Foi porque a reestruturação do Campus já aconteceu...</p> <p>Entrevistado: 2022! Foi em outubro.</p> <p>Pesquisador: Ano passado, não é?</p> <p>Entrevistado: Agora sim, eu tinha muita demanda da diretoria. Eu tive muita demanda remota, pra mim, como chefe da divisão.</p> <p>Pesquisador: Então tu preencheu aqui o relatório de atividade?</p> <p>Entrevistado: Eu tive, eu tive. Foi muito repasse da diretoria pra mim. Eram Termos de Referência pra fazer... Aí teve a questão dos contratos, não é? A minha comunicação com as empresas, que eu não podia ir, não podia mandar ofício físico, eles não podiam vir. Então foi contato telefônico, foi e-mail. Foi que a gente institucionou, de fato. O fato de mandar ofício por e-mail, porque ainda tinha uma barreira muito grande, pelo menos aqui, de fazer ofício e mandar por e-mail. A gente fazia muita entrega física, ainda. “Eu fiz tal recebido”, de carimbar, a questão do carimbo, não é? Aí na pandemia mesmo foi que sumiu tudo, esse negócio de carimbo, o carimbo de atestes, foi só assinatura digital. Então foi uma adequação, não é? A gente teve que se adequar a fazer assinatura digital, em fazer os ofícios em PDF e mandar por e-mail, em ficar de olho, criar esse hábito de olhar o e-mail todo dia. Acabou que nem ficou todo dia, ficou toda hora... <i>risos</i>.</p> <p>Pesquisador: Sim, sim.</p> <p>Entrevistado: Toda hora olhando. Mas eu recebia muita demanda, porque eu tinha alguns contratos, então assume a minha comunicação com as empresas, também. Era muita gente que estava com dúvida de como iria se dar essa situação com as empresas. O governo demorou um pouquinho a se pronunciar oficialmente.</p> <p>Pesquisador: Uhum... Para regulamentar?</p> <p>Entrevistado: A situação. Também eu fiquei com medo, justamente, de suspender por conta disso, por conta dos descontos de salários. E... O Campus, de fato, não parou totalmente. Tinha comida aqui dentro do Campus. Acabou que eu também absorvi outros setores, que não eram, de fato, o meu, da minha responsabilidade. Mais pela falta de pessoal, pela impossibilidade de vir para cá, acabou que a gente assumiu outras coisas também.</p> <p>Pesquisador: Outras responsabilidades.</p> <p>Entrevistado: Sim, porque o pessoal não podia vir. O pessoal não podia vir. Tinha o almoxarifado. Foi aí que eu comecei a conhecer, de fato, o Campus e outros setores. E ter essa vivência, um pouquinho, da gestão dos outros lugares. Para ajudar mesmo a instituição.</p> <p>Pesquisador: Então espera aí, bora mudar um pouco o foco, então. Como tu tinhas essa peculiaridade singular de ter pessoas vinculadas a ti, tu como chefia imediata, que eram essencialmente presenciais e a gente, o nosso foco aqui é um trabalho remoto, bora mudar um pouco do foco. Vamos te olhar em relação à DAP.</p> <p>Entrevistado: Sim.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Pesquisador: Que aí... Mas tu ficaste em trabalho remoto de 2020 a 2021?</p> <p>Entrevistado: Fiquei.</p> <p>Pesquisador: Ou tu eras mescla? Era presencial e remoto?</p> <p>Entrevistado Era presencial e remoto. Eu fiquei em remoto acho que um mês, no primeiro mês. Em março ou foi abril? Não, em março que foi o pico da pandemia?</p> <p>Pesquisador: Em março. Alcançou o pico em março.</p> <p>Entrevistado: Em março. De março pra abril. Que foi realmente aquele lockdown, que ninguém podia...</p> <p>Pesquisador: E de março até 2021 tu ficastes só um mês?</p> <p>Entrevistado: Foi. Só um mês.</p> <p>Pesquisador: Entendi. Mas ela também ficou, a DAP? A tua chefe imediata?</p> <p>Entrevistado: Ela ficou híbrida, lá e cá.</p> <p>Pesquisador: Lá e cá também. Mas tu tinhas contato com ela todo dia?</p> <p>Entrevistado: Todo dia.</p> <p>Pesquisador: Isso foi diário?</p> <p>Entrevistado: Isso foi diário. Todo dia.</p> <p>Pesquisador: E ela te passava o planejamento do Campus?</p> <p>Entrevistado: Isso. Ela acertava entre os diretores, aquilo que tinha que fazer. Até porque a gente foi quem distribuiu protetor facial, distribuiu álcool. Então, de fato e de direito, a gente precisava da minha pessoa aqui pra receber os funcionários das distribuidoras e distribuir pra quem tava precisando, na época.</p> <p>Pesquisador: E vocês faziam reuniões no <i>google meet</i>?</p> <p>Entrevistado: No <i>google meet</i>. A gente fez muita reunião no <i>meet</i>.</p> <p>Pesquisador: Então era todo mundo? Não era só você e ela?</p> <p>Entrevistado: Não, era todo mundo. Todo mundo que era chefe quando ela marcava pro chefe. E tinha reunião dos diretores que eu participava também. Porque eu tava no Campus. Então, “Ah Iago, precisa de tal coisa em tal lugar”. Eu tava aqui pra desenrolar.</p> <p>Pesquisador: Entendi, entendi.</p> <p>Entrevistado: Mas assim, reuniões de chefias imediatas, isso aí tinha no <i>meet</i>.</p> <p>Pesquisador: Então tu conseguia construir um bom relatório de atividades, então?</p> <p>Entrevistado: Sim.</p> <p>Pesquisador: Porque toda semana tu tinhas...</p> <p>Entrevistado Toda semana eu tinha que compor o relatório.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Pesquisador Excelente, Iago</p>
Gestor C	<p>A organização do trabalho? Entrevistada: Da forma remota, não é? Olha, com relação a isso, porque a gente precisa sempre de uma orientação, de uma orientação escrita, do nosso órgão maior que é a Reitoria, no caso. Qualquer deliberação, qualquer rotina que a gente organiza a gente sempre espera. Até ponto facultativo a gente espera primeiro a manifestação da Reitoria, para a gente poder divulgar. No remoto, e foi mais essa, essa mesma questão aí: aguardar uma orientação maior do órgão controlador, digamos assim, para a gente poder se organizar. Eu que estou à frente de uma diretoria. Então, assim, deixei o trabalho, apesar de, de vez em quando, alguém me chamar, que dizia... Então, assim, eu, de minha parte, eu acho que os outros colegas diretores também fizeram muito semelhante, que foi ser muito flexível, no sentido da autonomia de cada coordenador de cada chefe de setor. E eu, assim, segui... Como é que a gente vai fazer? Vamos seguir o que a norma, o que a nossa norma está orientando. E de acordo com o que a gente vai organizar. Cada setor se organiza, como é que vocês dão conta de resolver, internamente, a demanda de vocês. Da forma como o documento está dizendo. Vamos fazer dessa maneira. Não pode ter prejuízo, não pode isso, não pode aquilo... Pode assim, pode não assim... Quanto tempo... Quanto tempo você pode fazer remoto? Então, assim, deixei muito livre para que cada setor se organizasse, para fazer as rotinas. Entregar as rotinas da maneira que ficasse melhor para eles. Não é porque eu posso ter a minha visão e dizer: “eu só vou conseguir fazer desse jeito” Mas o servidor não! Mas eu consigo entregar dessa maneira! Então, assim, para mim, de minha parte, a diretoria que eu lidero ficou muito autônoma. De cada responsável de setor que organizasse, juntamente com os servidores lotados naquele setor. Para que eles se organizassem e definissem como eles iriam entregar as suas demandas. Com relação a isso, eu acho que não tem ninguém para falar negativamente de mim. Porque ficou tudo, desde o início, ficou muito organizado. Tanto que quando alguém veio tirar uma dúvida: “Ah, mas faz assim, assim...” Ou outro colega diretor veio fazendo dessa maneira. Cada um é responsável! Cada um é responsável, cada um se organiza e entrega da maneira que fica melhor para a pessoa. E depois, por conta também de toda a situação que a gente estava passando. Como eu falei, foi um período que eu sempre sofri com a questão da ansiedade. Durante o período de pandemia o negócio triplicou, quadruplicou o meu nível de ansiedade. Todo mundo vivendo naquele mesmo momento. Acho que muitos de nós, por exemplo eu, que tenho a questão da comorbidade: “Meu Deus! Como é que eu consigo atravessar esse momento?” Então, assim, não vou ficar fazendo controle geral. Conforme for, eles também estão passando pelos mesmos problemas. Então, por conta disso também, ficou... Deixei todo mundo autonomamente pra definir suas rotinas de trabalho. De acordo com seu setor. E cobrando, a medida que a gente precisava entregar, precisava entregar... E vão entregando as coisas dentro do cronograma. Geralmente, a gente trabalha em cima de cronogramas, que vêm... Que vão chegando. E a gente vai trabalhar em cima desses planos. Que, aliás, todo o nosso trabalho é vinculado com prazos, com rotinas e prazos pré-estabelecidos. Então, a gente é muito ligada na questão de prazos, e que não são nossos! São prazos que são pré-estabelecidos, geralmente, por um órgão maior.</p> <p>Pesquisador: Na verdade, você falou sobre Instrução. Saiu aquela Instrução Normativa, se eu não me engano, ela era a número 4... Ou número 3, eu não me recordo agora. Que falava sobre o relatório de atividades. Que era uma forma de organizar o trabalho semanal, para quem estava em remoto. Era até específico para quem estava em remoto. Aquilo ali foi uma forma, do nosso órgão, tentar regulamentar isso. Mas também era novo para todo mundo. Tanto para os Campus, como para a própria Reitoria. Mas, mesmo assim... Na verdade, a Instrução Normativa nem veio da Reitoria, veio lá de cima. Mas mesmo assim, em alguns Campus eu notei que foi mais semelhante a um “ato cerimonial”. No Campus de Belém, por exemplo. Você achou que foi cerimonial em Castanhal também?</p> <p>Entrevistada: Não... Não acho...</p> <p>Pesquisador: Ele realmente foi preenchido? E as atividades aconteciam mesmo? Esse</p>

	<p>planejamento? Entrevistada: Eu acho que foi muito, como eu falei, muito tranquilo e autônomo em Castanhal. Pesquisador: Que bom... Vamos lá, Elisângela... Vamos para a quarta questão. Entrevistada: Ok.</p>
Pergunta 04: Houve suporte fornecido aos servidores pelo IFPA Castanhal/Belém para o trabalho remoto?	
Gestor A	<p>Em termos de tecnologia. Entrevistada: Teve! Assim, no primeiro momento, inclusive, foi liberado para eles levarem os computadores deles para casa deles, aí eles assinavam uma cautela, de que estavam levando, quem não tinha mesmo... E nós tivemos muitos servidores que levaram, não foram poucos, eu estou te falando no geral. Aqui na DA teve uma pessoa, duas acho...umas quatro pessoas que levaram. Pesquisador: Muito legal! Eu não lembro, não recordo de Castanhal ter passado por isso, mas eu tinha um computador! Porque como eu tinha sido gestor, então já tinha um computador que já estava na minha carga. Entrevistada: Um <i>laptop</i>, não é? Pesquisador: Sim, então eu já tinha. Não precisei. Poxa, que legal.</p>
Gestor B	<p>Aí eu já tô falando de servidores, tá? Entrevistado: Sim. Pesquisador: Aí eu já coloco você e coloco toda a tua equipe e os que estavam... Tu tiveste conhecimento, até porque tu acabaste de dizer que tu também acabaste olhando o Campus como um todo. Então tu debes ter visto muita coisa. Então, de repente, tu... Eu quero que você expanda essa resposta. Entrevistado: Tá. Pesquisador: Houve suporte fornecido aos servidores pelo IFPA Belém, para o trabalho remoto? Entrevistado: Sim. Pesquisador: Nós já falamos da questão tecnológica e tudo mais e tal. Mas apoio, suporte fornecido àqueles que apresentaram dificuldades com: a internet, que era falha, não estavam conseguindo se comunicar, ou tiveram problemas de comunicação, ou que aconteceram durante a pandemia... Não tô falando de doença pela Covid, mas emocionalmente, enfim. Entrevistado: Na época eu observei muito sim. Teve um período, assim, que foi marcante pra mim, porque de Covid, realmente, teve um período que eu fiquei aqui sozinho, de servidor. Porque o diretor-geral adoeceu, a professora adoeceu, o substituto dele adoeceu, a substituta dela adoeceu. Que foi o foco pesado da pandemia mesmo, de se internar e tudo mais. Então, basicamente, ficou só eu de servidor aqui no Campus. Então a gente observava, acabou que passou muita coisa pela minha mão. Porque, às vezes, a professora deixou o e-mail dela aberto pra eu receber o que tinha que receber. E ele também, o diretor. Teve uma semana que não se conseguiu nem contato telefônico com ele, porque ele estava muito doente mesmo. Então, assim, emocionalmente todo mundo ficou abalado, de fato, teve muito servidor abalado emocionalmente. Pesquisador: E tu viste o suporte do IFPA nesse sentido? Entrevistado: O que aconteceu no...</p>

	<p>Pesquisador: Até pra ti também, de apoio, algum apoio? Entrevistado: Na época, assim, a gente ficou perdido no que fazer, de fato. Porque era uma novidade no ocidente, daqui era uma novidade, pra gente aqui da América, foi uma novidade ruim, mas foi uma novidade. Ninguém sabia como agir, de fato.</p> <p>Pesquisador: Entendi. Entrevistado: Mas agora assim, como chefe, ela sempre foi muito presente. Assim, de perguntar o que é, o máximo que a gente tinha de limite. De saber como é que estava. De entender quando não entregava algumas demandas. Que eu, graças a Deus, não adoeci. Em nenhum sentido. E da minha família também, graças a Deus, ninguém adoeceu. Mas assim, teve essa questão do pessoal mesmo, de cada chefe, de cada diretor, de entender quando não dava pra entregar as coisas. Porque era um período de grande dificuldade, de fato.</p> <p>Pesquisador: Então foi um período... Pela novidade da situação, de todo o contexto que foi envolvido, era difícil de você ficar mensurando o quê que era, o que foi o erro, e o que não foi o erro. Entrevistado: Sim.</p> <p>Pesquisador: Não tinha como. Entrevistado: Não tinha como. Porque era uma coisa assim, complicada mesmo.</p> <p>Pesquisador: E isso daí influenciou também no suporte. De como dar apoio àquilo que você não entende, ainda? Entrevistado: Não entende. E o mais difícil foi uma situação, assim, que tu não podias encontrar a pessoa pra resolver o problema. Como dar o suporte à distância quando a pessoa não estava precisando do suporte à distância. Porque, às vezes, não era uma ligação que ela estava precisando, de fato. Então, assim, foi uma questão complicada porque a sociedade toda sentiu o impacto de não, de não poder estar junto. De não estar ali para dar o suporte, de fato. Acho que foi o mais difícil dessa pandemia. Rapaz, essa questão do não presencial, não é? Tu não podia estar em contato presencial com a pessoa. Aí como é que tu vais dar um suporte sem o contato presencial?</p> <p>Pesquisador: Entendi. Entrevistado: Basicamente você tinha que ser entendedor das dificuldades que a pessoa estava enfrentando lá pra você... Não tem como tu mensurar essa, não. É como tu tá doente, e vais entregar um atestado médico. Naquela época, nem atestado as pessoas estavam conseguindo. Fora as pessoas que faleceram. Aí que vinha mais o abalo, as perdas. Às vezes eu digo, fica na minha memória aqui, uma vez eu vinha andando, e estava só eu aqui e os terceirizados na época, o resto tudo tinha adoecido. Aí eu fiquei aqui na frente. E, assim, eu fiquei numa base de uns cinco minutos olhando, aqui próximo, sem ninguém, só ambulância passando. Só ambulância. Encostou umas dez aqui, perguntando se tinha álcool gel. Eles nem sabiam se nós tínhamos álcool pra fornecer, encostaram mesmo, perguntando se tinha álcool, máscara, EPI. E se a gente tinha pra distribuir. Vai dando pro pessoal. A gente tinha aqui. E existe o desespero mesmo, assim, de ver as pessoas estarem morrendo dentro da ambulância, e eles precisando do material, e tudo o mais. E não tinha um carro, um carro e nem nada. Era só umas ambulâncias passando aqui na frente.</p> <p>Pesquisador: Foi icônico isso. Beleza, então. Entendi.</p>
<p>Gestor C</p>	<p>A gente falou muito de tecnologia, que foi uma mudança muito evidente. A gente passou tudo para ser digital. E aí, quando a gente fala sobre suporte, a gente tem que falar</p>

sobre: *notebook*, computador, HD, *pendrive*... Ocorreu isso em Castanhal?

Entrevistada:

Pois é... Isso não tinha nem tempo para essas questões. Quando o Daniel de Castanhal falou sobre alguma coisa a esse respeito, a minha resposta foi: “dentro do possível!” Por exemplo, teve servidor do Protocolo que foi instituído o trabalho remoto. A colega que trabalha no Protocolo! Eu acho que, no início, ela era sozinha no Protocolo. Não tinha condições de fazer o trabalho presencial. E também não tinha condições de ter instrumentos, na época: “como é que eu vou fazer? Não posso vir para cá, mas também não tenho como trabalhar em casa”. E também não tinha como disponibilizar o instrumento. Também não podia liberar, dizer: “Leve!” Porque a própria Instrução Normativa dizia que era “às expensas do servidor”. Mas alguma, alguma situação ou outra, muitas situações. O Protocolo foi uma dessas. Conversei com os meninos do NTI, do nosso Setor de Informática, para quê? Para tentar recuperar um *notebook* que, minimamente, tivesse condições de dar para a colega do Protocolo trabalhar em casa. Então, o que eu pude fazer, foi dessa maneira. E o Protocolo foi um caso que eu não tinha o que fazer. Ou tentava ajudar de alguma forma ou não ia ter. E o Protocolo é um setor que funciona 24 horas, 7 dias por semana.

Pesquisador:

Exatamente.

Entrevistada:

Eu digo isso porque eu acompanho o trabalho lá. Agora não mais, porque já tivemos mais uma servidora, que veio, que somou bastante, mas quando estava sozinha... A outra colega do NTI sempre esteve lá. E ela sempre me procurava para pedir apoio, para pedir ajuda. E, nesse início, a gente teve essa questão. Onde eu pude ajudar, ajudei. Foi um telefone institucional. Não tinha para fulano? Então quem já estava utilizando, alguns chefes de departamento e os diretores, e aí quem não quis, abriu mão, eu fiz um filtro para quem tinha mais necessidade, mais demandas do dia a dia, que pudesse atender. Mas fora isso, não teve apoio. A não ser o apoio moral mesmo, que a gente dava para os colegas. Mas fora isso, um instrumento de trabalho? Não tinha como. Então teve as exceções, que eu busquei nesse sentido de recuperar um *notebook*, para poder dar apoio para a pessoa, porque senão, não tinha outra maneira de acontecer o trabalho. Tinha que, obrigatoriamente, fazer o trabalho remoto. Até por conta das regras, da questão do período pandêmico. Que tinha a questão de idade, a questão de comorbidades... Então tinha um *hall* de servidores que, dentro daquelas condições, obrigatoriamente, tinham que fazer o remoto. Então quem estava nessa condição... Por exemplo, tinha um colega que podia ir administrando essa questão da falta dos instrumentos, mas tinha colega que não tinha como administrar. O Protocolo era um desses, então tive que dar um jeito de conseguir o equipamento principal. Era internet: “a gente tem internet em casa, mas não tem computador, não tem *notebook*. E para comprar vai ser um gasto, e nesse momento não estou podendo”. Então tive que pedir! Graças a Deus deu certo. No testar o equipamento, que estava abandonado e que não tinha mais condições de uso, para liberar a quem precisava. Para muitas outras atividades. Mas, assim, só para o acesso à sistemas. No caso de Protocolo, é um exemplo que eu posso dar, de que eu precisei colaborar dessa maneira. E outros, por exemplo: tenho um celular institucional na data, e abri mão para um outro colega que precisava muito, naquele período. Então fui administrando dessa maneira. Nesse momento cede o celular institucional para um... Para outro... E foi um período que, por exemplo: o meu celular institucional, na data, deixei no almoxarifado. Porque precisava muito de contato, e aí não tem como ser feito. Então foi um período que deixei o celular nesse setor, no almoxarifado, para poder ser utilizado. Protocolo eu tive que resolver dessa maneira, com a recuperação do *notebook*, para o colega poder utilizar em casa. Porque ele não tinha. Então foi dessa maneira que foi, o suporte que foi possível. Alguma outra diretoria, de repente, eu não sei se alguém mais fez algo parecido. Porque também houve uma outra. Por exemplo, compra de *notebooks*! E aí muitos servidores utilizavam *notebooks*. Só que agora, com essa crise orçamentária, é tudo muito reduzido. E aí, hoje, a gente não consegue mais ter essas ferramentas que a gente tinha. Um tempinho muito distante! Hoje já não tem, por exemplo, os equipamentos tecnológicos. Eles acabam ficando obsoletos rápido, dá defeito, às vezes não tem conserto. A gente vai fazendo um ajustinho aqui ou ali, mas esse é o momento que não tem mais como. E a tendência, também, é que vão ficando em desuso, e o servidor não tem mais como utilizar. Nem tinha mais como consertar. E ele entrega, devolve ao

	<p>Patrimônio. A gente conseguiu recuperar um. Não! Acho que foram uns dois. Só para esse uso, durante esse período da pandemia. Então foi assim. O apoio possível foi dessa maneira.</p> <p>Pesquisador: Entendi... Vamos para a quinta questão.</p>
<p>Pergunta 05: Como você avalia a nova condição de trabalho em relação a foco / produtividade / resultado?</p>	
<p>Gestor A</p>	<p>Entrevistada: Pois é, tem que ter esse instrumento. Se não tiver um instrumento de quem está ligado a você, vamos supor: o teu chefe! O teu chefe tem que saber esse planejamento, eu como estou com uma outra instância, que a gente chama do estratégico, não é? Porque a gente tem dentro da instituição, da organização, nós temos o quê? O operacional, o tático e o estratégico. Eu estou num estratégico, como diretora. E aqui quem está num operacional, o tático tem que monitorar isso no operacional. Ele tem atividades a executar, eu só sei que estava acontecendo porque a gente não deixava os processos desandarem, mas já houveram alguns processos que dormiram, isso não pode. Agora eu não posso ir lá, como estratégico, ir lá no operacional e dizer: “ei cara, tem que acordar! Tem que tirar o processo da tua aba”. Entendeu? Então isso nós tivemos alguns exemplos no que diz respeito a DAP, isso não foi bom, não foi bom porque a pessoa estava na pasta dela. Então isso é uma responsabilidade dela. Você está falando remoto, e eu te digo: remoto a gente trabalha, mulher trabalha três vezes mais, a mulher. No sei o homem, mas a mulher eu tô te falando, como dona de casa que sou, tenho família, tenho meus filhos, demanda toda hora.</p> <p>Pesquisador: Mas você chegou a ficar de trabalho remoto?</p> <p>Entrevistada: Chegamos! Que teve uma época que isolou tudo. Literalmente! Então todos nós acabamos experimentando esse sistema remoto. Então ele tem essa vantagem, ele foi bom, justamente, por conta disso: permitiu você produzir mais; permite que tu te monitorares mais, mas a pessoa precisa ter, o quê? Disciplina! E em casa, eu quem cuidava do almoço, porque a menina que ajudava, não podia vir. Cuidava do almoço, colocava roupa na máquina para lavar, tirava, e o pessoal aqui me esperando. Entendeu? Então, as minhas análises do remoto, a gente precisa ter um certo cuidado, porque as pessoas, eu senti que as pessoas, achavam que elas iam ter, que elas iam ter mais oportunidade pra ficar livre da instituição, esse é o sentimento que eu tenho!</p> <p>Pesquisador: E que ficou?</p> <p>Entrevistada: Aí cada um vai ter que se avaliar. Porque aquilo que tu produzes, não me importa o horário que tu está, mas tu produziste aquilo, entendeu? Então eu vi pessoas que produziram, não aquilo só que pediu, eles produziram mais, houveram pessoas que produziram muito mais, entendeu? De ir além, sugerindo: a gente vai por aqui, por ali... Então isso foi bom, mas não foi uma regra.</p> <p>Pesquisador: Entendi.</p> <p>Entrevistada: E o trabalho remoto, pelo menos, como eu fui Coordenadora do Curso de EAD aqui, logo que começou, da Universidade Aberta do Brasil, e a experiência era justamente essa: quando você está com um aluno que ele é EAD, ele tem mais disciplina que um aluno presencial! E isso foram pesquisas, que foram feitas na Europa, agora será que a cultura deles é a mesma cultura nossa? Acho que tem muita coisa para estudar.</p> <p>Pesquisador: Agora professora, me diga uma coisa: houve regulamentação! Houve a regulamentação, houve a iniciativa de se criar o relatório de atividades semanais, tudo como mecanismos de poder, justamente, fazer essa aferição do trabalho remoto, se estava produzindo ou não. Sabemos da pirâmide estratégia, tática e operacional, mas no âmbito do tático, estratégico-tático eles, os chefes de departamento, não teriam que passar também, semanalmente, esse relatório para você?</p> <p>Entrevistada: Não, sim... Eles passavam o relatório, mas era um relatório muito enxuto. Você pode</p>

<p>pegar, eu tenho todos os relatórios, se você quiser eu posso lhe passar, entendeu? Tenho relatórios do que foi feito, entendeste? Mas é um relatório, assim, “o processo tal: disso, encaminhamento”, é um processo enxuto. Só que quando você tem um sistema, que te dá isso em tempo real, é diferente. Tu tens como monitorar isso, mas enfim.</p> <p>Pesquisador: É, até porque essa construção não estava na instrução, ela não dizia.</p> <p>Entrevistada: Não... Não estava. Mas se vc vê... Eu tenho todos os relatórios. Se tu quiseres alguns relatórios, se tu quiseres de repente olhar, você vê que eram atividades mesmo só, não era uma atividade no sentido de que, qual foi o resultado que teve com aquilo? “Não, despachei esse processo e tal”, mas quando vc olha a gente vê... Agora, uma base que seria interessante, Laércio, você pegar, seria um Relatório de Gestão! Porque o Relatório de Gestão tem pessoas ali que fizeram, que nós estávamos no período da pandemia, e o que foi que se conseguiu, enquanto instituição, se realizar no período da Pandemia 2020, especificamente 2021, entendeu? Então tu tens um Relatório de Gestão com produto, quanto veio de orçamento, o que foi gasto, quais foram os investimentos específicos que houveram... Então é também um instrumento de resultados, que você pode está criando, ou está dialogando com ele, digamos assim.</p> <p>Pesquisador: Na verdade, eles são bem pontuais, o de 2020 e 2021, porque foram os 2 anos que mais sofreram com a pandemia.</p> <p>Entrevistada: Exatamente.</p> <p>Pesquisador: Então são 2 interessantes, são 2 relatórios de gestão interessantes que podem ser comparados com os demais...</p> <p>Entrevistada: Com certeza.</p> <p>Pesquisador: ... em anos diferentes.</p> <p>Entrevistada: Com certeza. Você vai ver que houve um gasto menor com energia, lógico, mas o da pessoa que trabalha lá na casa dele, provavelmente, teve aumento da energia, <i>riso</i>... Entendeu? Então assim, eu vejo que nós precisamos também, nessa questão do trabalho remoto, mensurar em termos de gastos para esse servidor.</p> <p>Pesquisador: Entendi.</p> <p>Entrevistada: O gasto, na verdade, o valor econômico e o valor do gasto da energia dele, desgaste físico também... Eu vejo assim: acho que quando eu venho pro trabalho eu estou vendo outras pessoas também, estou tendo convivência com outras pessoas, e isso para mim é muito saudável, é muito saudável! Então pessoas, muitas pessoas ficaram tão presas na sua casa que quando voltaram elas tiveram dificuldades de se relacionar com as outras pessoas, a gente precisa tomar cuidado para que esse trabalho remoto também, no futuro, não gere outros problemas.</p> <p>Pesquisador: Entendi. Professora, diga-me uma coisa: você falou sobre a experiência que você teve em remoto acabou trabalhando mais do que presencial, triplicou o trabalho <i>riso</i>. Porque, aí eu lembro, que você falou que lá são quatro pessoas, seu marido também ficou remoto?</p> <p>Entrevistada: Todo mundo! Meu esposo é pastor evangélico.</p> <p>Pesquisador: Uhum.</p> <p>Entrevistada: Então a gente fazia as <i>lives</i> de casa. Pastorear o rebanho, não é? E isso acontecia no espaço onde eu tinha que dar aula, ele tinha que fazer as <i>lives</i>.</p> <p>Pesquisador: Seus filhos têm idade escolar, também?</p> <p>Entrevistada: Eles estavam estudando tudo em casa, em casa divide o computador um pouquinho</p>

	<p>para cá, um pouquinho para lá, entendeste? A gente tinha dois em casa: o do meu esposo e o meu! E aí eles queriam brincar de joguinhos, era horário <i>riso</i>. Imagina a idade de adolescente, tendo que...</p> <p>Pesquisador: Tendo que conciliar o trabalho com eles.</p> <p>Entrevistada: Exatamente, exatamente. Isso foi importante, acho que é importante. Mas eu tenho isso muito definido da minha cabeça já, dentro da minha casa. O tempo que eu a gente tem com a nossa família, o tempo que a gente tem com o trabalho... Então a gente tem isso dividido, mas a gente sabe que isso não é uma regra. Nem todo mundo tem, ao invés de ficar em casa, a pessoa vai pra outro lugar, e deixa a família só. Tem muitas questões por detrás disso.</p> <p>Pesquisador: Entendi. Interessante professora, eu posso até pegar um Relatório de Gestão de 2019 e 2022 e comparar.</p> <p>Entrevistada: Eu tenho, se você precisar, eu posso lhe mandar.</p> <p>Pesquisador: Ok.</p>
Gestor B	<p>Isso foi um contexto. Em meio a pandemia e tudo mais. Mas acabou se tornando...</p> <p>Entrevistado: Uma realidade.</p> <p>Pesquisador: Já nos dias de hoje, a partir do ano passado pra cá, com o Programa de Gestão de Desempenho, o PGD. Então acabou se tornando uma realidade o trabalho remoto. Então como se avalia a nova condição de trabalho em relação a foco, produtividade e resultado? Isso aqui é importante. Foco! Aí a gente sai um pouquinho desse contexto, porque ele veio com muita peculiaridade. Muita peculiaridade. Situações que tu estais me passando, que até então eu não conhecia, da realidade do Campus naquele momento.</p> <p>Entrevistado: Então...</p> <p>Pesquisador: Mas mesmo assim é possível a gente fazer uma avaliação. Mas ela vai ficar uma avaliação mais clara a partir do ano passado pra cá, com o PGD. Então expande teu conceito que tens, a tua visão. Como você avalia a nova condição de trabalho em relação a foco, produtividade e resultado?</p> <p>Entrevistado: Assim, os setores que eu vejo que aderiram ao PGD, que é a questão do trabalho remoto. Eu acho assim, tem setor que a gente consegue, aqui no Campus Belém.</p> <p>Pesquisador: Mantendo o foco?</p> <p>Entrevistado: Mantendo o foco! O PGD, só que essa questão do foco, do resultado, eu acho que fica...</p> <p>Pesquisador: E avaliando a produtividade?</p> <p>Entrevistado: Com produtividade! Fica muito pessoal do servidor. Que eu sempre digo que é a dificuldade do trabalho remoto. É o desafio do trabalho remoto. Que a chefia tem que avaliar, gerenciar isso... Porque eu acho que é totalmente viável. E eu acho que é uma coisa sem volta. Até financeiramente é o melhor, economicamente é. De se pensar se tu conseguir, num setor, aderir ao trabalho remoto. Tanto que a gente vê nos tribunais de justiça, que até audiência é no <i>whatsapp</i>, hoje em dia. Não precisa estar mais fisicamente lá. E a economia que isso traz é imensurável. E falando do Campus de Belém, tem setores que tu consegue aplicar. Só que, assim, fica muito... A dificuldade que eu vejo, principalmente pro gestor do local, da chefia, é tu fazer essa mensuração. Nem mensuração, mensuração tu consegue. Porque, por exemplo, tem um setor que entrou 20 processos e saiu 3, que tem 3 servidores. Um entrou... Todos entraram com os seus 20 processos, num período de 10 dias: um te entregou 20, a resposta de 20; um te entregou</p>

15 e outro te entregou 3. Tu consegues mensurar, onde tá. Aí tu teria que chamar este daqui com: “o que tá acontecendo?”. Porque eu acho que tem ter critério pra aderir ao PGD. Tu tens que dizer que tu tem estrutura, tu tens que dizer que tu tem internet que funcione, tu tens que dizer que tem como tu desempenhar as tuas atividades, que tu vais ter acesso ao sistema, pra deixar a tua chefia imediata a par do que tu tá fazendo. Então, tu aceitaste todas as condições. Pelo menos tu disseste que tu tens. Então a tua chefia tá te liberando porque tu disseste que tens. E se tu não consegues produzir, a tua chefia teria que te chamar. Porque a mensuração tu consegues. O sistema tá aí pra isso. Tu consegues mensurar. Agora o teu desempenho é a tua chefia e tu. E aí, pra mim, é que tá a dificuldade. Porque, às vezes, as pessoas se confundem com o pessoal e o profissional.

Pesquisador:

Mas tu achas que o... no caso é o POLARE.

Entrevistado:

Sim.

Pesquisador:

Tu achas que o POLARE tem as ferramentas pra fazer essa mensuração com propriedade?

Entrevistado:

Ele é feito pra isso, não é? Ele é feito. Só que é o que eu tô te falando. Fica uma coisa muito pessoal.

Pesquisador:

O que eu sinto falta no POLARE é...

Entrevistado:

Tu vais alimentar aquilo ali. Agora eu penso assim: só o POLARE não é o suficiente porque a gente também tem o SIPAC pra movimentar. É um conjunto de coisas. Tu tem um e-mail pra responder. Agora tu tem um cara no PGD que tu manda dez e-mails e ele te responde um, numa semana. Como eu tô te falando, mensurar tu consegues mensurar. Por várias maneiras: ligação, mensagem do *whatsapp*, e-mail institucional. Enche o caboco do e-mail. Porque no PGD é a única comunicação que tu vais ter formal. Eu até nem gosto de usar o *whatsapp*. Éle é só uma comunicação emergencial. Agora o cara que tá no PGD tem que estar com o horário de trabalho bem definido, tem que estar com o e-mail dele aberto e com o formato indicado. E aí o POLARE tu vai... Vai ficar a cargo do cara, que tem que entrar pra fomentar o POLARE. Mas tu vê a movimentação do SIPAC, tu vê o e-mail institucional. Então, mensurar não é o problema. Como tu tá gerenciando isso que é. A chefia e o servidor! Porque, é o que eu sinto às vezes aqui, é que a amizade sobrepõe o profissionalismo. Eu sou mais amigo desse daqui, não vou cobrar tão forte isso daqui. Então aquele que eu não sou tão amigo, eu vou “cacetar” ele de trabalho, porque ele tá produzindo. Eu, como eu costumo dizer que, às vezes aqui, o cara que produz ele é penalizado. Porque tu pegas daqui que não tá produzindo: toma, tu faz vinte, tu consegues fazer quarenta.

Pesquisador:

É uma realidade?

Entrevistado:

Entendeu? Então eu acho que o grande problema tá aí! Tanto que eu conheço servidor que diz: “eu não quero mais ficar no PGD, prefiro presencial, porque tá tudo sendo direcionado pra mim. Acaba que eu tô me sobrecarregando em casa também”.

Pesquisador:

Não, mas ele pode alegar isso porque ele não sabe o que tá acontecendo com os demais. Vamos supor que eu tô numa equipe de quatro...

Entrevistado:

Mas aí o que acontece? Ele vai reclamar mais ainda, mas ele não é chefia! Então ele vai abrir processo. Ele vai, vai... até se solucionar, ele já tá “abarrotado” de trabalho. Até se ter a solução disso.

Pesquisador:

Não, tu tá me passando um ponto interessante. Vamos supor que eu sou o gestor de uma equipe de 3. E eu recebo uma demanda de 20 processos. Não, vamos colocar um número mais exato: 15 processos! Eu, como gestor, o correto é eu repassar 5 pra cada um. Agora se eu, sabendo que o Servidor A produz mais, vou passar 10 pra ele. Como é que o servidor A vai saber se esses 10 tá mais ou menos pesado pra ele? Se ele não sabe que o B e C receberam só 5?

	<p>Entrevistado: E é esse que é a grande problemática. Porque ele não sabe quanto o B e o C receberam. Porque fica a cargo da chefia imediata passar.</p> <p>Pesquisador: Você tem uma sugestão pra solucionar esse problema?</p> <p>Entrevistado: Eu acho que poderia ser feito que o acesso seja pra todo mundo, não é? Tu vê o quê cada um tá recebendo.</p> <p>Pesquisador: Você tá chegando num ponto Interessante, Iago.</p> <p>Entrevistado: Tu trabalhas com transparência.</p> <p>Pesquisador: Isso... É o que a gente vai conversar sobre o POLARE. Que eu acho um desafio do POLARE! O POLARE é limitado. Ele não te dá a condição, por exemplo, de um <i>chat</i>. Ele não dá a condição de uma interação. Se você chegar lá, até por uma transparência, de você como gestor, chegar lá no POLARE e abrir uma tela em que você possa conversar com seus subordinados, no caso os 3 do exemplo aqui citado, e dizer: “olha, eu recebi aqui uma demanda de 15... Eu recebi uma demanda de 15... Eu recebi uma demanda de 15 e agora eu vou dividir entre vocês igualmente. Servidor A, você vai receber 5 da demanda e...”. Aí sim, vai ser transparência! E aí sim, ninguém vai alegar que tá recebendo mais ou menos, entendeu?</p> <p>Entrevistado: Não precisa ser igualmente. Vamos supor, assim: é uma demanda de aposentadoria, vamos falar de RH. Tem que ser o Servidor A, mas esse aqui tem mais expertise. Então: “essa semana eu tenho 6 processos aqui, que era melhor que fosse tratado pela sua experiência”. Mas aí é que tá a transparência, não é? O cara entender porque ele tá recebendo mais. Porque ele pode receber mais. E os outros entenderem o porquê que ele também tá recebendo mais. Se ele tá recebendo mais, é porque ele entende um pouco mais, poderia estar indo atrás de mais informação, até pra ajudar mais ele a executar o que tá faltando também, de fato. O que tá faltando, de fato, é essa transparência. Até mesmo com a adesão ao PGD tem que ter transparência. Hoje em dia parece que as coisas são escondidas. Eu sou do PGD, e uma vez que eu fui na Reitoria, eu fui na Reitoria... Certo setor disse: “não, tá todo mundo pedindo? Que diabo é que é esse PGD?” Aí que eu fui chegar aqui pra pesquisar o que era PGD. Porque é uma coisa escondida, como se fosse só os “filhos do rei”. Não, isso não. Não tem condição, não é nada errado, rapaz, não é errado.</p> <p>Pesquisador: Aí você só vai saber quando sentir a falta do servidor?</p> <p>Entrevistado: Já vai sentir falta do servidor.</p> <p>Pesquisador: Ah, ele tá no PGD? Ninguém sabia.</p> <p>Entrevistado: Não é preciso isso. Não é legalizar, não é legalizar. Então precisa esconder. Agora sim, tem que ser transparente. Pra chefia e pra quem está no grupo que está em PGD. Pensando-se num grupo. Pelo menos pra mim tem que ter essa transparência.</p> <p>Pesquisador: Então isso daí seria uma solução: ter mais transparência! E isso envolve interação com a equipe que você está como gestor, e não é expor você como gestor, de ter que ficar em situação que você tem que avaliar se é a sua condição de colega de trabalho ou se você é um profissional que está envolvido no trabalho. Então, pra não ter essa exposição, a solução é a transparência. Que é um desafio do trabalho e, de repente, isso daí seja um ponto a ser corrigido na questão do PGD.</p> <p>Entrevistado: Ótimo.</p>
<p>Gestor C</p>	<p>Entrevistada: Essa... Essa aí...</p>

Pesquisador:

Acha que está prematuro, ainda? Está muito cedo para a gente fazer uma avaliação?

Entrevistada:

Acho! A gente está com três itens... Assim, a gente precisa fazer um estudo mais detalhado para essa questão aí. Precisa! Porque é muito novo, tudo rápido. Começou como uma “enchurrada” aqui! Esse novo momento, essa nova condição, esse novo cenário que a gente vive de teletrabalho. Agora a gente acaba indo no fluxo de demanda. Cobra de um, cobra de outro... E caminha para cá, e caminha pra lá, e caminha... E vai... Mas aí a gente acaba não tendo foco, e faltando espaço ainda pra mais. Eu acho que a gente (e o IFPA de um modo geral), eu acho que essa apresentação desse trabalho, dos resultados, dos ganhos... Ainda precisa ser avaliado com critérios, com ferramentas desse trabalho, com os resultados que foram obtidos nesse período. É preciso se fazer essa avaliação. Que eu acho que não teve ainda. Até porque, são muitas áreas! São muitas áreas. Eu posso falar do meu nicho, por exemplo. Mas a demanda, ela é muito maior! Eu posso dizer: “Na minha área a gente conseguiu fluir tranquilamente”. E apresentar os resultados, dentro dos prazos, que a gente costuma trabalhar. Que eu costumava trabalhar no presencial. Só que, assim, é uma demanda muito maior. Essa questão da produtividade, dos resultados... Eu posso dizer na diretoria administrativa. A gente conseguiu dar fluxo e obter os resultados. Que são esperados da gente, dentro do possível. De acordo com as ferramentas que foram apresentadas. Por exemplo: a gente tem dez demandas processuais! Por exemplo, para três. Dentro das ferramentas que estão disponíveis, não são possíveis nesse momento! Muita, mas muita coisa que não foi possível, não necessariamente, foi por conta do teletrabalho, ou por conta do trabalho remoto. É por conta das mesmas ferramentas que a gente precisa utilizar. Que são necessárias, desde o tempo presencial. E eu mesma ainda não! Apesar da equipe cobrar no dia a dia. E precisa ter uns colegas da empresa que dizem: “a gente precisa fazer um trabalho assim... A gente precisa avaliar a situação...”. Mas acaba que é muita coisa, e a gente acaba focando mais naquilo que, realmente, já é obrigatório. E que a gente precisa dar resposta, por aquele tempo. E as coisas que a gente ainda não está com o prazo dado, a gente vai reduzindo para depois. Então, assim, nessa pergunta, eu diria que a gente precisa de mais tempo. A gente realmente precisa! Se reunir e estudar essa questão aí. Mas de maneira mais organizada. Com informações mais organizadas. Com as informações todas, que envolvem o trabalho, os elementos, as variáveis que envolvem toda essa dinâmica, essa nova Metodologia. Para a gente poder dizer: “não, teve... A produtividade foi essa... Hoje a gente está desalcançado por isso...”. E eu acho que a gente não tem, digo o IFPA como um todo, eu acho que ainda não tem esse trabalho para dizer: “olha...”. O antes e o depois do trabalho remoto, e agora o teletrabalho, que hoje a gente chama de teletrabalho.

Pesquisador:

Na época da pandemia... Na época da pandemia... É, eu até entendo que a gente, o que você falou de ferramenta, a gente não tinha realmente as ferramentas para poder avaliar com precisão, de dar uma resposta, e fazer uma avaliação com propriedade. Aí, hoje, com o PGD, há uma certa regulamentação do trabalho remoto. A gente tem o POLARE! Eu te pergunto: o POLARE, tu achas que é a ferramenta adequada para nos dar essa resposta mais próxima de uma produtividade e resultado? Esse POLARE?

Entrevistada:

Olha... Eu acho que até poderia. Mas eu acho que ele precisa melhorar bastante. Eu não sei se é a minha condição tecnológica ou se é o próprio sistema, mas eu tenho muita dificuldade com o POLARE. Eu sempre tive, desde o início. E eu tento sempre, porque eu preciso atender a demanda da equipe. Eu tive muita dificuldade com o POLARE. Com a inserção de dados, depois eu preciso de um relatório básico, de alguma informação... E não consigo! Não sei se são dificuldades minhas ou se são dificuldades do sistema. Então, eu acho que pode ser o sistema. Com esse sistema! Mas eu acho que precisa melhorar para que a gente possa, facilmente, trabalhar com ele. Até porque a gente tem que partir, também, daquela questão de quem são os nossos servidores. Da mesma forma como a gente, tem servidor recém-ingresso, ou mesmo de mais tempo, de mais tempo e de mais idade que: “eu não sei... Eu demorei para me inserir...”. Até porque não tinha como. Mas assim, eu me esforço sempre. Eu estava te falando isso. Eu sempre tenho aquela questão da resistência. Porque, para mim, tem que ser pautado, para me passar segurança. Quando eu deixo tudo por conta do sistema, aí eu já fico naquilo: “se

	<p>precisar... Se me questionarem a informação e não ter disponível... Não conseguir pegar para ler...”. Eu tenho essa consciência! Por exemplo, eu tenho essa consciência e pode ser que eu e outros servidores também. Num nível assim, como o meu. Faz-se um esforço. Mas a gente sabe também da dificuldade de muitos colegas. E aí, eu acho que o sistema... Ele acaba dificultando muito. E a pessoa acaba desistindo, porque eu não acho fácil de mexer naquele sistema. Eu tive bastante dificuldade. Então assim, imagina outros colegas, que também não tem esse hábito, da rotina de sistema, no dia a dia? Obviamente que ainda vai ter mais dificuldade ainda! E eu acho que o sistema não está preparado para essa dificuldade. Que, provavelmente, deve ter em Campus como Castanhal, Campus Belém... Até o Industrial também. Esses Campus mais antigos, que são servidores de uma história maior no Campus. Então assim, muita gente não vai conseguir.</p> <p>Pesquisador: Eu tenho minha crítica ao POLARE. Na verdade, a minha crítica maior é a transparência! É... Você tem uma equipe, e na tua equipe você está com três pessoas, na tua equipe. E aí, vamos supor: se eu já sou gestor dessa equipe e eu quero, no início da semana, colocar três atribuições para a minha equipe...</p> <p>Entrevistada: Atribuições...</p> <p>Pesquisador: Sim. No mínimo homogêneas, porque a gente acaba fazendo: “porque aquele Servidor A que está na minha equipe, ele é muito bom, então vou acabar carregando aquele rapaz de mais atribuições. Porque sei que ele vai me dar a resposta que eu quero, então vou colocar para ele mais cinco atribuições, e vou colocar uma só para o Servidor B, e mais duas para o C”. Então o POLARE, ele não vai mostrar para aquele coitado lá do Servidor A, que ele está com cinco atribuições! Se virando para fazer. Que ele está ou não está sobrecarregado. Não há transparência. Porque não há comunicação. O POLARE não te dá uma condição de que você possa falar com a tua equipe que está em trabalho remoto e está distante do Campus. Ela não está no ambiente de trabalho. Ela não está do teu lado. Então, até para você ver se está todo mundo bem, se está todo mundo aí, eles estão presentes, como é que tu vai controlar a frequência desse pessoal? Como é que tu vai ver se ele está trabalhando as oito horas? Primeiro, o turno da manhã, o turno da tarde, ele está lá? Então o POLARE tem essa deficiência! É a maior crítica que eu tenho para fazer para ele. Porque ele passa as atribuições, a gente pode até medir pelos resultados que são entregues, mas...</p> <p>Entrevistada: É, vamos lá...</p> <p>Pesquisador: Tá bom. Vamos lá para a sexta questão...</p>
Pergunta 06: Como a gestão avalia o impacto do trabalho remoto para o órgão?	
Gestor A	<p>Para o IFPA. É possível se mensurar o impacto que teve?</p> <p>Entrevistada: Eu acho que está muito cedo, ainda, para isso. Está muito, porque no período que foi a pandemia nós vimos, assim, foi necessário. Agora não, agora é quem quiser! Então, enquanto nós não tivermos instrumento... Eu sou assim, muito racional, entendeu? Eu te dou uma tarefa, tu executas a tarefa e eu preciso analisar como foi executada, e a partir daí eu posso tirar algumas conclusões. Por enquanto eu vejo que está prematuro, a gente pode encontrar alguns elementos aqui, ali, mas eu vejo que isso ainda vai dar pano pra muitos estudos.</p> <p>Pesquisador: Entendi. Até porque a gente já saiu do ambiente de uma pandemia, não existe mais a obrigatoriedade dessa emergência ser atendida, sanitária ser atendida, para se estar no trabalho remoto, hoje em dia não, hoje em dia nós temos um Programa de Gestão de Desempenho</p> <p>Entrevistada: Como é que a gente vai mensurar, isso?</p> <p>Pesquisador: E aí, e aí quando você fala de um Programa de Gestão de Desempenho, sugere que você tem como mensurar isso, se é uma “gestão de um desempenho”.</p>

	<p>Entrevistada: Pois é, aí você vai ver os itens, quais são os itens que tu analisas do desempenho? Uma das questões é convivência, vai avaliar como? Vai mensurar como? Entendeu? Ahh não, eu te dei cinco sementes e tu me deste uma floresta. Isso é um bom resultado! Agora, o quê que levou pra tu construíres tudo isso, entendeu?</p> <p>Pesquisador: Então no âmbito do órgão, há necessidade de melhorar esse programa?</p> <p>Entrevistada: Certo, certamente!</p> <p>Pesquisador: Para que se possa, de repente, avaliar o impacto?</p> <p>Entrevistada: Não tem nem o controle de frequência, que está funcionando hoje. SIPAC a gente tem um monte de SIGRH, parece.</p> <p>Pesquisador: SIGRH.</p> <p>Entrevistada: Nós temos ainda falhas. Então como você vai mensurar isso? É porque eu confio em ti.</p> <p>Pesquisador: Uhum...</p> <p>Entrevistada: Tu me dizes que chega aqui esse horário, tu sais esse horário e tu tem uma produtividade, entendeu? Tem uma produtividade. Agora a gente precisa mensurar isso.</p> <p>Pesquisador: No trabalho remoto. Já presencial, já é um pouco complicado, ainda mais remoto!</p> <p>Entrevistada: É porque eu acho que isso está muito relacionado à cultura, muito relacionada à cultura. E o ser humano, ele só funciona quando ele é controlado, não tem jeito. A não ser que tu me proves o contrário... <i>riso</i>. A não ser que tu me proves o contrário.</p> <p>Pesquisador: A cultura que você fala é?</p> <p>Entrevistada: A cultura organizacional. De eu vou fazer porque eu passei no concurso, então eu tenho que executar isso com excelência, vou fazer meu melhor, vou sugerir, entendeste? Isso eu não acho... Eu sinto que há uma deficiência nisso, eu sinto que há uma deficiência. E o Campus Belém ele, por ser mais antigo, eu acho que essa cultura, ela está mais arraigada de uma forma negativa e não positiva, entendeu?</p> <p>Pesquisador: Entendi.</p> <p>Entrevistada: Então eu não posso vir quando eu quero, e nem quando eu não quero. Eu tenho que vir porque eu passei para trabalhar, para trabalhar, entendeste? Uma coisa que você vê um servidor fazer, isso na rede pública, mas não faz na rede privada. Como? Por que isso? É cultura, entendeste?</p> <p>Pesquisador: Entendi, ficou claro, ficou claro.</p>
Gestor B	<p>Hoje, atualmente. Tu tem como pontuar um impacto que foi assim, que tu possa dizer que foi significativo na mudança de trabalho?</p> <p>Entrevistado: Tem impacto positivo e tem impacto negativo, não é? Assim, como tudo que é implantado, não é? Nem tudo é “a mil maravilhas”...</p> <p>Pesquisador: Fala pra mim, pelo menos, um exemplo de cada um.</p> <p>Entrevistado: Aí eu não posso, vou te falar como gestão, porque não tem ninguém em PGD no meu setor.</p> <p>Pesquisador: Entendi.</p>

	<p>Entrevistado: E também não aderi, pra ter a questão do retorno da minha chefia. Mais como servidor mesmo, sentindo o impacto do PGD. Tem setor que eu vi que funcionou, que até produziu mais. Que adери bem. Então assim, a gente sente que o servidor realmente é responsável com as demandas dele, e dá um retorno positivo. Tem setor, principalmente o RH, que eu vi que adери primeiro, e que foi a maioria que adери ao PGD. Teve setor que produziu bem mais. Foi perceptível. O momento que tá em PGD não impactou negativamente, o momento, como se a gente estivesse aqui. Acabou que, ao meu ver, até melhorou, até melhorou.</p> <p>Pesquisador: Que também seria a minha opinião.</p> <p>Entrevistado: Se eu estivesse em PGD, eu acho que eu, estando em casa, tenho que apresentar um <i>plus</i>, um a mais. Porque, teoricamente, eu pedi porque lá o desempenho é melhor do que aqui. E tem gente que consegue te dar esse retorno. Agora, tem lugar que o cara só não vem. O “caboco” só não vem. E não fica claro pra quem tá precisando do serviço. Não fica justificável pra quem precisa de serviço. Porque, às vezes, o PGD impacta todo mundo. Não é só a chefia e o cara. Por exemplo, se eu preciso de um atestado de tal coisa, e o cara tá em PGD, ele tem que me atender no e-mail institucional, não é? Aí a gente, às vezes, manda e não tem retorno. Aí só vai ter retorno quando o cara chegar aqui. Aí eu falo assim: atrasa! Eu posso estar precisando pra um monte de situações, e eu tenho que esperar a vontade do cara me atender. Sendo que ele sabe que a obrigação dele é atender, remotamente, também. Então tem esses prós e contras que eu digo que ele tá muito ligado ao pessoal, profissional do servidor. Tem servidor que adери bem, que responde tranquilamente aos meus anseios, tanto aqui quanto no PGD. Agora, tem servidor que some. Que parece que tira o PGD como férias.</p> <p>Pesquisador: Mas tu não achas que é a responsabilidade, também, do gestor dele, desse servidor?</p> <p>Entrevistado: Sim.</p> <p>Pesquisador: Enquanto mantê-lo em foco?</p> <p>Entrevistado: Tem situações aqui que o cara não tem nem acesso ao POLARE... Mas aí ele tá de PGD.</p> <p>Pesquisador: Mas isso daí...</p> <p>Entrevistado: Aí vem uma bola de neve de responsabilidades. Então estão utilizando o PGD...</p> <p>Pesquisador: Pra outro fim.</p> <p>Entrevistado: Pra fazer “política da boa vizinhança”. Aí vem mais uma falha. Que já é aquela coisa que, se acontece isso, tu reclama pro chefe da pessoa. Aí tu vê na outra semana: tá do mesmo jeito! Aí tu reclama pra chefia superior, aí vai pra direção geral... E nada aconteceu!</p> <p>Pesquisador: Não se resolve? Nada aconteceu?</p> <p>Entrevistado: Aí tá complicado.</p> <p>Pesquisador: Isso daí, então, passa a ser cultura?</p> <p>Entrevistado: É, tá virando uma questão de cultura negativa.</p> <p>Pesquisador: Uma cultura negativa, não é? Entendi. Então aí, isso daí é um claro exemplo... De um exemplo negativo do impacto do trabalho em remoto?</p> <p>Entrevistado: E tem também o positivo. Teve gente que produziu mais no PGD. O que fez foi melhorar o atendimento, de fato, do setor. Tu vê que a pessoa chega, às vezes, até com</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>uma expressão melhor. Não impactou negativamente, a trabalhar em <i>home office</i>. Ela produziu mais, parece que tu tem a sensação de que melhorou a qualidade de vida do servidor.</p> <p>Pesquisador: Sim.</p> <p>Entrevistado: Tá sendo agradável pra ele, profissionalmente. Não teve impacto negativo pra ele. O atendimento presencial melhorou, o atendimento, quando tá em casa, não teve declínio. E tu vê que impactou positivamente na vida, pra qualidade de vida e profissional dele.</p> <p>Pesquisador: Esse é um ponto positivo, não é? Então, isso daí também tem... Deve ter a ver com...</p> <p>Entrevistado: Pra mim é a gestão da situação. A chefia imediata tem que começar a tratar o dia a dia como chefe imediato! Não é ser “carrasco” de ninguém. O chefe não é carrasco. Ele é cobrado. Ele tem que cobrar. Isso é o mais normal. Não é privatizar o que é público. Porque é o discurso da galera, às vezes. Não é privatizar o que é público. Mas a gente tem que entender que a gente tem um mínimo pra produzir. Nós somos uma autarquia, não uma empresa pública que tem que... Mas a gente tem resultado, a gente tem meta à alcançar. Não é privatizar o que é público. Mas nós temos metas à alcançar. Quem está em gestão é cobrado. E a sociedade cobra da instituição. Então as pessoas têm que ter esse sentimento de...</p> <p>Pesquisador: Pertencimento!</p> <p>Entrevistado: E às vezes a pessoa quer o PGD pra não pertencer. E não é isso. É pra melhorar.</p> <p>Pesquisador: E se o gestor...</p> <p>Entrevistado: Contribui!</p> <p>Pesquisador: Pra esse “não pertencimento” desse servidor?</p> <p>Entrevistado: Ele vai, realmente, atingir esse objetivo de “não pertencer”. Tem outros que pensam assim: “eu vou botar no PGD, porque ele me está prejudicando presencialmente. Aí eu vou botar aqui no PGD”. Não, não é isso, cara. Você está desmerecendo o servidor de todas as maneiras. E está prejudicando o serviço público. Então assim, as pessoas, às vezes, no serviço... E olha que eu estou recente no serviço público, estou só 7 anos. É... Tem... Tem uma dificuldade dessa gestão mesmo. Tem uma dificuldade muito grande. “Ah, porque está falando que tu é carrasco”. Não é carrasco, gente. Porque, é assim, a legislação cobra que seja assim.</p> <p>Pesquisador: Tu conhece outros... Saindo um pouquinho, tu conhece outros Campus? Ou tu só assumiste aqui?</p> <p>Entrevistado: Só aqui mesmo.</p> <p>Pesquisador: Então tu não conheces as outras realidades, não é?</p> <p>Entrevistado: Não conheço, de fato, de direito. A gente conhece de comentário, só. De comentário. A gente não conhece verdadeiramente. Às vezes só o negativo.</p> <p>Pesquisador: Já visitou Castanhal?</p> <p>Entrevistado: Só Castanhal. Só Castanhal e a Reitoria.</p> <p>Pesquisador: A Reitoria? Entendi. Não, mas na verdade, isso daí, eu concordo com você. Realmente é cultural da gestão... A questão da gestão. E quando eu falo gestão, eu não estou falando lá da...</p> <p>Entrevistado: Não, a gestão como um todo.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Pesquisador: As chefias de departamentos, os chefes coordenadores.</p> <p>Entrevistado: Aí vem outro caso. Quando a gente entra no serviço público, pelo menos eu não tinha esse conhecimento. A gente entra passando por uma função. Um cargo. Eu sou Técnico de Laboratório. Então, para aquilo ali eu estou preparado. Às vezes, para a gestão, as pessoas não estão preparadas. Não estão preparadas. O pessoal pensa que é só um CD, que eu vou ganhar mais para melhorar meu salário. Não! Vem esse a mais porque você tem responsabilidades. Esse a mais, esse adicional, vem porque você tem mais responsabilidades do que você já tinha antes. Então você tem que se preparar. As gestões máximas e superiores tem que também ter esse olhar crítico. Digo: “não, esse daqui não está preparado ainda, mas esse daqui não. Esse daqui dá”. Mas, às vezes, nem esses que estão nessas posições estão preparados.</p> <p>Pesquisador: Aí vira uma cultura. Aí vira uma cultura.</p> <p>Entrevistado: Vira uma cultura. De que ele é meu amigo, ele me apoia, eu vou dar o CD ou o FG para ele. Não é por conta do que ele produz, da capacidade de gestão. É porque a gente já assumiu função. E por isso que ela é temporária, para contribuir. Vai ser tudo perfeito? Não. Mas é para contribuir. O máximo que a gente conseguir. Para a instituição ter o norte dos caminhos que está percorrendo. Não para agradar o Laércio, porque ele é meu amigo. Óbvio que o dinheiro, ele vai ajudar. Óbvio que todo mundo gosta. Mas não é só para isso. Esse não é o ponto principal. É para fazer a gestão da instituição. E aí vem a questão de que, talvez se ofertasse capacitações periodicamente de gestores, de coordenadores de curso, de chefias de setores. Pegando mais a parte administrativa. Não o específico de cada lugar. Mas acho que a parte administrativa, como um todo, seria interessante também. Fazer capacitações de gestores, capacitações de chefias de setor, capacitações de chefias de departamento. Por que o departamento? Qual a posição dele na administração? Porque, às vezes, o pessoal fala: “não sou índio, não tenho chefe aqui, não tenho cacique, não tenho escravo”. Não, eu tenho mais responsabilidades com o departamento. Qual é a posição do departamento na hierarquia da administração pública e o que se espera do chefe? O que ele precisa saber? Um diretor? “Olha, ele é diretor”. Eu estou diretor. Eu não sou. Eu estou diretor! Então, o que se espera do diretor? Qual é o momento que ele precisa ter? O que ele precisa fazer? Qual a responsabilidade dele como diretor? Não dá, como diretor mesmo. Então, essas capacitações, nesse sentido, eu acho que seria bacana a gente fazer. Ou com parceria, ou pagando curso, não sei.</p> <p>Pesquisador: Então, a gente colocou aqui dois pontos: o impacto positivo que, pelo que eu entendi, é mais da postura daquele servidor, daquele servidor que está em trabalho remoto, e realmente não deixa o foco ser perdido, e se mantém em produtividade e...</p> <p>Entrevistado: E até melhora.</p> <p>Pesquisador: E até melhora, gerando resultado...</p> <p>Entrevistado: Ele absorve aquilo positivamente.</p> <p>Pesquisador: Nós temos esse servidor, e depende desse resultado dele, deve ser consequência da gestão que está sobre ele, atuando sobre ele. E no outro ramo, nós vemos um outro servidor, com uma outra postura. Aquele que não quer pertencer mesmo. E aí nós temos com ele também, uma linha de gestão. Aí você falou sobre capacitação. Você entende que, principalmente a capacitação deste gestor, pode trazer consequências para esse servidor, para a mudança de cultura desse servidor?</p> <p>Entrevistado: Eu acho que capacitar os dois lados. Até porque o trabalho remoto também é uma novidade para outras pessoas.</p> <p>Pesquisador: Mas quando a gente se fala em capacitação, a gente fala em...</p> <p>Entrevistado: Mas a prioridade seria capacitar os gestores, porque a gente não entra chefe.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Pesquisador: Em que? Mas em gestão de pessoas?</p> <p>Entrevistado: Não só. Como eu te falei agora a pouco, por exemplo: eu sou engenheiro de formação! Eu não aprendi a ser chefe na faculdade. Eu aprendi que se você me trazer uma engrenagem para calcular, eu sei! Se você me mandar fazer um plano em uma instituição, eu sei! Se você me botar para fazer desenho de máquinas, eu sei! Para me projetar esse ar-condicionado aqui, a carga técnica daqui, eu sei! Isso é técnico. Eu sei. Mas ser chefe? Ninguém ensina. E tem como. Tem como capacitar. O que acontece muito assim...</p> <p>Pesquisador: Sim, capacitar a gestão de pessoas.</p> <p>Entrevistado: Um diretor, quando ele assume, ele é professor. Um diretor geral. Ele é professor. Se a gente der a sorte dele já ter administrado alguma coisa na vida dele, a gente está bem. Mas, às vezes, tu pega um cara que, não é desmerecendo ele, mas ele só deu aula a vida toda. E aí ele tem a oportunidade de ser diretor. Às vezes vai ser “um cachorro” liderando uma equipe de pessoas.</p> <p>Pesquisador: Concordo.</p> <p>Entrevistado: Então é capacitação, nesse sentido. Não só gerenciar pessoas, mas qual é o papel dos diretores? Da hierarquia à diretoria? O que se espera disso daqui? Porque, às vezes, tu tem um cara que é muito bom, só que ele está, por exemplo, “um diretor carregando o piano”. Às vezes tem um diretor que está lá na obra, fiscalizando. Não é papel do diretor. O cara está aqui, confortável, de pé em cima. E o diretor está se acabando de serviço. É fazer entender qual é a posição de cada um aqui, nesse organograma que a gente já tem. Porque o organograma, nada mais é do que é uma forma de gestão. De saber qual é a responsabilidade de cada um. Daí, o “caboco” vai conseguir passar por seu pupilo. Qual é a responsabilidade dele? Porque tem gestor que se abstém até disso! Das suas responsabilidades. E aí vai começar. Se o cara não se encaixar, infelizmente, não tem como.</p> <p>Pesquisador: Entendi. Então, realmente, as ações para que se mude a realidade daquele que está em trabalho remoto, e não produzindo, tu achas que não só envolvem gestão de pessoas. Em gerir pessoas. Mas muito além do que é isso?</p> <p>Entrevistado: Muito além do que é isso. A gestão de pessoas é uma grande dificuldade também. Mas não é só ela. É gerenciar o administrativo mesmo. O papel de cada um.</p> <p>Pesquisador: Eu estou batendo nessa tecla, Iago, porque existe dois tipos de gestor: o gestor que é chefe e o gestor que é líder.</p> <p>Entrevistado: Na verdade, eu digo mais. A gente tem que encontrar o equilíbrio entre os dois. Tem dias que a gente tem que ser chefe. Tem situação que tu tem que ser chefe. A maior parte das vezes, tu tem que ser líder. A maior parte das vezes. Para ti ter uma gestão mais tranquila. E com o melhor resultado. Mas tem dias que tu tem que ser chefe.</p> <p>Pesquisador: Mas eu tenho uma pergunta para ti: esse subordinado, do TR, que nós estamos aqui “batendo na tecla”, que é aquele que não está com foco nem produtividade, não está gerando resultado. Qual desses dois tipos de gestores tu achas que vai funcionar melhor com esse rapaz?</p> <p>Entrevistado: Depende do problema dele.</p> <p>Pesquisador: Não. A gente colocou no contexto daquele servidor “não quer pertencer”.</p> <p>Entrevistado: Depende. Depende da situação. Porque tu pode começar sendo um líder. Chamando para conversar, ofertando, talvez, uma capacitação com outro setor, com outra pessoa que tem mais experiência. E se ele quiser absorver, ele absorve. Agora, a gente não pode ser</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

“Jesus Cristo” com todo mundo. A gente ajuda quem quer ser ajudado. Aí tu vai ser chefe. Eu ofertei ajuda uma, duas vezes e tu não quis? É isso daqui. Não dá? Então você vai sair do cargo ou da equipe. Eu tive um problema desse com um servidor, já tinha acabado a pandemia, estava todo mundo de volta. Aí, simplesmente, ele não veio mesmo e pronto. Não me ligou. Eu liguei. Mandeí e-mail. Mandeí mensagem do *whatsapp*. Ele mudou de número. Eu consegui o número novo. Não me atendia. Eu digo: “não preciso de justificativa. E eu vou assinar isso”. Aí eu vou ter que agir como líder? Não! Já agir ligando o plano... Eu não tenho que tratar de ninguém. Todo mundo é adulto aqui. Dois meses abrindo o processo. Pronto! O ligo é ruim? Não. Aí ele apareceu: “Eu estava doente”. Quantas vezes eu dei entrada? Quantas vezes você me atendeu? As mensagens do *whatsapp*. Olha o seu *whatsapp*. Tu visualizaste e não me respondeste. E eu tenho justificativa se vier em cima de mim. De que eu tentei entrar em contato com você. Agora eu não vou perder meu tempo. Todo “santo dia” eu estou atrás de ti. Tu tem responsabilidades. Tu é servidor. É até uma vergonha, eu com 5 anos de instituição, e você com 30.

Pesquisador:

Exatamente.

Entrevistado:

Há disparidade até de idade: eu com 26, na época, e a pessoa com 65 anos. Pelo amor de Deus! Aí eu tive que agir como chefe. A gente não pode também ficar no ramo das conversas, das ideologias, com o mundo perfeito, que não é a maior parte das vezes. Eu sempre digo para todo mundo: “Eu gosto de ser líder”. É de entender, de conversar, de chamar. Lá atrás, na DIMAN, as pessoas às vezes dizem que lá é trabalho pesado. Não, mas lá a gente tem nossa reunião todo mês. Nós temos os aniversários da galera, todo mês que tem aniversário. No dia em que a gente conversa, se acerta com a equipe mesmo como é melhor para fazer, como dá para fazer, dá para fazer ou não dá, como a gente pode fazer, resolver o problema. É assim. Mas quando é para o ligo me chamar: “vem cá, eu não quero mais que isso aconteça. Porque já começou uma, duas, a terceira não tem mais”. E assim a gente vai levando. Quando é para ser chefe, é ser chefe. A menor parte das vezes eu fui. Nesses 4 anos que eu estou, a menor parte das vezes eu fui chefe. A maior parte delas eu gostei de ser líder. De aprender a ser líder. Que a gente não é, de fato. A gente aprende cada dia mais. Mas a minha postura sempre foi de, sempre conversar e tentar entender, e tentar achar uma solução para o problema. Porque o problema já está posto. O que eu quero é solução. Mas quando não tem como, porque a gente tem que ser chefe, a gente é chefe. Até porque a gente tem uma coisa do nosso lado: legislação.

Pesquisador:

Somos vinculados.

Entrevistado:

Somos vinculados e obrigados a usar ela.

Pesquisador:

Exatamente.

Entrevistado:

E obrigados a usar ela.

Pesquisador:

Eu sou um cara legalista.

Entrevistado:

Porque talvez na vida tenha te ensinado que tem que ser assim. Não tem jeito, não tem escapatória.

Pesquisador:

Mas hoje eu sou um cara legalista. Não faço nada que não esteja vinculado.

Entrevistado:

Não adianta nem me pedir.

Pesquisador:

Não adianta nem me pedir, porque eu não faço.

Entrevistado:

Só é... Só é bom enquanto não deu mesmo. E um dia vai dar.

Pesquisador:

Exatamente.

	<p>Entrevistado: E quando der, ninguém vai “voltar as costas para levar o tiro”.</p> <p>Pesquisador: Mas eu te digo, Iago, o líder, ele acaba sendo mais funcional do que o chefe.</p> <p>Entrevistado: Porque ele é aquele que...</p> <p>Pesquisador: Sim, dependendo de como ele vai agir, esse servidor, uma hora ou outra, ele vai começar a... Nem que ele não queira, ele vai acabar partecendo do ambiente que ele está. Mas o chefe não...</p> <p>Entrevistado: Ele...</p> <p>Pesquisador: Apesar de eu já ter sido chefe de departamento e fui líder, e acabei não recebendo do colega o que eu esperava, eu, ainda assim, acredito que o líder é mais funcional. Ele faz as coisas mais acontecerem. Mas eu te entendo quando tu dizes que a gente tem que ser chefe. Que é questão de ser duro, de repente... Não perder tempo com... Com alguma coisa que não está funcionando mesmo.</p> <p>Entrevistado: Porque senão, tu vai causar uma estranheza na tua equipe ou tu vai te sobrecarregar. Porque tu vai, às vezes, pra tu não deixar transparecer pro resto da equipe, tu absorve aquilo daquele servidor.</p> <p>Pesquisador: Porque tem que acontecer.</p> <p>Entrevistado: Então, o que eu digo, assim, quando eu digo que a gente não é salvador de todo mundo, porque não cabe a nós, é assim... Nem sempre os incomodados têm que se mudar. Às vezes tu tem que mudar o incômodo.</p> <p>Pesquisador: Às vezes nem dá pra se mudar, tem que ser ele mesmo.</p> <p>Entrevistado: Tem que ser ele mesmo. Tu não pode pegar uma casa e ter esse corpo estranho que está tirando toda a estabilidade de um serviço de trabalho, não pode. Tu não pode deixar uma equipe ruim por causa disso.</p> <p>Pesquisador: Exatamente.</p> <p>Entrevistado: Não dá. Eu acho assim, sempre tem que fazer a tentativa. Por exemplo, eu sou fiscal do contrato dos vigilantes daqui. Quando eu assumi, é muito coleguismo, mas quando eu assumo tudo, assim, eu gosto de observar! Eu não gosto de ficar: “vamos mudar a mesa de lugar, isso não funcional”. Então eu fiquei assim, seis meses observando. Aí eu sentei com eles e disse assim: “olha, tem coisas que eu estou vendo que não estão funcionando, vamos tentar fazer assim”. Os caras já estavam pensando que eles eram servidores. Então, uma parte não quis me ouvir, porque achava que eu não ia ficar no cargo por muito tempo. Um falou na minha cara, para te ver a situação. Peguei e agi como chefe: “não quero fulano, não quero fulano, não quero fulano”. O que ficou: “gente, é assim! Dá para ser? Dá para ser”. Tanto que hoje em dia, eu tenho reunião mensal com a equipe de vigilância terceirizada. Que a gente se acerta, eu ouço eles. Digo: “o que vocês acham que dá para a gente melhorar? O que vocês acham que não está funcionando? O que vocês acham que está funcionando e que a gente tem que continuar e melhorar cada vez mais?”</p> <p>Pesquisador: Olha, que legal. Eu te pergunta: reuniões, tu achas que funcionam?</p> <p>Entrevistado: Funcionam.</p> <p>Pesquisador: São importantes? Funcionam.</p> <p>Entrevistado: Sabe quando eu converso as reuniões com eles? Uma fofoca. Sei lá como fulano falou isso. Sei lá como fulano. Quer saber de uma coisa? Eu não tenho filho por causa disso,</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>nem mulher. Reunião tal dia, todo mundo. Reunião, fulano, fala para o ciclano. Não, porque eu soube que tu falou isso. A primeira reunião foi porrada! Segurei eu lá, calado. Aí, todo mundo já falou o que tinha falar. Para sair o peso do coração. Peça desculpa para o seu colega. A gente não está aqui para isso, gente. A gente está para trabalhar. Para desenvolver um trabalho, para dar resultado para a sociedade. Nem te digo só para a instituição, mas para a sociedade. E o clima melhorou muito. E eu consegui identificar quem estava dentro daquilo que a gente planejou e, realmente, quem queria mudar e quem não queria. Quem não quer fazer parte. Comecei a conhecer melhor. Eles começaram a me conhecer também. Comecei a ver certos, quando eu digo assim, eu tenho um programa para gravar, como eu vou fazer? Como eu comecei a conhecer eles? Uma conversa que eu tenho de um não é do mesmo jeito que eu tenho de outro. E aí eu fui começando a perceber que reunião não é a solução de todos os problemas, mas assim, dá um gás. É bem bacana. Eu acho bem interessante.</p> <p>Pesquisador: E eu não falo nem sobre essas reuniões interativas, não é?</p> <p>Entrevistado: E que tem reuniões de planejamento, eu acho que é importante tu ouvir.</p> <p>Pesquisador: Porque fica muito difícil você estar, seja na condição de gestor, seja na condição de subordinado. É importante esse subordinado vir para o lado de você saber o que você fez, o que você faz e onde você quer chegar. Porque senão como é que ele vai te acompanhar? Como é que ele vai te ajudar? Então isso que eu acho que é importante.</p> <p>Entrevistado: A troca. Ser ouvido, ouvir. Exatamente.</p> <p>Pesquisador: E também é outro ponto do PGD.</p> <p>Entrevistado: É por isso que vem presencialmente. Deveria.</p> <p>Pesquisador: Exatamente. É um dos itens do PGD.</p> <p>Entrevistado: Eu não me encaixei. Eu queria, mas eu vi que não é do jeito que eu queria.</p> <p>Pesquisador: Por isso eu te falo, volto a te dizer, o POLARE não te dá essa condição.</p> <p>Entrevistado: Hoje em dia não.</p> <p>Pesquisador: Não tem essa alternativa. Tu não tem como interagir no POLARE. Ele é curto e grosso. Tu vai lá, preenche a atividade do dia, entrega, faz as entregas e acabou. Mas ele não te dá a condição de falar com a tua chefia, de interagir, de dizer o que está acontecendo. Hoje eu não pude fazer isso porque aconteceu isso. Teve um problema aqui. Minha internet pifou. Não, saiu do ar. Então tu não tem como interagir, a não ser de outras formas.</p> <p>Entrevistado: Que também, como eu digo, que não é desculpa para não deixar a tua chefia lá.</p> <p>Pesquisador: Se é ele, o POLARE, e se ele é que te dá, como a gente conversou antes, a condição de medir, se ele é o fator de medir resultados, medir foco, medir produtividade, ele tem que te dar essa condição. Tem que ter uma ferramenta.</p> <p>Entrevistado: Tem que ter uma ferramenta.</p> <p>Pesquisador: Muito bacana, Iago.</p>
Gestor C	<p>Você falou muita coisa já, e eu posso, até agora, com toda liberdade, antecipar algumas que você me falou. Você falou sobre os benefícios, a questão do orçamento, foi um ganho, a agilidade na tramitação de processos, porque passou para ser em meio digital. Então isso foi um impacto muito grande para quem vivia em um ambiente bem burocrático, bem de papéis. Até você mesmo resistiu um pouquinho, no início. Então eu queria que você me falasse: qual avaliação que você faz agora sobre isso?</p>

Entrevistada:

É, eu acho que dois principais pontos, e são os que eu falo sempre na minha visão, em termos institucionais, eu acho que os dois principais pontos são: essa agilidade, na eficiência, no tempo de resposta dos processos; e a economia mesmo, de despesas. Tanto que no Campus Castanhal, especificamente, a gente passou por um momento muito difícil, orçamentariamente falando. De 2020 para cá, de 2020 para cá, o que aconteceu? Uma redução de cinquenta por cento do orçamento de Assistência Estudantil. As duas principais ações orçamentárias do Campus é a Assistência Estudantil e o funcionamento do Campus! Então a gente teve uma redução de 50%, exatamente 50% no orçamento de Assistência Estudantil. E ali, em torno de quarenta por cento no orçamento de funcionamento do Campus. Isso falando de ações de custeio. E em 2020 e 2021, apesar disso, a gente conseguiu pagar as despesas. Todas as despesas do Campus! Tanto de Assistência Estudantil, quanto de manutenção do Campus. Então eu, enquanto gestora, na condição de gestora... Pode ter tido diversos outros benefícios, mas assim, enquanto gestora, onde o item de maior cobrança é a questão orçamentária, então assim, para mim, foram os dois principais, naquele momento. E me recordando do que tu falou, no início, que a gente ia sempre se reportar para o período da pandemia, durante esse período essa questão do trabalho, do processo eletrônico, que veio durante a pandemia nos trouxe muita agilidade. Para questões processuais, o tempo de resposta agilizou demais. E a gente teve os ganhos nessa questão orçamentária, de redução de despesas nesse período. O que aconteceu de 2022 para cá, quando retornou, a gente não está conseguindo mais pagar as contas do Campus. De 2022 para cá. Passando um ano com o outro sempre em déficit. Um déficit bem considerado. Então, assim, os dois principais, o tempo de resposta de processo e a questão da redução de despesas, os ganhos financeiros. Porque a gente teve redução de todo tipo de despesas! Com energia elétrica e material de consumo. E que na verdade a questão da energia elétrica envolve também várias outras demandas, outras ações. Porque acabam incidindo, no final, na questão do consumo de energia elétrica. Então foi assim, um ganho muito grande para a gente ter. E aí passou o período, e aí voltou tudo de novo. As dificuldades! Elas vieram assim. Agora é outro momento. E aí foi o principal que a gente teve. E aí a questão, quando eu falo do tempo de resposta, eu gosto muito de falar sobre isso. É porque eu, como uma pessoa ansiosa, para mim é tudo assim, muito claro. Sim, eu sempre falo dessa questão, desse ganho do tempo de resposta. E aí eu... Não é só uma questão de Castanhal, eu sempre me aponto para o nosso público. Por exemplo, aquele público que está em um Campus lá, muito distante. E, por exemplo, Castanhal atende muito a questão daqueles outros Campus. Do ensejo, da expectativa na gente. Isso é uma coisa que eu vejo muito. Nossa, a gente tem uma demanda muito grande. E assim, é gente de todo o Estado! E aí eu sempre, como eu sempre digo, dessa preocupação com o público. De quem a gente atende, da comunidade que a gente atende. De quem são essas pessoas. Aí você imagina um tempo, pouco tempo atrás, a pessoa pagou a entrega num certificado desse. Precisava vir lá, de outro Campus... Hoje em dia eu fico vendo, de todos os Municípios possíveis, eu vejo chegar aqueles pedidos de certificado. Tudo por e-mail. Aí, depois, a pessoa passa de volta, perguntando: “como é que está? Quando é que eu posso pagar para receber?” Revisou demais. A gente já tinha essas demandas, antes tinha, mas aí acaba que a gente, nessa coisa do presencial, de querer estar lá... Eu acho que, assim como eu, muita gente também tinha essa coisa de querer entregar pessoalmente, a questão do carimbo: “eu quero carimbo”; “vem aqui”; “vem aqui dar carimbada”. E aí a gente acaba se apegando mesmo com isso. “Você pode ver o carimbo? Está faltando carimbo aqui!”. E aí, às vezes aconteceu, a pessoa voltar só para pegar um carimbo que estava faltando. Então, assim, não para o Campus, mas para a sociedade de um modo geral, para o entorno, para os Municípios que são atendidos pelo Campus, eu acho que isso foi um ganho, um negócio exponencial! Da gente não precisar e, às vezes, a pessoa vem. E aí é uma coisa que me dilacera: ver uma pessoa, atender uma pessoa que veio de muito distante, para vir atrás de uma solução, e a gente não tem a solução para dar. E com a questão da tecnologia, e que a gente acabou enfatizando, e se acostumando nesse período. Porque não tinha outra solução! A pessoa passa um e-mail, eu sei que tem muita gente que nem isso consegue ainda. Porque a gente sabe da condição do nosso Estado, do nosso país. Por conta da questão geográfica. E aí, por exemplo, bem aqui... Eu tenho uma família que mora bem aqui em Concordia do Pará. Quando eu vou para lá eu fico sem internet. Porque lá não tem. E aí, às vezes, quando eu estou com preguiça de ir na minha irmã, eu fico sem

	<p>internet. Quando eu vou poucos dias, poucos dias, tipo dois, três dias, eu digo: “não... Vou aproveitar para ficar um tempinho sem essa urgência de estar recebendo e respondendo”. Não é? Eu até consigo ficar um, dois dias depois, e eu não preciso ver como é que está o mundo.</p> <p>Pesquisador: Eu tento fugir disso. Quando eu tenho oportunidade de ir para o interior, que a minha família é de Salvaterra, quando eu tenho oportunidade de ir para lá e me isolar... E lá, realmente, eu fico sem internet, mas eu não sinto falta, não.</p> <p>Entrevistada: Eu não fico tranquila... <i>risos</i></p> <p>Pesquisador: Eu fico tranquilo. Mas a minha esposa não. Ela já fica tensa, já preocupada. Porque ela é viciada em celular. Mas enfim, vamos para a sétima questão.</p>
Pergunta 07: Relatos sobre a satisfação e insatisfação na vida profissional em relação ao trabalho remoto?	
Gestor A	<p>Vc chegou a ouvir?</p> <p>Entrevistada: Ahhh muito! Eu não estou bem, eu estou com dor de cabeça, eu não aguento mais ficar em casa... Isso aí são insatisfações. Ahh não, satisfação, eu prefiro ficar em casa! Não, para mim é ótimo, estou com a minha família, eu estou... Mas a gente viu que com o tempo essa essas falas foram trocando de situações, entendeste? Quem dizia que era ruim...</p> <p>Pesquisador: A medida que ia acontecendo, se desenvolvendo, avançando?</p> <p>Entrevistada: É, porque tu esperas por 2 (dois) meses, aí já foi para 6 (seis) meses, depois foi para 1 (um) ano, depois estendeu para mais 6 (seis) meses, depois foi mais... Entendeu? Então isso eu acho que as pessoas estavam no seu limite já, no seu limite de ficar trabalhando remotamente, os que estavam acostumados a vir para a instituição, desenvolver as suas atividades. Então tinha, tinha essas insatisfações, que nós tivemos casos de depressão, que apareceu na instituição, de ansiedade, tivemos caso... Eu não tenho esse dado palpável para te dar, mas eu acho que o pessoal do Departamento de Qualidade de Vida e Saúde - DQVS tem registro.</p> <p>Pesquisador: Assim, numa primeira... Na primeira resposta a essa pergunta, você achou que pessoal, profissionalmente, enquanto profissionais se sentiram mais satisfeitos estando no trabalho remoto ou insatisfeito? Que você acha que poderia predominar mais?</p> <p>Entrevistada: Prematuro!</p> <p>Pesquisador: Também é prematuro?</p> <p>Entrevistada: Muito prematuro, tudo novo.</p> <p>Pesquisador: Ainda, não é?</p> <p>Entrevistada: Tudo novo! Não é, não é a nossa cultura, que é diferente da Europa. Foste na Europa. Muita gente não sentiu em trabalhar remoto, porque eles já desenvolvem isso, já é uma cultura que começou lá, a gente está adotando isso agora em função de uma pandemia e não porque é uma inovação que se veio, que se importou aí, que se exportou para que a gente conseguisse desenvolver no processo de trabalho nosso aqui no Brasil, a gente foi forçado a isso.</p> <p>Pesquisador: Na sua opinião, você acha que se você ficasse trabalhando no remoto ou não, profissionalmente, enquanto profissional, isso impactaria positivo? Pessoalmente.</p> <p>Entrevistada: Pessoalmente, para mim, eu prefiro trabalhar presencialmente.</p> <p>Pesquisador: Presencialmente?</p>

	<p>Entrevistada: Presencial. Eu gosto de gente.</p> <p>Pesquisador: Ahh entendi.</p> <p>Entrevistada: Eu gosto de gente. Gosto de interagir com outras pessoas, entendeu?</p> <p>Pesquisador: Olhar no olho?</p> <p>Entrevistada: Sim. Ajudar, poder ajudar, porque a gente não está só pra trabalhar, a gente se ajuda, a gente conversa, a gente fala sobre família, a gente ri. Então, isso é uma família, IFPA é uma família, não é? E sendo uma família, não pode ter relacionamento à distância, não que isso não é possível, mas é diferente.</p> <p>Pesquisador: Entendi. Professora...</p>
Gestor B	<p>Tu ouviste do teu subordinado, até da tua chefia, alguma coisa a respeito de satisfação ou insatisfação. Tu já deixou um depoimento sobre, até a qualidade de vida de alguns, que estavam em trabalho remoto. Mas alguém se demonstrou insatisfeito por estar?</p> <p>Entrevistado: Sim. Muito mais atrelado ao resultado. Da falta de resultado, de entrega. E isso mais por parte da chefia, do gestor. Acabou que foram eles.</p> <p>Pesquisador: Está bem, entendi.</p> <p>Entrevistado: Mas foi muito mais em relação à entrega, a baixa, uma produtividade que já estava no nível não muito bom e que, quando foi o PGD, piorou drasticamente. E por conta de estar vivendo uma cultura, às vezes o chefe nem conseguia sair dessa situação.</p> <p>Pesquisador: Interessante. Ele não conseguiu resolver o problema?</p> <p>Entrevistado: Não.</p> <p>Pesquisador: Foi um desafio que ele tinha que superar?</p> <p>Entrevistado: Já estava a segunda chefia lá que não conseguiu.</p> <p>Pesquisador: Então tu achas que em termos de satisfação...</p> <p>Entrevistado: Agora de satisfação tem muita gente que eu convivo, e conheço de relatos que acharam legal. “Melhorou 100% a minha qualidade de vida”. “Minha vivência em casa”. “O meu horário de trabalho está bem separado”. Mas assim, às vezes é uma mãe que precisa cuidar do filho. Dar mais atenção para o filho. Está mais próxima, está mais perto. É uma pessoa que precisa, tem uma dificuldade de saúde. Não que vai usar a hora do trabalho. Mas tem aquele tempinho em casa para se cuidar meio que... Tem gente, depois da pandemia, que ficou com sequela da pandemia, psicológica. Dificuldade de convivência. Que não conseguiu absorver bem essa questão do <i>lockdown</i>. Então, às vezes, estando em casa, próximo da sua família, você consegue absorver melhor essas situações. E eu tenho relatos de pessoas que se sentem melhor. Estão se sentindo melhor. Que quando estão aqui, até o convívio, o sorriso da pessoa, melhora. O tratar da pessoa melhorou. Tu vê que a aparência da pessoa melhorou. Então eu vejo que tem pessoas que realmente foram bem satisfatórias.</p> <p>Pesquisador: Hein, Iago? Sobre a insatisfação. Essa insatisfação. Tu ouviste só reclamação sobre produtividade. Ninguém reclamou sobre não estar presente, não estar em convivência com os colegas. Ninguém falou sobre isso.</p> <p>Entrevistado: É mais sobre produtividade mesmo.</p> <p>Pesquisador: Ok, tudo bem.</p>

<p>Gestor C</p>	<p>Se você ouviu, o que mais ouviu...</p> <p>Entrevistada: Reclamações...</p> <p>Pesquisador: Falando bem... O que você tem a me dizer?</p> <p>Entrevistada: Olha, de insatisfação é a questão sobre as ferramentas. A pessoa precisa, ela quer fazer o trabalho, o trabalho permite. Eu vou dar um exemplo: o setor financeiro é um setor que, para mim, pode fazer 100% teletrabalho. Tem aquela coisa do fator tecnológico, que você tem que entender, mas, para mim, poderia fazer 100%. Porque o trabalho é essencialmente, realmente, via sistema. E isso foi uma coisa, uma preocupação em Castanhal. A questão do próprio sistema que a gente tinha que está atualizando o sistema. Que tem os setores todos no SIPAC, e a gente não tinha muito tempo também, não tinha. E isso acabou que, nesse período de pandemia, a gente precisou fazer uns ajustes. Descobrimos uns setores antigos, lá dentro do SIPAC, para poder ir alocando os colegas que precisavam, que podiam fazer o trabalho remoto. Mas para você fazer o trabalho remoto, precisa das benditas das ferramentas. Você precisava, não somente da questão dos equipamentos físicos, mas você precisava das ferramentas tecnológicas. Sistema, por exemplo, alguma coisa que a gente precisa, mas você não tem. As ferramentas do sistema, todas disponíveis. Por exemplo, a gente tinha um setor financeiro que pode fazer 100% remoto, porque o trabalho é essencialmente via sistema. Mas não tem setor no SIPAC para receber esses processos. Como é que a gente vai fazer? Aí foi durante também esse período que a gente começou: “vamos ver o que é que tem no sistema... O que dá para aproveitar... Alguns setores...”. A gente conseguiu suprir com setores parecidos. Alguns remetia a ideia que era aquele setor com nome diferente. Tinha setor que tinha uma ideia. Então a gente foi ajustando, alocando os colegas com essas semelhanças de setores. Para que o colega pudesse fazer um remoto. Ele vai fazer, trabalhar, mas não tem... Não tinha onde receber o processo. O processo eletrônico. E isso foi o primeiro ponto de dificuldade que a gente recebeu. Teve setor que não, que a gente não conseguiu encontrar um setor que pudesse dizer: “esse vai ser a representação desse aqui”. Então teve setor que não teve como entender dessa maneira. Alguns deles foi o financeiro. A gente conseguiu, tinha um setor antigo, antigo financeiro lá. Então esse aqui que vai ser o Setor Financeiro de vocês. E alguns a gente não conseguiu. Por exemplo, o Protocolo! Protocolo não tinha setor, nem assemelhado, que pudesse ser utilizado pelas meninas. Então, por exemplo, eu trabalhava dentro da diretoria administrativa, o que facilitava o trabalho deles era que toda demanda do Protocolo não é recepcionada no sistema. Ela é, primeiro, recepcionada por e-mail. E aí direcionada, no sistema, para o destino. De acordo com o destino indicado no documento. Então, assim, isso agilizou demais porque, se fosse uma demanda já recebida via sistema, aí ia dificultar. Porque, como vários setores não têm a sua “caixinha”, como a gente fala, então, acaba que a DAP recepciona muitos processos que, não necessariamente, é para a DAP. Aí precisa de um processo que é para ti, tem um processo que tem que dar “recebido”, fica nessa, comunicando... E aí acaba que, como não tem a notificação no setor, o servidor na DAP, também, tem que ficar atento para comunicar: “chegou teu processo... Recebe teu processo aí...”. Acabava que o servidor, às vezes, podia ficar desatento. E ia acontecer, às vezes, que tinha processo que a gente achava no meio de um monte de processos. Acabava não dando tempo de comunicação imediata e precisava logo dar uma resposta. Então, assim, insatisfação, ela está muito ligada nessa questão das ferramentas, que não tinham disponível para todo mundo, e causando a insatisfação. E até isso, assim, até isso parece um negócio meio esquisito eu te falar. Eu também fiquei, também tive resistência com o trabalho remoto. Primeiro veio a questão do processo eletrônico. “Meu Deus do céu, mas como?”. É tudo eletrônico agora. E pra pessoa eu digo: “isso não vai dar certo porque o servidor não vai ver o processo acima da mesa dele. E aí? A gente vai precisar ficar comunicando. Como é que ele vai saber que está...” A mesma coisa, o processo chegou, está em cima da minha mesa. Eu já vi. Mas se, de repente, tiver um dia que eu não estou conseguindo acessar o sistema. Aí eu não vou saber que tem processo! Então, assim, um monte de coisa passou na minha mente. Aí é tudo para criar essa resistência de não perceber o trabalho remoto. A mesma coisa: “Nossa! Mas assim... Como assim?” Negativa, inicialmente. Mas depois tu vai poder avaliar e ver que pode sim ter uma questão positiva. Por exemplo, teve vezes que a gente</p>
-----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>trabalhava muito sob pressão. Eu e o Arthur, atuando como pregoeiros, com SRP, e aí teve vezes que eu precisava ir correndo, igual uma desesperada na estrada para poder chegar à tempo de abrir a sessão presencial, ou no tempo de abrir o pregão eletrônico. Depois de muito tempo foi que eu: “Nossa! Mas assim... Eu posso separar um dia para remoto. Inclusive eu posso colocar licitação para abrir cedo, oito... Nove horas! Porque eu ganho tempo com isso”. Mas eu fiquei um tempão para poder perceber que isso era um ganho. Isso era positivo! Porque vem que vai fazer um pregão de 100 itens, 150 itens? Ou uma licitação de serviço, que são poucos itens, mas muito trabalhosa? Aí ganho tempo porque, às vezes, a gente está com pressa. Tem pouco tempo para poder alongar uma licitação. E eu digo, o tempo que eu vou perder para chegar, o tempo que eu vou em Castanhal, o trânsito para ir e para voltar, é o tempo que eu já analisei muitas propostas de um pregão. Então, é só benefícios! Eu acho que envolve até uma questão de saúde. Se livrar do estresse no trânsito. Então, cheio de benefícios. Eu acho que passa por essa questão de saúde, diretamente. A questão do estresse, de benefício, eu acho que o principal é essa questão da qualidade de vida do servidor. Então, se te trouxe? Obviamente que sim! Porque é uma questão de saúde. Aqui, por exemplo, em Belém, Eu acho que muito dos servidores gostaram. Até porque o Setor de Compras está sendo realizado em um quadro menor de servidores. Então você precisa analisar vários pontos, para poder compor com, por exemplo, a quantidade de servidor que você tem. No Campus Belém, por exemplo. E o nosso trânsito é um negócio que, “minha nossa senhora”. E a isso nos pegamos à qualidade de vida. A principal satisfação foi essa. Para quem é mãe, para quem é pai, que tem filho em escola, que tem um filho pequeno ainda. Acho que tudo isso, a qualidade de vida da pessoa, para a família, o bem-estar da família, eu acho que é o principal benefício. Pessoalmente falando, a insatisfação estão nessas questões que envolvem as ferramentas, porque a gente acaba ficando limitado. Porque a gente também, no Campus, tem a dificuldade. A gente também tem dificuldade no Campus. Porque nos falta a internet, há a queda de energia. A gente tem todas essas falhas. Mas a gente acabou ouvindo, como eu estava falando no início, que ficamos sem esse apoio. Como eu estava te falando, que se pode fazer um trabalho 100% remoto. E as vezes não. Mas agora, e se não tem internet, não tem computador, não tem <i>notebook</i>. Mas a orientação do programa é que o servidor tem que se virar para compartilhar. Não vai falar com essas palavras, hein... <i>risos</i> Não vai!</p> <p>Pesquisador: Não te preocupas... <i>risos</i>. Entrevistada: Sim, obrigada.</p> <p>Pesquisador: Não vai aparecer, não te preocupas! Vamos lá para a oitava questão...</p>
Pergunta 08: Quais as potencialidades do trabalho remoto para o órgão?	
Gestor A	<p>Vc poderia pontuar algum?</p> <p>Entrevistada: Para o?</p> <p>Pesquisador: Para o órgão! Uma potencialidade, assim de...</p> <p>Entrevistada: Olha, uma potencialidade assim, é a melhorar o nosso orçamento... <i>riso</i></p> <p>Pesquisador: Sim. Entrevistada: Energia...</p> <p>Pesquisador: Sim. Entrevistada: Mas eu acho que para que isso aconteça tem que ter mecanismo melhor de regulamentação desse processo, até tem, mas não só implantar, mas implementar isso. Esse é o grande... Eu acho que teria, só que nem todo mundo tem perfil para isso, tem que vê esse perfil, após essa análise de resultados, entendeu?</p> <p>Pesquisador: Mas, tendo-se essas ferramentas, não só ferramenta de operacionalizar um trabalho</p>

	<p>remoto, mas ferramenta de também mensurar esse trabalho, essa atividade, tendo essas ferramentas você acha que realmente o trabalho remoto, ele pode trazer para o órgão mais potencialidades do que apenas orçamentária?</p> <p>Entrevistada: Como, como professora, tem que se estudar isso. Porque pelo que eu tenho sentido aqui, percebido, por exemplo, tem pessoas aqui que ficam, que não dão seu horário correto na instituição. Então remoto, se eu vendo já não dá, imagina se eu não vendo, entendeu? Então isso é, tá muito ainda, precisa ser muito bem estudado, muito bem colocado os critérios, estabelecidos, entendeu? Porque eu vejo que esse distanciamento também do setor público, será que isso não pode causar um descompromisso dessa pessoa, também? Se não tiver alguém monitorando 24 horas será que “não, ninguém liga”, “ninguém se importa”, “tanto faz eu produzir ou não”, isso não pode! É dinheiro público.</p> <p>Pesquisador: Exatamente.</p> <p>Entrevistada: Não é? E claro que eu vejo que é uma possibilidade, tem algumas pessoas podem até se adaptar a isso, mas eu acho que a gente precisa fazer um levantamento, também, em outros locais, em outros países que já têm experiência de trabalho remoto, como é que isso tem impactado, não só na vida profissional, porque a gente não é só profissional,</p> <p>Pesquisador: Não é só profissional.</p> <p>Entrevistada: Existe um humano aqui dentro, que bate, que a sua natureza é se relacionar. Então vejo que isso é importante, às vezes você tem até um ponto para discutir de um processo que tu estás desenvolvendo. Cara, será que o fulano de tal pode me atender agora? Ahh... Ele não tá aqui! É diferente quando a gente: “Ei!”.</p> <p>Pesquisador: Exato, é rapidinho!</p> <p>Entrevistada: Entendeu? “É só pra tirar dúvida. Não, eu vou anotar, depois eu tiro!” Mas sim, e o depois? Como é que tu trabalhas o depois? Tem gente que não sabe trabalhar o depois. Entendeu?</p> <p>Pesquisador: Perfeito professora, muito boa a colocação. Vamos lá, seguindo pra nona! Bem que eu disse que era bem rápido.</p> <p>Entrevistada: Não, não te preocupas.</p>
Gestor B	<p>A gente sabe que ele começou na pandemia, e que hoje ele se tornou uma realidade. Já regulamentado dentro do órgão. Mas qual é a tua impressão sobre os potenciais do trabalho remoto dentro do órgão? Tu achas que ele, realmente, veio para ficar?</p> <p>Entrevistado: Para mim tem potencial. Veio para ficar! Tendo algumas melhorias que precisam. As melhorias que a gente já comentou. Podem ser essas e outras revisões mas, para mim tem potencial por várias questões: otimização de espaço, melhoria da qualidade de vida do servidor, economia mesmo, economia financeira para o órgão.</p> <p>Pesquisador: Já que a gente está falando “para o órgão”.</p> <p>Entrevistado: Para a União. E, às vezes, vem aqui o pessoal brigando por saldo. Mas às vezes o trabalho remoto pode te ajudar nisso.</p> <p>Pesquisador: Também.</p> <p>Entrevistado: Eu acho que tem muito potencial se for gerenciado da maneira correta, não de qualquer forma. Não pode ser assim, e não vai mudar.</p> <p>Pesquisador: Não.</p> <p>Entrevistado: Tem que ir melhorando sempre. Tem que ir se adaptando. Tem que ter alguém que</p>

	<p>analise essa situação. Porque é novo! É novo para a gente. Mas para mim tem potencial, sim. Não em todos os setores. Eu sempre tenho essa ressalva. Não em todos os setores! Por exemplo: a manutenção! Não tem como. Porque a manutenção é aquilo. Não posso fazer. Não tem como. O gestor, pelo menos, da manutenção, da infraestrutura tem... Para mim tem que estar presente!</p> <p>Pesquisador: Hum... mas o ensino também? Tu achas que o ensino pode ser também?</p> <p>Entrevistado: Tem como ser. Tem como aumentar a questão do EAD. Eu acho que a gente usufrui pouco dessa ferramenta.</p> <p>Pesquisador: Em termos de desenvolvimento! Tu achas também que o professor tem potencial, inclusive, para desenvolver o órgão, mesmo estando em trabalho remoto?</p> <p>Entrevistado: Sim.</p> <p>Pesquisador: Nas atividades, por exemplo, de Ensino?</p> <p>Entrevistado: Eu digo, quando estava falando de capacitação, que a gente não tem ferramenta de capacitação hoje em dia, como uma ENAP da vida. E a gente tem potencial de desenvolver cursos e ferramentas como o que a ENAP desenvolve. Então seria um ponto. Até porque a gente tem progressão por capacitação. Aí mostra como o técnico é administrativo. E tem gente que tem muito conhecimento aqui. Tu tem a tua vivência de servidor, então tu pode repassar. Tu tem expertise para repassar esse conhecimento. E não deveria ficar só contigo. Então, a gente tem ferramentas para ajudar ainda. Tinha como desenvolver para ajudar a melhorar a instituição.</p> <p>Pesquisador: Concordo contigo. Também concordo com essa realidade.</p>
Gestor C	<p>Tu já falaste um monte de coisa, já adiantaste bastante, mas agora, pontualmente, tu que foste resistente, no início, é até uma boa pergunta para ti, não sei se tu ainda pensa dessa maneira, de ter resistência... Mas tu vê potencialidade nisso?</p> <p>Entrevistada: A gente, ou melhor, eu acho que pode! Pode melhorar, melhorar muito ainda. Eu vejo muitas potencialidades. Até porque a gente é muito multidisciplinar. São muitas áreas, são muitas questões que podem ser tratadas. A questão tecnológica mesmo. E eu tenho ajudado, eu me propus a isso. E aí eu tenho ajudado o pessoal com algumas demandas, que é possível, mesmo nesse meu período ausente. E aí eu fico prestando atenção. E fico muito satisfeita quando eu vejo dar certo. Porque eu acho que é uma coisa muito satisfatória, quando tu tem uma demanda, uma necessidade e tu tem um tempo de resposta eficiente. Eu acho que a gente precisa disso por conta de tantos gargalos que a gente tem. Que se trata de serviços, dos nossos serviços! Que a gente, enquanto sociedade, precisa receber dos órgãos públicos. Em todas as áreas! E, tu quer ver uma questão? Eu até mencionei aqui! Não, eu acho que era... Eu estava conversando antes, a questão de certificação digital! A questão da certificação digital antes. Até antes da pandemia. E eu morri de dó dos colegas, porque eu fiquei pensando: “para onde será que foi esse povo? Pessoal do século passado? Pessoal do século... <i>risos</i> Meu Deus, as coleguinhas do século passado?”. Porque a gente acaba conhecendo todo mundo, e eu gostava muito, muito deles. Eles tinham um diálogo muito bom. Eles passavam mensagens, eles ligavam, eles respondiam muito rápido. Eles são bem tecnológicos. E hoje eu tenho essa resistência. Como eu te falei! Sempre que eu venho, eu tenho essa resistência. Mas depois, eu fico totalmente rendida. Mas quando eu vi, eu pensei: “Agora não tem mais jeito, tudo online!”. Aí eu fiquei: “como que eles vão dar uma certificação?”. Primeiro quando fechou, disseram: “olha... Fechou tudo aqui, não tem mais nada! Aí eu disse: “entra aonde agora? Disseram: “só em Brasília!”. Eu disse: “meu pai! A gente vai precisar ir para Brasília, fazer uma certificação digital?” <i>Risos...</i></p> <p>Pesquisador: Ai, meu Deus do céu... <i>risos</i></p> <p>Entrevistada: Quando eu fui descobrir, tu acreditas que eu queria comprar o mesmo certificado? Eu</p>

queria comprar para não ter que usar o certificado do certo? Porque eu não queria o certificado certo porque achava que tinha que ir à Brasília *risos...*

Pesquisador:

Ai, meu Deus do céu... Só tu mesmo, Elisângela *risos*.

Entrevistada:

Na época eu fui nos Correios. Em três agências. De ultimo me mandaram ir lá para a Presidente Vargas. Ai, quando me disseram que eu tinha que ir para a Presidente Vargas, eu disse: “não, esse negócio não vai dar certo”. Eu voltei para o Campus, e num dia de manhã, que eu saí, eu disse: “não, eu não vou para Castanhal agora, eu vou nos Correios comprar o meu certificado digital. Porque eu não quero esse certificado do certo”. Ai, fui na primeira, na segunda, e me disseram que era só na Presidente Vargas. Eu disse: “mas aqui no site está dizendo que é em qualquer agência dos Correios?”. E disseram: “mas aqui em Belém é só na Presidente Vargas”. Ai, eu fiquei pensando, eu disse: “eita! Mas eu não vou entrar nesse trânsito. Quer saber, eu vou prestar esse certificado, que inclusive é o IFPA que vai pagar!”. Mas aí eu peguei um certificado, e do IFPA, que está mais barato. “Eu vou ficar com esse, que a gente vai pagar por empenho”. Comecei a usar! Eu disse: “meu Deus, mas que louca sou eu *risos*.”

Pesquisador:

Fez uma peregrinação... Ia pegar um trânsito terrível *risos*.

Entrevistada:

E ainda ia pagar 300 reais. Caramba! *risos*.

Pesquisador:

Ai... Meu Deus do céu *risos*.

Entrevistada:

Aí... O que aconteceu? Peguei o certificado! E depois disso, eu disse: “meu Deus do céu... Que loucura que eu ia fazer! Minha nossa senhora”. É tudo simples, rápido, tu faz um pedido por e-mail, a webconferência para instalar o certificado, rápido! Tudo muito rápido.

Pesquisador:

Simple assim... Simple assim...

Entrevistada:

Então, assim, e porque que eu estou te contando isso? Porque ao invés de ter muitas potencialidades em muitas áreas, e eu estou te falando do que é certo, mas a gente tem a nossa DTI, e a gente também tem muita demanda. Eu te falei que eu estava ajudando, estava ajudando na construção, na promoção do organograma, e aí eles estão atualizando o SIPAC. Liberaram o setor no SIPAC, e precisa pedir acesso. Podia anunciar que o socorro estava à caminho... E nada, nada! Eu disse: “quer que eu ajude?”. Aí, tá bom então! Eu peguei, separei setor por setor, abri os chamados, tudo individualmente, claro! No que vai, volta... No que vai, volta... Já a resposta! Então, assim, muitas... Muitas potencialidades, obviamente que tem. Ainda que a gente sabe, e a gente precisa falar sobre isso, e reconhecer que tem área que não é possível, mas... E aí? Vira aquele conflito de questionamentos. Porque que um pode e um outro não pode?

Pesquisador:

Então...

Entrevistada:

São coisas que que precisam ser administradas. Mas Assim, vejo muitas, muitas potencialidades, de diversas áreas. Completas, mistas... E só ganhos. Obviamente que precisa ser investido. Investido, não é? Financeiramente nesses sistemas. Precisa! Os sistemas que estão disponíveis pra gente trabalhar, como certa vez se falou: “precisa ter esse sistema!” Também com essas interfaces, de internet, o computador, que a gente não tem. O sistema acaba sendo um sistema *off!* Não é? E a gente acaba não tendo. E precisa! E a gente vai aprendendo com o tempo. Tentativa e erro. Muita coisa a gente vai fazendo por tentativa e erro. Também precisa como? É melhorar! A gente está falando de tecnologia, de ferramentas tecnológicas. Mas também a gente tem questões de servidor também. Eu acho que precisa de treinamento, de orientação, de entendimento e aceitação. E eu... Eu te falo isso porque eu precisei, por exemplo, outra área que eu acho que ela é muito tecnológica, digital e teletrabalhosa, é o RH! Por exemplo. Mas eu tive muita dificuldade com o RH, da Retoria. Por quê? Por conta disso tudo! Desse momento. Então a gente acabava demandando muito, não é? E eu te falo que eu tive várias demandas que eu acho que, no mínimo, era dizer: “olha... Não é aqui, mas eu vou lhe indicar... Tá aqui o

	<p>contato! Tá aqui, é nesse e-mail, é nesse telefone...”. Eu acho que o mínimo de <i>feedback</i> a gente precisa receber. Acho que o mínimo. E aí, só que quem é que dá esse <i>feedback</i>? Não é a máquina. São os seres humanos que estão dando esse <i>feedback</i>, não é? E então, assim, algumas áreas, acessando algumas áreas... Eu estava te contando a questão do certificado. Que eu fiquei super resistente, e não queria nem usar o certificado que o IFPA estava disponibilizando. Que eu achava que não ia dar certo. Não ia dar certo! Estava querendo gastar uns 300 reais para comprar um certificado físico. Porque o certificado de nuvem, pra mim, não ia dar certo. E não tinha outra saída. Eu disse: “não, está muito difícil, vou me estressar, vou testar esse certificado aí!”. E muito tranquilo! Um negócio, assim, em tempo real! Então, assim que a gente precisa. Então o IFPA precisa investir. Melhorar nesse sentido. Nesse tempo de resposta que outros órgãos já tem. Por exemplo: no SERPRO! Tudo muito ágil, muito rápido. E isso funcional! E, perto de hoje, tu sabes. Olha... Eu tenho um primo, digamos assim, um primo adotivo! Ele é da área TI, da área de TI! E, de vez em quando, eu preciso corrigir um defeito no meu <i>notebook</i>. E aí eu preciso de alguma coisa, e é a pessoa que eu conheço. E ele faz tudo...</p> <p>Pesquisador: Remotamente? Entrevistada: Sim, virtualmente! Faz tudo remotamente, ele falou: “me passa a informação... Eu sei de onde... E onde é que eu vejo? Em tal lugar...” E aí, quando ele consegue entrar aqui... Ele resolve tudo! Então, assim... Tem muitas potencialidades, infinitas! A gente tem em tudo. O próprio trabalho remoto, quando tu tem uma dificuldade, está todo mundo no trabalho remoto! Inclusive o setor de tecnologia da informação. Fica no apoio, não é? Então, assim, tem coisa que é possível, é possível apoiar. Para mim, tem muita coisa que é possível apoiar também, remotamente. Fazer, e ir melhorando. Tem muitas muitas potencialidades. Só que, para mim, é um negócio que precisa ser, sistemicamente, entendido. O que é que a gente precisa, para onde é que a gente precisa caminhar, o que é que a gente está almejando. Então, bora investir aqui! É para cá que a gente está querendo ir, querendo caminhar. E aí, eu acho que as coisas melhoram. Fluem! E enriquecem, dinamizam. E aí fica bom para todo mundo, não é? Fica bom para todo mundo. Institucionalmente e individualmente, também. Porque a gente tem que considerar a individualidade de cada um. Eu acho que melhora para todo mundo. Institucionalmente, servidores, famílias... Todo mundo ganha nessa questão aí. Muita potencialidade, sim...</p> <p>Pesquisador: Ok, entendi... Entrevistada: Dessas áreas, as áreas que você vai ver... Não, não dá. Não... Aqui dá para fazer um misto... Aqui dá para fazer um 100%! Eu... Eu só vejo ganhos!</p> <p>Pesquisador: Ok... Vamos lá para a nona questão.</p>
Pergunta 09: Quais os principais desafios identificados durante o trabalho remoto?	
Gestor A	<p>Os principais! Você poderia pontuar, assim, uns 2 (dois) ou 3 (três), que foi bem o maior desafio mesmo?</p> <p>Entrevistada: Internet! Pesquisador: A internet? Entrevistada: A Internet! Pesquisador: A internet seria um? Entrevistada: Seria um! Porque as pessoas ficavam sem se comunicar, então era muito complicado. Era isso e a questão de se trabalhar mesmo a cultura.</p> <p>Pesquisador: A cultura?</p>

	<p>Entrevistada: A cultura!</p> <p>Pesquisador: Pensei nesse quesito, já tinha pensado.</p> <p>Entrevistada: A cultura de se estar, estar desenvolvendo essa nova forma de trabalhar, é uma nova forma, é muito novo. Talvez aqui na próxima geração a gente esteja tirando isso de letra, que essa menina agora, não é?</p> <p>Pesquisador: Uhum...</p> <p>Entrevistada: A gente conhece muita gente que é da área de TI que não vão pra empresa. Isso para a empresa é ótimo, é excelente.</p> <p>Pesquisador: Seja ela pública ou privada?</p> <p>Entrevistada: Seja ela pública ou privada, já tem em alguns locais, que já conseguiram que, essa menina já consegue se adequar. Mas essa é uma instituição centenária, tem muitas pessoas aqui que diz: “Eu não faço nada em casa, professora. Mas por que? Não, porque primeiro não sei nem mexer na máquina”. Olha aí? Isso é um problema.</p> <p>Pesquisador: Um outro desafio.</p> <p>Entrevistada: O servidor tem dificuldade de mexer no computador, de dar um CTRL+C, um CTRL+V, entendeu? Por que? Porque ficaram... Um exemplo, vou te dar um exemplo, assim, vivo, experiência própria: quando nós usamos o SIGAA, foi liberado para os professores usarem desde 2016, 2016... Ninguém usava. Eu sempre usei! Porque como eu era coordenadora do Curso de EAD, não tive dificuldade na plataforma. Quando chegou a pandemia, eu via gente... Se você vê as reuniões, das loucuras, do desespero, que não sabiam usar, como é usar plataforma, colocar exercício, discutir com os alunos, interagir no fórum... Aí eu fiquei, assim. Meu Deus, como é que as pessoas estão sentindo dificuldade? Por que? No tempo da abundância, onde o primeiro momento que a Reitoria deu a capacitação de como usar o SIGAA, não fizeram caso. Ou seja, não houve também uma regulamentação, que dissesse: “vai ter que participar”. Não houve, entendeu?</p> <p>Pesquisador: Ou seja, todo mundo movido às regulamentações.</p> <p>Entrevistada: Quando chegou, aí ouviu pessoal: “não, nós fizemos uma aula”. E eu só olhando para aquilo. Meu Deus, eu já fazia isso desde 2016. Nossa! A Universidade Aberta do Brasil - UAB quando começou a gente já fazia. Gente que já foi professor da UAB, passando por crise! Crise por causa do computador, por causa de não sei o que mais... Ahh não, mas eu sei que a crise não era só o computador, porque havia o tino social, a família, alguém que estava doente, alguém que morreu, um professor que perdeu... Então tudo isso somatizou! Aí essas dificuldades começaram a aparecer, era uma coisinha só, na verdade, não era nem o computador, talvez, eram outras coisas.</p> <p>Pesquisador: Isso, na verdade, uma dificuldade que poderia ser internet, de repente até o uso dela passou a ser um desafio?</p> <p>Entrevistada: Não só o uso dela, exatamente!</p> <p>Pesquisador: Não só a falta, como também o uso dela?</p> <p>Entrevistada: Com certeza! A gente via o pessoal: “estou aqui, no meu celular”! Aí aparecia o outro lado do aparelho. “Mas eu quero ver o seu rosto”. E não sabia colocar a câmera pra ver o rosto, entende? Então é a questão operacional mesmo, como operacionalizar essa nova tecnologia, que eu já tinha a um bom tempo, mas não fazia uso, porque eu achava que não era necessário. Entendeu? Então agora isso também trouxe um repensar para as pessoas: “poxa, eu tenho um computador, tenho um telefone, mas eu preciso de um telefone de qualidade, agora”. Não é luxo, é comunicação, é produção, entendeste?</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Pesquisador: Mas isso daí também, professora, é uma consequência de como, de que forma isso daí se deu, foi tudo muito rápido.</p> <p>Entrevistada: É o que eu falei anteriormente pra ti.</p> <p>Pesquisador: Tudo muito imediatista, não é?</p> <p>Entrevistada: É agora! Tem que fazer! Não dá para se isolar, nós temos um calendário acadêmico, tem que acontecer, um calendário financeiro, o ano em exercício, eu tenho um valor que eu tenho que fechar esse orçamento, pagar a luz... A luz diminuiu? Mas paga a luz, paga água, merenda escolar, porque dá cesta, kit alimentos para os alunos que estavam passando por dificuldade, enfim... Foi um negócio, assim, um turbilhão!</p> <p>Pesquisador: Porque o instituto não podia parar.</p> <p>Entrevistada: Não! Foi um turbilhão.</p> <p>Pesquisador: É, por fim professora, por fim...</p>
Gestor B	<p>Nós já citamos aqui, ao longo dessa entrevista, muitos mais.</p> <p>Entrevistado: Infraestrutura.</p> <p>Pesquisador: O que tu te lembras, assim?</p> <p>Entrevistado: Infraestrutura! Duas coisas: infraestrutura e o conhecimento sobre utilização das ferramentas de trabalho remoto.</p> <p>Pesquisador: O uso das ferramentas?</p> <p>Entrevistado: É, uso adequado da informação, a informatização. Como eu te falei no início. Os “meus velhinhos” tinham dificuldade, muito grande. Minha mãe, apesar de ela não ser uma senhora de 92 anos, mas ela teve uma dificuldade. Lógico que ela já consegue mandar uma mensagem no <i>whatsapp</i> para a gente, já consegue ver um vídeo no <i>youtube</i>, mas para as pessoas de outra geração, foi mais difícil se adequar a essas... A certas questões de reunião virtual. No início, eu me lembro que foi um pandemônio para todo mundo acostumar. Ela ficava olhando para dentro daquela tela. Ela estava falando no microfone, e às vezes a pessoa falava e tu falava junto, foi um desafio vencido.</p> <p>Pesquisador: Interessante, interessante.</p> <p>Entrevistado: É, foi um desafio a informatização rápida, foi um desafio muito grande. Informatização acelerada. Foi obrigatório a gente se adequar. Se não, nada ia andar. Nem tudo pôde parar. E a infraestrutura? O cara não tinha uma rede bacana em casa, não tinha uma cadeira confortável. Isso tudo faz parte do nosso trabalho. Não tinha uma mesa adequada, uma mesa muito baixa não, dá até uma doença na minha coluna. Então essas duas questões: informatização acelerada e a falta de infraestrutura, foram os dois maiores desafios. E ainda são desafios do trabalho remoto. Você não faz trabalho remoto na sua casa.</p> <p>Pesquisador: Ainda é uma realidade.</p> <p>Entrevistado: E algumas pessoas não se prepararam adequadamente. Não conhecem o uso da ferramenta. Não sabem usar a ferramenta.</p> <p>Pesquisador: Excelente.</p>
Gestor C	<p>Entrevistada: Certo! Assim, a urgência com que tudo começou, a gente não teve tempo nem de se reunir presencialmente, porque a pandemia chegou de um dia para o outro, com <i>lockdown</i></p>

e tudo. Passa todo mundo para cá, um dia: “olha isso!”. Eu ficava... “Meu Deus!”. Cada notícia que eu recebia, de rotina, de mudança de rotina. “É assim, assado...” Aí tinha muito uma questão de esperar o Governo do Estado para cá. Depois o Governo do Estado está lá. “Não, tem que...”. Nossa! Não tem como mandar o Governo Federal...? E o medo, que depois passou a tomar conta da gente. Eu acho que, quem já tem uma, ou já tinha, predisposição, como eu tenho, por exemplo, pra ansiedade, a gente acabou, pelo menos eu fiquei, muito mais ansioso. Muito assim, não é? Preocupada, porque da minha natureza, com o trabalho de... E agora? Como é que a gente vai dar conta? Ao mesmo tempo, cada um tem as suas individualidades, não é? Cada um. Não tem como eu dizer: “olha, Laércio, tu vai fazer dessa maneira aqui”. Essa semana eu estava tendo uma conversa, conversando um assunto aqui com a Luzia, dessa maneira, eu dizia: “olha, faz assim...”. Aí eu dizia... Tem coisa que, assim, a gente primeiro tem que observar o documento orientativo, não é? O que é que o documento está orientando? Mas tem coisa que não dá para a gente dizer: “olha, faz assim”. Não! A gente tem que sempre avaliar a questão do risco, não é? “Não... Estou dizendo que tem que ser feito assim”. Mas estou falando isso baseado em quê? Baseado em quê? Estou falando baseado nisso! Não é? E então chegou! Foi tudo muito rápido. Parece um furacão, um vendaval. Pegou a gente de surpresa. A gente estava no banco da praça, tomando um sorvete, aí veio aquele vendaval! Que a gente não sabia para onde ir. Foi um negócio... Eu fiquei tempo, assim, aérea! Tentando entender primeiro o que estava acontecendo. Eu me lembro bem, sempre quando venho de Castanhal. É muito frequente eu vir de Castanhal, eu vim aqui na esquina, quando eu volto aqui para casa, eu sempre parava lá. De repente eu comecei... Parecia uma cena de filme. Aquele monte de gente mascarada, um monte de gente mascarada e eu: “meu Deus do céu! O que está acontecendo?”. Aí começa a virar um turbilhão na tua mente. Aquilo tudo. Então, assim, voltando para a questão do trabalho remoto. Para mim, na minha visão, o principal desafio, naquele momento, foi a questão da urgência com que veio. A gente não teve tempo de desenvolver muita coisa. De treinar, de orientar. Porque a gente, todo mundo teve que se afastar para não se contaminar, para proteger o outro. E aí a gente veio de trabalho remoto. Como é que a gente vai fazer? A gente vai fazer assim: tem que dividir a equipe! Às vezes, pelo telefone, a gente tinha que dizer: “olha, já tem que dividir, um dia de cada vez”. E nem sempre combinava. Eu ia fazer um esforço para tentar acompanhar o pessoal, e pegar pra acompanhar naqueles dias em que estavam. Como é que a gente faz? Não tinha como. Não teve muito tempo naquele momento. Então, essa questão da urgência. Não foi nesse sentido. Foi a mesma coisa da urgência como a gente teve que fazer as coisas. E para a gente se adaptar nessa nova rotina, sem poder estar perto, eu acho que era a principal dificuldade que a gente tinha. Aí, como eu te falo, eu, que sou ansiosa, foi assim. Tive esses aprendizados. Que eu tive que ter adaptações, que eu tive que fazer. Por exemplo, eu fui agarrada muito no papel. Aí veio a questão do processo eletrônico durante esse período. Acho que foi em 2020... Que realmente veio a questão que passou a ser obrigatória. Que a gente precisava usar um processo eletrônico. Então tudo junto, tudo, tudo junto. Então tudo, da forma como tudo aconteceu, essa questão de ser tudo muito urgente. E a gente precisava se afastar. Todo mundo se afastava. Tinha dias que eu ia para o Campus, e aí não combinava com ninguém. Então, não conseguia encontrar com ninguém. Aí eu sempre ia. Mas aí tinha que ficar fazendo remoto com o pessoal, porque você não tinha, não tinha ninguém. E também não tem como você dizer: “Olha... Você tem que estar aqui”. Deus me guie... Eu ia dizer isso.

Pesquisador:

Sim, sim, sim... Exatamente...

Entrevistada:

E alguém dizer: “Olha... Eu me contaminei, não acredito! Eu tinha que ir”. Não faço isso. Então, pensando nisso tudo... E era um período em que estava todo mundo muito certinho. Muito tempo depois, eu vi que acabou que aconteceu com muita gente isso. Como aconteceu comigo. Provavelmente, deve ter acontecido com muita gente. A questão das crises de ansiedade. Então, assim, a gente estava todo mundo dentro do Titanic. Que a probabilidade de a gente não conseguir se salvar... Era muito grande.

Pesquisador:

Era real... Era real.

Entrevistada:

Muito... Muito real! Então, assim... Eu procurei ser o mais tranquila possível, em

termos de equipe. Nesse momento. Então, a dificuldade, o desafio foi de adaptação com a nova rotina. Todo mundo teve essa dificuldade. Claro que é todo um combo envolvido. A questão do sistema. Quando você fala... Olha agora, agora, em setembro... Agora no mês de agosto... Eu acho que foi implantado o sistema. Pela primeira vez, finalmente, que o Campus Castanhal está com o sistema de acordo com o organograma aprovado. Então, olha o tempo que a gente esperou. Vai fazer 15 anos agora, de rede. De instituição da rede. E aí? “Minha nossa senhora”. Então agora tu quer caminhar com o processo. E aí tu vê: você teve 2020, que foi a instituição da obrigatoriedade do processo eletrônico. Só que tu tens aí, olha o lapso de tempo em Castanhal. Em Castanhal que tu não tinha para onde encaminhar o processo, porque o setor... Não tinha um setor no sistema que a gente pudesse trabalhar com os processos administrativos. Então não tinha. Então já teve um lapso aí. De trabalho! De retrabalho! Porque não tinha para onde tu enviar. Quer dizer, tu tens um sistema, tem que trabalhar no sistema, mas tu não tinhas todas essas ferramentas disponíveis. Então isso tudo foi desafiante, naquele momento. Obviamente que não tem como prever. A gente não estava preparado para o que aconteceu.

Pesquisador:

Para todo esse turbilhão, não é?

Entrevistada:

Quem estaria preparado para isso? Para um momento desse... Mas ainda estamos aqui.

Pesquisador:

Entendi...

Entrevistada:

Foi assim... Muito de supetão! E a gente, por mais que eu não tivesse trabalhando no intuito de melhorar, mas acabava que estava! Então, nos pegou de surpresa em Castanhal. Por exemplo, a Reitoria estava toda digital, nesse momento. Já estava toda digital! E aí, eu acho que acabou... Por exemplo, as dificuldades que a gente teve em Castanhal, provavelmente, não deve ter tido na Reitoria. Não deve ter tido em algum Campus todo digital também. E que dificuldade que a gente teve? Porque não estava no formato digital ainda. A gente ainda estava preso ao passado. Já passaram, o quê? Três anos? E agora que a gente chegou lá. É, um pouco mais de dois anos. Porque eu acho que a pandemia foi ali, em março para abril... Não foi isso?

Pesquisador:

Sim... Março para abril de 2020.

Entrevistada:

Acho que foi logo depois do Carnaval. E então tem mais de três anos, já. E um pouquinho. Em 2020, acho que foi junho de 2020 a implantação do processo eletrônico. Agora está em 21, 22, 23... E só agora em agosto de 2023 que veio a promoção do organograma do Campus. Que é quando a gente, finalmente, vai poder despachar um processo... Onde é? Pro Setor de Engenharia do Campus. Vou direcionar no sistema. “Graças a Deus!”. Está tudo, do setor. Está tudo no sistema agora. Mas “ontem”, hum. Então, assim, poderia ter sido um ponto favorável, positivo para o Campus, de um modo geral, nesse período que a gente está falando, das negativas... Das positivas... Poderia ter sido. E aí uma dificuldade que teve uma questão negativa. A questão da própria tecnologia! Que não estava de acordo. E aí agora foi um desafio. Essa questão aí, inicialmente. A questão da urgência que veio. E aí tem que iniciar um trabalho remoto. E aí o principal desafio, a questão da tecnologia, das ferramentas tecnológicas. Que é o principal, que a gente precisava, e precisa ainda, num trabalho remoto.

Pesquisador:

Elisângela... Tu está me ouvindo, Elisângela? Tu está me ouvindo?

Entrevistada:

Oi?

Pesquisador:

Tu está me ouvindo?

Entrevistada:

Sim...

Pesquisador:

Agora, agora sim, Elisângela, vamos para a última... Elisângela! Vamos para a décima questão.

Pergunta 10: Quais as melhorias necessárias ao trabalho remoto?	
Gestor A	<p>Que vc poderia sugerir? Tudo bem prematuro, para você tudo é bem prematuro, mas as melhorias que, de imediato, assim, poderia ser?</p> <p>Entrevistada:</p> <p>A melhoria? É potencializar o SIG, nosso SIG foi muito caro. É o Sistema de Informação e Gestão. Vamos potencializar ele, e pegar o pessoal que é o cérebro, que eu digo que é o pessoal de TI, e vamos potencializá-lo. Precisa-se disso! Caso contrário...</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Quando você fala de potencializar, você fala sobre melhorá-lo?</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Não, fazer com que...</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Otimizá-lo?</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Fazer com que ele aconteça. Ele tem muitas, muitas, muitas ferramentas que não são exploradas.</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Não são exploradas?</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Não são exploradas, é potencializar mesmo. O que ele pode dar no ensino? Dá para fazer videoaula? Existe a possibilidade, mas tem que comprar, vamos supor, uma outra versão dele. Tá, quanto é que custa isso? Isso vale a pena? Isso é um investimento? Bom, então vamos embora fazer um investimento. Entendeu? Quer dizer, eu tenho contato com a aluno, o aluno tá me vendo... Eu chamava aluno, assim no vídeo: “Ei, cadê tu? Bora, te mostrar aí, quero te ver, não te vi na aula. Não, professora. Mas eu quero te ver, dá um sorriso aí, bora lá, me olha”. Aí já vinha na próxima aula, já vinha com outro “ai”, entendeste? Então é essa postura que o servidor e o professor tinham de reanimar, embora, talvez, a gente também tivesse numa situação delicada, aqui do outro lado. Então é sempre a questão: eu trato de forma humana, a humanização, mas quem cuida de quem cuida? A gente estava aqui.</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Entendi.</p> <p>Entrevistada:</p> <p>A gente estava aqui.</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Professora, você fala potencializar o SIG, isso é tecnologia?</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Tecnologia.</p> <p>Pesquisador:</p> <p>E sobre pessoas? Qual seria uma sugestão que você teria? Sempre pensando no trabalho remoto. Quando a gente falou de pessoas aqui, a gente falou de cultura, falamos de comunicação, falamos do trato com a internet... Então sobre pessoa, o que é preciso melhorar?</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Então, sobre pessoa eu tenho o quê? Eu tenho que dentro da cultura organizacional eu trabalho: estrutura, processos e resultados. Estrutura é aquilo que tu podes ver. Está aqui! É computador, não sei que mais... Processo: pessoas! Como cuidar dessas pessoas. Então tenho que só capacitá-las? Eu tenho que ver a humanização do ambiente onde ela trabalha. Isso é importante! Que mais que eu preciso falar dessa pessoa? Como a gente pode, naquele setor ali, entender quais são as atribuições? O que que ela tá indo? Que ela só faz duas atribuições, e porque não faz as outras? Entendeu? Então acho que trabalhar mais essa questão do recurso humano, capital humano. Como é que ele tem o capital intelectual, que eu digo...</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Uhum</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Como ele precisa ser potencializado também. Porque é assim: eu conheço o Laércio, eu sei que ele está lá em compras, mas eu sei que ele pode ter um potencial para outras coisas, tem experiência, graduação dele traz um arcabouço de competências e habilidades</p>

que eu posso explorar em outros campos, o quê que eu posso fazer? Então eu preciso de alguém na minha, no meu, na minha instituição que seja da área do RH e que possa ter essa visão, visão de futuro, entendeu? Visão de futuro, por exemplo: eu saio, mas eu preciso deixar alguém no meu lugar, eu preciso, o meu gestor precisa saber que eu estava aqui treinando alguém. Eu não vou sair daqui e ficar: “não, ninguém pode, porque Nazaré é insubstituível”. Não existe isso! Que isso, para mim se tem algum gestor que tem essa mentalidade, essa mentalidade é a mais pobre possível. Porque é terrível tu sair de um lugar que tu não deixar um legado. O legado é justamente a pessoa que vai substituir, seja quem for, e que dê continuidade. Porque não é “uma” pessoa, entendeu? Por exemplo, lá no setor que tu estais hoje é... Esse menino, ele tem potencial para muita coisa, muita coisa, mas quando ele chegou aqui, não era conectado, mas tem potencial, entendeste? Ele tem regramento, e isso é bom, a gente é de uma instituição pública, ele segue regramento, é extremamente metódico, entendeste? Mas é bom, talvez equilibre com aquela pessoa que não é metódica, entendeu? Então já sei que ele consegue me policiar em alguns pontos que talvez eu não estava observando, mas isso é bom. Mas o que... Por que ele tem esse tipo de comportamento? Porque ele tem uma formação que exige isso dele, entendeu? Então a tua formação vai exigindo comportamentos diferenciados frente a situações que tu és colocado. Porque você é colocado, eu vejo que essa questão do processo, que envolve pessoas, precisa ser melhor trabalhado, precisa de mais capacitação, isso eu não tenho dúvida. E o Plano de Capacitação ficou de responsabilidade da Reitoria. Então você manda a demanda, e quando isso não dá, o *feedback*, não tem o retorno do estímulo que tu fazes, aí isso faz o quê? Faz com que o pessoal, do teu grupo, fique triste com isso. E essa tristeza, ela vai gerar, o quê? Pode afetar o trabalho.

Pesquisador:

Desmotivação...

Entrevistada:

Exatamente. Vai gerar uma série de questões que vai impactar no terceiro ponto que eu coloquei aqui pra ti, que se chama “resultados”, entendeu? Então tem estrutura, processo e resultado. Isso que qualquer administrador precisa entender.

Pesquisador:

Uma coisa, assim, que eu acho... Que a gente já tocou aqui, foi sobre a cultura. Como mudar essa cultura? Já falando em termos de organização. Como mudar essa cultura? Porque ela também vai impactar na postura daquele servidor diante do trabalho remoto dele.

Entrevistada:

Claro, claro... Como mudar a cultura? Tem vários, vários... Na verdade foi até o foco da minha dissertação, eu falei sobre a cultura organizacional. Essa mudança que nós fizemos de CEFET pra IFPA! Como é que é essa cultura ou o comportamento das pessoas, mesmo que já era assim... Enfim! É, na verdade eu... Precisamos trabalhar essa questão dos recursos humanos em todas as etapas, em todas as instâncias que elas estão, e isso aí acontecer desde o local, do equipamento que ela tem, se ela recebe um equipamento novo ela fica mais, mais empolgada...

Pesquisador:

Mais estimulada?

Entrevistada:

Mais estimulada, meu computador, ele é... Nossa, agora eu vejo, eu faço a pesquisa de preço e bum!!!

Pesquisador:

É um sonho? *Riso*

Entrevistada:

Eu vejo rapidinho a resposta do meu, do meu trabalho. E isso, isso causa uma alegria no relacionamento que nós temos, e a questão da capacitação. E monitorar isso! Se você foi capacitado, receber uma capacitação de pregoeiro, por exemplo agora, não é? Então quando chegar, eu preciso que você consiga multiplicar esse conhecimento. Isso eu não vejo quase aqui, não vejo, não vejo. Eu fiz o meu curso e lá eu vou ficar. Poxa, mas a instituição te liberou 3 (três) meses. Então não tem que alguém que te monitore: “olha, o cara foi lá para fazer...” Eu estou fazendo, ninguém pediu para eu fazer, eu estou fazendo um Curso de Estatística Aplicada à Administração Pública, que é a Linguagem R. Fantástico! Eu estou aprendendo porque eu vou passar para os meus alunos. A minha

	<p>perspectiva é que meus alunos venham trabalhar no Serviço Público, quando eles chegaram eles já saem com uma ferramenta diferenciada de quem tá lá, entendeu? Então precisa ter esse sentimento de agente multiplicador!</p> <p>Pesquisador: Uhum.</p> <p>Entrevistada: Aí a gente tem como crescer.</p> <p>Pesquisador: Mas isso também faz parte da cultura, essa postura desse servidor?</p> <p>Entrevistada: Claro! Tudo é cultura, tudo é cultura.</p> <p>Pesquisador: E qual é a responsabilidade do órgão?</p> <p>Entrevistada: Do órgão é regulamentar e monitorar isso. Como é que isso vem acontecendo. Porque que a gente toma café “<i>add eterno</i>”? Porque tomamos cafés muito longos, demais. Então isso é cultura. Mas quando chegas em outro órgão tu tem horário para tomar café. Nós não temos horário.</p> <p>Pesquisador: Quando tem.</p> <p>Entrevistada: Entendeu? Então existe amigas minha que trabalham no sistema do tribunal: “não, mas a gente tem um horário para tomar café”. Eles têm que voltar. Então, são essas coisas.</p> <p>Pesquisador: Professora, é uma pergunta que não está aqui, mas eu vou só para finalizar lhe fazer: acha que o IFPA, e quando eu falo IFPA, falo do IFPA como um todo... Nós, enquanto servidores, estamos prontos para o novo? Uma proposta inovadora, uma ideia inovadora, você acha que os servidores que estão aqui, diante da cultura que nós já conversamos, diante dos desafios que nós conversamos, eles são capazes de assimilar um novo? E de aceitá-lo?</p> <p>Entrevistada: São, são, são.</p> <p>Pesquisador: Mesmo com essa cultura?</p> <p>Entrevistada: Mesmo com essa cultura, mas são. Porque tem gente que passa daqui e vai para outros órgãos. Só que quando ele vai, ele já sente que existe regra. Acabei de falar com o Reinaldo, ele estava aqui ontem falando: “não, professora, tem um horário, a gente produz, tem uma sequência lógica, é organizado”. Eu só ouvindo aquilo lá, entendeste? Então é, é possível.</p> <p>Pesquisador: E você viu satisfação nele? De estar nesse ambiente? De produção de resultado?</p> <p>Entrevistada: Sim. Lógico! Tu não te sentes impotente. Por exemplo eu, como professora, eu fico feliz quando meus alunos trabalham... Passam no concurso público, porque eu passei também. Eu passei junto com eles. Eles me ligam! “Professora eu quero lhe contar uma novidade, eu passeio no concurso público”. Eu disse: “olha, nós passamos, então”.</p> <p>Pesquisador: É um resultado, de um trabalho.</p> <p>Entrevistada: Entendeu? Não foi o resultado de uma disciplina, foi um resultado de uma instituição, entendeu? Agora nós precisamos buscar essa inovação. Não posso estar: “ai, não fiz porque fulano... foi culpa dele, eu não fiz porque foi culpa daquele, culpa daquele, que foi daquele...” Entendeu? A gente às vezes, a gente já busca muitos culpados. E isso é cultura, é cultura brasileira, é cultura brasileira.</p> <p>Pesquisador: Professora, estou muito satisfeito, muito satisfeito mesmo.</p> <p>Entrevistada: Espero que eu tenha ajudado.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>[00:44:01] Pesquisador: Obrigado! Muito obrigado.</p>
Gestor B	<p>O que você sugeria? Qual a sua sugestão? Esse potencial que tu falaste, ele é, realmente, factível?</p> <p>Entrevistado: Por exemplo, na nossa realidade, essa melhoria do POLARE.</p> <p>Pesquisador: Exatamente.</p> <p>Entrevistado: Essa transparência. Esse contato maior, essa interação. Eu acho que também uma melhoria na legislação que rege. Essa melhoria na estrutura informacional, tem que vir atrelado à formalidade. A legalidade dessa ferramenta. E... Essa melhoria na gestão. Vamos ver se a capacitação ou na escolha melhor dos critérios de adesão ao PGD. Mas eu acho que esse acompanhamento... Tem que melhorar esse acompanhamento do gestor! Tem que estar mais próximo. E esse gestor não é só esse daqui. O subordinado e o gestor imediato, diretamente.</p> <p>Pesquisador: É uma cadeia de gestão, diretamente.</p> <p>Entrevistado: Todinha! Porque eu te falei, às vezes o cliente está reclamando pro gestor imediato, e não resolveu! Aí ele vai pro superior, e não resolveu! Aí vai pro diretor geral, e não resolveu! É uma cadeia de gestão que tem que estar funcionando em uma engrenagemzinha, assim. Porque se tu reclama pra imediato e não resolve, tu ir pra superior já tem que, imediatamente, tentar fazer uma apuração da situação. O que está acontecendo. Acho que melhorar essa gestão desse atendimento, do trabalho remoto, seria também um ponto a melhorar. E ouvir. Tem que ouvir tanto quem está de trabalho remoto, como quem está sendo o gestor dessa situação. Acho que ouvindo, a gente consegue! Que é um trabalho desses que tu está fazendo. Talvez aumentar essa questão de pesquisas nesse ramo. Ou que as gestões criem ferramentas de avaliação desse trabalho remoto. Tanto pra quem está no trabalho remoto, tanto pra quem precisa do serviço, quanto pra quem está ali na chefia. Talvez seja um ponto também. A gente vê que as empresas sempre pedem pra avaliar o nosso serviço.</p> <p>Pesquisador: Exatamente.</p> <p>Entrevistado: Precisa avaliar. Não pode só dizer: “plantei, pronto”. É assim que vai ser!</p> <p>Pesquisador: Assim até o fim. Sem pesquisa, sem nada.</p> <p>Entrevistado: Como eu te falei, eu creio que tem setores que sim, conseguem produzir e conseguem desenvolver bem. E tem setores que não vai ser aplicado.</p> <p>Pesquisador: Que não vai funcionar?</p> <p>Entrevistado: Que não vai funcionar! E assim, como eu posso me enganar, eu posso me enganar, mas aí precisa de pesquisa. Eu preciso de comprovação. Mas eu acho que pode ser feito.</p> <p>Pesquisador: Assim. Iago, pra finalizar, eu vou te fazer uma pergunta que eu fiz também pra professora Nazaré. E ela está até fora desse questionário. Que é a questão da inovação. A proposta dessa minha pesquisa, ela envolve uma ferramenta inovadora, muito pouca gente conhece. Eu te pergunto o seguinte: na tua impressão, do Campus Belém, tu achas que a administração, quando eu falo administração, são os altos escalões mesmo. Elas estão abertas, hoje, pra receber uma proposta inovadora? E tentar implementá-la na prática, pra ver se ela funciona? E que essa proposta vai envolver setores e uma mudança de cultura organizacional! Tu achas que o Campus Belém está preparado pra receber essa inovação? Que vai, diretamente, impactar na Cultura Organizacional. Que é aquilo que é mais difícil de se movimentar dentro de uma organização?</p> <p>Entrevistado: Eu te digo que a administração, a gestão superior, tá. O Campus como um todo, não.</p>

	<p>Mas é um desafio que precisa ser vencido. É preciso que se inicie. Porque tem certas coisas, como a gente falou agora, que não tem volta mais. Certas situações que vieram pós-pandêmicas, que não tem mais retorno. Talvez sintam-se com mais força quando vieram as normativas, quando vieram as leis. Mas, assim, apesar disso, o Campus não pode ser essa pedra dura, que não quer ser lapidada. Porque, às vezes, eu sinto isso aqui no Campus Belém. Não sei como em outros Campus, mas aqui a gente sente isso. Então, assim, eu acho que as gestões superiores, a administração superior, ela é aberta a isso. Já era, o professor Otoni é aberto, e agora com o professor Edson, é mais quem quer!</p> <p>Pesquisador: Então tu achas que, mesmo com essa mudança de gestão, tu achas que, ainda assim, estão receptivos?</p> <p>Entrevistado: Sim. Agora a resistência está na comunidade.</p> <p>Pesquisador: Entendi.</p> <p>Entrevistado: Mas aí não tem jeito.</p> <p>Pesquisador: O que, pelo menos? Vai se encontrar mais resistência?</p> <p>Entrevistado: Vai ser na comunidade. Eu digo isso porque, assim, foi um pinguinho de inovação que eu fiz lá no setor. Antigamente lá se fazia os pedidos no corredor ou por ofício, entrega física. Quando eu entrei, acabou com o “comércio de corredor e e-mail”. Eu cheguei a ver gente entregar o ofício. Eu peguei raiva lá na frente, a pessoa jogava no lixo o e-mail. Hoje em dia é e-mail pessoal, a pessoa até agradece. É, eu dou graças a Deus e deixo, não preciso mais andar atrás, contigo. Aí qual foi o diferencial? Ser atendido. Porque, às vezes, até entregando e conversando no corredor, ele não era atendido. Então qual foi a minha chamada com a equipe? Não, vai chegar o e-mail, eu vou distribuir pra vocês e a gente precisa atender. Acabou! Não é resolver o problema dele, é ir lá: “olha, seu menino, isso aqui dá pra gente trocar, mas a gente vai precisar pegar umas 20 lâmpadas, que hoje a gente não tem em estoque, mas amanhã já tá agendado aqui que a gente vem trocar essas 20 lâmpadas”. Pô, beleza! O cara tá atendido, tá feliz da vida. Aí a gente faz de tudo pra não falhar com ele.</p> <p>Pesquisador: Exatamente.</p> <p>Entrevistado: Então agora foi uma inovação que eu fiz,</p> <p>Pesquisador: Que deu resultado positivo. Foi bem recebido.</p> <p>Entrevistado: Até que a gente reclama, reclama, mas 80%, 70% tá dando graças a Deus.</p> <p>Pesquisador: E o resultado é válido.</p> <p>Entrevistado: Passou os 50%, meu irmão, tá bom, tá bom. Porque 100% é muito, o que não pode ser é zero.</p> <p>Pesquisador: Exatamente, exatamente.</p> <p>Entrevistado: Mas não posso ser zero.</p> <p>Pesquisador: Então tu tá me dizendo o seguinte, que o fato de ter resistência na comunidade, ainda assim, é possível ser implementado.</p> <p>Entrevistado: É possível. Tem que ser.</p> <p>[01:08:01] Pesquisador: Iago, meu amigo, é aqui que a gente dá fim nessa entrevista, meu irmão. Muito obrigado!</p>
Gestor C	Para finalizar... Para melhorar esse trabalho remoto.

	<p>Entrevistada: Quais as melhorias necessárias ao trabalho remoto. As ferramentas tecnológicas! Para mim, são os principais que a gente precisa melhorar. O sistema dos relatórios, eu estava falando do POLARE. A gente precisa melhorar, sim. Visto o conhecimento que temos hoje. Esse sistema, não é? E aí, a tecnologia, resumidamente, sendo bem resumido. Melhorar toda a tecnologia que é necessária para o trabalho remoto funcionar de maneira eficiente, não é? E quando a gente fala de remoto, não tem como não ter a questão da tecnologia, não é? E aí, eu acho que é isso que a gente precisa melhorar. Esses sistemas que estão diretamente ligados ao desempenho desse trabalho, não é?</p> <p>Pesquisador: Perfeitamente.</p> <p>Entrevistada: Precisa melhorar! Então, melhorar as ferramentas tecnológicas. Para as coisas poderem seguir em frente, trabalhar a nosso favor. Olha, foi bem resumido isso <i>risos</i>.</p> <p>Pesquisador: Ótimo, Elisângela...</p> <p>Entrevistada: Ótimo!</p> <p>[01:36:10] Pesquisador: E aqui, meu muito obrigado! Foi um prazer e um orgulho tê-la como entrevistada.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: instrumento adaptado do trabalho de Sobirai & Maia (2021).

ANEXO B – Relatos dos servidores à entrevista semiestruturada

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM SERVIDORES	
Pergunta 01: Quais foram as principais adaptações ao trabalho remoto?	
Servidor A	<p>Te reporta de 2020 a 2021. Então, naquele período, qual foi a principal adaptação que você fez ou foi preciso fazer, lembra?</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Conciliar a questão do horário em casa, disponível em casa, e se organizar para poder atender as demandas do trabalho. Então é, em que sentido? Quando a gente está num trabalho presencial, e a gente tentou através de uma sistemática de horários, horário produtivo, horário do descanso, e em casa eu sentir, assim, a questão do maior desafio era adaptar essa questão do meu horário de trabalho, de me centrar no trabalho, estando num ambiente de casa, e então às vezes surgia algum problema em casa, alguma coisa, porque não é a mesma coisa de você estar no seu trabalho presencial, porque você só foca no trabalho presencial, só está ali no seu trabalho, quando você está em casa é diferente, você tem outras coisas, outras situações que às vezes fogem um pouco do teu controle, aí tu tens que deixar um pouco do teu trabalho ali para ir resolver. Então acho que isso foi uma das principais adaptações, a questão também da distribuição do trabalho. Por que? Como eu tenho a chefia do meu setor, então ele precisava ter também essa questão de distribuir o trabalho e a tempo, demandar esse trabalho a tempo de que eu conseguisse fazer. Então, eu também tinha que estar monitorando ali os processos, quando chegavam; verificar se não tinha alguma pendência; como a gente trabalha com a questão de financeiro, de repasse financeiro, eu teria que estar muito tempo ligada nisso, para ver se tinha algum processo, alguma nota para apropriar, dentro daquele prazo. Então eu tinha que me atentar muito mais aos prazos também, entendeu? Então eu acho que é essa adaptação mesmo, de você fugir de um trabalho presencial e ir para dentro de casa, e a questão também de ter muito mais atenção com os prazos do que com o trabalho chegar para você. Porque como eu sou gerida por uma outra pessoa, então eu precisava também que essa outra pessoa, que me geria, ela me mandasse também os trabalhos em tempo hábil, que me demandasse isso em tempo hábil para que eu conseguisse fazer.</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Carla me diga uma coisa: você conseguiu colocar esse horário de 8h ao meio-dia e de 13h às 17h, conseguiu adaptar isso dentro de casa? Ou esse horário ficou livre?</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Esse horário, ele ficava um pouco livre! Porque? Como eu já expliquei, quando a gente está indo aqui, a gente foca só no trabalho, quando a gente está em casa, a gente tem outras demandas também de casa que, queiram ou não queiram, elas aparecem. Então eu não conseguia, entendeu? É, fechar um horário. Tipo: vou sentar aqui de 8h às 12h, aí vou tirar o meu almoço de 12h às 13h, e de 13h até às 17h vou cumprir o horário certo! Não, nem sempre. Foi muito desafiador para mim.</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Entendi, então foi um desafio essa questão de horário?</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Exatamente, essa adaptação de horário!</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Por mais que as legislações se apresentassem, a gente tinha que ficar disponível nos horários, era complicado fazer isso aí em casa?</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Disponível a gente fica, porque tem lá os meios do celular, do e-mail, tem a questão do <i>whatsapp</i>, da rede social, enfim... A gente fica ali disponível, a qualquer momento estão chamando a gente está ali para cumprir. Mas realmente, você focar como você foca num trabalho presencial, para mim, quase impossível. Eu não conseguia, assim, ficar. Mas eu estava disponível, digamos assim, mas não ali 100 % como eu estaria se tivesse aqui dentro da Instituição.</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Perfeito, muito obrigado! Vamos lá pra segunda questão...</p>
Servidor B	<p>Sim! Antes a gente utilizava o Zimbra, acredito que tenha sido na mesma época, que a gente migrou para o Google, e aí teve que aprender a usar o drive, não teve treinamento</p>

	<p>para isso. Então, tive que aprender a usar o drive e todas essas funções, porque não tem como... Tem planilha no <i>google</i>, tem <i>word</i>, hoje eu já sei usar, mas naquela época eu não sabia! Então, teve que aprender a se adaptar, ainda mais de casa, sem ter treinamento nenhum, tinha que buscar na internet, às vezes fazia a coisa errada.</p> <p>Pesquisador: E dentro de casa, tiveste que adaptar alguma coisa da tua rotina?</p> <p>Entrevistada: Ah... sim! Eu não tinha uma escrivadinha, eu tive que comprar uma escrivadinha; o meu <i>notebook</i> era bem fraquinho, aí o meu namorado teve que me dar um novo, ele ajeitou um <i>notebook</i> novo, pra mim.</p> <p>Pesquisador: Então você teve despesa?</p> <p>Entrevistada: Sim, tive despesa! Além de ter que ficar no ar condicionado ligado, de ter que passar mais tempo em casa, nele. Aumentou o valor que pagava de energia, para cumprir os 2 (dois) horários de expediente.</p> <p>Pesquisador: Ok! Tudo bem. Vamos lá pra segunda questão...</p>
Servidor C	<p>Que tu te lembra, na época.</p> <p>Entrevistada: O primeiro foi a questão do horário, não é? Porque, a partir do momento que eu fiquei trabalhando em casa, em casa também foi uma adaptação! Que na época o meu computador não era muito bom. E o diretor geral me emprestou o computador dele. No caso dele, do cargo dele. Lá do IFPA. Não era o pessoal, era do IFPA. Mas era o <i>notebook</i> que o diretor utilizava. E aí, como a gente utiliza muito aquela tela preta, não funcionava em todos os computadores. E aí ele teve que me emprestar o dele. Ele teve, não é, de sugerir o empréstimo e eu aceitei. Enfim, a primeira adaptação, trabalhar de casa. Eu, particularmente, eu adoro estar em casa! Não é muito... Não sei se todos gostam como eu, mas eu gosto muito. Eu sou muito caseira! Então, a adaptação de ficar em casa, eu adorei! O que eu senti um pouco foi a questão do horário. Porque aí, as pessoas me procuravam a qualquer hora do dia. Meio que não respeitavam as oito horas. Foi essa questão. E eu acho que foi só isso mesmo. Porque o restante a gente tinha muito receio, não é? Às vezes eu queria ir no Campus e tinha medo de ir. Isso aí, eram questões também da pandemia. Mas com relação ao trabalho, foi mais mesmo... Digo, o que foi ruim foi a questão do horário. Porque às vezes as pessoas não respeitavam o horário de almoço. Enfim...</p> <p>Pesquisador: É, você falou sobre a parte estrutural, não é? De tecnologia e tal, computador... Mas eu te pergunto: você também teve que adaptar a comunicação com o Campus? Com você estando no remoto? Como é que foi? Como é que ela aconteceu? Foi <i>whatsapp</i>, <i>Teams</i>, <i>Google Meet</i>? O que foi que houve?</p> <p>Entrevistada: Lá em Parauebas, eu não tive problema nenhum de comunicação. A nossa DAP era bem menor que a de Castanhal. Tenho que frisar isso aqui! Então, eu até acredito que Quando uma casa é menor, o remoto consegue organizar ela melhor, também. Em Parauebas, eu não tive problema nenhum de comunicação. Era pelo <i>whatsapp</i>. Porque era uma coisa mais breve. Era uma, assim, questões como: “ah, eu tenho que resolver logo”, ia para o <i>whatsapp</i>. E também a gente utilizava muito o e-mail. E a gente tinha, demais, reunião. Eu acho que a gente tinha reunião, assim, uma vez por semana! E eu achava importante também. Não só a reunião dentro da nossa diretoria, mas reunião das comissões. Acontecia, assim, tudo com muito rigor, eu te digo. Em Castanhal, eu já não achei isso. Eu não sei se tem alguma pergunta relacionada à comunicação, aí pra frente. Mas eu posso continuar falando?</p> <p>Pesquisador: Não, fique à vontade!</p> <p>Entrevistada: Em Castanhal... Pois é, quando eu cheguei em Castanhal, eu senti muita diferença. Porque eu acho que, em Castanhal, tem que melhorar bastante na comunicação. Muito! Olha, eu entendo que a gente não utiliza o <i>whatsapp</i>. Eu entendo que, ou melhor, eu acredito até que seja uma questão das diretorias, não sei. Mesmo porque, o <i>whatsapp</i> é o</p>

	<p>nosso número pessoal, não é? Não foi o IFPA que nos deu. Então, ok, eu entendo que é uma comunicação informal. O formal é o e-mail. Mas, mesmo assim, o e-mail não funciona. Entendeu? Outra coisa, também, que eu senti muita falta quando eu cheguei em Castanhal, a gente não tem reuniões! E na época da pandemia, era muito pior! Eu cheguei em Castanhal na época da pandemia, não conhecia ninguém. Eu tive problemas até pra conhecer as pessoas. Quais são as pessoas que formam os setores? Eu não sabia. Então, isso eu senti muito. E... Questão estrutural? Não. Mas, assim, o que eu achei muito estranho... Porque, assim, lá em Parauapebas era uma coisa tão organizada. E quando tu chegavas, por exemplo, na época da pandemia, se tu chegasse na minha sala, ia ter um QR Code na porta da minha sala! Tu ligava o celular lá, e tu saberia quais eram os dias que eu estaria lá, de forma presente. Porque teve uma época que chegou o isolamento. Tu ias por alguns dias da semana. Então, foi uma coisa muito padronizada, sabe? Quando eu cheguei aqui em Castanhal, ninguém sabia me dizer nada. Aí, eu achei super estranho, assim, não é? Outra questão também, não sei se tem aí alguma pergunta relacionada a isso, mas eu vou logo te falar: lá em Parauapebas, toda semana, tu tinhas que mandar um Relatório das tuas tarefas. Das tuas atividades. Olha, tu tá em casa, mas comprova o que tu estás fazendo. Então, toda segunda tinha que mandar. Inclusive foi um padrão que a Reitoria montou. Se eu não me engano, na época tinha uma comissão, com uma ou duas pessoas, de cada Campus. Eu não me recordei direito, porque eu também não participei. Mas eu sabia que existia essa comissão. Então, eles prepararam um Relatório. Até para no futuro, não é? “Olha, o servidor estava em casa sem fazer nada. Não, ele está aqui. Ele estava em casa, mas ele está aqui o Relatório dele”. Não é? O Relatório de entregas atual. Então, lá era rigorosamente toda segunda-feira, nós tínhamos que mandar para o diretor. Quando eu cheguei aqui em Castanhal... Ninguém sabia desse Relatório! E eu achei super estranho. Então, aí eu perguntei para as pessoas mais próximas de mim: “e aí? A gente fica em casa? A gente vem?”. Aí disseram, assim: “não, tu faz do jeito que tu quiseres”. Eu disse: “sim, mas e se eu quiser ficar em casa? Cadê o modelo de Relatório?”. Ninguém exigia, ninguém pedia... Então, eu achei super estranho. Parece que eram duas Instituições diferentes. Foi isso que eu senti.</p> <p>Pesquisador: Jane, me diz uma coisa. As reuniões que aconteciam semanalmente, durante a pandemia, lá em Parauapebas, elas se davam como? Se não podiam ter a proximidade? Elas aconteciam em qual plataforma?</p> <p>Entrevistada: <i>Google Meet.</i></p> <p>Pesquisador: Ah, tá. Entendi. E era semanalmente que aconteciam essas reuniões?</p> <p>Entrevistada: Semanalmente aconteciam as reuniões com a minha diretoria. Semanalmente tinha os relatórios de entrega. Na época era um outro nome, mas era com a mesma função. E tinha também as questões, quando a pessoa tinha... Como eu te falei, não é? “Ah, eu não tenho um computador bom em casa”. E o Instituto assinava um termo de... Um termo de... É até o Patrimônio que toma conta disso. A gente assinava um Termo de Responsabilidade, e levava. Inclusive, não era nem um <i>notebook</i>. Era um computador mesmo. Enfim, eu achei, até assim, bem, bem legal terem feito isso. Porque tem pessoas que poderiam não ter, não é? Como eu! Eu não tinha um computador bom, e emprestaram um pra mim. Mas assim, para o remoto, eu não tive problema nenhum. A nossa diretoria era pequena. Eu volto a frisar! Volto a falar que era pequena. Então, era bem melhor de organizar. Nós não tínhamos problema nenhum. Nosso diretor entrava como... Assim, pra falar a verdade, eu acho que o nosso diretor, o trabalho dele triplicou. O nosso, não. Porque eu não liderava ninguém, mas ele, como nos liderava, o trabalho dele aumentou. Porque ele ficava fazendo <i>link</i>. Entre as... Entre o Almoxarifado, entre o Setor de Compras, entre a Licitação, entendeu? Então, o trabalho dele aumentou. O meu não! Continuou da mesma forma.</p> <p>Pesquisador: Entendi. Vamos lá pra segunda questão.</p>
Servidor D	Na época da pandemia, 2020 e 2021, o que foi preciso você fazer para se adaptar a esse trabalho? Nos momentos, lógico, em que você estava em trabalho remoto.

	<p>Entrevistada: Isso se refere ao contexto de ferramentas de trabalho, de instrumentos ou de adaptação pessoal?</p> <p>Pesquisador: Muitas... De estandes, de tecnologia, o que você começou a utilizar. Foi o <i>whatsapp</i>? Foi o e-mail? O que aumentou naquele período? O que você precisou fazer para atuar no trabalho remoto? Ou, de repente, até hoje, ainda está fazendo adaptações?</p> <p>Entrevistada: Eu precisei fazer muitas adaptações. Criar um ambiente em casa, primeiro. Criar um espaço e adaptar a minha ferramenta, o meu computador. Ficou completamente equiparado, digamos assim, ao computador do Instituto. Precisei instalar diversas coisas, diversos aplicativos. E isso até dificultou eu utilizar para outras coisas. Porque ele já estava todo organizado para atender aos sistemas do IFPA, às plataformas do IFPA. Essa foi a adaptação estrutural que eu precisei fazer. E organizar a minha rotina! Organizar horários, tentar focar nos horários de trabalho. Separar o trabalho de horário de atividades domésticas, horários de cuidar de filho. Isso foi bem difícil também.</p> <p>Pesquisador: Mas você conseguiu isso?</p> <p>Entrevistada: Consegui.</p> <p>Pesquisador: Ok. Bem, eu não vou me reter muito aqui, porque vai ter um momento próprio para isso. Mas, mais uma coisa. Tu me falaste sobre tecnologia, na verdade. Tu tiveste que adaptar o teu computador à realidade do Instituto. E em casa? Como é que tu te manteste? Tu criaste um estande e não tiveste custo com isso? Ou tu já tinha algo próprio?</p> <p>Entrevistada: Não. Eu tinha, mas eu precisei trocar. Eu precisei trocar porque não me atendia. Eu tinha uma mesa pequena. E aí, como lá no RH, propriamente dito, a gente trabalha, ainda, de forma muito física, com muito papel, muita burocracia impressa, coisas impressas, eu não tinha espaço na mesa que eu tinha, que era muito pequena. Então, eu precisei substituir. Retirei a antiga e precisei comprar uma nova, mais espaçosa, mais ampla, para eu poder trabalhar da mesma forma que eu trabalhava lá no IFPA.</p> <p>Pesquisador: E os sistemas que tu tivesse que adaptar no teu computador, para poder trabalhar remotamente? Tu não precisou aprender, conhecer? Ou tu já sabias tudo?</p> <p>Entrevistada: Não, não. Eu já sabia usar os sistemas. Essa parte de instalação, eu realmente não conheço. De configuração, de antivírus, que precisou fazer algumas configurações específicas. A TI me deu suporte nisso. Mas os sistemas em si, eu já usava. Eu já usava tudo, só que eu só usava no computador do Instituto. Eu não usava isso em casa.</p> <p>Pesquisador: Mas, tipo assim, a transição, Marluce, do trabalho presencial. Porque, na época da pandemia, houve uma mudança brusca aí. Houve uma transição! De você sair daquele mundo burocrático, dos papéis, e passar para um mundo totalmente digital. Sem carimbo, sem assinatura. Ter que ter assinatura digital! Então, essa transição, essa adaptação de um paradigma para um outro, diferente, e em tão pouco tempo, tu não tivesse dificuldade nenhuma. Tu não precisava de treinamento, de aprendizado, nem nada?</p> <p>Entrevistada: Não, o que aconteceu, Laércio, de fato, é que quando estourou a pandemia, eu estava em licença-maternidade. E aí, eu não vivi essa transição brusca. Porque quando eu voltei da minha licença-maternidade, as coisas já estavam meio que encaminhadas. Organizadas! É outra situação! Eu acredito que até hoje carece de organização. Mas já estavam organizadas. A gente já tinha o sistema. Então, eu precisei entrar em contato, claro. Eu precisei ir, presencialmente, várias vezes. Mesmo em pandemia, eu precisava ir presencialmente, para me entender como estava funcionando. E conseguir replicar de casa. Mas, esse momento brusco, de amanhã já é teletrabalho. Eu não vivi dessa forma.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Pesquisador: Vamos para a segunda questão.</p>
<p>Pergunta 02: Como se desenvolveu a comunicação semanal com a Chefia Imediata?</p>	
<p>Servidor A</p>	<p>Vocês usaram o quê? O <i>google meet</i> numa reunião ou vocês ficaram, estritamente, só voltados para o e-mail, <i>whatsapp</i>... Então me detalha como foi essa comunicação com você e sua Chefia?</p> <p>Entrevistada: Com a chefia imediata, nós fazíamos, geralmente, a comunicação era por meio de <i>whatsapp</i>. Ou, então, e-mail, para documentar algumas coisas que se necessitariam ser documentadas por e-mail. Quando era já a questão de reunião com todos aí do Setor Financeiro, com o Setor de Compras, com o trabalho ali na Diretoria de Administração, com a diretora, aí já era uma reunião via o <i>zoom</i> ou o <i>Google Meet</i>. Mas, com a Chefia Imediata, prioritariamente, era o <i>whatsapp</i> e também o e-mail. E contato telefônico, também.</p> <p>Pesquisador: Entendi. Mas essas comunicações eram todas as semanas ou quando era preciso?</p> <p>Entrevistada: Não, não tinham prazo estipulado. Tipo, vamos reunir toda semana e vai ser assim. Não, era só mesmo quando precisava.</p> <p>Pesquisador: Então, não eram reuniões semanais?</p> <p>Entrevistada: Não, não eram semanais. Nós não tínhamos uma agenda que era semanal, quer dizer, não tinha essa agenda. A comunicação era a qualquer tempo que precisava. Se precisou de alguma coisa pra acionar, pra gente conversar, era pelo <i>whatsapp</i> ou por ligação telefônica e, às vezes, por e-mail. Mas não tinha uma periodicidade, não é? Semanal, quinzenal, enfim.</p> <p>Pesquisador: Mas me diz uma coisa, e nas semanas que não havia comunicação, porque não teve uma discussão? Se as reuniões não eram semanais, então havia semanas que não tinha comunicação, certo? Eram semanas que não tinha demanda?</p> <p>Entrevistada: Tinha, sim. Tinha demanda o tempo todo porque o trabalho exige. Como é um trabalho de financeiro, de orçamento, é um trabalho contínuo, porque não parou. Apesar da pandemia e tudo, mas as notas continuavam a chegar, a gente tinha que pagar. Então, o que eu quero especificar é que nós não tínhamos uma agenda de reuniões semanais, reuniões, mas a comunicação acontecia, praticamente, diariamente! Porque todo dia tinha trabalho, tinha rotinas a cumprir. Então, essa comunicação era: “olha, chegou uma nota, tem um processo...”</p> <p>Pesquisador: Aí elas aconteciam por <i>whatsapp</i> e por e-mail? Que elas aconteciam?</p> <p>Entrevistada: Geralmente por <i>whatsapp</i>, geralmente por <i>whatsapp</i>.</p> <p>Pesquisador: Mais por <i>whatsapp</i>?</p> <p>Entrevistada: É, isso. Que era por videochamada ou, então, chamadas normais mesmo, as telefônicas! Mas geralmente por <i>whatsapp</i>. E, às vezes, assim, por e-mail. Por e-mail era mais oficial, mais intenso, não é? Mas era mais mesmo pelo <i>whatsapp</i>. E a questão das reuniões era quando a diretora, ela convocava a reunião com o setor, com o Setor Financeiro, com o Setor de Compras, aí nós tínhamos a reunião por via <i>google</i>, <i>match</i>, ou então pelo <i>zoom</i>.</p> <p>Pesquisador: Então com a tua equipe, remotamente, não ocorriam reuniões?</p> <p>Entrevistada: Assim, que eu recorde, não.</p> <p>Pesquisador: Só tu e a tua equipe financeira, exclusivamente, não ocorriam reuniões?</p>

	<p>Entrevistada: Não, que eu recorde não teve, assim, uma reunião só com o financeiro. Era, geralmente, envolvendo outros setores. Principalmente a diretoria.</p> <p>Pesquisador: Entendi. Então, vai ser bom tu me responder aqui a terceira questão.</p>
Servidor B	<p>Se é que ela aconteceu, não é?</p> <p>Entrevistada: A gente falava muito pelo <i>whatsapp</i>. E, às vezes, ele ligava também. Era por celular. Se tinha alguma dúvida, algum problema, ele ligava. Ou então, eu ligava para ele. Mas a gente sempre... A gente nunca ficou, assim, de passar semana, passar dias sem a gente se comunicar. Todo dia a gente se falava. Se tivesse demanda, a gente se falava. E até por receber processo no SIPAC, a gente se falava também.</p> <p>Pesquisador: Mas, tipo assim, durante esse período, não tivesse nenhuma reunião com ele?</p> <p>Entrevistada: Ah, não. Não! Teve alguns dias que eu cheguei a vir presencial também. Então, eu não vinha os cinco dias presenciais. Mas aí eu vinha um ou dois dias presenciais. E a gente teve, sim, essas reuniões.</p> <p>Pesquisador: Mas só presencial? Tu não usaste o <i>google meet</i> com ele? Para falar com ele online?</p> <p>Entrevistada: Eu usei o <i>google meet</i> para participar de algumas outras reuniões. Mas não para falar com ele, sobre trabalho. Era porque eu era Secretária e fazia atas de algumas reuniões. Então era a reunião da pós-graduação. Algumas reuniões que ele fazia com os Coordenadores da pós. Aí eu participava dessas reuniões. Tudo pelo <i>google meet</i>.</p> <p>Pesquisador: Ah, entendi. Mas uma reunião da tua Chefia Imediata e você?</p> <p>Entrevistada: Não.</p> <p>Pesquisador: Para tratar do trabalho, do que estava sendo feito, o que poderia ser feito? Para planejamento, agendamento, alguma coisa?</p> <p>Entrevistada: Não.</p> <p>Pesquisador: Era só trabalhos pontuais que ele mandava pelo <i>whatsapp</i>?</p> <p>Entrevistada: Isso.</p> <p>Pesquisador: Era assim que funcionava?</p> <p>Entrevistada: Isso. A gente conversava mais pelo <i>whatsapp</i> e presencial também. Agora, só eu e ele conversando no <i>google meet</i> virtual, não.</p> <p>Pesquisador: Isso não aconteceu?</p> <p>Entrevistada: Não que eu me lembre.</p> <p>Pesquisador: Ok. terceira pergunta.</p>
Servidor C	<p>Quanto a Chefia Imediata? Já falaste que tinha reuniões, era uma comunicação, um meio de comunicação. Usaram o <i>whatsapp</i> também?</p> <p>Entrevistada: <i>Whatsapp, Google Meet...</i> O <i>whatsapp</i> era diário. E-mail também, nós tínhamos, mas era assim... Era mais quando saía uma portaria nova, um documento. Mas, de imediato mesmo, era o <i>whatsapp</i>. Semanalmente nós tínhamos a reunião via <i>Google Meet</i>, e nós tínhamos também os relatórios semanais.</p> <p>Pesquisador: Mas essa comunicação, ela acontecia semanalmente? Com a tua Chefia Imediata?</p>

	<p>Entrevistada: Não, não... Acho que com a minha Chefia Imediata eu falava todo dia. Porque eu era do financeiro, entendeu? Então... Eu tinha que ter acesso direto com ele. Não tive problema nenhum.</p> <p>Pesquisador: Excelente. Ótimo! Acho que você foi a entrevistada que deu uma resposta mais rápida nessa questão.</p> <p>Entrevistada: Foi?</p> <p>Pesquisador: Sim. Vamos lá para a terceira questão.</p>
Servidor D	<p>Entrevistada: A comunicação reduziu bastante. Reduziu, assim, bruscamente. A gente ficou muito solto. Solto com relação à Chefia. A gente tinha muita autonomia. De ver o que estava chegando de demanda. E ir atendendo aquelas demandas, meio que de forma independente. Até a troca, assim, ficou mais escassa. Menor! Porque antes, presencialmente, a gente tem uma troca muito grande. De experiência! Eu nunca passei por isso. Por um processo igual. “Como é que faz?”. Até isso! Realmente, parecia que em alguns momentos, a gente realmente estava só. Só para resolver aquilo. E precisava dar um jeito.</p> <p>Pesquisador: E me diga uma coisa: durante a semana, quando acontecia a comunicação, se acontecia em algum momento, ela era por e-mail, <i>whatsapp</i>?</p> <p>Entrevistada: <i>Whatsapp! Whatsapp. Sempre por whatsapp.</i></p> <p>Pesquisador: Ok. Então, o e-mail institucional não foi utilizado.</p> <p>Entrevistada: Pela Chefia, não.</p> <p>Pesquisador: Em algum momento, nessa comunicação semanal, que era só por <i>whatsapp</i>, vocês passavam por reuniões, em algum momento? Porque, no <i>whatsapp</i>, você podia chamar várias pessoas e conversar. Apesar de não estar aparecendo, você poderia conversar com as pessoas. Eu acho que até depois pode aparecer o vídeo, e tal. Mas, em algum momento, teve reuniões? Ou era só comunicação entre você e a Chefia, direto?</p> <p>Entrevistada: Não, não teve reuniões. A gente tinha grupos de <i>whatsapp</i>. Então, existia um grupo com todos os servidores lá na unidade, do departamento, na verdade. Existia um grupo que tinha todo mundo e lá a gente se comunicava, simultaneamente.</p> <p>Pesquisador: Entendi.</p> <p>Entrevistada: Fazia as trocas necessárias dentro do grupo, mas não em formato de reunião.</p> <p>Pesquisador: E esse grupo, eram todos os servidores? Não era setorial?</p> <p>Entrevistada: Não, o grupo era do departamento, todos do departamento. E hoje somos em sete servidores.</p> <p>Pesquisador: Ah, entendi, entendi. Ok! Vamos seguir para a terceira questão.</p>
Pergunta 03: Como se planejou a organização de suas atividades de trabalho semanal?	
Servidor A	<p>Entrevistada: Como foram os planejamentos?</p> <p>Pesquisador: Como se planejou a organização das tuas atividades em <i>home office</i>? Porque, veja bem, se não havia reunião nos setores, não havia a transferência de trabalho. Por exemplo, não se mensuraria se você estava recebendo uma demanda maior ou menor do que o colega de um setor ou outro, porque não havia uma reunião com a tua chefia, tua chefia dizendo assim: “olha, você está aqui, vai atender essas demandas de empenho dos</p>

alunos, de bolsas e tudo mais, e a Priscila vai atender as questões de pagamento de notas de fornecedores ou de, enfim, os demais. Essa distribuição do trabalho, essa organização do trabalho. Se não havia reunião com a tua chefia, diretamente, como é que você desenvolveu? Como é que se mensurou isso, para entender ter recebido uma demanda maior, menor ou adequada?

Entrevistada:

É assim, eu preciso nesse ponto explicar como é a dinâmica do financeiro. Então, naquele período, nós tínhamos quatro servidores no financeiro. O servidor, que é a Chefia Imediata, que era o Paulo, aliás, desculpa, ele era do Departamento, a Aldenice, que era da função de Divisão, e eu, como ela, para fazer a execução, e a Rosa, que fazia a questão da conformidade. Então, tendo essas quatro pessoas físicas, ali no financeiro, que ocupavam o espaço, então, como é o nosso trabalho lá, ia ser agregado? Apesar de cada um saber fazer um pouco de cada coisa, mas, geralmente, nós organizamos assim: o Paulo ficava mais com aquelas demandas que realmente chegavam com a questão da realização do destaque orçamentário, das notas de dotação orçamentária, enfim. A Aldenice, ela trabalhava mais com a função contábil mesmo, com os acertos contábeis, com as demonstrações contábeis: RMA, RDB, e a questão da realização das planilhas com retenção de impostos e encaminhava para eu fazer a execução orçamentária. Então, o meu papel ali era executar o que chegava de bolsas dos alunos, de notas fiscais, de notas de serviços, de notas de fornecimento de bens, enfim. Então, e a Rose era responsável pela conformidade de registro de gestão. Nesse ponto, então, por que eu não te digo que nós temos como definir quem recebe mais ou menos demanda? Como são poucas pessoas lá do financeiro, e aqui no Campus Belém nós temos um grande volume de trabalho, até por ser o maior Campus do IFPA, não é? Então, a gente, para facilitar essa dinâmica do trabalho, a gente meio que separava. Cada pessoa vai fazer isso! Até para a organização mesmo do trabalho em si, para a gente poder conseguir e dar conta de toda a demanda. Então, geralmente, o Paulo ficava com a questão de gerir o que chegava de processos e distribuir, com a questão dos destaques orçamentários, emissões de empenho, reforço de empenho, anulação, mais com essa parte orçamentária, Aldenice com a questão contábil em si, e eu com a questão da execução dos lançamentos, dos pagamentos também, não que os outros colegas não fizessem, eles poderiam fazer até porque eles têm o perfil para isso, anunciado. E depois que era realizado todo esse trabalho, aí a Rose fazia a questão da conformidade do registro de gestão, para verificar se estava tudo correto, se tinha alguma questão de conformidade dentro do tempo hábil para a gente poder fazer os acertos. Então, como era tudo separado, eu não tenho como te responder como é que eu mensurava isso, porque a gente separava essa questão dos trabalhos, entendeu? Cada um fazendo de uma forma.

Pesquisador:

Porque, tipo assim, aqui no ambiente de trabalho, a gente vê todos ali trabalhando.

Entrevistada:

Todos ali!

Pesquisador:

Mas em *home office* há esse distanciamento.

Entrevistada:

Sim.

Pesquisador:

Nessa dinâmica que você está me falando...

Entrevistada:

Como?

Pesquisador:

Você não teria como mensurar isso, porque não havia a transparência. É tipo assim, as demandas iam chegando para você, para a execução...

Entrevistada:

Exatamente!

Pesquisador:

Puramente para a execução.

Entrevistada:

Isso!

Pesquisador:

Mas, o antes e o depois, você não conseguia ver. Até porque, se não havia uma

	<p>reunião. Numa reunião que eu acho...</p> <p>Entrevistada: Com a Chefia Imediata, não é?</p> <p>Pesquisador: E com todos!</p> <p>Entrevistada: Com todos.</p> <p>Pesquisador: Do setor, exclusivamente do setor, com todos, você não conseguiria, a Carla mensurar o que estava ocorrendo no setor, como estava se desenvolvendo todas as atividades. Você só estava fixada na sua única atividade de execução. Não era isso?</p> <p>Entrevistada: É isso. Exatamente assim! Eu não tinha uma visão completa. Talvez isso foi, pode até ser reportado lá para aquela questão do desafio mesmo.</p> <p>Pesquisador: Como um desafio, não é?</p> <p>Entrevistada: Como um desafio.</p> <p>Pesquisador: De um trabalho remoto.</p> <p>Entrevistada: Porque faltou essa... Essa disponibilidade! Claro, porque quando a gente está dentro de uma sala, lá todo mundo junto, aí a gente consegue conversar melhor, tem a questão da aproximação, não é?</p> <p>Pesquisador: Exatamente.</p> <p>Entrevistada: Do estar junto ali. Então, a gente consegue, mesmo que não tenha a tal da reunião para poder consolidar isso, mas você consegue, no dia a dia, ter essa visão. Uma visão de que todo mundo está fazendo acontecer, todo mundo fazendo a sua parte! Que é diferente quando você está em remoto, que cada um está do lado, no seu canto.</p> <p>Pesquisador: Você acaba se isolando.</p> <p>Entrevistada: Então, isso eu ponho como um desafio, não é? Que foi posto por esta situação da pandemia.</p> <p>Pesquisador: Da pandemia.</p> <p>Entrevistada: Da gente não ter, realmente, essa visão clara de que todos estão fazendo, talvez, por conta de iniciativa da gestão mesmo. Porque seria interessante o gestor, estando nesse papel, nesse período, nessa situação, ele fazer essa aproximação de todos. E eu senti essa dificuldade. Então, não houve, no meu setor, nesta época, essa iniciativa do gestor de fazer isso.</p> <p>Pesquisador: Perfeito. Excelente!</p> <p>Entrevistada: Excelente.</p> <p>Pesquisador: Da organização das atividades, vamos para a quarta questão.</p>
Servidor B	<p>Tu chegaste a te organizar com ele ou tu fizeste isso sozinha?</p> <p>Entrevistada: Não, eu fiz isso sozinha. Como que eu organizava? Aqui na DPI, o meu maior trabalho antes era fazer declaração de professor, essas coisas. Então, o que normalmente eu fazia, era o que chegava no e-mail, já solicitando. Eu já fazia e já despachava. Era, normalmente, isso.</p> <p>Pesquisador: Basicamente era isso.</p>

	<p>Entrevistada: Basicamente.</p> <p>Pesquisador: Lembras que foi emitida uma portaria, uma Instrução Normativa que falava sobre um Relatório de Atividades?</p> <p>Entrevistada: Ah, sim, acho que sim.</p> <p>Pesquisador: Isso! Esse relatório que tu emitias, ele teria que ser emitido semanalmente?</p> <p>Entrevistada: Era semanalmente.</p> <p>Pesquisador: E tu tiveste alguma dificuldade de preencher ele todos os dias?</p> <p>Entrevistada: Assim, a minha dificuldade era porque eu achava estranho, já que eu não tinha muito trabalho para reportar no Relatório. Mas o que eu fazia por dia eu reportava lá, por mais que fosse só responder e-mails da diretoria, entendeu? Então, despachar processo, recebimento de processo no SIPAC. Basicamente era só isso que eu fazia.</p> <p>Pesquisador: Então, tipo assim, Clara, essa organização de trabalho, ela não aconteceu, tipo assim, na segunda-feira tu tinha reunido com teu chefe, teu chefe disse: “olha, essa semana a gente vai ter isso, isso, isso, isso...”</p> <p>Entrevistada: Não.</p> <p>Pesquisador: Aí vocês se organizavam para poder preencher o Relatório.</p> <p>Entrevistada: Não acontecia isso, não.</p> <p>Pesquisador: Era puramente pontual? Chegava demanda, aí tu preenchia. Se não chegasse nenhuma demanda, tu não preenchia, então preenchia só recebimento de e-mail?</p> <p>Entrevistada: Isso. Ou recebimento de processo. Só isso! Não tinha nenhum planejamento, assim, do que fazer.</p> <p>Pesquisador: Durante a semana?</p> <p>Entrevistada: Não. Até porque aqui na DPI, quando ele assumiu, que ele logo me lotou junto dele, era só nós dois. Era só ele, o diretor e a servidora da DPI.</p> <p>Pesquisador: Entendi. No período de 2020 a 2021?</p> <p>Entrevistada: Isso.</p> <p>Pesquisador: Ok. Vamos lá para a quarta questão.</p>
Servidor C	<p>É tipo assim, Jane: você falou sobre o Relatório. Esse aí era o Relatório de Atividades. A Instrução nº 3, se eu não me engano, de 2020. Ela passou essa regulamentação, de que você tinha que preencher, semanalmente, o que você estava fazendo todos os dias.</p> <p>Entrevistada: Era o Relatório de Atividades. Eu preenchi muito isso na época. Porque, depois, eu fiquei trabalhando em Castanhal.</p> <p>Pesquisador: Só que eu te pergunto, essa pesquisa, até esse momento que eu estou, aqui, nela, demonstrou que esse Relatório era cerimonial, na verdade. Durante muito tempo ele foi cerimonial. Apenas para constar! E no teu caso, realmente, você colocava as tuas atividades lá, tu te organizava com o teu Chefe Imediato, planejava aquele trabalho da semana?</p>

	<p>Entrevistada:</p> <p>Então, na época eu era Coordenadora do Financeiro. Então, as atividades, elas se repetiam muito. Em muito volume, mas poucas atividades diferentes. Não sei se você está conseguindo me entender. Então, eu sempre fui muito organizada. Mesmo antes da pandemia, eu sempre anotei tudo, tudo, tudo, tudo, tudo o que eu fazia, ia para agenda. Então, eu não tive essa dificuldade. Eu continuei anotando tudo, na minha agenda. E quando chegava segunda-feira, que tinha que emitir o Relatório, eu passava para o Relatório e mandava, assinava e mandava para o diretor. Então, o nosso planejamento continuou da mesma forma, eu não tive problema nenhum. Porque, como eu tinha um acesso muito próximo ao DAP, eu continuei tendo, mas via telefone. Enfim, os telefonemas eram diários também. Não tive problema, também, com relação a isso, não. Porque, como eu te falei, eu sou extremamente organizada. Organizo muito, sou muito planejada e eu anotava tudo, tudo, tudo, até um e-mail que eu passasse, até uma ligação que eu tinha que fazer, eu anotava tudo e passava para o Relatório que você está falando, eu até entendo que... Eu acredito que... Eu não sei nem quem analisa isso! Sabe? Esse Relatório, eu não sei nem se é analisado. Mas eu acho que ele é uma justificativa, para a gente estar em casa. Pode ser que no futuro, não sei, eu sinto, assim, que é um documento que pode servir para o servidor provar que ele estava fazendo alguma coisa em casa. Ele estava em casa, mas o que ele fez nesse período? Entendeu? Como se fosse um comprovante. Porque ninguém estava passando ponto, ninguém estava assinando ficha de presença, ninguém estava me vendo no Instituto, tu estás fazendo o quê, não é? Então, eu acredito que o Relatório, para mim, servia muito como um documento que, pode ser que ele me ajude, no futuro. Se alguém me questionar o que eu estava fazendo em casa. Mesmo porque, as pessoas que foram para casa, elas foram muito criticadas, na época da pandemia. Principalmente os professores. As escolas todas pararam, mas o administrativo não. Assim, as escolas não pararam porque os projetos continuaram, as aulas remotas em um determinado período, elas iniciaram, com muita dificuldade, mas iniciaram. Mas a gente que é técnico, o nosso trabalho não parou! Pelo contrário, Laércio. Eu lembro que no ano, no primeiro ano da pandemia, eu trabalhei demais, demais, demais... Porque os orçamentos estavam sobrando, devido a algumas atividades serem interrompidas. E o que que a Reitoria fazia? Ela fazia uma transferência de orçamento. “Então, tira daqui, passa para o aluno. O aluno está com dificuldade, o aluno não...” E eu concordo plenamente. O nosso aluno não tinha internet, o nosso aluno não tinha equipamento. Então, tira daqui, passa para cá. Então, eu trabalhei muito mais. Então, eu acho que, para mim, foi muito válido. Porque, inclusive, eu tenho esses Relatórios, hoje. Ah, o quê que tu fizestes naquele período? Eu tenho! Entendeu? Até para, como eu estou te falando, é um documento que eu guardo, com medo de um futuro, não sei, de ser questionado, não é? O quê que tu estava fazendo em casa? Será que é justo o teu salário?</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Mas me diz uma coisa. Então, pelo que eu entendi, a tua organização foi, na maioria das vezes, autônoma! Tipo assim, porque você era organizada. Era inerente a você. Mas eu te pergunto: o teu contato com a Chefia, só para posicioná-la sobre os acontecimentos, ou ele não tinha gerência nessa organização contigo? “Tu vais fazer isso, Jane, essa semana? O que que tu estás fazendo essa semana? Como é que a gente vai se planejar? A gente vai atuar em que? A gente vai trabalhar que tipo de processo?” Eu queria entender como é que funcionava a tua relação de organização, não com você em si, mas também com a tua Chefia Imediata.</p> <p>Entrevistada:</p> <p>É, então, todas as minhas atividades, praticamente todas, tinham que passar pela minha Chefia Imediata. “Ah, vamos fazer um novo empenho, vamos solicitar aumento de empenho para determinar a despesa”, tudo passava pela DAP. Então, as nossas atividades eram muito atreladas, não tinha como eu fazer qualquer tipo de atividade sem ele não estar sabendo. Então, a gente tinha uma comunicação, assim, muito próxima. Eu acredito até que, na época, eu era uma Coordenadora, minha Coordenação era mais próxima da DAP. Era um Campus pequeno, não é? Nós só tínhamos a Coordenação do Financeiro, o Almoxarifado, uma pessoa pra Compras, a parte de Licitação, e eu acredito que alguém de Planejamento, se eu não me engano. Eram poucas pessoas.</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Entendi. Entendi. Mas, ele te passava as prioridades?</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Entrevistada: Passava. Passava e cobrava!</p> <p>Pesquisador: Ah, tá.</p> <p>Entrevistada: A gente tinha uma relação muito boa, muito boa. Não tive problema nenhum, nenhum, nenhum.</p> <p>Pesquisador: Entendi. E aí, em cima das prioridades que tu te organizava, não é? Pra cumprir as tuas atividades da semana.</p> <p>Entrevistada: Isso. Isso.</p> <p>Pesquisador: Entendi. Ok, vamos seguir em frente.</p> <p>Entrevistada: Vamos.</p> <p>Pesquisador: Quarta pergunta.</p>
Servidor D	<p>Como não teve muita comunicação com a Chefia, eu entendo que a tua organização era mais pessoal, era com você mesma, não era?</p> <p>Entrevistada: Sim.</p> <p>Pesquisador: E como é que você se organizava?</p> <p>Entrevistada: Na verdade, a gente já tinha uma ferramenta, uma ferramenta bem básica até. A gente tem uma planilha, até hoje a gente utiliza essa planilha, uma Planilha no Excel. E ali, aquela planilha está toda formatada para a gente anotar todas as demandas que chegam no nosso departamento. Então, quando chega uma demanda, qualquer servidor pode recepcionar e incluir lá. Por exemplo, chegou um pedido de declaração. Aí alguém vai lá, e diz: “dia tal, declaração para o servidor tal”. Quem é o responsável por fazer a declaração? A gente alimenta essa informação. E aí a gente consulta aquilo diariamente. Todos nós temos o hábito de consultar, diariamente, e ver tudo o que está chegando. É uma planilha compartilhada no <i>google drive</i> e lá a gente sabe tudo o que tem de demanda e o que está pendente de cada um.</p> <p>Pesquisador: Então, desde a pandemia, você já utilizava essa planilha, e ainda utiliza até hoje em dia?</p> <p>Entrevistada: Isso. E aí, com essa planilha, a gente conseguia saber das demandas de todo mundo. A gente consegue, na verdade, filtrar e ver tudo o que a Marluce está tratando, tudo o que o outro colega está tratando, e quais os <i>status</i> daquelas demandas. Se estão pendentes, se estão enviadas, se estão instruídas, arquivadas. Enfim, a gente alimenta tudo ali. Então, ali a gente já fazia essa gestão de demandas e essa ferramenta foi adequada, e a gente continuou utilizando na época da pandemia.</p> <p>Pesquisador: Excelente! Agora, me diz uma coisa: na época da pandemia, eu sei, tudo bem, você estava de licença, não é? Mas eu acho que em 2021... Você retornou em 2021?</p> <p>Entrevistada: Eu retornei em 2020!</p> <p>Pesquisador: Em 2020 mesmo?</p> <p>Entrevistada: Em 2020 mesmo!</p> <p>Pesquisador: Então, você teve acesso a uma Instrução, se não me engano, era a número 3, de 2020. Que falava sobre a regulamentação do Relatório de Atividades semanais. Lembra dele?</p> <p>Entrevistada: Sim, lembro.</p>

	<p>Pesquisador: E esse Relatório? Você tinha que preencher diariamente, o que você fazia. Qual era a sua rotina de trabalho, o que você produzia naquele período. No início de toda semana, no início, na segunda-feira, você tinha que enviar para o seu Chefe Imediato. Como vocês trabalharam isso no seu setor?</p> <p>Entrevistada: Na verdade, existiu esse Relatório, ele era um Relatório padrão, mas ele era como se fosse um escopo. Ele foi fornecido no formato de uma estrutura, para a gente. E o preenchimento, ele era muito subjetivo até. Cada servidor preenchia da forma que entendia, que interpretava aquilo. Eu, à medida que eu ia atendendo as demandas, a minha forma de se organizar, eu abria essa planilha todo dia, pela manhã e, à medida que eu ia fazendo o meu trabalho, eu ia preenchendo esta planilha. Por exemplo, instrui o processo, fiz um despacho, aí eu anotava lá, que eu instrui o processo, mencionava o número do processo, e o que eu fiz com relação àquele processo. E aí partia para a próxima atividade, e ia fazendo essa relação. No final do dia, quando eu estava fechando os sistemas, o computador, eu salvava aquele documento e já assinava. Já assinava para enviar para as equipes.</p> <p>Pesquisador: Então, você tinha dois instrumentos? A planilha, do próprio setor, que era compartilhada, e o Relatório?</p> <p>Entrevistada: Porque a planilha não atendia a IN, não é? A planilha é algo interno do setor, de controle do setor. Mas ela não atendia o modelo que foi fornecido, que era cobrado do servidor como prestação de contas.</p> <p>Pesquisador: Então, você preenchia os dois?</p> <p>Entrevistada: Eu preenchia os dois. E aí assinava e enviava para a Chefia.</p> <p>Pesquisador: Ok, entendi. Excelente! Vamos para a quarta questão!</p>
Pergunta 04: Houve suporte fornecido aos servidores pelo IFPA Belém/Castanhal para o trabalho remoto?	
Servidor A	<p>O que você tem a dizer?</p> <p>Entrevistada: Não necessariamente!</p> <p>Pesquisador: Para você, que você teria tido conhecimento pelo IFPA, do Campus de Belém, para o trabalho remoto, tipo assim: forneceram HD ou forneceram computador...</p> <p>Entrevistada: Bem...</p> <p>Pesquisador: ... Algum suporte para você trabalhar em casa? Ou você teve que usar tudo seu mesmo?</p> <p>Entrevistada: Não, Laércio, não houve. Não houve nenhuma demanda, nem fornecimento de nenhum bem, assim, que facilitasse o meu trabalho. Eu tinha que usar o meu computador, os meus dispositivos de armazenamento pessoal, a minha energia, a minha internet. Então, foi tudo mesmo demandado às minhas custas. O IFPA não forneceu, não que ele não tivesse uma política, que foi divulgado, que realmente, se nós precisássemos da questão de computadores ou de alguma coisa que facilitasse, poderia. A diretora colocou isso, que nós poderíamos fazer um documento e solicitar. Mas, eu, Carla, não senti a necessidade de solicitar algum recurso do IFPA que ia me facilitar. Da época, eu usei mesmo as coisas minhas, de casa, internet, energia, computadores, dispositivos, foi tudo. Não houve fornecimento.</p> <p>Pesquisador: Tu montaste o teu... Tinha um local de trabalho em casa? Como é que você fez isso? Você fazia na sala mesmo, em qualquer lugar? Você conseguiu montar um cantinho de trabalho?</p> <p>Entrevistada: Sim, sim. Eu tinha que ter esse canto reservado, até para eu me concentrar no</p>

	<p>trabalho. Não poderia ser em qualquer espaço. E o espaço mais adequado dentro da minha casa, que eu consegui montar uma espécie de salinha ali, foi dentro do meu próprio quarto, que era um espaço mais reservado que eu poderia sentar e me concentrar para fazer as minhas coisas no meu trabalho.</p> <p>Pesquisador: Exatamente, Entrevistada: Excelente.</p> <p>Pesquisador: Então, essa iniciativa, até mesmo à revelia do servidor, de fornecer alguma coisa, um <i>pendrive</i> ou o que seja, não ocorreu? Entrevistada: Não.</p> <p>Pesquisador: Você tinha que ter tudo? Entrevistada: Sim, sim. O que foi colocado é que se nós necessitássemos, nós poderíamos fazer o pedido até o “dia tal”. Mas, assim, de colocar à disposição? Não. “Toma, você vai receber isso para fazer o teu trabalho”. Então, o suporte ao trabalho não houve. Era só se o servidor tivesse a iniciativa de solicitar.</p> <p>Pesquisador: Entendi. De pedir. Entrevistada: Aí eu penso assim, essa é a questão burocrática, faz documento, envia documento. Para quem está em uma pandemia, em uma emergência.</p> <p>Pesquisador: Pois é. Entrevistada: Então. A burocracia não deveria existir, porque se a gente está em uma pandemia, em uma situação emergencial, como é que você vai ainda ter que se movimentar processos, fazer pedidos por meio digital, onde muitos nem tinham condições pra isso.</p> <p>Pesquisador: Não tinham tanto costume, na realidade. Criou-se um obstáculo. Um obstáculo. Entrevistada: Exatamente! É um desafio. Eu acho que isso era desafio. E até te estimulava também, porque você já está todo numa tensão de pandemia, não é? Preocupado, se tu vai sobreviver, se teus parentes não vão adoecer, se vão sobreviver, entendeu? Pessoas doentes, porque eu tive uma pessoa doente, tratei uma pessoa doente dentro da minha casa, com a minha mãe. Então, quer dizer, eram tantas coisas para você se preocupar, que isso era mais uma coisa de se resolver ali, por tua conta. Tu resolvias! Ou seja, o que eu preferi fazer? Eu preferi ficar com as minhas coisinhas, ver o que eu estava dando conta de fazer, e aí, eu fiz! Entendeu? Porque, para mim, ter todo esse desgaste, ainda. De fazer documento, de fazer ofício, pai, mãe, para mim, era assim, um desgaste a mais do que eu já estava tendo.</p> <p>Pesquisador: Era mais uma das preocupações. Entrevistada: Não é?</p> <p>Pesquisador: É. Perfeito. quinta questão.</p>
Servidor B	<p>Se você soube, se você sofreu esse suporte, se você recebeu esse apoio. Que suporte seria, por exemplo: HD, <i>notebook</i>, <i>pendrive</i>, alguma coisa assim, nesse sentido? Entrevistada: Eu não recebi, porque eu já tinha, mas eu sei de servidoras que não tinham <i>notebook</i>, e aí conseguiram levar o <i>notebook</i> para casa. O que precisava para desempenhar o trabalho em casa.</p> <p>Pesquisador: Que não seja material tecnológico, ou qualquer outro tipo de suporte. Você teve orientações, alguma coisa assim, a respeito do que estava acontecendo? Até do trabalho</p>

	<p>remoto, porque era uma novidade no serviço público. Não tivesse nada?</p> <p>Entrevistada: Não.</p> <p>Pesquisador: Foi tipo assim, vamos para o trabalho remoto e...</p> <p>Entrevistada: Isso.</p> <p>Pesquisador: ... Ver o que acontece?</p> <p>Entrevistada: É tentar dar do jeito que dá! Foi período de <i>lockdown</i> e foi por isso.</p> <p>Pesquisador: Que foi dessa maneira?</p> <p>Entrevistada: É! Tentar se adaptar do jeito que dava, cada um ficando em casa e foi dessa forma.</p> <p>Pesquisador: Então, sobre suporte, a única coisa que você tem conhecimento é que foi fornecido HD e <i>notebook</i> para alguns?</p> <p>Entrevistada: Isso. Foi a infraestrutura, não é? Agora, de como deveria se adaptar e o trabalho de cada um, não.</p> <p>Pesquisador: Não foi feito nada, não é?</p> <p>Entrevistada: Não tinha um <i>notebook</i>. Pelo menos, não comigo!</p> <p>Pesquisador: Quinta questão, Clara!</p>
Servidor C	<p>Você já me falou um, que foi a questão do computador. Teve alguma coisa em Castanhal que tu te lembres?</p> <p>Entrevistada: Olha, como eu tô te falando, como eu cheguei em Castanhal no período da pandemia mesmo, foi em 2021, eu não via ninguém nos corredores. Então, é até difícil eu te responder isso aqui. Mas, em Parauapebas, eu te garanto! Porque, assim, Parauapebas eu estava lá quando iniciou a pandemia. Então eu participei de tudo! E como eu tô te falando, como a comunicação lá também fluiu, eu acho que era bem mais esclarecedora para os servidores, a gente ficava sabendo de tudo! O DAP, na época, era ele que participava dessa comissão, essa comissão com o Reitor e tudo. Se eu não me engano, eram os diretores que faziam parte mas, como o nosso diretor, ele era idoso, aí preferiram que ele não participasse da comissão. Então, foi o DAP que participou. Então, ele repassava tudo pra gente. Então, de Parauapebas, eu tenho como te dizer, que teve o suporte dos equipamentos, que a gente ia lá, assinava um documento de responsabilidade, depois, assim, sem prazo pra devolver! Porque a gente não sabia quando é que ia acabar. Mas, com relação a Castanhal, não sei te responder.</p> <p>Pesquisador: Que tipo de equipamentos eram esses? Lembras?</p> <p>Entrevistada: Computadores, computadores e <i>notebooks</i>. É!</p> <p>Pesquisador: Basicamente eram esses?</p> <p>Entrevistada: Basicamente era isso.</p> <p>Pesquisador: HD não? <i>Pendrives</i> não?</p> <p>Entrevistada: Não! Eu não sei se chega a ser um suporte, mas tinha as questões também de... Eu não sei se entra aqui, a questão de produtos de higiene: álcool, gel, eu não sei se entra aqui, mas eu lembro que o Campus de Parauapebas entrou numa compra, e eu lembro que chegaram um monte de produtos lá. Era álcool em gel, era laticínios, era aquele álcool que tu pisa, do corredor! Tu pisas e sai aqui na tua mão o álcool. Tiveram algumas</p>

	<p>mudanças assim, sabe?</p> <p>Pesquisador: Entendi.</p> <p>Entrevistada: Não sei se nessa questão é do suporte.</p> <p>Pesquisador: Perfeito, Jane! Ok, entendi. Na verdade, eu não entraria aqui nessa questão, o alcool em gel. Era mais o suporte para saber se a pessoa... Porque a gente teve que, naquela época, montar um estande em casa, não foi? Um estande para poder trabalhar remotamente, poder se isolar em casa e tal. A maioria usou o quarto, outros a sala. Enfim, então, quem não tinha essa condição, buscou no IFPA, esse apoio, só que, nem sempre, encontrou, não é?</p> <p>Entrevistada: É... Lá em Parauapebas, como eu tô te falando, teve o suporte. A pessoa poderia ir pegar um equipamento. Agora assim, o que eu lembro das pessoas reclamarem muito do trabalho em casa era a internet boa! Ter uma internet banda larga, boa. Nesse quesito, eu também não posso reclamar, porque eu já tinha na minha casa uma internet boa. Então, eu não tive essa dificuldade, mas a dificuldade do equipamento eu tive.</p> <p>Pesquisador: Entendi. Entendi. Vamos seguir em frente.</p> <p>Entrevistada: Vamos.</p> <p>Pesquisador: Quinta pergunta.</p>
Servidor D	<p>Tipo assim, te dar apoio com HD, computador, alguma coisa assim? Ou você soube que foi dado apoio para algum servidor, nesse sentido?</p> <p>Entrevistada: Eu não tive nenhum tipo de apoio de estrutura, apoio físico, enfim. Estrutural ou financeiro, nenhum tipo de apoio do Instituto. Tudo eu tive que fazer por conta própria. Mas eu sei que, dentro do meu setor, um colega que não tinha computador, que não tinha <i>notebook</i>, pôde levar o computador do IFPA para casa.</p> <p>Pesquisador: E só o computador?</p> <p>Entrevistada: Só o computador.</p> <p>Pesquisador: Sem HD, <i>pendrives</i>, essas coisas, você não soube?</p> <p>Entrevistada: Nada, nada. Eu sei só do computador.</p> <p>Pesquisador: E fora isso, algum outro tipo de apoio foi fornecido? Suporte para montar um estande, internet, quando a pessoa não tinha internet? Alguma alternativa foi dada? Você ouviu alguma coisa, nesse sentido?</p> <p>Entrevistada: Não, nada nesse sentido. Eu não fiquei sabendo, não tomei conhecimento. A única coisa que eu soube foi, realmente, da estrutura física, de o servidor assinar um Termo de Responsabilidade e poder levar o seu equipamento.</p> <p>Pesquisador: E, mesmo assim, foi pontual? Foi um caso que você soube?</p> <p>Entrevistada: Foi pontual, foi pontual. Eu não soube de outro servidor que tenha feito isso dentro do Campus. Só sei de um caso.</p> <p>Pesquisador: Ok, minha amiga. Excelente! quinta questão!</p>
Pergunta 05: Como avalia a nova condição de trabalho em relação a foco / produtividade / resultado?	
Servidor A	<p>Entrevistada: Aqui?</p> <p>Pesquisador: Vamos começar a nos transpor a questão do período de 2020 a 2021. Porque aquilo</p>

	<p>que era emergencial, aquilo que foi uma situação de urgência, que foi o trabalho...</p> <p>Entrevistada: Remoto!</p> <p>Pesquisador: Durante a pandemia, hoje é uma realidade dentro do órgão. Dentro do nosso IFPA, é uma realidade. A partir de 2022 para cá surgiu o PGD.</p> <p>Entrevistada: Programa de Gestão de Desempenho.</p> <p>Pesquisador: O trabalho remoto passou a ser uma realidade. Então, diante disso, aí que vem essa pergunta aqui: “como você avalia a condição do trabalho em relação a foco?”</p> <p>Entrevistada: E aí, a gente já conversou um pouquinho sobre isso. Porque em casa, você viu que era difícil manter esse foco, porque tinha outras demandas de casa, não é?</p> <p>Pesquisador: Produtividade. Aí, aqui a gente pode pensar na questão da transparência. Como é que você vai avaliar uma produção nessa condição? E os resultados? Como que você pensa a respeito, Carla? Em termos de resultado? Se presencial em relação ao remoto, é o mesmo resultado?</p> <p>Entrevistada: É! O trabalho remoto, ele foi imposto, não é? Por uma condição emergencial. Então, foi uma coisa que aconteceu de repente, entendeu? Não houve nenhum preparo. As pessoas não tinham muita experiência, apesar de talvez já tivesse acontecido em algum momento, mas nós não estávamos adaptados a isso. Então, foi uma coisa que... Foi uma situação que nós tínhamos que nos adaptar de qualquer maneira, porque não tinha outro jeito. Era aquilo e pronto. Então, eu penso que, diante disso, a questão do foco, dos itens que você colocou, não é? Foco, produtividade e resultado. Foi um desafio muito grande, porque um dia, você está aqui, dentro de uma instituição fechada, ali na tua salinha, fazendo o teu trabalho. E de uma hora pra outra, você tem que mudar tudo isso e ir pra um ambiente, geralmente, da tua casa, não é? Que tem outras coisas, outras prioridades, outros afazeres. Então, essa época, o foco, ele foi totalmente, ao meu ver, foi totalmente prejudicado. Foco, produtividade e resultados. Até por conta de... Eu penso assim, que a questão das reuniões que a gente já tratou, lá atrás, que não houve tudo, talvez não tenha sido nenhuma incompetência do gestor, à época. Talvez tenha sido uma...</p> <p>Pesquisador: Falta de habilidade?</p> <p>Entrevistada: Sim, falta de habilidade para lidar com aquela situação. Talvez ele não tivesse se preparado pra isso, entendeu? Porque, pra ele também, ele tinha também os problemas dele, os desafios dele, as preocupações dele. Então, quer dizer, tudo foi muito atropelado. Então, tendo já toda essa experiência do que nós já passamos lá em 2020 e 2021, que agora em 2022 já veio o PGD, eu penso que isso, pelas experiências, já pode ter sido muito melhorado. As pessoas já aprenderam um pouco com isso, com essas experiências anteriores. Então, aquilo que, de repente, tirava o meu foco em casa, que eu sei que tirava, porque a gente tem que ter também essa autocrítica, de verificar o que é que: “poxa, eu não tô me pegando aqui, como eu deveria”. Entendeu? Tu tem que fazer também essa autoavaliação. Então, eu penso que agora as pessoas já têm um pouco dessa vivência, já têm um pouco dessa experiência, já têm um pouco dessa carga do que já foi vivido, lá atrás. Então, já dá, eu acho, por essa bagagem de experiência, já dá pra você se adaptar melhor, já dá pra você pensar no teu foco, entendeu? Poxa, qual é? Se focar mais no que você vai fazer. E a questão da produtividade, dos resultados, também vem disso.</p> <p>Pesquisador: É uma consequência do foco.</p> <p>Entrevistada: Exatamente. Se eu sou uma pessoa que eu tô sendo gerida por um gestor, eu tô falando na qualidade de não estar na função de gestor, na época, não é? E me reportando agora pra época atual eu, entrando no PGD, eu penso é no trabalho remoto, eu penso no que eu vou ter que ter. Até porque a legislação tá pedindo isso. Nós tivemos agora a atualização do PGD, do time aí. Então, eu vou ter que me adequar àquelas regras. Só que com uma vantagem a mais, porque eu já tive a experiência do passado. Eu já vivi isso,</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

entendeu? Então, se eu tenho regras, agora. E eu já tenho essa experiência do que eu já vivi no passado, isso vai me facilitar muito. E a questão também, eu penso que o gestor também já vai estar mais preparado. Porque ele tem os instrumentos legais e ele tem também a vivência dele. Entendeu? A época, não é? Claro que nem todos, mas a maioria. Enfim, então, eu penso que isso, aliado à questão a experiência, das instruções, dos documentos legais, isso vai facilitar muito a produtividade e os resultados. Porque você vai ter que apresentar a tua produtividade pelo resultado do trabalho que você está fazendo remotamente. Não vai ser algo que tu vais fazer “ao léu”, assim, entendeu? Você vai ter que focar. Então, pra mim, hoje, o trabalho remoto é uma realidade e é uma, pra mim, é uma boa realidade. É uma boa opção, não é? De trabalho.

Pesquisador:

Vamos falar sobre isso. Você acha prematuro, agora, nesse momento, já fazer uma comparação? Não tem como fazer ainda? Tipo assim, que no trabalho remoto, lá da pandemia, sobre foco, não poderia se falar de foco, de produtividade e de resultado, naquele momento?

Entrevistada:

Era prematuro. Seria prematuro, até porque ninguém estava preparado ainda, como eu disse. Mas agora não. A partir de agora, já com um pouco mais de experiência.

Pesquisador:

Mais maduro, com maturidade, todo o corpo servidores já pode começar a falar sobre o foco, com mais detalhes?

Entrevistada:

Exatamente. É, eu penso que agora já está assim, amadurecendo melhor essa ideia. Eu penso que agora, também, as pessoas já estão com mais essa experiência, essa vivência, pra poder focar mais nisso. Pra ter esse foco, essa produtividade, esses resultados mais melhorados, não é? Digamos assim. Do que naquela época, que eu acho que foi uma coisa muito impositiva. Foi uma situação que te impôs aquilo pra te viver, e não estávamos muito preparados.

Pesquisador:

E ainda, aproveitando essa questão, Carla, a gente falou sobre o desafio da transparência, de você estar próxima, mesmo em trabalho remoto, próxima da tua equipe. Próxima do teu grupo. Você teve, no PGD, não é? Você participou desse programa?

Entrevistada:

Não.

Pesquisador:

Ainda não?

Entrevistada:

Não, ainda não.

Pesquisador:

Ai, que pena. Então não vou perguntar pra você.

Entrevistada:

Sim.

Pesquisador:

Porque eu ia falar do POLARE.

Entrevistada:

Foi totalmente presencial.

Pesquisador:

Eu ia falar do POLARE, mas você não conhece.

Entrevistada:

O POLARE? Não, não conheci.

Pesquisador:

Tudo bem, então.

Entrevistada:

Eu não tive a oportunidade de entrar.

Pesquisador:

Que pena.

Entrevistada:

Que foi também algo que eu penso que não foi muito divulgado. Apesar de nós, servidores, termos realmente a obrigação de verificar as legislações, mas aqui, dentro dali, da minha vivência no meu setor, não foi muito divulgado. E aí, assim, tanto é que lá

	<p>no setor não tem nenhum participando do PGD, atualmente, entendeu?</p> <p>Pesquisador: Eu não sei, vai ter um novo sistema. Eu já assisti o webinar dessa nova IN, falando do PGD, e vai ter um outro sistema, que talvez não seja o POLARE. Mas uma crítica que eu já te adianto, pra guardar, vai para esse sistema, uma crítica que eu faço ao POLARE é que não tem a transparência que a gente conversou no início da nossa conversa. O POLARE não te dá aproximação. É um desafio que não foi superado, porque a gestão, a Secretaria de Gestão do Governo Federal, não pensou nisso. Você, no POLARE, não tem contato com o teu setor, com a tua chefia. Você só poderia ter contato com a tua chefia se você abrisse o <i>google meet</i>, se você abrisse uma sala lá.</p> <p>Entrevistada: Ou no <i>whatsapp</i>.</p> <p>Pesquisador: Mas o POLARE, que deveria ser um sistema que mede o que a gente está conversando sobre produtividade, foco e resultado, ele não daria a transparência pra isso. Ele não proporciona a sua transparência. De você se reunir com a sua equipe e você ver a sua equipe se desenvolvendo, a sua equipe trabalhando, você não se sentir excluído, como se fosse só você que estivesse trabalhando, mas vendo que todos estão ali, com você, tendo um sentimento mais de pertencimento.</p> <p>Entrevistada: Sim, sim.</p> <p>Pesquisador: Mas, enfim, vamos ver qual é o sistema agora.</p> <p>Entrevistada: Que teremos mais a ganhar.</p> <p>Pesquisador: Já é uma conversa que está tendo. Vamos lá. Sexta questão.</p>
Servidor B	<p>Até naquele momento, 2020, 2021, o trabalho remoto era uma novidade no serviço público. Era algo muito novo! Então, era até difícil até mesmo você receber treinamento, porque até os gestores tinham dificuldades. Mas hoje é uma realidade. Você mesma está em PGD, que não deixa de ser um trabalho remoto. Então, isso daí já é uma realidade no Instituto, hoje! Então, eu quero que você avalie. O que é que você poderia dizer a respeito de avaliar a nova condição do trabalho remoto? Sobre o foco em relação ao trabalho, a produtividade e o resultado obtido.</p> <p>Entrevistada: Assim, eu vou falar por mim. Eu gosto do trabalho remoto. Assim que eles falaram que poderia aderir ao PGD, eu fiquei. Logo procurei saber como é que faria para aderir. Porque eu consigo desempenhar o meu trabalho de casa. Eu consigo! Na pandemia foi uma coisa muito rápida. Ninguém me ensinou nada, mas eu acabei me adaptando. E deu certo até hoje! Eu já tive chefe que já me perguntou sobre essa questão do trabalho remoto: “ah, mas como é que eu sei que vocês estão, realmente, desempenhando o trabalho em casa? Ah, é pelos meios que a gente acessa na diretoria. E-mail, SIPAC. E aí o senhor, realmente, vê que não tem trabalho acumulado. Não tem trabalho para ser feito em espera. Não tem servidor cobrando algum trabalho que deveria ter sido feito e não foi feito”. E eu acho que foi isso.</p> <p>Pesquisador: Clara, o que eu acho uma coisa interessante. O teu chefe perguntou para você como ele poderia saber? Você nem sabia como ele poderia medir, se você estava ou não trabalhando. E ele nem buscou alternativas?</p> <p>Entrevistada: Não, ele me perguntou. Se ele buscou alternativas eu não sei, mas... Mas aí eu informei para ele. Porque eu entendo, é válida a dúvida dele, não é? Já que ele vai estar de casa e não teria como ele saber se a pessoa está, realmente, trabalhando. Mas, no caso, eu expliquei para ele.</p> <p>Pesquisador: Mas, Clara, me diz uma coisa. Nós temos um PGD! Nós temos o POLARE!</p> <p>Entrevistada: Isso.</p>

	<p>Pesquisador: Que é um sistema onde a gente posta nossas entregas. E ele não acompanha? Porque, na verdade é pra expressar a realidade do teu setor. E o teu Chefe Imediato, ele pode acompanhar você no POLARE. Que é justamente uma ferramenta que a gente mede esses indicadores de produtividade, e de resultado também.</p> <p>Entrevistada: Não sabia disso.</p> <p>Pesquisador: Não?</p> <p>Entrevistada: Não. Também não sabia que ele poderia acompanhar por lá, senão eu teria falado para ele. Eu também não sabia.</p> <p>Pesquisador: Ah, você não sabia. Muito interessante! Gostei desse ponto aqui. É o seguinte, Clara. O POLARE... Bora falar do POLARE.</p> <p>Entrevistada: Certo.</p> <p>Pesquisador: Lá você coloca suas entregas. Mas, lá, eu te pergunto. Tem interação sua com o seu Chefe Imediato?</p> <p>Entrevistada: Não.</p> <p>Pesquisador: Se houvesse, esse problema que a gente acabou de identificar, não aconteceria.</p> <p>Entrevistada: É.</p> <p>Pesquisador: Porque ele estaria falando com você.</p> <p>Entrevistada: Sim. Verdade.</p> <p>Pesquisador: Então, o que você acha sobre essa crítica? Eu já estive em PGD. Perdi o PGD porque eu vim para cá. Removido.</p> <p>Entrevistada: É?</p> <p>Pesquisador: E foi uma das críticas que eu mais identifiquei de imediato. Não há interação!</p> <p>Entrevistada: Isso.</p> <p>Pesquisador: Se no meu setor... Você é sozinha. Mas, se no teu setor fossem três pessoas e o teu Chefe Imediato. Como é que você saberia que ele estaria te passando a mesma medida de trabalho que os demais? Se não há nenhuma interação entre os três? Tipo assim: “Clara, bom dia. Estou aqui no <i>google meet</i> com você. Eu vou te passar essas atividades do programa de extensão, de inovação. Raul, é contigo. Alberto, tu ficas aí, com as pós-graduações”. Está entendendo? Aí fica transparente! Todo mundo está vendo o que está acontecendo.</p> <p>Entrevistada: É.</p> <p>Pesquisador: Mas, se não existe isso no PGD, no POLARE, aí ficou essa lacuna. Talvez tenha sido isso uma deficiência.</p> <p>Entrevistada: Com certeza.</p> <p>Pesquisador: Dele não saber que ele poderia acessar o POLARE, porque não há interação.</p> <p>Entrevistada: Até porque, quando a Reitoria me informou, essa questão do POLARE, também não teve uma reunião ou um modelo para seguir.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Pesquisador: Um treinamento? Entrevistada: É, um treinamento! Isso não teve. Então, eu lembro que nessa época que eles estavam informando, que ele aderiu ao POLARE, era o meu outro chefe. E ele não sabia, tanto que quem fez tudo foi eu. Eu que fiz com ele. Ele não pensou assim: “bora ver aqui”. A gente pegou lá a instrução... Não, era o Edital da... Sim, da adesão. Ao PGD! A gente pegou o Edital e viu no sistema. E aí dava erro no sistema, e voltava, e mandava de novo, até que foi. Isso tudo porque eu estava interessada em aderir ao PGD. Porque se fosse esperar também, pelo chefe, com certeza não ia conseguir aderir.</p> <p>Pesquisador: Pela chefia, isso não ia acontecer. Entrevistada: Com certeza não ia. Pesquisador: Perfeito. Adorei esse ponto aqui, excelente! Sexta pergunta.</p>
Servidor C	<p>Veja bem, é como eu falei no início: a gente viveu uma pandemia, e veio o trabalho remoto. Entrevistada: É! Pesquisador: Ainda assim, eu quero que tu te reporte lá e veja se era possível olhar pra foco, produtividade e resultado, naquele período. Hoje, nós estamos num trabalho remoto e temos uma ferramenta chamada POLARE. E eu quero também que você faça essa avaliação. Tu achas que o POLARE pode dar essas respostas pra gente? Foco, produtividade e resultado? Fazendo um comparativo do antes e do agora? Entrevistada: Olha, eu acho que tem tudo pra dar certo. Mas não está dando atualmente. Porque eu acredito que o nosso Chefe Imediato, nossas diretorias, elas estão sem saber o que a gente faz em casa. Porque o POLARE, pelo menos na nossa diretoria, lá em Castanhal, não está funcionando. Inclusive, já fizeram um levantamento de estudo e tal, já descobriram que não é uma questão do servidor, é uma questão do próprio sistema! E, se eu não me engano, tem a ver com o SIPAC, com o organograma, enfim. O Campus Castanhal ainda foi aprovado o organograma recentemente, então ainda está em fase de adaptação. Eu soube que, segunda-feira agora, passada, teve uma reunião lá em Castanhal, pra falar sobre o POLARE. E aí decidiram que, pela condição do POLARE, atualmente, não está funcionando na nossa diretoria, não sei nas outras diretorias, tá? Vou falar só da minha. Aí solicitaram que nós fizéssemos um Relatório parecido com aquele, daquela época da pandemia, e que a gente colocasse isso em anexo no SIG, no SIGRH, quando tu fosse lá justificar, solicitar o abono, de tu estar trabalhando em casa, do teletrabalho, e tu diz: “olha, eu estou em teletrabalho, mas o meu Relatório está aqui, com as minhas atividades daquele dia. Eu acho que, se essas atividades forem analisadas, eu acho que tem tudo para dar certo, não é? Eu acho que, atualmente, não está dando, mas eu acho que, se tiver uma análise, eu acho que tem tudo para dar certo sim! Porque o teletrabalho já acontece em outros órgãos, não é? Não é uma novidade, o IFPA não é a primeira Instituição, não está criando nada. Ela está se baseando em outros órgãos que já existem isso, muito antes da pandemia, e dá certo, não é? Eu acho que tem tudo para dar certo sim.</p> <p>Pesquisador: Hein, Jane, mas me conta: tu achas que o trabalho remoto melhorou ou piorou? Ou continua a mesma coisa em relação ao foco? Você no presencial. Fazendo um comparativo com o presencial. A produtividade, ela melhorou ou piorou? Ou continua a mesma coisa, se você estivesse no presencial? E resultados? Tu acha que nesse momento tu teria condições de falar alguma coisa sobre resultados? São melhores, piores, ou a mesma coisa, se estivesse no presencial? Entrevistada: Olha, eu acho... Aí! Eu vou dividir de novo, não é? Os períodos? Na época que eu estava em Parauapebas, que era exigido o Relatório, que nós tínhamos reuniões. Que tudo era repassado pra gente. Acontecia uma reunião na Reitoria, o nosso DAP passava</p>

pra gente. Eu acho que estava, assim, um trabalho super redondo. Tinha tudo pra dar certo! Se tu perguntasse qualquer coisa, assim, do Almoxarifada, não era de lá, mas eu sabia responder. Porque a gente tinha reunião, entendeu? Então a gente discutia. Em Castanhal, eu acho que tem que melhorar muita coisa. E é na comunicação. Eu acho que é na comunicação que Castanhal falha. Se tu me perguntares o quê que outro servidor da DAP faz, possa ser que eu não saiba o que é. Entendeu? Então, eu acho que às vezes, quando a gente tá em casa, claro, pra resolver um problema a gente demora um pouco mais, porque tu tem que tá ligando, tu manda uma mensagem no *whatsapp*, tu manda um e-mail, tu fica aguardando. Às vezes, a gente liga pra pessoa, e a pessoa não pode atender naquele momento. A gente tem que respeitar. Lá em Parauapebas, o meu diretor, ele fazia videoconferência. Ele ligava pra várias pessoas ao mesmo tempo. Quando a situação era urgente, ele fazia uma ligação e colocava várias pessoas na ligação. Era uma reunião! A pessoa não tava se vendo, como eu tô te vendo você agora. Mas a coisa acontecia! Eu acho que em Castanhal, um dos problemas, assim, eu acho que tinha que melhorar a comunicação. Acho que tinha que melhorar.

Pesquisador:

Excelente! Tua colocação, agora eu gostei demais. Excelente mesmo! Até porque, é como você falou, não é? Parece que era um Instituto dentro do mesmo Instituto. E eu já tô começando a me preocupar. É por isso que existe a entrevista. Você, como mestranda sabe. Ela não é pra, tipo assim, confirmar a minha hipótese. Mas pra me trazer coisas novas. Então, isso é interessante. Eu ia atirar no que eu espero encontrar, mas de repente, quando eu acerto, é uma coisa totalmente diferente! Mas tu está colocando um problema que eu identifiquei em Castanhal, por isso que eu estou aqui. A tua percepção da coisa, olha que interessante, é a mesma que eu tive em 2021. Lá, em janeiro de 2021! Pra criar esse Projeto de Pesquisa, e estar aqui hoje, entendeu? Mas eu te adianto que não é peculiar de Castanhal. Já estou achando que os Campus que são menores, talvez a comunicação aconteça de forma mais fácil. Porque, no Campus Belém, sofreu do mesmo mal de Castanhal. Então, são nos dois maiores Campus do IFPA! Castanhal e Campus Belém. Sofrendo do mesmo mal. Então, deve ser porque é peculiar a eles.

Entrevistada:

E essa percepção eu só tenho porque eu vivi o período da pandemia em dois Campus diferentes.

Pesquisador:

Exatamente!

Entrevistada:

Imaginava, lá em Parauapebas, que todos os Campus estavam sendo daquela forma. Todo organizado, entendeu? Era a ideia que a gente tinha. Então, quando eu cheguei em Castanhal, eu tomei um susto.

Pesquisador:

Imagino.

Entrevistada:

Tomei um susto! Eu não sabia se eu tinha que fazer o Relatório, se eu tinha que ficar em casa, ninguém me falava nada.

Pesquisador:

Exatamente! Você que chegou um dia desses e ninguém falava nada, mas e eu? Que estava a mais tempo, não é? Em 2020 eu já estava com oito anos em Castanhal. Só de Campus Castanhal. E eu não tinha recebido nada de nada, também. Em dado momento da pandemia, eu achei que eu não era mais nem servidor do Campus, porque ninguém falava comigo. Aí, imagina você, que chegou num dia desses, não é?

Entrevistada:

Pois é.

Pesquisador:

Naquela época.

Entrevistada:

Aham. E assim, essa questão da comunicação, não é só da nossa diretoria. Parece, assim, que é do Campus todo! Não é só da minha diretoria não, viu? Sabe por quê? Eu vou te falar. Essa reunião que teve segunda-feira, agora, avisaram só para algumas pessoas. Quer dizer, não chegou por e-mail. Chegou por *whatsapp* de uma pessoa, e essa pessoa me falou. Aí eu pensei: “Que grupo é esse que eu não estou inserida? Não é um grupo de servidor. Então como foi que ela ficou sabendo? Eu não fiquei sabendo da

	<p>reunião. De forma alguma! Assim, formalmente eu não fiquei sabendo.</p> <p>Pesquisador: De uma forma mais oficiosa, não é?</p> <p>Entrevistada: Se era uma reunião para todos os servidores, por que que não mandaram por e-mail? Então parece, assim, ser um problema do Campus. Não é de algumas diretorias, não é não.</p> <p>Pesquisador: Interessante, interessante mesmo! Por exemplo, só para você já ficar sabendo, o Campus Belém, que eu estou inserido agora, no IFPA hoje, nenhuma comunicação existe. Nenhuma!</p> <p>Entrevistada: Meu Deus!</p> <p>Pesquisador: Nenhuma, Jane. Jane, muita coisa que eu sei no IFPA hoje, do IFPA, só para você ter uma ideia, sou eu que repasso para os colegas, que estão ao meu lado. Eu digo: “olha, estava vendo, e isso é por conta disso”. E eles: “como sabes disso?” Respondo: “porque vem do Campus Castanhal”. Acreditas nisso?</p> <p>Entrevistada: Eu acredito. Porque, muita coisa eu ficava sabendo porque os meus amigos de Parauapebas me falavam.</p> <p>Pesquisador: Vou te dizer, porque se não, para tu ver como o Campus Belém consegue ser pior, pior do que o Campus Castanhal. Nesse sentido de comunicação, entendeu? Nesse sentido de comunicação. Mas vamos lá, para a sexta.</p> <p>Entrevistada: São Campus grandes, são de grande extensão, e o organograma enorme, e a gente, às vezes, não sabe nem para quem recorrer.</p> <p>Pesquisador: Exatamente, exatamente! Vamos para a sexta questão.</p>
Servidor D	<p>Tipo assim, eu quero que você se reporte sempre a 2020 e 2021 mas, como nós temos uma realidade hoje, você fica à vontade para poder discorrer também de lá até o momento atual.</p> <p>Entrevistada: Com relação à nova condição de trabalho, hoje a gente não está mais em pandemia, mas a gente continua vivenciando os mesmos problemas de falta de apoio, de estrutura, ainda carece de regulamentação, de normativos ou de treinamentos, enfim, de amadurecer esse processo. A gente continua vivenciando a mesma realidade, como se estivesse em pandemia. E já não está mais! Com relação à foco, eu acho que é bem complexo, é bem complicado. E isso careceria, realmente, de orientação, de alguma espécie de apoio, porque a gente está fora do ambiente laboral, a gente está em casa, a gente tem diversas distrações, diversas. Desde entregador, barulhos, família, enfim! A gente tem muitas distrações durante o dia que fazem a gente perder o foco. Muitas mesmo! Até as próprias atividades de casa, que de vez em quando, quando levantava a cabeça: “aqui tem que arrumar brinquedo, tem que arrumar sofá”. Facilmente a gente dispersa! Então, realmente o foco no trabalho remoto é algo muito complexo, para mim. Agora, produtividade e resultado, eu acho que nesses pontos, foi bem positivo o trabalho remoto. Porque no tempo que a gente consegue se concentrar a fazer as nossas atividades, a gente consegue render muito. Eu vejo que a minha produtividade, em casa, é maior do que a minha produtividade no Campus. Um fator que eu acho importante, é o tempo de deslocamento que eu não tenho, quando eu trabalho em casa. Enquanto eu estava me deslocando para o Campus, hoje eu estou produzindo. Então, isso faz o meu trabalho render mais. Isso me faz simpatizar com o trabalho remoto.</p> <p>Pesquisador: Excelente pergunta. Aliás, resposta! Me diga uma coisa: e hoje? Quando a gente fala de foco, produtividade e resultado, a gente fala de maneiras de você mensurar isso. Na época da pandemia, a gente entende que tinha muitos desafios ali, era tudo muito novo, para você ainda ter que criar ferramentas para que possa mensurar isso. Só que hoje, quando o trabalho remoto se tornou uma realidade no IFPA, criou-se alternativas, e uma</p>

	<p>delas foi o POLARE, que está aí na praça! Ele veio com o intuito de ser uma ferramenta que pudesse mensurar. Eu te pergunto, tu achas que realmente é uma ferramenta que veio com esse objetivo? E está alcançando ele?</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Ainda não houve nenhum período de avaliação, de fato, do que está cadastrado lá no sistema. O que a gente tem é a experiência do uso hoje da ferramenta, e a ferramenta já se mostra, completamente, defasada para a realidade que a gente vive. Ela é uma ferramenta que, claramente, não atende aos critérios que o IFPA estabeleceu para o trabalho remoto, e que não me parece viável também para o servidor. Ainda temos um grau de subjetividade muito grande dentro da ferramenta, que cada gestor cadastra de uma forma o seu plano. Cada gestor e cada servidor, também, cadastram as suas entregas de uma forma. Há exemplo, na época da planilha, quando eu falei que era subjetivo o preenchimento, e te expliquei como eu preenchia, que cada processo que eu atendia, eu ia preenchendo, simultaneamente, na planilha. Eu tenho exemplos de servidoras que faziam em uma linha, e diziam assim: “Tramitação de processos”. E não diziam que processos tramitaram. Mas, está errado? Não sei. O meu está certo? Não sei. A planilha, o modelo que foi dado, permite que pode ser preenchido das duas formas, a depender de quem fazia a leitura, dava essa margem. Da mesma forma, o POLARE. O POLARE, ele permite que a gente dê entrada em coisas bem detalhadas, mas ele também permite que eu trate de forma genérica, até que eu diga que hoje eu estava atendendo requerimentos do <i>SouGov</i>, sem mencionar se era A ou B o requerimento. Eu posso ter passado o dia, ter feito 30, mas eu fiz só em uma entrega. Mas eu disse que eu fiz isso! Então, para mim, como a gente não tem esse nível de detalhamento, dentro desse preenchimento, o sistema, a meu ver, não é adequado para medir produtividade. Inclusive porque, eu mesma, não consigo utilizar o sistema na sua plenitude. Muitas vezes eu não consigo fazer entrega no sistema.</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Excelente! Na verdade, tu colocaste uma crítica ao POLARE, que eu nem tinha tido esse olhar, fazendo essa comparação, esse <i>link</i> com o Relatório de Atividades. A IN lá, nº 3, depois veio uma outra IN, a de nº 4, enfim. Ela, realmente, não dizia como, que, quando, ou por que você preencheria aquele Relatório. Então, ficava muito livre. Você preenchia e não estaria errado.</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Exato.</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Como você acabou de dizer. E o POLARE é da mesma forma. Se tu pegar o manual do POLARE, é ridículo. Não tem nada lá no manual.</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Exatamente! O POLARE. Ainda te digo mais, a gente tem um cronograma que permite adesões no período. Tem todo estipulado o cronograma de adesões, mas se você entrar no POLARE hoje, fora do período de adesões, você consegue fazer sua adesão. O sistema não deveria permitir.</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Exatamente!</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Mas você consegue. Então, são uma porção de <i>gaps</i> no sistema, que comprometem a funcionalidade dele, da forma como deveria, da forma como está previsto no Edital. Não é que ele não funcione, mas ele não tem restrições, ele não tem amarras pra funcionar de acordo com a nossa dinâmica.</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Ou seja, por tudo isso que nós acabamos de conversar aqui, ele não é o mais adequado pra poder medir, mensurar, produtividade, resultado ou foco?</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Exato.</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Ok, minha amiga. Muito obrigado! Vamos pra sexta questão.</p>
<p>Pergunta 06: Qual o impacto do trabalho remoto na sua rotina profissional e vida pessoal/social?</p>	
<p>Servidor A</p>	<p>Entrevistada: E social?</p>

	<p>Pesquisador: Quando a gente fala impacto, eu quero que você me dê exemplos desses impactos, que você sentiu. Profissional, pessoal ou social?</p> <p>Entrevistada: Olha, o impacto profissional que eu senti foi a questão de desenvolver um trabalho que fosse remoto.</p> <p>Pesquisador: A gente já conversou alguma coisa a respeito.</p> <p>Entrevistada: É. O que impactou profissionalmente foi a questão do horário, da adaptação dos horários. Entendeu?</p> <p>Pesquisador: Então... Foi o impacto?</p> <p>Entrevistada: Isso, eu tinha... Para mim, foi um impacto muito grande, porque, como eu já falei anteriormente, eu tinha toda uma rotina dos horários, do que eu tinha que fazer, do horário de chegar pro trabalho, de permanecer e de ir embora pra casa. Então, isso impactou muito, a questão de eu ter que fazer esse rearranjo em casa. Porque, como eu já disse, eu acabava tirando o foco um pouco do trabalho, e acabava me envolvendo também na vida pessoal. E aí é que está a questão do impacto da vida pessoal e social. Na vida pessoal é porque o trabalho, ele meio que se mesclava à vida pessoal, a vida lá dos meus parceiros em casa, a minha convivência social com os meus parentes, enfim. Então, isso impactava um pouco, porque acabava se misturando, entendeu? O trabalho com a vida pessoal e, por consequência, com a vida social também. Então, eu acho que um dos impactos muito grandes foi isso, foi você não conseguir segregar muitas coisas: “não, isso aqui é pessoal... Isso aqui é profissional”. E viver isso de cada vez. Eu acho que isso se misturou um pouco lá na época do trabalho remoto.</p> <p>Pesquisador: Eu vi aqui que, no início, você disse que são duas pessoas do grupo familiar.</p> <p>Entrevistada: Sim.</p> <p>Pesquisador: E essa pessoa? Também ficou em trabalho remoto, na época?</p> <p>Entrevistada: Também. Também meu esposo.</p> <p>Pesquisador: E eles cobravam atenção, ali também?</p> <p>Entrevistada: Pois é, o meu esposo, ele é autônomo. Então, na época, ele não poderia trabalhar. E ele ficava em casa. Então, eu tinha que me dividir com a questão do trabalho, dos afazeres de casa, e dar atenção à família. Inclusive, até a minha mãe, na época, adoeceu. Teve um tempo, ela é idosa, ela teve que morar comigo no tempo da pandemia, também. Tive que cuidar dela. Então, já era mais uma demanda que eu tinha que atender. Aí tinha um irmão, o sobrinho que também foi pra minha casa, na época, um tempo também pra gente poder ficar indo junto, com a mamãe, se cuidando, se preservando. Então, isso daí, pra mim, foi um desafio muito grande. E eu ainda tinha, na época, também, que foi 2020, de estudar! Que eu ainda estava estudando, também. Com o mestrado, na época. Meu Deus do céu, então, já viu!</p> <p>Pesquisador: Ficou assim, era toda uma dinâmica então?</p> <p>Entrevistada: Tinha que me dividir com tudo isso. Por isso que eu digo que afetou muito a questão de ter que me dividir com a vida pessoal, profissional, essencial, e até na questão dos estudos, também. Que eu tinha que concluir, não é? Que eu defendi em novembro de 2020. Então, foi assim, um turbilhão que eu tive que administrar.</p> <p>Pesquisador: Tu achas que hoje, abrindo um PGD hoje, tu estarias com uma maturidade tranquila pra poder desenvolver esse trabalho, sem tantos entraves?</p> <p>Entrevistada: Sim, sim.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Pesquisador: Não que não vai ocorrer, não vá ocorrer, mas não como o quê ocorreu na pandemia.</p> <p>Entrevistada: Não com aquele impacto que houve na época da pandemia! Porque, como eu disse, foi uma coisa impositiva, pela situação emergencial que houve da doença, enfim. Da pandemia, não é? Mas, hoje, já me considero que eu tenho uma maior maturidade, uma maior experiência pra poder administrar isso, atualmente, do que eu tinha na época. Eu tive muita dificuldade de fazer essa administração de trabalho, nos seus horários direitinhos, tudo certinho. E, por conta disso talvez, que a questão da minha produtividade, dos resultados, podem ter ficado um pouco prejudicados em relação a isso. Não que eu não dava conta, o que estou fazendo e o que chegava pra mim, eu fazia! Mas, não era como se eu estivesse aqui. Se eu estivesse no meu ambiente de trabalho mesmo, aqui, fora de casa, no presencial.</p> <p>Pesquisador: O foco seria maior?</p> <p>Entrevistada: O foco seria maior, a produtividade seria muito mais alta, do que eu fazia isso em casa, fazendo trabalho no remoto.</p> <p>Pesquisador: Perfeito, perfeito,</p> <p>Entrevistada: Excelente.</p> <p>Pesquisador: Sétima questão, estamos indo para a sétima.</p>
Servidor B	<p>Aí, expande totalmente. Profissional, qual foi o impacto que sofreste com o trabalho remoto, indo para o trabalho e em casa? Tua vida social, teu dia a dia com o namorado, teu dia a dia de sair, como é que ficou teu dia a dia? E o pessoal mesmo, em casa, com a família, como é que se desenvolveu isso? Fala para mim.</p> <p>Entrevistada: O profissional... O profissional, eu acredito que o trabalho remoto, ele impactou na qualidade de vida, na minha qualidade de vida, no caso. Então, eu tendo mais qualidade de vida. Melhorou a parte profissional, o trabalho porque, por mais que eu não esteja aqui todos os dias, Quando estou em remoto eu mando e-mail para o professor. E é por isso que o professor acaba nos conhecendo, não é? Porque antes, eles vinham aqui e pediam muitas demandas presenciais. Aí, como eles estão pedindo tudo por e-mail, então, eu acho que eles acabam vendo, assim, que realmente a pessoa trabalha, sabe? Eu acho que tem esse problema com os técnicos. Falam: “ah, técnico trabalha, mas não a gente”. Já teve professor que chegou: “Nossa, realmente, você me mandou aquilo”. A gente vê o trabalho que você desempenha na DPI e tudo, entendeu? Eu acho que é profissionalmente falando.</p> <p>Pesquisador: Profissionalmente?</p> <p>Entrevistada: É, profissionalmente, eles perceberam com quem a gente, com quem eu converso. Que é mais que com o professor, por ser a diretoria de pós, eles perceberam o trabalho que a DPI tem, o trabalho que a gente desempenha.</p> <p>Pesquisador: Mais do que quando você esteve presencial, não é?</p> <p>Entrevistada: Isso, mais do que se estivesse presencial.</p> <p>Pesquisador: Porque aumentou esse contato, essa interação aumentou. Entendi.</p> <p>Entrevistada: E no pessoal? É que eu tenho mais qualidade de vida, eu não moro aqui perto, agora, do IFPA. Eu moro mais distante. E aí é uns 30 minutos pra chegar, mais o trânsito, Quando fica ruim. E aí eu posso dormir um pouco mais tarde, eu posso almoçar em casa, porque aqui eu tenho que esquentar a minha comida, tudo isso. Normalmente eu não saio. Quando eu estou remota, eu só fico em casa, mas essa parte aqui da minha rotina...</p>

	<p>Pesquisador: Não tivesse problemas com o pessoal de casa?</p> <p>Entrevistada: Não. Só quando estava trabalhando e aí entra alguém e tira a atenção, e se perde o foco.</p> <p>Pesquisador: Ah sim, tendo que interagir com ele?</p> <p>Entrevistada: Não, só eu mesma.</p> <p>Pesquisador: Tipo assim, você está trabalhando, aí entra alguém e pede teu foco, tua atenção?</p> <p>Entrevistada: Ah, sim, sim. E eu tenho uma cachorrinha em casa, então toda hora ela fica latindo, e aí eu perco um pouco o foco. Mas eu sempre com aquele medo.</p> <p>Pesquisador: Mas nada que considere um impacto significativo, né?</p> <p>Entrevistada: Não, pra mim foi fácil também, porque eu moro com meu noivo. Então, ele também trabalha remoto. Então, ele trabalhava bem antes de mim. Então, eu já tinha, mais ou menos, noção, sabe, de como era.</p> <p>Pesquisador: Então foi fácil a adaptação, não é?</p> <p>Entrevistada: Foi, foi sim.</p> <p>Pesquisador: Ok, ótimo.</p> <p>Entrevistada: Foi fácil e eu gostei também.</p> <p>Pesquisador: Pois é, né?</p> <p>Entrevistada: Não ter que vir todo dia.</p> <p>Pesquisador: Vamos lá, sétima pergunta.</p>
Servidor C	<p>Aí a gente pode pensar no ontem, e pode pensar no hoje também. Tu estás em trabalho remoto, no PGD?</p> <p>Entrevistada: Sim, eu estou no PGD. Aí, eu volto a te dizer, eu sou uma pessoa super caseira, eu gosto de estar em casa, eu gosto de estar acompanhando a minha família, então, quando a gente está no <i>home office</i>, a gente tem essa vantagem. Então, para mim, eu acho excelente, mas eu concordo que a minha vida social, ela diminui um pouco, porque tu acabas te distanciando um pouco. E a profissional é atingida, um pouco, também. Porque tu acabas não vendo muito as pessoas com quem tu trabalhas. Então, parece, assim, que elas ficam mais distantes, ainda. Eu sinto isso, mas assim, de modo geral, eu gosto. Eu gosto muito do teletrabalho. Porque assim, sabe o que eu penso, Laércio? Eu penso assim, que o meu trabalho é totalmente no computador. São vários sistemas que a gente usa, enfim. A mesma atividade que eu faço aqui em casa, eu posso estar fazendo lá, no Instituto. Só que, para eu chegar no Instituto, eu tenho que me locomover, eu tenho que enfrentar uma BR, eu tenho que acordar muito mais cedo, eu tenho que... Toda a minha rotina muda! E eu, em casa, não. Eu adoro estar em casa. Não sei se tu podes colocar isso no teu trabalho.</p> <p>Pesquisador: Não, tranquilo, tranquilo!</p> <p>Entrevistada: Mas assim, sabe o que eu penso? Eu sinto que também eu tenho, eu confesso, que eu tenho um certo conforto em casa, entendeu? Pode ser que algumas pessoas não tenham isso. Eu, por exemplo, perguntam às vezes: “você tem filho? Não, eu não tenho filho”. Mas tem, por exemplo, tem servidor de Campus Castanhal que, quando iniciou o PGD, o colega falou: “não, eu não quero, porque eu tenho criança em casa, então eu não vou</p>

	<p>conseguir trabalhar, eu prefiro vir”. Então, essa não é a minha realidade. O PGD, ele não é para todo mundo. Primeiro, o PGD já não aceita aquelas pessoas que fazem atendimento! Eu não atendo ninguém, não é? Dificilmente alguém vai na Contabilidade me perguntar alguma coisa. Então, eu já não atendo ninguém. E aí, quando eu chego em casa, eu já não tenho nada que me impeça. Eu tenho internet, hoje eu tenho um computador bom, porque eu fiz um investimento. E não tenho filhos, não tenho cachorro, só tenho uns gatinhos aqui, que não me atrapalham, entendeu? Mas, assim, é a minha realidade. Pode ser que algum servidor não tenha essa realidade, então prefira, realmente, ir para o Instituto todo dia. Eu prefiro não ir!</p> <p>Pesquisador: Ótimo! Então, tipo assim, não houve impacto profissional, porque o que você faz lá, você faz em casa.</p> <p>Entrevistada: Isso.</p> <p>Pesquisador: O impacto pessoal foi, justamente, positivo! Porque você gosta de estar em casa, com a família ali, naquele ambiente, a qualidade de vida melhorou, não é? Nesse sentido. Mas o social é que, realmente, o impacto social que é o que houve, realmente. Porque você se afastou um pouco daquele convívio com as outras pessoas do trabalho e tal.</p> <p>Entrevistada: É, pode ser que eu sinta um pouco, e outros servidores também. Que parece, assim, que tu não faz mais parte da Instituição, não é? Você está mais tempo em casa do que lá. Só que aí é uma questão de mentalidade, mesmo. “Olha, eu não estou indo lá, mas eu estou trabalhando aqui”. Em função dos alunos, em função do ensino, em função da educação.</p> <p>Pesquisador: Entendi.</p> <p>Entrevistada: Tem essa questão aí, também, não é? Nesse sentido.</p> <p>Pesquisador: Ok, minha amiga. Vamos lá pra a sétima questão.</p>
Servidor D	<p>De lá pra cá, qual foi o impacto que ele tem? Fala pra mim.</p> <p>Entrevistada: É completamente diferente, de lá pra cá. Lá atrás, o trabalho remoto era um desafio imenso, na época da pandemia. Imenso mesmo! Porque a gente vivenciava um mundo diferente. A gente estava num momento de isolamento social, a gente estava com toda a família reunida dentro de casa, evitando sair, evitando ir às compras, evitando qualquer contato com o mundo externo. O desafio de conciliar era muito difícil. E hoje, não! Hoje, a vida já voltou à sua normalidade. Hoje, meu filho que ficava aqui enquanto eu estava em trabalho remoto, ele estava puxando meu pé, me tirando, tentando me tirar da cadeira pra ficar com ele. Hoje ele está na escola. E, naquele momento, ele não podia estar na escola. Nem que eu quisesse, ele não poderia estar na escola. Então hoje é mais fácil. Hoje está ótimo, está excelente, porque eu consigo ter foco, eu consigo me concentrar em uma única atividade. Hoje eu posso pedir, como se eu estivesse lá no Instituto, eu posso, no meu intervalo de almoço, pedir um <i>delivery</i>, pedir uma entrega de comida. Naquela época, eu tinha medo do <i>delivery</i>, porque o entregador podia trazer, enfim, algo infectado e você sabe, não é? Então, hoje é completamente diferente. Naquele momento era bem difícil de conciliar, mas o trabalho hoje é perfeitamente exequível.</p> <p>Pesquisador: E o profissional? Estando presencial ou remoto, não afeta muito, não tem muito impacto no profissional?</p> <p>Entrevistada: Não entendi.</p> <p>Pesquisador: Não, tipo assim, vocês estando... Porque muitos colegas disseram que em um trabalho remoto, muitas vezes não se sentiam incluídos dentro do órgão. Como se não fossem participantes daquele processo. Muitas vezes nem achavam que eram mais servidores, porque estavam distantes do órgão, do presencial, e não estavam lá aparecendo, não estavam lá no dia a dia do trabalho. Com as pessoas vendo você</p>

	<p>trabalhando, produzindo. Então, eu estou te perguntando assim, nesse sentido, houve algum impacto no profissional para ti, nesse sentido?</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Assim, falando como servidora, sim, eu me sentia isolada. Sim, eu me sentia aquém da Instituição, achava que a Instituição não estava me inserindo em nada, não estão me inserindo nas ações, não estou sendo comunicada do que está acontecendo. Enquanto servidora, eu tinha esse sentimento. Mas, ao mesmo tempo, como a minha atividade é ligada à gestão de pessoas, de fato, eu recebia muitas demandas de pessoas, me mandando mensagem, pedindo sua progressão, como é que eu faço para a minha progressão, até mesmo no contexto da própria doença. “Ah, eu estou com Covid, um familiar meu está com Covid, o que eu tenho que fazer?”. Então, eu não tinha o contato corpo a corpo com ninguém, mas eu não deixei de falar com as pessoas. Eu não me isolei completamente do Instituto, a minha rotina era atender os servidores. De alguma forma. Então, eu não fiquei isolada, completamente isolada. Não tinha esse sentimento de não ter outras pessoas, de não socializar, digamos assim. Eu não tinha o sentimento de não estar socializando.</p> <p>Pesquisador: E hoje, da mesma forma, não é, Marluce? Hoje é da mesma forma?</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Sim, hoje da mesma forma! Hoje eu continuo socializando, eu sinto falta das trocas, que realmente enriquecem. Assim, das experiências, é muito maior no presencial. Eu tenho essa impressão. Mas eu continuo tendo trocas no virtual, com os servidores.</p> <p>Pesquisador: Excelente! Vamos para a sétima. Estamos indo bem.</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Ai, que bom.</p> <p>Pesquisador: Sétima pergunta.</p>
Pergunta 07: Relatos sobre a satisfação e insatisfação na vida profissional em relação ao trabalho remoto?	
Servidor A	<p>Entrevistada:</p> <p>No remoto?</p> <p>Pesquisador: Eu quero a tua impressão e também, se por acaso, tu viste alguma, alguém falar que não gostou disso ou que gostou, o que tu tens a falar sobre satisfação e insatisfação.</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Com o trabalho no remoto? Eu falo um pouco da questão da satisfação. Eu fiquei satisfeita porque foi, realmente, uma coisa que surgiu assim, que foi colocada. Tipo: “mas, olha, você vai trabalhar no remoto, e é assim que vai funcionar”. Não houve nenhuma instrução, até porque não tinha tempo para haver, não é? Um encaminhamento de como é que a gente ia fazer, como é que ia ficar dividida as tarefas, não teve essa reunião, não teve planejamento nenhum. Então, uma das minhas principais insatisfações, foi essa falta de planejamento mesmo. Porque, foi tudo assim, eu senti, eu, Carla, na minha vivência, que foi tudo no improvisado, na base do improvisado. Então, isso prejudica muito a nossa questão de organização mesmo, profissional! Organização de como fazer as coisas, como é que eu vou dar conta disso. Então, houve sim, a questão da insatisfação por conta dessa falta de planejamento e de transparência no trabalho, entendeu? É... Outra coisa, da questão da insatisfação, também, por conta dos recursos que eu tinha disponíveis para trabalhar. Porque, apesar de eu ter dito lá, que eu preferi trabalhar com os meus recursos, em casa, por conta de toda a burocracia, que ainda tinha de solicitar, de pedir, e aí ter o prazo de ser atendida, na época o meu computador, ele não era um computador muito assim, digamos, como é aqui o da Instituição. Era um computador meio lento já, meio antigo, entendeu? Os meus dispositivos móveis, eu não tinha um HD, não tinha <i>pendrive</i>, etc... Então, não era muito recurso que eu tinha. Então, a minha insatisfação também era em questão de recursos. Porque, às vezes, o que eu demoraria aqui, sei lá, 20 minutos, 30 minutos para fazer uma apropriação. Eu digo, uma apropriação de uma nota, ter que fazer uma liquidação financeira, imprimir documentos, colocar no SIPAC... Porque a gente começou também esse trabalho de processo eletrônico. Então, tudo o que eu tinha que fazer, eu tinha que extrair os documentos em PDF, e anexar no SIPAC, o documento eletrônico. Então, tudo isso demorava muito, era</p>

	<p>muito lento, isso me estressava, às vezes. Porque uma coisa que eu faria em pouco tempo, se eu tivesse um recurso da Instituição, eu fazia em muito mais tempo. E isso eu sentia que consumia muito o meu tempo, que eu poderia estar fazendo outra coisa, entendeu? Era uma questão que me atrasava um pouco. Então, na insatisfação é isso. E também, ó, insatisfação em questão da relação pessoal, lá com o meu grupo familiar. A relação ficou prejudicada. Muito prejudicada, porque acabava que a gente estava ali, num relacionamento lá, pessoal. Porque está todo mundo dentro de uma casa, não é? E aí, tinha o trabalho também, às vezes, as coisas meio que se misturavam, que é aquilo que eu já te falei, não é? Que, às vezes, a gente não tinha um horário certinho para, apesar de ter que ficar disponível ali, mas, acabava que, uma hora ou outra, você misturando ali, as coisas, não é?</p> <p>Pesquisador: Mais sobre a satisfação! Não tens nenhum outro exemplo para dar? De satisfação, de ficar satisfeita com o trabalho remoto?</p> <p>Entrevistada: Satisfeita? É que eu tenho da questão de, apesar de tudo isso que eu já falei, não é? Das dificuldades, dos desafios, enfim... É de estar em casa, ter essa oportunidade de, também, fazer esse trabalho em casa, de não ter que ter esse tempo de deslocamento para o trabalho, de casa, do trabalho para casa. E eu já economizava, nessa questão de ter esse deslocamento. Eu já poderia acordar, me preparar, ficar em casa disponível. E aí, eu não precisava ter essa questão desse deslocamento, já fazendo o meu trabalho em casa. Eu penso que o PGD é que dá essa oportunidade, da pessoa se centrar melhor também, em casa, apesar das dificuldades que podem ser solucionadas, futuramente.</p> <p>Pesquisador: Eu também acho que ele tem.</p> <p>Entrevistada: Com um planejamento, com uma conversa, enfim. Dá para ser sanadas essas dificuldades, pelas experiências que a gente já teve de ruim. Mas, uma das satisfações que eu tive, foi também poder estar em casa. Não ter esse negócio de vir para o trabalho, de se deslocar para cá. Ficar também em casa é satisfatório.</p> <p>Pesquisador: E você falou que você pôde cuidar da sua mãe, na época, não foi? Então, esse trabalho remoto, também te deu essa condição.</p> <p>Entrevistada: Também.</p> <p>Pesquisador: E isso, isso... De também ser mais família. De ficar mais disponível pra família, a pandemia acabou trazendo. Para cuidar da outra pessoa. Não ficar disponível só para o trabalho, mas para a família também.</p> <p>Entrevistada: Isso, para a família, disponibilidade para a família também. A disponibilidade para a família, não é? E a questão da disponibilidade de estar em casa, sem ter essa questão do deslocamento, de ir e voltar todo dia.</p> <p>Pesquisador: Perfeito, perfeito. Vamos para à oitava questão.</p>
Servidor B	<p>Pode ser uma satisfação tua, insatisfação, ou algo que você tenha escutado de bom ou de ruim sobre o trabalho remoto aqui no IFPA.</p> <p>Entrevistada: Hum... Deixa eu ver. Relatos sobre a satisfação e insatisfação. Eu tenho colegas que não puderam aderir ao PGD por causa do setor deles. Que é um outro tipo de trabalho. E que eles gostariam de aderir ao PGD. Então, eu acredito que eles entendam que seria melhor pra eles. Que seria uma qualidade de vida melhor pra eles. Mas também tive colegas que falaram que o PGD não funcionava. Que o trabalho remoto não funcionava. Que tinha muito servidor que tava afastado, que tava remoto, mas não fazia nada. Não desempenhavam suas atividades. Não trabalhava. E aí acumulava pra aquele setor. É, eu escutei. Dos dois lados de relatos, sabe?</p> <p>Pesquisador: Hum-hum.</p>

	<p>Entrevistada: Tem a minha colega, que trabalhava antes comigo, ela também fazia remoto. E ela sempre falou bem. A gente se entendia, que era mais eu e ela conversando. A gente se entendia. Qualquer dúvida que tinha sobre o trabalho, ela me perguntava, ou então eu perguntava pra ela. E sempre deu certo! Aí, já essa insatisfação, foi de outros servidores que eu escutei. Eles falando isso.</p> <p>Pesquisador: Mas eles não te disseram por que esse funcionário, especificamente, não estava trabalhando?</p> <p>Entrevistada: Não. Falava que, tipo assim, é como se num remoto estivesse de folga. Uma coisa assim.</p> <p>Pesquisador: Mas isso porque ele não tinha demanda, então, não é?</p> <p>Entrevistada: Não, esse foi o problema. Ele tinha demanda, mas não fazia.</p> <p>Pesquisador: E o gestor dele?</p> <p>Entrevistada: Aí eu não sei.</p> <p>Pesquisador: É responsável, não é?</p> <p>Entrevistada: É. E aí acaba sobrecarregando pra outro colega. Isso são setores que tem mais servidores do que aqui.</p> <p>Pesquisador: Hum-hum.</p> <p>Entrevistada: São setores que tem 3, 4 e até 5 servidores.</p> <p>Pesquisador: Aí voltamos a bater na questão da reunião. Se tivesse aquela transparência com todos, todos saberiam que aquele ali não está fazendo.</p> <p>Entrevistada: É.</p> <p>Pesquisador: Porque quando houvesse uma próxima reunião, sobre a cobrança, cada um ia entregar alguma coisa. E ele ia olhar pra cara do Chefe dele e ia dizer o quê? Que ele não entregou nada?</p> <p>Entrevistada: É.</p> <p>Pesquisador: Acho que até ele mesmo ia se sentir mal.</p> <p>Entrevistada: É isso que não tem aqui no IFPA.</p> <p>Pesquisador: Então falta... Então está faltando essa interação, não é? Entre a Chefia e sua equipe. A comunicação. A comunicação! Enfim, vamos lá. Bora pra oitava pergunta.</p>
Servidor C	<p>Basta eu te dar um exemplo, não é? Da questão dos filhos. Tu ouviste muito? Lá em Parauapebas? Aqui em Castanhal?</p> <p>Entrevistada: Olha, lá em Parauapebas... Lá em Parauapebas... Só um minutinho que eu vou colocar pra carregar aqui no computador. Lá em Parauapebas, Laércio, eu não sentia que as pessoas reclamavam por estarem trabalhando em casa. Eu sentia que elas tinham medo, medo da doença. Então, naquela época, as reclamações eram só: “a gente perdeu o servidor, não é? Por conta da Covid”. Então, todo mundo ficava assim, com muito medo. Até de ir no Instituto resolver qualquer problema, mesmo de máscara. As pessoas tinham medo. Aqui em Castanhal, eu acredito que a insatisfação que eu escuto é que as pessoas falam assim: “ah, aqui no colégio não tem mais ninguém. As salas ficam vazias, os corredores ficam vazios”. Mas eu acho que isso, volto na outra pergunta, eu acho que</p>

	<p>isso não tem impacto. Se for uma situação bem organizada, um trabalho bem organizado, não tem impacto. Eu acho que tem tudo pra melhorar a vida do servidor. Pra mim, o servidor que fica em casa, eu, não é? Ele tem mais qualidade de vida. Eu acho que ele tem mais qualidade de vida. Então, pra mim, eu não sinto isso como uma insatisfação. Pelo contrário! Acho até que eu tenho uma condição no trabalho muito boa, que é poder trabalhar em casa. Porque eu tenho colegas servidores, de outros órgãos, que não tem isso. Eu tenho uma amiga que é da UFRA! E a UFRA não quer, de jeito nenhum, o PGD. Mas eles estão passando o ponto lá. Então, eles estão, assim... Eles estão querendo, ouvir falar que até querem, aderir, por conta disso, porque eles não querem continuar com o ponto eletrônico. Porque se tu implanta o PGD, assim eu soube, não é? Se tu implanta o PGD, o ponto eletrônico também não é mais obrigatório. Mas lá, o ponto eletrônico está obrigatório. Enfim, eu me acho assim...</p> <p>Pesquisador: Privilegiada? Entrevistada: Privilegiada, isso! Privilegiada por estar no IFPA. E o IFPA ter aderido ao PGD.</p> <p>Pesquisador: Jane, tu estás na Contabilidade, não é? Entrevistada: Se eu estou na Contabilidade?</p> <p>Pesquisador: Não, no Financeiro. Tu não está no Financeiro! Tu está na Contabilidade, isso? Entrevistada: Hoje eu não estou no Financeiro. Eu estou só na Contabilidade!</p> <p>Pesquisador: Ok. Entendi. Vamos lá para a oitava questão.</p>
Servidor D	<p>Eu quero que você fale, não só de você, mas também do que você ouviu. As pessoas falando bem, as pessoas reclamando. E quando falavam bem, falavam de quê? Quando reclamavam para ti, falavam de quê? E você, pessoalmente, o que você acha?</p> <p>Entrevistada: Pessoalmente, eu digo que o trabalho remoto, ele chegou para mim no momento certo, no momento que tinha que chegar. Eu pude acompanhar o crescimento do meu filho, que em outro momento eu não conseguiria, de forma alguma. Para mim, isso foi um privilégio. Está sendo um privilégio, ainda, poder estar próximo, poder levar na escola, poder compartilhar refeições com a minha família. Isso é um privilégio intenso e inenarrável. Para mim, nesse sentido, eu me sinto extremamente privilegiada e satisfeita por ter essa oportunidade. Agora, insatisfação? Só com relação ao suporte, mesmo. E a gestão, que nos deixou muito à vontade, muito soltos para nos autogerirmos. Então, esse é o aspecto pessoal. Com relação a relatos, eu ouvi relatos mais diversos. Tem muitos servidores que não conseguem executar suas atividades de casa. Essa era a principal dificuldade na época da pandemia. Há exemplos profissionais da área de saúde, lá do Campus, que faziam atendimentos no ambulatório. Não tinha como fazer isso de casa. Isso era muito mais complexo fazer de casa, na verdade. Eles tiveram que reaprender a trabalhar de uma forma diferente. Fazer isso, tentando ser autodidata, é difícil. É bem desafiador. Temos vários servidores que trabalham com atendimento, com atendimento na biblioteca, com atendimento na secretaria acadêmica, que eram habituados ao corpo-a-corpo. Quando foram para o virtual, se viram sem trabalho, sem demandas. Com atividades suspensas, com as atividades de ensino suspensas. Essas pessoas também, a função delas acabava perdendo o objeto. Eu não tenho aluno aqui dentro, eu não tenho ninguém para emprestar livro, eu não tenho ninguém no refeitório para fazer lanche. Essas atividades ficaram todas comprometidas. E os servidores ficavam sem ter o que preencher no formulário. Como é que eu vou prestar contas de um trabalho remoto que eu não consigo fazer? Então, a grande maioria dos servidores se viu nessa situação. Porque as atividades administrativas são pequenas, perto da dimensão do Campus. E o nosso Campus tem essa estrutura de Escola Fazenda, de escola de campo, digamos assim. Escola Agrícola! Então, realmente, eu mensuro que em torno de 70% dos servidores se viram sem o objeto de trabalho.</p> <p>Pesquisador: E eu te pergunto: esses servidores, de quem você ouviu esses relatos, Marluce, eles</p>

	<p>não... Tu achas que eles chegaram a dividir isso com a Chefia? Ou tiveram alguma comunicação nesse sentido, para dividir isso com os gestores, para logo tomar uma providência a respeito? Ou, simplesmente, eles ficaram com isso para si, sofrendo calado?</p> <p>Entrevistada: Muitos dividiram. E muitos, também, angustiados com essa situação de não conseguir prestar contas, e de serem responsabilizados por isso, de alguma forma, até iam para o Instituto.</p> <p>Pesquisador: Meu Deus!</p> <p>Entrevistada: Iam. Iam! Tem muitos casos de servidores que foram. E, por incrível que pareça, com a questão de <i>lockdown</i> e de restrição, de medidas restritivas. Ela era imposta pelos municípios, pelo governo, pelos municípios, se não me engano, o Município de Castanhal não decretou nenhum <i>lockdown</i>. Em momento nenhum da pandemia houve <i>lockdown</i> em Castanhal. Houve em Belém, houve em Ananindeua, houve nos municípios ao redor. Mas no Município de Castanhal não houve. Então, esses servidores iam para o Campus e batiam o ponto deles. Porque, para eles, era melhor estar lá à disposição do que estar em casa e não ter o que dizer, não ter uma prestação de contas, não ter um Relatório.</p> <p>Pesquisador: Porque, quem estava no presencial, não precisava prestar Relatório, não era?</p> <p>Entrevistada: Exatamente.</p> <p>Pesquisador: Meu Deus!</p> <p>Entrevistada: Então, aconteceu com muita frequência esse tipo de postura.</p> <p>Pesquisador: Excelente! Excelente depoimento.</p> <p>Entrevistada: E alguns outros, os que realmente já estavam em grupo de risco, que seriam cardiopatas, por estarem com idade acima dos 60 anos, eu vi as chefias se mobilizarem para não permitir a ida deles ao Campus, e liberar eles de apresentar prestação de contas por conta do risco à saúde, do risco à vida delas.</p> <p>Pesquisador: Entendi. Eu ouvi relato no Campus de Belém que alguns servidores, a maioria eram idosos, eles trabalhavam, essencialmente, presencial. O trabalho deles era essencialmente presencial. Por exemplo, motorista.</p> <p>Entrevistada: Sim.</p> <p>Pesquisador: Eletricista! Ele precisaria estar no Campus, fazendo as manutenções. Então, eram trabalhos, essencialmente, presenciais. Então, o gestor que me falou desses casos, ele me disse que a IN, e eu realmente não lembro disso, viu, Marluce. A IN dizia que, nesses casos, havia justificativa. Então, o gestor apresentava justificativa e liberava todos eles do preenchimento do Relatório.</p> <p>Entrevistada: Havia.</p> <p>Pesquisador: Mas mesmo assim, Marluce, eles se sentiam angustiados de estar em casa.</p> <p>Entrevistada: Havia essa prerrogativa, mas ela só alcançava o grupo de risco. Ela não alcançava todos os servidores. Então, o servidor que não era do grupo de risco e tinha atividade essencialmente presencial, preferia ir, porque ele não tinha o que pôr no Relatório. E não podia não ter Relatório! Mas o que era do grupo de risco, podia não ter.</p> <p>Pesquisador: Entendi.</p> <p>Entrevistada: Ele podia ter uma justificativa. Então, teve um tratamento diferente aí, conforme</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>cada caso.</p> <p>Pesquisador: Ok, minha amiga, vamos para à oitava questão. Estamos chegando, só são dez, Marluce.</p> <p>Entrevistada: Estamos na reta final.</p> <p>Pesquisador: Oitava questão.</p>
Pergunta 08: Quais as potencialidades do trabalho remoto pra você?	
Servidor A	<p>O que você acha que tem de potencial? Tipo assim, se é uma inovação boa para o Instituto? O que você vislumbra para o futuro da Instituição com relação ao trabalho remoto?</p> <p>Entrevistada: Olha, como potencialidades, eu vejo que o trabalho remoto, ele pode facilitar, não é? Claro que ele, com as ferramentas necessárias, as ferramentas importantes, ele pode ser uma boa para a Instituição. Pode ser um bom caminho para a Instituição, para os servidores que ali estão. Porque você não vai ter esse tempo. Como eu já falei, de se deslocar para cá, ficar aqui. Você fica mais em casa. Você pode fazer o teu tempo, não é? Assim, adequar melhor o teu tempo, ficar mais em casa também. Eu acho que essa satisfação, de ficar em casa, você sabendo adequar o teu tempo, você consegue produzir melhor. Entendeu? Eu acho que tem uma produtividade melhor do que você estar em um ambiente de trabalho. Agora, claro, respeitando a questão da transparência e do planejamento, que é importante. Entendeu? Não ficar uma coisa solta, que eu acho que uma crítica é essa. É ficar algo, assim, muito, sei lá, solto! Dá uma demanda do teu trabalho, entendeu? Ficar “ao léo”, com fases aí, sem ter comunicação nenhuma, sem ter essa questão dessa conversa, desse diálogo, com as tuas chefias, com os teus colegas, ali de setor. Então, eu acho que uma das potencialidades é essa. É ter essa questão da produtividade mesmo, aumentada! E, com isso, você entregar resultados melhores dentro das adequações. Entendeu? São necessários.</p> <p>Pesquisador: Perfeito, Carla! Deixa eu fazer um parênteses, só para poder salvar aqui o que já existe.</p> <p>Entrevistada: Ok.</p> <p>Pesquisador: Tá! Vamos para a nona questão. Estamos acabando.</p>
Servidor B	<p>Pra você. Pra Clara! O que que tem de potencial nisso? Ainda pode ser uma coisa muito boa pro IFPA.</p> <p>Entrevistada: Mais pra mim ou pro IFPA?</p> <p>Pesquisador: Pra você! Pra você. Trabalho remoto no IFPA, porque a gente tá inserido nele.</p> <p>Entrevistada: Sim.</p> <p>Pesquisador: Mas é pra você! Quais são as potencialidades que tu vê? Tu enxerga muito bem. Nós já falamos de qualidade de vida.</p> <p>Entrevistada: Eu fico pensando, talvez, nessa questão de qualidade de vida. Vou te dar um exemplo! No meu caso, eu saio cedo de casa, pego o trânsito e chego. E aí eu já chego com um estresse do trânsito, enorme! Então, até desestressar, ou continuar estressado, pra conseguir desenvolver esse trabalho aqui, demora. Aí perde tempo, entendeu?</p> <p>Pesquisador: Sem contar no atraso, não é?</p> <p>Entrevistada: Isso! Atrasa o trabalho e acaba acumulando. Então, já teve situações de que, além de que aqui, como eu fico presencial, chega toda hora gente. Então, é uma pessoa que vem conversar, é uma pessoa que quer tirar dúvida. Sem ser servidor mesmo, é atendimento ao público. Vem tirar dúvida e a gente acaba perdendo aquele tempo. Em casa não! Em</p>

	<p>casa eu consigo me focar, só pra desenvolver aquele trabalho.</p> <p>Pesquisador: Do início do expediente até o final. Integralmente, não é?</p> <p>Entrevistada: Eu acho que é isso. Servidor consegue se... Esqueci a palavra... Ficar mais focado só no que realmente deve fazer.</p> <p>Pesquisador: Se a gente se reportar aquela pergunta anterior, vai ter mais foco. Consequentemente, vai ter mais produtividade.</p> <p>Entrevistada: Isso.</p> <p>Pesquisador: Porque aí, ele não vai ter essa perda de tempo, de meia hora de trânsito.</p> <p>Entrevistada: Com certeza. É o estresse ou então... Até aqui mesmo, comigo, já aconteceu a situação de eu estar fazendo alguma coisa e chegar um servidor, pedindo informações de algo e eu acabo esquecendo do que eu estava fazendo, e eu tenho que voltar e fazer tudo de novo.</p> <p>Pesquisador: Aí acaba sendo um retrabalho, uma reutilização do mesmo tempo. Entendi!</p> <p>Entrevistada: Assim como eu também, normalmente, em casa, eu fico trabalhando até umas seis. Porque é o mesmo horário que o meu esposo trabalha. Então, começamos as duas e a gente não tem muito o que fazer. Aqui não, eu saio mais cedo. Eu tenho que sair cinco pra pegar o trânsito. Pra pegar o trânsito mais ou menos.</p> <p>Pesquisador: E chegar ainda um pouco claro em casa. Não chegar tão à noite, não é?</p> <p>Entrevistada: Isso. Excelente!</p> <p>Pesquisador: Excelente. Gostei muito da tua resposta. Muito bom! Nona questão.</p> <p>Entrevistada: Vamos lá.</p>
Servidor C	<p>O que tu vê de potencial nele?</p> <p>Entrevistada: O que eu acabei de te falar. Eu acho que tem tudo para dar certo. Mas eu acho que tem muita coisa para melhorar. Com relação à organização. E assim, como eu te falei, Laércio, o IFPA não é o primeiro órgão a criar. Ele não está criando nada, entendeu? Eu acho que ele tem que verificar quais são os outros órgãos que estão nesse teletrabalho, há mais tempo. E focar nisso, entendeu? Eu acho que tem tudo para dar certo, sim. Eu não sei se é porque eu amo estar em casa e eu não consigo pensar nada diferente. Meu trabalho, Laércio, tudo que eu faço lá, eu faço em casa. No meu caso, não faço atendimento, então, às vezes, eu pergunto assim: “eu não sei por que eu tenho que ir para o IFPA. Se eu posso fazer tudo de casa”. Entendeu? Acho que o servidor, volto a dizer, ele tem muito mais qualidade de vida quando ele está em casa.</p> <p>Pesquisador: Na verdade, o Financeiro, a Contabilidade também, eles são setores público-alvo para 100% para estar em remoto.</p> <p>Entrevistada: Isso. O meu público-alvo, Laércio, é o Financeiro. O próprio Financeiro, não é? Porque, por exemplo, os processos de pagamento de qualquer nota fiscal, todas passam por mim. Eu tenho que analisar a parte dos tributos, o que a gente tem que reter. Então, passa por mim, e eu mando para o Financeiro. E a Reitoria também. O nosso departamento lá, acho que não é departamento, é diretoria lá. A gente conversa direto, entendeu? A gente tem comunicação direta e, por exemplo, é como se a gente estivesse em <i>home office</i>, porque eu converso com eles via <i>whatsapp</i>. Eu não estou olhando para ele, eu não estou com ele pessoalmente. Então, é como se fosse um trabalho remoto também, e dá certo.</p>

	<p>Pesquisador: Excelente!</p> <p>Entrevistada: Eu não tenho nenhuma dificuldade.</p> <p>Pesquisador: Então, você só vê potencialidades, mesmo, nesse trabalho remoto?</p> <p>Entrevistada: Agora, eu acho que no Campus Castanhal tem que melhorar. Para começar, tem que melhorar o POLARE. Tem que melhorar, de alguma forma. Porque os nossos gestores, as pessoas que estão acima da gente, e até porque é assim: a gente recebe uma remuneração que é dinheiro público, não é? Então, até a população, ela pode questionar. “Olha, a Jane está em casa, o que ela está fazendo em casa? Porque ela está recebendo, ela está recebendo o nosso dinheiro, não é?”. Então, para quem vier a questionar, a gente tem que ter algum documento amparando a gente nisso. E, para os nossos gestores, é mais uma questão administrativa mesmo. “Olha, hoje em dia, a Jane está fazendo atividade X, mas ela pode fazer a Y também”. Eu acho, assim, que a comunicação tem que melhorar. Ela precisa melhorar, porque a pessoa já está distante. Está todo mundo distante, nas suas casas. Como é que esse trabalho vai seguir? Como é que ele vai ter um resultado? Que foi o quê tu perguntaste. Eu acho que isso aí tem que estar, assim, muito bem acabado, entendeu? Todo mundo alinhado para poder dar certo.</p> <p>Pesquisador: Perfeito! Vamos para a nona questão.</p>
Servidor D	<p>Entrevistada: Bem, eu penso que o trabalho remoto, amadurecido, ele tende a se expandir. Ele tende a permitir que a gente trabalhe de forma integral, que a gente trabalhe de outras formas. Hoje, a gente só tem a possibilidade do parcial, mas isso é uma opção do Instituto. E eu também entendo que a gente precisa amadurecer nesse processo. Estamos nesse caminho de amadurecimento. Então, eu penso que, se houver possibilidade, eu tenho forte tendência de ficar, completamente, no trabalho remoto. Até porque, a minha atividade permite! Hoje, eu ficaria feliz em estar totalmente remoto. Então, eu acho que a gente tem o potencial de fazer isso, mas tudo depende de uma normatização adequada, de um suporte adequado, de a gente não ficar com esse sentimento de exclusão, de não pertencimento ao Instituto, quando está em trabalho remoto. Porque, realmente, os servidores e eu também, a gente fica com uma angústia de estar em casa e de estar aquém de tudo que está acontecendo lá, no presencial. E de ser mal visto, por estar trabalhando em casa. De se cobrar, por achar que a gente não está trabalhando da forma que deveria. Então, eu acho que se a gente trabalhar isso, Laércio, a gente trabalhar internamente, enquanto servidor, e o Instituto nos apoiar nisso, o trabalho remoto é perfeitamente viável. É uma realidade que a gente precisa seguir. É uma tendência!</p> <p>Pesquisador: E tem ganhos, não é? Ganhos para o Instituto, ganhos para o servidor, em qualidade de vida e para o Instituto em termos de custo.</p> <p>Entrevistada: Exatamente!</p> <p>Pesquisador: E justamente no momento em que a Instituição vive um momento financeiro difícil. Então, as potencialidades envolvem basicamente isso: qualidade de vida e recurso financeiro?</p> <p>Entrevistada: Exatamente, exatamente. Na minha pesquisa, eu também queria conduzir um estudo que tratasse a questão dos custos, agora na pós-pandemia. Teletrabalho na pós-pandemia! Só que eu não tenho referência para comparar, porque antes desse período do teletrabalho, no PGD, a gente vivia teletrabalho pela pandemia. Então, o custo já estava reduzido. Aí, hoje eu não tenho uma análise para fazer.</p> <p>Pesquisador: Entendi, entendi.</p> <p>Entrevistada: Ia comprometer, um pouquinho, a minha pesquisa.</p>

	<p>Pesquisador: Vamos lá! A nona questão.</p>
<p>Pergunta 09: Quais os principais desafios identificados durante o trabalho remoto?</p>	
Servidor A	<p>Entrevistada: Remoto?</p> <p>Pesquisador: A gente já falou de muitos desafios aqui, ao longo de todas essas questões. Mas, e se a gente tivesse que colocar os principais, as principais questões, pontuar, quais tu colocaria aqui? Já, já, de imediato! Eu quero que você dê uma resposta com transparência, ultrapassando até o período de 2020 e 2021. Já estamos aqui com uma IN na praça, estamos perto de aderir a um novo PGD, o trabalho remoto é uma realidade agora, é um fato. Então, o que tu ainda olha como desafio, ainda, mesmo nos dias de hoje?</p> <p>Entrevistada: Planejamento, não é? Planejamento é importante! De você não só ter a luz dos instrumentos legais, onde você possa saber planejar com a tua equipe, o que você espera da tua equipe, entregar. Que a tua equipe entregue resultados, que seja produtiva. A questão de transparência mesmo, dos trabalhos, não é? A gente já bateu muito nessa tecla, mas é importante você ter essa transparência com teus colegas de trabalho. A questão da disponibilidade de recursos para o servidor desenvolver bem o trabalho dele, remotamente. Porque não é só você pedir para o servidor ir: “olha, você vai ficar remoto. O servidor atende lá, o plano. E aí? Quais são... O que você dá de recursos para esse servidor desenvolver bem o trabalho dele, não é? O acompanhamento disso? Ter os instrumentos que acompanhem o desenvolvimento desse servidor no seu trabalho remoto. Sei lá, instrumentos assim, que consigam avaliar o trabalho. Esse trabalho tá sendo bom e tá conseguindo entregar os resultados esperados? Não tá? Então, vamos aí repensar, dar um passinho atrás, e vamos readequar o nosso planejamento. Então, eu acho que essa questão da readequação também. O tempo todo, não é? Você vai e volta, para manter esse diálogo com o servidor, para saber se o trabalho está bem. E a questão do próprio servidor saber, também, de ter a responsabilidade de se adequar a esse trabalho. Porque é diferente de você estar dentro de uma instituição, você se arrumar, de se preparar, pegar a tua condução, vir pra cá e ficar só dedicada aqui. É muito diferente, porque eu já vi isso, de você estar dentro da sua casa, alí, disponível para o trabalho. Então, eu penso que o servidor, também, tem que ter muita responsabilidade em relação às adequações de horários e, também, de cumprimento de metas do seu trabalho. Entendeu? Então, eu penso que, assim, esses são os principais desafios. A gente conversou lá inicialmente, também, quando a gente estava falando sobre esses desafios, da questão que o servidor foi jogado em um trabalho remoto, sem nenhum preparo, que não houve treinamento nenhum. Eu já li que o PGD aí, tem um monte de plataformas que vai instruir, que prometem preparar esse servidor. Mas a instituição, quando a gente fala de propor recursos para esse servidor que está trabalhando remotamente, a gente fala não apenas de inventar uma questão de tecnologia, mas sim, de preparar, de apoiar, nesse sentido, do servidor poder se adaptar, para utilizar os sistemas propostos. Que ele ainda não está familiarizado.</p> <p>Pesquisador: Exatamente.</p> <p>Entrevistada: Acompanhamento! Acompanhar esse servidor. Não é você só demandar esse servidor de trabalho, colocar esse servidor para trabalhar na casa dele, normalmente, ambiente familiar. Mas você acompanhar. Ter instrumentos que consigam acompanhar esse servidor no desenvolvimento do trabalho dele. Porque, aí você não consegue ter essa visão, se você não tem esses instrumentos de acompanhamento. Você não consegue ter a visão se realmente esse servidor está conseguindo cumprir o que dele é proposto. O seu trabalho, as suas metas, enfim. É importante também. Não é só chegar e “vai trabalhar e pronto”. E largado à própria sorte.</p> <p>Pesquisador: Exatamente. Resumindo. E por fim, vamos para a última, a décima questão.</p>
Servidor B	<p>O que que tu poderia apontar pra mim? Desafio que tu enfrentaste e que tu enfrenta no trabalho remoto. Nós já falamos de alguns aqui. A comunicação com a Chefia Imediata. Falta de interação no POLARE. De repente, poder vir um sistema diferente</p>

	<p>agora com essa nova IN, não é? Enfim.</p> <p>Entrevistada: Deixa eu ver. Eu acho que só... Espera aí. Quais os principais desafios identificados durante o trabalho remoto? As melhorias ou os desafios?</p> <p>Pesquisador: Desafios. Ah, tá aqui. Identificados durante o trabalho remoto.</p> <p>Entrevistada: É, acredito que seja isso: a falta de planejamento do trabalho com a Chefia Imediata. E essa adaptação que tem no... Nessas ferramentas que tem na internet. Que, normalmente, não é repassada como que faz até hoje. Eu já sei algumas coisas de como mexer no <i>drive</i>, como utilizar o <i>word</i>, o <i>excel</i>, essas coisas. Mas tem algumas outras ferramentas que eu não entendo.</p> <p>Pesquisador: Entendi.</p> <p>Entrevistada: E aí, fica meio complicado. Caso precise utilizar aquela ferramenta. Eu sei que eu não preciso, mas deve ter algum servidor de outros setores que precise. E aí eu acho que como tem esse PGD, o IFPA dá essa condição. Aderiu, não é? Então, trabalho remoto! Eles poderiam fazer esse modelo, essa instrução. Esse treinamento.</p> <p>Pesquisador: Entendi.</p> <p>Entrevistada: E como utilizar as ferramentas na internet.</p> <p>Pesquisador: Todas as disponíveis, não é?</p> <p>Entrevistada: Isso.</p> <p>Pesquisador: Para que a pessoa não possa fazer tudo sozinha. Aprender sozinha, não é?</p> <p>Entrevistada: Isso.</p> <p>Pesquisador: Perfeito! E por fim, vamos para a última, a décima questão.</p> <p>Entrevistada: Aí, gente! Sim.</p>
Servidor C	<p>Durante o trabalho remoto, quais foram os principais desafios que tu enfrentaste?</p> <p>Entrevistada: Mas isso aqui, que tu estás me perguntando, é da época da pandemia ou agora?</p> <p>Pesquisador: Fica à vontade! Estou falando do trabalho remoto. Nesse caso, é do trabalho remoto.</p> <p>Entrevistada: É, do trabalho remoto.</p> <p>Pesquisador: Mas tu te reportas à pandemia. Depois tu vens para cá.</p> <p>Entrevistada: Pois é. Eu acho que o maior desafio é, justamente, essa... Sabe, Laércio, a falta da comunicação! Eu acho que, assim, é para onde vai essa questão da comunicação. Para mim, é o maior desafio! É a comunicação, que é falha. E se cada um estiver na sua casa, no trabalho remoto, e se não houver comunicação, como é que esse trabalho vai dar certo?</p> <p>Pesquisador: Perfeito!</p> <p>Entrevistada: Eu acho que tem que melhorar a comunicação, sabe? Porque o nosso trabalho é um processo, não é? O trabalho administrativo é um processozinho, é como se fosse um fio. E se esse fio for cortado, esse trabalho não vai à frente. Eu acho que tem que melhorar a comunicação.</p> <p>Pesquisador: É, concordo com você. É por isso que eu estou aqui. Bora para a última, Jane? Para a</p>

	<p>décima questão. Entrevistada: Aí sim!</p>
Servidor D	<p>Aqui a gente já entra em desafio mesmo. Entrevistada: Desafios? Pesquisador: Falamos de alguns. Da comunicação! Entrevistada: Eu estou tentando lembrar aqui. Realmente, a comunicação é um desafio muito grande a ser superado, a ser melhorado. A definição, a definição de, digamos assim, um melhor desenho de entregas. Como de fato deve ser feito. O que é aceitável como entrega para um dia de trabalho? O que é uma produtividade boa para um dia de trabalho? Eu acho que a gente não tem essa noção. A gente faz intuitivamente, mas a gente não tem noção de, por exemplo, eu nunca comparei o que outros colegas, da mesma função que eu, entregam. Para a gente ter uma mediana, um norte, do que é uma entrega razoável para se equiparar a um dia de trabalho presencial. Hoje eu não sei te dizer. Já estou há três anos de trabalho remoto, e eu não sei o que é uma entrega razoável ainda. Pesquisador: Excelente! Entrevistada: Tento fazer o máximo que eu consigo no dia. Mas cada dia é um dia. E cada tarefa tem uma complexidade diferente. E aí, às vezes, eu me pego numa tarefa que eu faço dois dias, ou três dias para fazer a tarefa. Mas tem outros dias que eu consigo fazer dez tarefas em um dia! E aí? Eu não sei. Ao ver do IFPA o que é razoável de entrega. Eu acho que isso é algo que a gente precisa superar. Pesquisador: A gente precisa... Eu achei interessante, Marluce, que uma gestora do Campus Belém falou assim: “Se eu te dou uma semente e tu me dá uma floresta, isso é um excelente resultado”. Foi a colocação dela. Aí eu fiquei pensando, mas... E se você não der essa semente? Como você disse que durante muito tempo você foi muito autônoma, não foi? Trabalhando! Porque você conhecia o trabalho e estava desenvolvendo sozinha. Então, sem comunicação com a Chefia Imediata, quando é que essa semente vai chegar? Para que você possa entregar uma floresta? Entrevistada: Exatamente! Pesquisador: Na verdade, ela disse assim, “Se eu te dou uma semente e tu me dá uma floresta, isso é um bom resultado”. Sim, mas... Quando é que eu vou receber essa semente? Se eu não receber essa semente, que floresta eu vou gerir? Vou semear? Entrevistada: E depende da semente. Tem sementes que brotam muito fácil. Depende do terreno. Depende de muitas coisas, não é? Pesquisador: Então, realmente, foi conflitante. Mas eu achei interessante a colocação dela. De fato, seria realmente uma produção espetacular, não é? Você entregar uma floresta com uma semente, mas o problema é quando você não recebe semente alguma, não é? E você ter que fazer uma floresta. Entrevistada: O que eu me pergunto, na verdade, é... Eu era servidora do Instituto, antes da pandemia. Eu conhecia o trabalho, eu conhecia a minha rotina, eu não mudei de setor, eu não mudei de Campus, eu não mudei de absolutamente nada. Isso facilitou a minha vida, digamos assim. Mas o servidor que ingressou durante a pandemia, não é? Que não conhecia nada. Que não tinha estrutura. Que não conhecia, sequer, as normas. Os sistemas, os processos, as pessoas. Então, se pra gente que já era servidor, era um desafio! Imagina pra quem estava chegando. Pra quem veio de um outro Campus. E não podia, sequer, ir se apresentar.</p>

	<p>Pesquisador: Sem saber o que fazer.</p> <p>Entrevistada: Realmente, depende muito de cada caso, de cada pessoa. Mas as pessoas que ingressaram no período da pandemia, eu realmente não consigo imaginar como elas conseguiram superar. E como elas conseguiram se inserir. E se elas já conseguiram se inserir de fato, não é? Porque eu acho que essa dificuldade ainda persiste.</p> <p>Pesquisador: Perfeito, minha amiga! Vamos pra última. A décima questão.</p>
Pergunta 10: Quais as melhorias necessárias ao trabalho remoto?	
Servidor A	<p>Entrevistada: Hoje?</p> <p>Pesquisador: Hoje! Quais as melhorias que você enxerga que poderiam ser muito úteis para potencializar esse trabalho remoto?</p> <p>Entrevistada: Para otimizá-lo? A gente cai um pouco na questão, também, dos desafios, não é? Porque se você tem desafios, quais são as suas propostas? Esses seus desafios acabam sendo as suas propostas, para que melhore o trabalho remoto. Entendeu? Então, eu penso que fica mais nessa questão mesmo, do acompanhamento. De acompanhar esse servidor. Da transparência, não é? Ter, assim, um diálogo com a sua Chefia Imediata. Que você possa ter, na questão da transparência, a gente coloca isso que, na minha época, eu sinto que não houve. Essa questão dessa transparência. Porque não houve esse acompanhamento de reuniões. Reuniões, assim, com agenda de uma periodicidade adequada. Que você conseguisse, realmente, discutir e conversar sobre o que você está fazendo, qual é o seu desafio ali, no momento. O que você precisa para melhorar o seu trabalho. Então, não haver esse distanciamento entre os servidores. Eu acho que isso seria uma melhoria que é uma... O que você pede aí, não é? Uma melhoria!</p> <p>Pesquisador: Uma melhoria. Exatamente, isso!</p> <p>Entrevistada: E a questão, também, da conscientização do próprio servidor. De ter aquele... Comprometimento do desenvolvimento do seu trabalho. Entendeu? Então, apesar de nós já termos tido todas as experiências, as vivências com a pandemia, que foram impostas, não é? Pela pandemia. Mas não deixa de ter que, o próprio servidor, não é? De fazer essa sua autoavaliação. E ele ficar: “não, poxa, eu estou me dedicando adequadamente? Eu estou cumprindo as minhas metas, aqui? Com os meus resultados?”. Então, e a Instituição apoiar esse servidor, também! Porque não é você tirar ele daqui, de dentro dessa Instituição, e jogar ele lá na casa dele, no ambiente familiar dele, não. Apoiar também, sabe? Sejam com ações, sejam com... Sei lá, Cursos! Sejam com o acolhimento, por meio de reuniões, entendeu? Até com outros setores, a gente está colocando aqui, no setor, no setor, no setor.... Mas o servidor, quando ele está aqui dentro, ele dialoga também com outros setores. Porque, queira ou não queira, aqui, geralmente, um é intermediado pelo outro.</p> <p>Pesquisador: A comunicação acontece.</p> <p>Entrevistada: Exatamente, aconteceu! Então, eu acho que tinha que ter, também, essa questão. Dessas, não sei se estão pensando nisso para futuramente, mas também ter essa questão desse momento do acolhimento, da comunicação com os outros setores,</p> <p>Pesquisador: Carla, uma coisa que eu esqueci de comentar com você, mas eu me lembro que várias circulares, ofícios surgiram durante a pandemia, para tentar regulamentar o trabalho remoto, buscar orientar o servidor. Em um desses instrumentos apareceu o Quadro de Atividades. Que você tinha que preencher semanalmente, lembra dele? Eu te pergunto, independente da comunicação que você tinha com a Chefia Imediata, você conseguia preencher toda semana aquele quadro?</p> <p>Entrevistada: Eu vou te ser sincera, eu nem tinha acesso a essa Quadro de Atividades. Não foi, nem</p>

eu, e eu falo até pelos outros colegas do meu setor, vou falando pelo setor, não houve nenhuma conversa sobre ele. Você não tinha acesso a essa Quadro de Atividades que você está falando, para nós preenchermos. O que nós fazíamos era um Relatório de Trabalho Remoto. Então, nesse Relatório a gente colocava lá, por dia, o que nós realizamos para poder justificar o que você estava fazendo, lá na tua casa, lá remotamente. Era um Relatório de Trabalho Remoto, um documento no Excel, com as tabelinhas lá, que a gente colocava.

Pesquisador:

E esse Relatório vocês faziam mensalmente?

Entrevistada:

Semanalmente! Semanalmente. Toda semana tinha que entregar o Relatório de Trabalho Remoto. Ou seja, não era uma coisa muito solta, não! Tinha o Quadro de Atividades que tinha que colocar lá. Que, talvez, possa ser, um pouco, comparada com essa quadro de produtividade que você colocou, agora. Porque lá, nós tínhamos que por os dias da semana, os dias úteis, e lá nós tínhamos o espaço para preencher o que nós fizemos naquele determinado dia. O documento que a gente tinha para controle mesmo, de trabalho, era esse aí, e que era enviado para a Chefia Imediata.

Pesquisador:

Entendi.

Entrevistada:

Que era enviado para a Chefia Imediata que, aí, ela assinava tudo, e dava os outros trânsitos, lá para a Diretoira de Administração.

Pesquisador:

Entendi.

Entrevistada:

Ok.

Pesquisador:

Essa é uma dúvida que eu tinha. Agora, voltando para cá, essa última questão, você falou muito sobre a postura do servidor, de estar em trabalho remoto.

Entrevistada:

Sim.

Pesquisador:

De ser uma pessoa pró-ativa.

Entrevistada:

Sim.

Pesquisador:

Importante, responsável, comprometida. Aí eu vou falar um pouco sobre Cultura Organizacional. Eu lhe pergunto, é uma pergunta pessoal, ela não está aqui nesse escopo, mas eu faço com todos os entrevistados no final da entrevista. Você acha que o IFPA, que o nosso Campus Belém, hoje, estaria preparado para uma mudança de Cultura Organizacional? Tipo assim, ações de inovação que possam mudar sua rotina de trabalho? Então, você acha que ele é capaz de assimilar isso de uma maneira fácil? Ou vai ter dificuldades?

Entrevistada:

Olha, quando a gente fala em cultura, é uma coisa que está muitas vezes enraizada, ali agarrada, que a gente tem muita dificuldade de mudança. Então, pode, pode ser! Eu penso que... Que teriam, assim, algumas ações que poderiam ser feitas, não é? Nesse sentido, de tentar mudar essa cultura. Não é fácil! É um desafio muito grande, mas que com pessoas comprometidas, que pudessem pensar em ações, em movimentos ali, que consigam mudar, com movimentos e ações, para tentar mudar, eu penso que tem sim, tem potencial para mudança! Que não é fácil, porque você vai mexer com pessoas, você vai mexer com uma cultura que já está enraizada, que está ali, no próprio corpo! Ali, de servidores da Instituição. Mas eu vejo isso, assim, como um desafio grande! Mas que o IFPA tem sim, capacidade! Tem pessoas aqui dentro que podem sim, comprometidas, com isso, trabalhar nesse sentido de tentar mudar, de apoiar melhor o servidor, porque a gente ainda sofre muito com a questão de assédio moral, não é? Aqui ainda temos a questão de conversas, assim, o assédio moral, ele é muito presente ainda.

Pesquisador:

Uma realidade?

	<p>Entrevistada: Uma realidade aqui, muito presente, que a gente sabe de coisas, assim, não oficialmente, mas a gente escuta, assim, nos corredores! A questão da mentalidade mesmo, do próprio servidor, de às vezes achar, principalmente servidores que já têm um tempo de casa e tal, de achar que aquilo tem que ser assim! Tem que ser dessa forma. Então, para tu mudar isso, é um trabalho tremendo, cara! Você tem que mexer, assim, às vezes, com aquilo, assim, com o ego das pessoas, entendeu? E não é fácil, mas eu acho que, com o trabalho, assim, aquele trabalho mesmo, sabe? Com afinco, e aí faz as ações, eu acho que tem potencial, sim, para acontecer.</p> <p>Pesquisador: Minha amiga, muito obrigado! Muito obrigado mesmo. Você foi excelente, gostei demais.</p> <p>Entrevistada: Eu espero que... Fechou?</p> <p>Pesquisador: Fechou.</p> <p>Entrevistada: Eu espero que tenha te ajudado, que tenha sido muito produtivo.</p> <p>[00:53:29] Pesquisador: Não, foi excelente, Carla.</p>
Servidor B	<p>O que você pontuaria como a principal melhoria? A gente já falou do treinamento e tal. Mas qual é uma melhoria que você poderia indicar? Pontuar.</p> <p>Entrevistada: É engraçado que a gente pensa em tanta coisa, mas aí quando precisa falar, não é? Eu acho que teria que ter um sistema.</p> <p>Pesquisador: Melhor que o POLARE?</p> <p>Entrevistada: Isso, melhor que o POLARE. Tipo como se tivesse essa interação direta com os servidores, sabe? Porque no POLARE, parece que está tudo escondido.</p> <p>Pesquisador: Eu, particularmente, ficava muito sozinho lá, no POLARE. Porque não conseguia falar com ninguém.</p> <p>Entrevistada: Pois é. Eu acho que deveria, poderia ter esse sistema aí. Assim como os sistemas do IFPA aqui, não é? O SIPAC, os SIGs.</p> <p>Pesquisador: Exatamente.</p> <p>Entrevistada: O SIGRH, o SIPAC. Eles mesmos parecem que não se interagem.</p> <p>Pesquisador: Não conversa um com o outro.</p> <p>Entrevistada: Exatamente! Não tem vínculo! E aí eu acho que precisa... Essa é a melhoria que precisa para um melhor fornecimento das ferramentas disponíveis.</p> <p>Pesquisador: Até o POLARE mesmo, ele não tem um “Fale conosco”.</p> <p>Entrevistada: É verdade.</p> <p>Pesquisador: Não tem ajuda. Ele é muito cartesiano, só tem aquilo ali e pronto, acabou. Eu acho ele muito pobre mesmo, enquanto sistema.</p> <p>Entrevistada: Sim. Eu já tive algumas dúvidas do POLARE e aí a gente procurou ir no RH. Com uma servidora que sabe, não porque deram treinamento para ela, porque ela mexeu mesmo e fez, errou e aí ela aprendeu como é que faz dessa forma, sabe?</p> <p>Pesquisador: A Ivandra?</p>

	<p>Entrevistada: Isso, sem treinamento nenhum. E foi ela que me auxiliou em algumas dúvidas que eu tinha no POLARE.</p> <p>Pesquisador: Então, o que ela sabe ela aprendeu sozinha, não teve treinamento nenhum?</p> <p>Entrevistada: Não. Ao menos na época que eu falei com ela. Foi do jeito que ela me falou. Até porque ela tem repassado treinamento para a gente também. A questão... Tem vezes que eu esqueço de colocar, naquele dia. Às vezes eu esqueço de colocar o dia lá! E aí? Como é que eu posso fazer isso? Entendeu? Mas realmente eu trabalhei naquele dia, mas como é que é? E aí pede para a gente fazer as entregas, adicionar arquivo. É tudo que eu fiz naquele dia realmente? Ah, eu respondi e-mail, eu fiz declaração, eu fiz despacho de processo. É tudo isso, realmente, que eu tenho que fazer, entendeu? Tirei dúvida de professor, entendeu? Fica meio confuso do que se pode ou não fazer.</p> <p>Pesquisador: Porque, até tirar dúvida de professor, é um trabalho executado.</p> <p>Entrevistada: Sim, pois é. Aí fica meio confuso do que pode, deve colocar lá, do que não pode, do que...</p> <p>Pesquisador: Entendi.</p> <p>Entrevistada: Poderia melhorar nisso.</p> <p>Pesquisador: Clara, minha amiga. Terminamos por aqui.</p> <p>Entrevistada: Aí! Fui honesta mesmo <i>risos</i></p> <p>[00:27:19] Pesquisador: <i>Risos...</i> Sim, e lhe agradeço muito por isso, ajudou imensamente a minha pesquisa. Obrigado!</p>
Servidor C	<p>Tu falastes da comunicação. E aí eu vou te provocar nessa questão aqui. Vou me aprofundar um pouquinho mais. A comunicação, ela aconteceu na época da pandemia. Mas como você disse, as pessoas estavam mais assustadas com a doença do que em otimizar, melhorar ou fazer alguma coisa para que o trabalho fosse otimizado mais. Só que hoje, a gente vive um outro momento. Mas o trabalho remoto está aí. É uma realidade. O POLARE, ele veio como um sistema, uma ferramenta para que fosse regulamentado esse, vamos dizer assim, esse trabalho remoto, que estava solto, só vivendo de Relatório de Atividade. Só que eu tenho as minhas críticas ao POLARE. Por exemplo, no que você está falando, na comunicação! Como a comunicação vai acontecer no POLARE, se ele não tem essa ferramenta? Essa interatividade para você, dentro dele, poder conversar com o teu Chefe Imediato? É tudo muito frio, não é?</p> <p>Entrevistada: É! Eu confesso, Laércio, que eu não sei nem te dizer alguma coisa sobre o POLARE, porque eu entro e não entendo muita coisa. A começar pelo manual. O manual, quando colocaram lá pra gente, ele tinha tipo umas três folhas. Falava o básico do básico. E, realmente, essa questão da comunicação, eu não sei nem se tem essa possibilidade. Eu acho, que no trabalho remoto, a gente não pode só fazer o Relatório e dizer: “fiz um Relatório”. Eu acho que alguém tem que analisar esse Relatório. Eu acho que falta também, eu não sei se existe, mesmo porque o POLARE não está nem funcionando, eu não sei te dizer. Eu não sei te dizer se alguém, nosso Chefe Imediato, nosso superior, vai analisar aquelas atividades. Que eu acho que alguém tem que analisar, entendeu? Mas, enfim, vamos lá. Quais as melhorias necessárias? Eu acho que, como o POLARE não está funcionando, eu não sei te dizer muita coisa sobre ele. Mas eu acho que a gente tem outras ferramentas, entendeu? Essa aqui que a gente está utilizando, o <i>google meet</i>, eu acho super importante! Utilizar mais o e-mail, entendeu? Tem certas coisas que acontecem no Campus, que são importantes, mas eu não fico sabendo. Eu acho isso, assim, um absurdo, Laércio! Sinceramente. Eu acho um absurdo! Eu acho que, recentemente, aconteceu uma situação lá no nosso departamento, que influenciou todo mundo. E que, no final das contas, o Financeiro e a Contabilidade, nós somos a conta,</p>

não é? Todo mundo já autorizou a compra, autorizou o pagamento, tudo acaba na Contabilidade e no Financeiro. Quer dizer, quando acabou com a gente, a gente fez uma consultoria na Reitoria, e colocaram medo na gente, disseram assim: “não, mas o processo, nesse caso, não. Vocês tinham que passar pelo Procurador”. O que aquilo queria dizer? Isso é falta de comunicação, porque no momento que a diretoria decidiu alguma coisa, por que não chamaram a gente? Já que a gente faz parte também do processo? Então, eu acho que falta reunião, falta a cúpula ali, a administração, repassar os conhecimentos pra gente, sabe? As informações, a tomada de decisão, eu acho que não tem que ser só deles! Eles têm que escutar a gente, também. A gente que tá na ponta. A gente que é da parte que executa. Então, eu acho que tem muita coisa pra ser melhorada.

Pesquisador:

Em Castanhal, tu não participasse de nenhuma reunião, ainda?

Entrevistada:

Em Castanhal, eu participei de uma reunião que foi solicitada, na época, pela moça do planejamento, esqueci o nome dela. Ela nem tá mais aqui no Campus, acho que era Karen, a Karen. Mas foi só essa, sim. E faz muito tempo, acho que foi até na época da pandemia, ainda. Eu sinto muita falta, sabe? Lá, essa de reunião, eu sinto falta. Eu sinto falta. Não, assim, não é que eu esteja exigindo: “ah, uma reunião por semana”. Não, nem digo isso, sabe? Mas eu acho que deveria ter até pra alguma atividade nova, ou então, alguma situação diferente. Às vezes as pessoas decidem as coisas e, quando chega na gente, não é daquela forma. Então, fica difícil trabalhar assim, sabe? E querendo ou não, eu tento não me desmotivar, sabe? Eu sempre acho que as coisas podem melhorar, e eu acho que tu já percebeste que eu não tenho medo de falar, não é? Se essa reunião aqui tivesse a minha DAP, o meu DG, eu ia falar tudo do mesmo jeito. Eu não tenho medo, sabe? Não tenho medo disso. Não tenho medo porque, primeiro: isso aqui é um trabalho acadêmico, não é? Então, eu acredito que isso aqui, se um dia o IFPA for ler a tua dissertação, o IFPA pode até mudar alguns procedimentos, entendeu? Eu sempre acho que as coisas podem melhorar, eu sempre acho. Então, na hora que a gente faz uma crítica construtiva, é pra melhorar. Sabe aquela pessoa que adora SAC, o SAC da loja? Sou eu! Eu sempre acho que uma reclamação tem tudo pra Instituição melhorar, pra rever os processos, entendeu? Eu acho que tem muitas coisas, assim, pra Castanhal melhorar, com relação ao trabalho remoto. É o que eu acho.

Pesquisador:

Na verdade, eu compartilho com o teu pensamento. Eu estou aqui por causa disso. Na época da pandemia, eu vi que muitas feridas foram abertas, na época da pandemia, em Castanhal. Eu identifiquei muita coisa que deveria estar acontecendo, deveria acontecer e não acontecia. E com o que você está me passando agora, realmente, ainda não tá acontecendo! Então, esse meu trabalho é justamente pra isso.

Entrevistada:

Que foi isso? Foi aí, não é? *Risos*

Pesquisador:

Foi. *Risos*... Então, essa inquietude é que me trouxe aqui. E a acreditar no que você está falando aí, acreditar que eu possa mudar alguma coisa, entendeu? Não apontando apenas erros ou culpados, mas principalmente propondo uma alternativa aos gestores, entendeu? Uma melhoria a eles.

Entrevistada:

Tu sabes o que eu queria? Às vezes eu sinto falta de alguém chegar comigo e dizer assim: “Jane, tu achas que tem que melhorar alguma coisa aqui?”. Eu queria tanto que alguém chegasse comigo e perguntasse isso. Eu ia dizer as mesmas coisas que eu tô te falando.

Pesquisador:

Talvez as pessoas não fazem isso justamente porque não querem mudar.

Entrevistada:

Olha, por exemplo, essa história da reunião. Quando eu recebi a notícia de que vai ter uma reunião, eu procurei no meu e-mail. O meu e-mail é logado direto aqui no celular. Não chegou nada. E aí a gente acaba não se sentindo parte da Instituição.

Pesquisador:

Olha, Jane, vou te dizer, tu só tá colocando frases que tem tudo a ver com o que estou trabalhando aqui.

	<p>Entrevistada: Excelente!</p> <p>Pesquisador: Talvez tenha sido rápida as tuas respostas, mas foram muito pontuais. Tu tá colocando coisas que tá no meu trabalho, entendeu? É o meu trabalho, o que tu tá falando. Não fazer parte. O que eu vou propor é justamente você se sentir participando de algo, entendeu? Parte integrante de algo, entendeu? Você fazer parte de um projeto de construção do teu próprio instituto, onde tu está inserida. Hoje, entendeu? Então, é uma coisa que a gente... Eu estou no Campus Belém, e nesses três meses que eu fiquei lá, porque agora estou de licença, pra concluir o meu Mestrado, os três meses que eu estive lá, eu não me senti pertencente! Mas não porque era novo. É porque lá ninguém diz o que se fez, o que se faz, ou o que se pretende fazer num dia. Ninguém fala nada pra ninguém, entendeu? Então, ninguém divide. Parece que o gestor tem medo de que você vai tomar alguma coisa deles. Aí não divide nada. Então, é interessante, entendeu? É isso que eu estou tentando aqui, lutar contra isso. Você foi perfeita nas tuas colocações.</p> <p>Entrevistada: Pois eu queria muito, Laércio, que alguém chegasse comigo e disse assim: “Jane!” Eu estou com fé, sabe, Laércio? Agora no PDI! Porque o PDI escuta a gente, não é? Faz a matriz suporte, ali, não é? As qualidades, os desafios, o que tem de ruim, o que tem de bom. Então eu estou com fé no PDI. Porque se me perguntarem, eu vou falar sobre essa questão da comunicação, que eu acho extremamente importante. Justamente pra gente se sentir parte da Instituição. Porque quando não chega um e-mail pra mim, eu sinto assim: “Não, então eu não faço parte daqui, não é? Eu faço parte de onde?”</p> <p>Pesquisador: Exatamente! Minha amiga, então aqui a gente finalizou! Só vou te passar essas outros <i>slides</i>, que é a fonte. Apesar dessas questões aqui, eu tirei do Sobirai e Maia, mas eu adaptei, lógico! Para a nossa realidade, a realidade do meu trabalho. E aqui, meu “muito obrigado a você”. Queria te pedir desculpa pelas pequenas intercorrências.</p> <p>Entrevistada: Ah, obrigada também.</p> <p>Pesquisador: Desculpas por esse monte de contratemplos que houveram. Eu ia pra Castanhal, depois não fui, acabei tendo problemas no carro, também.</p> <p>Entrevistada: Não, não, tudo bem! Não teve problema, não. Eu achei até melhor, Laércio, porque eu estava pensando de ir hoje para o IFPA, não é? Sendo que o meu dia presencial é dia de quarta, e coincidiu com a minha Qualificação.</p> <p>Pesquisador: Aí pronto, tu foste beneficiada, porque o dia da Qualificação é abono, é direito seu!</p> <p>Entrevistada: Pois é, ainda bem que eu conversei contigo, porque eu ia hoje, não é?</p> <p>Pesquisador: Pois é, sem necessidade.</p> <p>Entrevistada: Pois é, justamente. Então, eu achei até melhor ser assim, sabe? Porque pode ser que lá no Instituto a gente nem tivesse esse espaço, entendeu?</p> <p>Pesquisador: E essa liberdade pra estar à vontade,</p> <p>Entrevistada: Não é? Pra conversar.</p> <p>Pesquisador: Isso, isso, isso mesmo.</p> <p>Entrevistada: Eu quero te desejar boa sorte no seu trabalho, que dê tudo certo.</p> <p>[00:54:32] Pesquisador: Eu vou precisar de muito, porque eu tenho muito trabalho agora. Acho que vou passar esse mês todinho, esses 15 dias que tá faltando, só fazendo as transcrições. Deixa eu dar uma pausa aqui no áudio, que a gente já finalizou!</p>
Servidor D	Você já falou algumas aqui, durante a entrevista.

	<p>Entrevistada:</p> <p>As melhorias, elas precisam, primeiro, de um processo de avaliação, não é? A gente sabe que isso é importante. Eu penso que, como a gente já vivenciou esse período de pandemia, e já vivenciamos um programa piloto do PGD, a gente precisa de uma construção coletiva. A gente precisa que se mobilize, digamos, uma Comissão Multicamp. Eu não sei se é esse o termo correto. Mas que você consiga reunir pessoas de vários lugares, pra discutir esse assunto. Porque a realidade que a gente vivencia em Belém, que é diferente da de Castanhal, que é diferente da de Santarém. Enfim, que é diferente da de Óbidos. E aí, cada servidor vivencia uma realidade diferente, dentro do seu contexto municipal e regional. Não é? Então, a priori, eu penso que, pra melhorar o processo, a gente precisa envolver as pessoas que estão no processo. A gente precisa dar voz a essas pessoas, escutar o que elas passaram nesse momento e aprimorar. Aprimorar a norma, aprimorar a nossa portaria interna, aprimorar o nosso Edital, aprimorar o nosso sistema. E aí sim, treinar todo mundo, mesmo que de forma remota! Fornecer oficinas. Olha, oficinas do PGD, oficinas de teletrabalho. Você que é servidor, que vai ingressar em teletrabalho, ou que está... Venha! Sei lá, aprender como fazer, aprender como é. Ver o que o Instituto espera disso. O que espera de você. Fazer oficinas! E daí sim, colocar as pessoas nessa realidade. Mas elas sabendo onde estão, pisando em terreno firme.</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Aproveitando que você é da Gestão de Pessoas, do Recursos Humanos, eu vou aprofundar um pouquinho mais nesse tema, te perguntando o seguinte: você acha que os servidores do Campus Castanhal, eles estão preparados para essa mudança? Para esse novo? Ou tu achas que ainda há barreiras de cultura? Cultura organizacional no próprio Campus. Você falou que o Campus Belém é uma realidade, o Campus Castanhal é outra. E quando a gente fala de realidade, de dois órgãos dentro da Instituição, a gente fala de Cultura Organizacional de cada um. E eu te pergunto: eles estão preparados para o novo? Para a mudança?</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Atualmente, a maioria não! Tanto que a maior prova disso é que agora, nesse primeiro Edital do trabalho remoto, a gente teve uma participação, extremamente, tímida. Eu acredito que foi em torno de 10% de adesões. A gente preencheu 10% das vagas! As pessoas não têm interesse.</p> <p>Pesquisador:</p> <p>As pessoas não querem?</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Justamente, não têm interesse! Porque não compreendem o funcionamento disso. Ou porque a realidade deles também não se adequa, as atividades deles não se adequam àquilo. Então, para mim, isso já é um indicador muito grande de que estão havendo falhas de comunicação. Não está havendo uma comunicação adequada com os servidores! A ponto de eles não se interessarem por algo que é uma tendência, por algo que tem vantagens para a vida deles.</p> <p>Pesquisador:</p> <p>A qualidade de vida?</p> <p>Entrevistada:</p> <p>Exatamente! Então, existe um erro, existe um problema. E essa participação, nesse programa piloto, já indica isso. Essa baixa adesão.</p> <p>Pesquisador:</p> <p>Excelente esse dado, minha amiga! E aqui eu finalizo. Só te dizendo que esse instrumento que eu coloquei aqui, ele não veio da minha cabeça, ele foi adaptado do trabalho do Sabirai e Maia! Mas eu coloquei, realmente, alguns pontos que estavam voltados a minha pesquisa, que foi essa adaptação que eu coloquei aqui. E aqui vai o meu muito obrigado! Marluce, assim, concluímos! Deixa eu dar “um pause” aqui porque... Pronto! Daqui em diante não precisa mais gravar.</p> <p>[00:50:53] Entrevistada:</p> <p>Você concluiu a sua última entrevista.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: instrumento adaptado do trabalho de Sobirai & Maia (2021).



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ-UFPI
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO-PRPG
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS-CCHL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA-PPGP
Campus Universitário Ministro Petrônio Portela,
Bairro Ininga, Teresina, Piauí, CEP 64049-550
e-mail: ppgp@ufpi.edu.br



TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Belém - PA, 03 de julho de 2023.

Ao Diretor Geral do Campus Belém

Profº. Dr. Raimundo Otoni Melo Figueiredo

Sr. Diretor,

Solicitamos sua autorização para realização do Projeto de Pesquisa intitulado **“OS DESAFIOS DA GESTÃO DO TRABALHO REMOTO NO IFPA EM MEIO À COVID-19: uma avaliação do uso de metodologias ágeis como ferramenta mitigadora”**, de autoria deste servidor-acadêmico LAÉRCIO MARTINS DE CRISTO JUNIOR, orientado pela Professora Pós-doutora Adriana Castelo Branco de Siqueira e coorientado pelo Professor Doutor João Carlos Hipólito B. Nascimento, no âmbito de sua instituição IFPA – Campus Belém.

Este projeto tem como objetivo analisar as ações do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA referentes a gestão do trabalho remoto durante a emergência da Pandemia de Covid-19, destacando os desafios enfrentados e propondo o uso da Metodologia Ágil a fim de mitigar as dificuldades identificadas. Os procedimentos adotados serão: 1) a Pesquisa Bibliográfica e Documental, 2) Pesquisa de Campo (*entrevistas*), 3) Estudo de Caso e 4) Elaboração de um Projeto Piloto.

Esta atividade apresenta risco mínimo aos participantes, pois o ambiente que se desenvolverá a pesquisa é favorável, onde tanto o pesquisador quanto os entrevistados mantêm convívio laboral, já existindo confiabilidade e segurança nos relacionamentos, alicerçados dentro das relações sociais de trabalho, sendo mais acessível promover as entrevistas até em ambientes diversos, como o *“google meet”* ou outro que melhor seja confortável ao respondente voluntário.

Espera-se, com esta pesquisa, não só trazer uma nova argumentação teórica no contexto do fenômeno estudado, mas aproximar a boa produção acadêmica às práticas laborais da administração pública, propondo uma alternativa inovadora a fim de mitigar os desafios da gestão do trabalho remoto, buscando otimizá-lo no âmbito do IFPA.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ-UFPI
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO-PRPG
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS-CCHL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA-PPGP
Campus Universitário Ministro Petrônio Portela,
Bairro Ininga, Teresina, Piauí, CEP 64049-550
e-mail: ppgp@ufpi.edu.br



A qualquer momento, o senhor poderá solicitar esclarecimentos sobre o trabalho que está sendo realizado. Sem qualquer tipo de cobrança, e poderá retirar sua autorização. O pesquisador está apto a esclarecer estes pontos e, em caso de necessidade, dar indicações para contornar qualquer mal-estar que possa surgir em decorrência da pesquisa ou não.

Os dados obtidos nesta pesquisa poderão ser utilizados na publicação de artigos científicos, contudo, assumimos a total responsabilidade de não publicar qualquer dado que comprometa o sigilo da participação dos integrantes de sua instituição. Nomes, endereço e outras indicações pessoais não serão publicados em hipótese alguma, os bancos de dados gerados pela pesquisa só serão disponibilizados sem estes dados. A participação será voluntária, não fornecemos por ela qualquer tipo de pagamento por esta autorização bem como os participantes também não receberão qualquer tipo de pagamento.

Atenciosamente,

Documento assinado digitalmente
gov.br Laercio Martins de Cristo Junior
Data: 29/06/2023 17:03:24-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente
gov.br JOAO CARLOS HIPOLITO BERNARDES REIS
Data: 30/06/2023 07:42:15-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Mestrando Laércio Martins de Cristo Jr
SIAPE 1.971.322
DAP/IFPA – Campus Belém

Prof. Dr. João Carlos Hipólito B. Nascimento
Coorientador
Universidade Federal do Piauí - UFPI

AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Eu, **Raimundo Otoni Melo Figueiredo**, responsável pelo IFPA – Campus Belém, na condição de Diretor Geral, declaro que fui informado da pesquisa e concordo em autorizar a execução da mesma nesta instituição. Declaro também, que não receberemos qualquer pagamento por esta autorização, bem como também os participantes não receberão qualquer tipo de pagamento por sua participação no presente estudo.

RAIMUNDO OTONI MELO
FIGUEIREDO - SIAPE
1215847

Assinado de forma digital por
RAIMUNDO OTONI MELO
FIGUEIREDO - SIAPE 1215847
Dados: 2023.07.03 13:48:45 -03'00'

Raimundo Otoni Melo Figueiredo
Portaria nº 469/2019 – Gab. Reitoria
Diretor Geral / IFPA – Campus Belém



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ-UFPI
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO-PRPG
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS-CCHL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA-PPGP
Campus Universitário Ministro Petrônio Portela,
Bairro Ininga, Teresina, Piauí, CEP 64049-550
e-mail: ppgp@ufpi.edu.br



TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Castanhal - PA, 08 de agosto de 2023.

Ao Diretor Geral do Campus Castanhal

Profº. Dr. Adebaro Alves dos Reis

Sr. Diretor,

Solicitamos sua autorização para realização do Projeto de Pesquisa intitulado **“OS DESAFIOS DA GESTÃO DO TRABALHO REMOTO NO IFPA EM MEIO À COVID-19: uma avaliação do uso de metodologias ágeis como ferramenta mitigadora”**, de autoria deste servidor-acadêmico LAÉRCIO MARTINS DE CRISTO JUNIOR, orientado pela Professora Pós-doutora Adriana Castelo Branco de Siqueira e coorientado pelo Professor Doutor João Carlos Hipólito B. Nascimento, no âmbito de sua instituição IFPA – Campus Castanhal.

Este projeto tem como objetivo analisar as ações do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA referentes a gestão do trabalho remoto durante a emergência da Pandemia de Covid-19, destacando os desafios enfrentados e propondo o uso da Metodologia Ágil a fim de mitigar as dificuldades identificadas. Os procedimentos adotados serão: 1) a Pesquisa Bibliográfica e Documental, 2) Pesquisa de Campo (*entrevistas*), 3) Estudo de Caso e 4) Elaboração de um Projeto Piloto.

Esta atividade apresenta risco mínimo aos participantes, pois o ambiente que se desenvolverá a pesquisa é favorável, onde tanto o pesquisador quanto os entrevistados já mantiveram convívio laboral, já existindo confiabilidade e segurança nos relacionamentos, alicerçados dentro das relações sociais de trabalho desenvolvidas, sendo mais acessível promover as entrevistas até em ambientes diversos, como o *“google meet”* ou outro que melhor seja confortável ao respondente voluntário.

Espera-se, com esta pesquisa, não só trazer uma nova argumentação teórica no contexto do fenômeno estudado, mas aproximar a boa produção acadêmica às práticas laborais da administração pública, propondo uma alternativa inovadora a fim de mitigar os desafios da gestão do trabalho remoto, buscando otimizá-lo no âmbito do IFPA.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ-UFPI
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO-PRPG
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS-CCHL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA-PPGP
Campus Universitário Ministro Petrônio Portela,
Bairro Ininga, Teresina, Piauí, CEP 64049-550
e-mail: ppgp@ufpi.edu.br



A qualquer momento, o senhor poderá solicitar esclarecimentos sobre o trabalho que está sendo realizado. Sem qualquer tipo de cobrança, e poderá retirar sua autorização. O pesquisador está apto a esclarecer estes pontos e, em caso de necessidade, dar indicações para contornar qualquer mal-estar que possa surgir em decorrência da pesquisa ou não.

Os dados obtidos nesta pesquisa poderão ser utilizados na publicação de artigos científicos, contudo, assumimos a total responsabilidade de não publicar qualquer dado que comprometa o sigilo da participação dos integrantes de sua instituição. Nomes, endereço e outras indicações pessoais não serão publicados em hipótese alguma, os bancos de dados gerados pela pesquisa só serão disponibilizados sem estes dados. A participação será voluntária, não fornecemos por ela qualquer tipo de pagamento por esta autorização bem como os participantes também não receberão qualquer tipo de pagamento.

Atenciosamente,

Documento assinado digitalmente
gov.br Laercio Martins de Cristo Junior
Data: 29/06/2023 17:03:24-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente
gov.br JOAO CARLOS HIPOLITO BERNARDES REIS
Data: 30/06/2023 07:42:15-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Mestrando Laércio Martins de Cristo Jr
SIAPE 1.971.322
DAP/IFPA – Campus Belém

Prof. Dr. João Carlos Hipólito B. Nascimento
Coorientador
Universidade Federal do Piauí - UFPI

AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Eu, **Adebaro Alves dos Reis**, responsável pelo IFPA – Campus Castanhal, na condição de Diretor Geral, declaro que fui informado da pesquisa e concordo em autorizar a execução da mesma nesta instituição. Declaro também, que não receberemos qualquer pagamento por esta autorização, bem como também os participantes não receberão qualquer tipo de pagamento por sua participação no presente estudo.

ADEBARO ALVES DOS
REIS:46789715215

Assinado digitalmente por ADEBARO ALVES DOS REIS:46789715215
DN: C=BR, O=ICP-Brasil, OU=videconferencia, OU=33683111000107,
OU=Secretaria da Receita Federal do Brasil - RFB, OU=ARSERPRO,
OU=RFB-e-CPF-A3, CN=ADEBARO ALVES DOS REIS:46789715215
Resolvido: Eu sou o autor deste documento
Localização: sua localização de assinatura aqui
Data: 2023.08.08 11:27:41-0300
Fonte: PDF-Reader Versão: 11.0.1

Adebaro Alves dos Reis

Portaria nº 3.715/REITORIA/IFPA, de 03/08/2023
Diretor Geral / IFPA – Campus Castanhal

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

(Em 2 vias, assinadas pelo participante voluntário (a) da pesquisa e pelo pesquisador responsável)

Prezado (a) Senhor (a), você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) do estudo intitulado “OS DESAFIOS DA GESTÃO DO TRABALHO REMOTO NO IFPA EM MEIO À COVID-19: uma avaliação do uso de metodologias ágeis como ferramenta mitigadora”, que será realizada no IFPA – Campus Castanhal e Campus Belém, cujo pesquisador responsável é o Sr. Laércio Martins de Cristo Junior – SIAPE 1.971.322, servidor público federal no cargo de Técnico Administrativo em Educação - TAE.

O estudo se destina a descrever como a gestão do Instituto Federal do Pará – Campus Castanhal enfrentou, no período de 2020 a 2021, os desafios do trabalho remoto dos Técnicos Administrativos em Educação - TAE, quanto à dinâmica das atividades e o contato com o servidor fora do ambiente de trabalho, na emergência da Pandemia de Covid19 propondo, ainda, a avaliação do uso de metodologias ágeis como ferramentas de apoio a este enfrentamento, objetivando mitigar possíveis distorções identificadas.

O pesquisador deseja alcançar como resultado uma correlação positiva entre o uso de metodologias ágeis como ferramentas mitigadoras das possíveis dificuldades encontradas, apresentando no final um Projeto Piloto, ao qual será apresentado ao IFPA para, possivelmente e conforme melhor entendimento da administração, ser implementado.

Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), visa assegurar seus direitos como participante. Após seu consentimento, assine todas as páginas e ao final desse documento que está em duas vias. O mesmo, também será assinado pelo pesquisador em todas as páginas, ficando uma via com você participante da pesquisa e outra com o pesquisador.

Esta atividade apresenta risco mínimo aos participantes, pois o ambiente que se desenvolverá a pesquisa é favorável, onde tanto o pesquisador quanto os entrevistados mantêm, ou mantiveram, convívio laboral, já existindo confiabilidade e segurança nos relacionamentos, alicerçados dentro das relações sociais de trabalho, podendo a entrevista ocorrer pessoalmente ou até pelo Google Meet, o que lhe for mais confortável e conveniente.

Espera-se, com esta pesquisa, não só o benefício de trazer uma nova argumentação teórica no contexto do fenômeno estudado, mas aproximar a boa produção acadêmica às práticas laborais da administração pública, propondo uma alternativa inovadora a fim de mitigar os desafios identificados tanto aos servidores quanto à própria gestão do trabalho remoto, buscando otimizá-lo no âmbito do IFPA.

A qualquer momento, poderá ser solicitado esclarecimentos sobre as etapas do trabalho que está sendo realizado. Sem qualquer tipo de cobrança. O pesquisador está apto a esclarecer estes pontos e, em caso de necessidade, dar indicações para contornar qualquer mal-estar que possa surgir em decorrência da pesquisa ou não. A qualquer momento, o senhor(a) poderá se recusar a continuar participando do estudo e poderá retirar o seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.

Deixamos claro que as informações conseguidas através da sua participação não permitirão a sua identificação, exceto aos responsáveis pelo estudo, e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto ou em publicações de artigos ou eventos científicos. Todavia, nomes, endereço e outras indicações pessoais não serão publicados em hipótese alguma.

Certifico, ainda, que o senhor(a) poderá ser ressarcido(a) por qualquer despesa que venha a ter com a sua participação e, também, indenizado por todos os danos que venha a sofrer pela mesma razão, conforme determina a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, bem como lhe será garantido a assistência integral.

Após os devidos esclarecimentos, e estando ciente de tudo o que me foi exposto eu, ANA CLARA BARBOSA CORTE, declaro que aceito participar desta pesquisa, dando pleno consentimento para uso das informações por mim prestadas. Para tanto, assino este consentimento em duas vias, rubrico todas as páginas e fico com a posse de uma delas.

Belém - PA, _____ de _____ de 2023.



Assinatura do(a) Participante da Pesquisa

51APE 2144186



LAÉRCIO MARTINS DE CRISTO JUNIOR

51APE 1.971.322

DAP/IFPA – Campus Belém

Nome, endereço eletrônico, telefone e instituição do pesquisador responsável:

Nome: LAÉRCIO MARTINS DE CRISTO JUNIOR

E-mail: laercio.cristo@ifpa.edu.br

Telefone: (091) 99145-9644

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

(Em 2 vias, assinadas pelo participante voluntário (a) da pesquisa e pelo pesquisador responsável)

Prezado (a) Senhor (a), você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) do estudo intitulado “OS DESAFIOS DA GESTÃO DO TRABALHO REMOTO NO IFPA EM MEIO À COVID-19: uma avaliação do uso de metodologias ágeis como ferramenta mitigadora”, que será realizada no IFPA – Campus Castanhal e Campus Belém, cujo pesquisador responsável é o Sr. Laércio Martins de Cristo Junior – SIAPE 1.971.322, servidor público federal no cargo de Técnico Administrativo em Educação - TAE.


O estudo se destina a descrever como a gestão do Instituto Federal do Pará – Campus Castanhal enfrentou, no período de 2020 a 2021, os desafios do trabalho remoto dos Técnicos Administrativos em Educação - TAE, quanto à dinâmica das atividades e o contato com o servidor fora do ambiente de trabalho, na emergência da Pandemia de Covid19 propondo, ainda, a avaliação do uso de metodologias ágeis como ferramentas de apoio a este enfrentamento, objetivando mitigar possíveis distorções identificadas.

O pesquisador deseja alcançar como resultado uma correlação positiva entre o uso de metodologias ágeis como ferramentas mitigadoras das possíveis dificuldades encontradas, apresentando no final um Projeto Piloto, ao qual será apresentado ao IFPA para, possivelmente e conforme melhor entendimento da administração, ser implementado.

Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), visa assegurar seus direitos como participante. Após seu consentimento, assine todas as páginas e ao final desse documento que está em duas vias. O mesmo, também será assinado pelo pesquisador em todas as páginas, ficando uma via com você participante da pesquisa e outra com o pesquisador.

Esta atividade apresenta risco mínimo aos participantes, pois o ambiente que se desenvolverá a pesquisa é favorável, onde tanto o pesquisador quanto os entrevistados mantêm, ou mantiveram, convívio laboral, já existindo confiabilidade e segurança nos relacionamentos, alicerçados dentro das relações sociais de trabalho, podendo a entrevista ocorrer pessoalmente ou até pelo Google Meet, o que lhe for mais confortável e conveniente.

Espera-se, com esta pesquisa, não só o benefício de trazer uma nova argumentação teórica no contexto do fenômeno estudado, mas aproximar a boa produção acadêmica às práticas laborais da administração pública, propondo uma alternativa inovadora a fim de mitigar os desafios identificados tanto aos servidores quanto à própria gestão do trabalho remoto, buscando otimizá-lo no âmbito do IFPA.



A qualquer momento, poderá ser solicitado esclarecimentos sobre as etapas do trabalho que está sendo realizado. Sem qualquer tipo de cobrança. O pesquisador está apto a esclarecer estes pontos e, em caso de necessidade, dar indicações para contornar qualquer mal-estar que possa surgir em decorrência da pesquisa ou não. A qualquer momento, o senhor(a) poderá se recusar a continuar participando do estudo e poderá retirar o seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.

Deixamos claro que as informações conseguidas através da sua participação não permitirão a sua identificação, exceto aos responsáveis pelo estudo, e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto ou em publicações de artigos ou eventos científicos. Todavia, nomes, endereço e outras indicações pessoais não serão publicados em hipótese alguma.

Certifico, ainda, que o senhor(a) poderá ser ressarcido(a) por qualquer despesa que venha a ter com a sua participação e, também, indenizado por todos os danos que venha a sofrer pela mesma razão, conforme determina a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, bem como lhe será garantido a assistência integral.

Após os devidos esclarecimentos, e estando ciente de tudo o que me foi exposto eu, CARLA LEIDIANE RODRIGUES SILVA, declaro que aceito participar desta pesquisa, dando pleno consentimento para uso das informações por mim prestadas. Para tanto, assino este consentimento em duas vias, rubrico todas as páginas e fico com a posse de uma delas.

Belém - PA, _____ de _____ de 2023.



Assinatura do(a) Participante da Pesquisa

SIAPE: 1847603



LAÉRCIO MARTINS DE CRISTO JUNIOR

SIAPE 1.971.322

DAP/IFPA – Campus Belém

Nome, endereço eletrônico, telefone e instituição do pesquisador responsável:

Nome: LAÉRCIO MARTINS DE CRISTO JUNIOR

E-mail: laercio.cristo@ifpa.edu.br

Telefone: (091) 99145-9644

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

(Em 2 vias, assinadas pelo participante voluntário (a) da pesquisa e pelo pesquisador responsável)

Prezado (a) Senhor (a), você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) do estudo intitulado “OS DESAFIOS DA GESTÃO DO TRABALHO REMOTO NO IFPA EM MEIO À COVID-19: uma avaliação do uso de metodologias ágeis como ferramenta mitigadora”, que será realizada no IFPA – Campus Castanhal e Campus Belém, cujo pesquisador responsável é o Sr. Laércio Martins de Cristo Junior – SIAPE 1.971.322, servidor público federal no cargo de Técnico Administrativo em Educação - TAE.

O estudo se destina a descrever como a gestão do Instituto Federal do Pará – Campus Castanhal enfrentou, no período de 2020 a 2021, os desafios do trabalho remoto dos Técnicos Administrativos em Educação - TAE, quanto à dinâmica das atividades e o contato com o servidor fora do ambiente de trabalho, na emergência da Pandemia de Covid19 propondo, ainda, a avaliação do uso de metodologias ágeis como ferramentas de apoio a este enfrentamento, objetivando mitigar possíveis distorções identificadas.

O pesquisador deseja alcançar como resultado uma correlação positiva entre o uso de metodologias ágeis como ferramentas mitigadoras das possíveis dificuldades encontradas, apresentando no final um Projeto Piloto, ao qual será apresentado ao IFPA para, possivelmente e conforme melhor entendimento da administração, ser implementado.

Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), visa assegurar seus direitos como participante. Após seu consentimento, assine todas as páginas e ao final desse documento que está em duas vias. O mesmo, também será assinado pelo pesquisador em todas as páginas, ficando uma via com você participante da pesquisa e outra com o pesquisador.

Esta atividade apresenta risco mínimo aos participantes, pois o ambiente que se desenvolverá a pesquisa é favorável, onde tanto o pesquisador quanto os entrevistados mantêm, ou mantiveram, convívio laboral, já existindo confiabilidade e segurança nos relacionamentos, alicerçados dentro das relações sociais de trabalho, podendo a entrevista ocorrer pessoalmente ou até pelo Google Meet, o que lhe for mais confortável e conveniente.

Espera-se, com esta pesquisa, não só o benefício de trazer uma nova argumentação teórica no contexto do fenômeno estudado, mas aproximar a boa produção acadêmica às práticas laborais da administração pública, propondo uma alternativa inovadora a fim de mitigar os desafios identificados tanto aos servidores quanto à própria gestão do trabalho remoto, buscando otimizá-lo no âmbito do IFPA.

A qualquer momento, poderá ser solicitado esclarecimentos sobre as etapas do trabalho que está sendo realizado. Sem qualquer tipo de cobrança. O pesquisador está apto a esclarecer estes pontos e, em caso de necessidade, dar indicações para contornar qualquer mal-estar que possa surgir em decorrência da pesquisa ou não. A qualquer momento, o senhor(a) poderá se recusar a continuar participando do estudo e poderá retirar o seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.

Deixamos claro que as informações conseguidas através da sua participação não permitirão a sua identificação, exceto aos responsáveis pelo estudo, e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto ou em publicações de artigos ou eventos científicos. Todavia, nomes, endereço e outras indicações pessoais não serão publicados em hipótese alguma.

Certifico, ainda, que o senhor(a) poderá ser ressarcido(a) por qualquer despesa que venha a ter com a sua participação e, também, indenizado por todos os danos que venha a sofrer pela mesma razão, conforme determina a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, bem como lhe será garantido a assistência integral.

Após os devidos esclarecimentos, e estando ciente de tudo o que me foi exposto eu, Marina de Nazari Rodrigues Pereira Martins, declaro que aceito participar desta pesquisa, dando pleno consentimento para uso das informações por mim prestadas. Para tanto, assino este consentimento em duas vias, rubrico todas as páginas e fico com a posse de uma delas.

Belém - PA, _____ de _____ de 2023.


Assinatura do(a) Participante da Pesquisa

SIAPÉ: 132.6825


LAÉRCIO MARTINS DE CRISTO JUNIOR

SIAPÉ 1.971.322

DAP/IFPA – Campus Belém

Nome, endereço eletrônico, telefone e instituição do pesquisador responsável:

Nome: LAÉRCIO MARTINS DE CRISTO JUNIOR

E-mail: laercio.cristo@ifpa.edu.br

Telefone: (091) 99145-9644

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA

PTERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

(Em 2 vias, assinadas pelo participante voluntário (a) da pesquisa e pelo pesquisador responsável)

Prezado (a) Senhor (a), você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) do estudo intitulado “OS DESAFIOS DA GESTÃO DO TRABALHO REMOTO NO IFPA EM MEIO À COVID-19: uma avaliação do uso de metodologias ágeis como ferramenta mitigadora”, que será realizada no IFPA – Campus Castanhal e Campus Belém, cujo pesquisador responsável é o Sr. Laércio Martins de Cristo Junior – SIAPE 1.971.322, servidor público federal no cargo de Técnico Administrativo em Educação - TAE.

O estudo se destina a descrever como a gestão do Instituto Federal do Pará – Campus Castanhal enfrentou, no período de 2020 a 2021, os desafios do trabalho remoto dos Técnicos Administrativos em Educação - TAE, quanto à dinâmica das atividades e o contato com o servidor fora do ambiente de trabalho, na emergência da Pandemia de Covid19 propondo, ainda, a avaliação do uso de metodologias ágeis como ferramentas de apoio a este enfrentamento, objetivando mitigar possíveis distorções identificadas.

O pesquisador deseja alcançar como resultado uma correlação positiva entre o uso de metodologias ágeis como ferramentas mitigadoras das possíveis dificuldades encontradas, apresentando no final um Projeto Piloto, ao qual será apresentado ao IFPA para, possivelmente e conforme melhor entendimento da administração, ser implementado.

Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), visa assegurar seus direitos como participante. Após seu consentimento, assine todas as páginas e ao final desse documento que está em duas vias. O mesmo, também será assinado pelo pesquisador em todas as páginas, ficando uma via com você participante da pesquisa e outra com o pesquisador.

Esta atividade apresenta risco mínimo aos participantes, pois o ambiente que se desenvolverá a pesquisa é favorável, onde tanto o pesquisador quanto os entrevistados mantêm, ou mantiveram, convívio laboral, já existindo confiabilidade e segurança nos relacionamentos, alicerçados dentro das relações sociais de trabalho, podendo a entrevista ocorrer pessoalmente ou até pelo Google Meet, o que lhe for mais confortável e conveniente.

Espera-se, com esta pesquisa, não só o benefício de trazer uma nova argumentação teórica no contexto do fenômeno estudado, mas aproximar a boa produção acadêmica às práticas laborais da administração pública, propondo uma alternativa inovadora a fim de mitigar os desafios identificados tanto aos servidores quanto à própria gestão do trabalho remoto, buscando otimizá-lo no âmbito do IFPA.



A qualquer momento, poderá ser solicitado esclarecimentos sobre as etapas do trabalho que está sendo realizado. Sem qualquer tipo de cobrança. O pesquisador está apto a esclarecer estes pontos e, em caso de necessidade, dar indicações para contornar qualquer mal-estar que possa surgir em decorrência da pesquisa ou não. A qualquer momento, o senhor(a) poderá se recusar a continuar participando do estudo e poderá retirar o seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.

Deixamos claro que as informações conseguidas através da sua participação não permitirão a sua identificação, exceto aos responsáveis pelo estudo, e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto ou em publicações de artigos ou eventos científicos. Todavia, nomes, endereço e outras indicações pessoais não serão publicados em hipótese alguma.

Certifico, ainda, que o senhor(a) poderá ser ressarcido(a) por qualquer despesa que venha a ter com a sua participação e, também, indenizado por todos os danos que venha a sofrer pela mesma razão, conforme determina a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, bem como lhe será garantido a assistência integral.

Após os devidos esclarecimentos, e estando ciente de tudo o que me foi exposto eu, YAGO ANTONIO DE LIMA GUEDES, declaro que aceito participar desta pesquisa, dando pleno consentimento para uso das informações por mim prestadas. Para tanto, assino este consentimento em duas vias, rubrico todas as páginas e fico com a posse de uma delas.

Belém - PA, _____ de _____ de 2023.

Yago Antonio de L. Guedes

Assinatura do(a) Participante da Pesquisa

51APE: 2341451

LAÉRCIO MARTINS DE CRISTO JUNIOR

51APE 1.971.322

DAP/IFPA – Campus Belém

Nome, endereço eletrônico, telefone e instituição do pesquisador responsável:

Nome: LAÉRCIO MARTINS DE CRISTO JUNIOR

E-mail: laercio.cristo@ifpa.edu.br

Telefone: (091) 99145-9644

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

(Em 2 vias, assinadas pelo participante voluntário (a) da pesquisa e pelo pesquisador responsável)

Prezada Senhora, você está sendo convidada a participar como voluntária do estudo intitulado “OS DESAFIOS DA GESTÃO DO TRABALHO REMOTO NO IFPA EM MEIO À COVID-19: uma avaliação do uso de metodologias ágeis como ferramenta mitigadora”, que será realizada no IFPA – Campus Castanhal e Campus Belém, cujo pesquisador responsável é o Sr. Laércio Martins de Cristo Junior – SIAPE 1.971.322, servidor público federal no cargo de Técnico Administrativo em Educação - TAE.

O estudo se destina a descrever como a gestão do Instituto Federal do Pará – Campus Castanhal enfrentou, no período de 2020 a 2021, os desafios do trabalho remoto dos Técnicos Administrativos em Educação - TAE, quanto à dinâmica das atividades e o contato com o servidor fora do ambiente de trabalho, na emergência da Pandemia de Covid19 propondo, ainda, a avaliação do uso de metodologias ágeis como ferramentas de apoio a este enfrentamento, objetivando mitigar possíveis distorções identificadas.

O pesquisador deseja alcançar como resultado uma correlação positiva entre o uso de metodologias ágeis como ferramentas mitigadoras das possíveis dificuldades encontradas, apresentando no final um Projeto Piloto, ao qual será apresentado ao IFPA para, possivelmente e conforme melhor entendimento da administração, ser implementado.

Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), visa assegurar seus direitos como participante. Após seu consentimento, assine todas as páginas e ao final desse documento que está em duas vias. O mesmo, também será assinado pelo pesquisador em todas as páginas, ficando uma via com você participante da pesquisa e outra com o pesquisador.

Esta atividade apresenta risco mínimo aos participantes, pois o ambiente que se desenvolverá a pesquisa é favorável, onde tanto o pesquisador quanto os entrevistados mantêm, ou mantiveram, convívio laboral, já existindo confiabilidade e segurança nos relacionamentos, alicerçados dentro das relações sociais de trabalho, podendo a entrevista ocorrer pessoalmente ou até pelo Google Meet, o que lhe for mais confortável e conveniente.

Espera-se, com esta pesquisa, não só o benefício de trazer uma nova argumentação teórica no contexto do fenômeno estudado, mas aproximar a boa produção acadêmica às práticas laborais da administração pública, propondo uma alternativa inovadora a fim de mitigar os desafios identificados tanto aos servidores quanto à própria gestão do trabalho remoto, buscando otimizá-lo no âmbito do IFPA.

A qualquer momento, poderá ser solicitado esclarecimentos sobre as etapas do trabalho que está sendo realizado. Sem qualquer tipo de cobrança. O pesquisador está apto a esclarecer estes pontos e, em caso de necessidade, dar indicações para contornar qualquer mal-estar que possa surgir em decorrência da pesquisa ou não. A qualquer momento, a senhora poderá se recusar a continuar participando do estudo e poderá retirar o seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.

Deixamos claro que as informações conseguidas através da sua participação não permitirão a sua identificação, exceto aos responsáveis pelo estudo, e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto ou em publicações de artigos ou eventos científicos. Todavia, nomes, endereço e outras indicações pessoais não serão publicados em hipótese alguma.


Certifico, ainda, que a senhora poderá ser ressarcida por qualquer despesa que venha a ter com a sua participação e, também, indenizado por todos os danos que venha a sofrer pela mesma razão, conforme determina a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, bem como lhe será garantido a assistência integral.

Após os devidos esclarecimentos, e estando ciente de tudo o que me foi exposto eu, ELISÂNGELA MARIA DE BRITO PEREIRA, declaro que aceito participar desta pesquisa, dando pleno consentimento para uso das informações por mim prestadas. Para tanto, assino este consentimento em duas vias, rubrico todas as páginas e fico com a posse de uma delas.

Castanhal - PA, _____ de _____ de 2023.

Elisângela Maria de Brito Pereira

Assinatura da Participante da Pesquisa

Documento assinado digitalmente
 Laercio Martins de Cristo Junior
Data: 29/08/2023 12:01:35-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

LAÉRCIO MARTINS DE CRISTO JUNIOR
SIAPE 1.971.322
DAP/IFPA – Campus Belém

Nome, endereço eletrônico, telefone e instituição do pesquisador responsável:

Nome: LAÉRCIO MARTINS DE CRISTO JUNIOR

E-mail: laercio.cristo@ifpa.edu.br

Telefone: (091) 99145-9644

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

(Em 2 vias, assinadas pelo participante voluntário (a) da pesquisa e pelo pesquisador responsável)

Prezada Senhora, você está sendo convidada a participar como voluntária do estudo intitulado “OS DESAFIOS DA GESTÃO DO TRABALHO REMOTO NO IFPA EM MEIO À COVID-19: uma avaliação do uso de metodologias ágeis como ferramenta mitigadora”, que será realizada no IFPA – Campus Castanhal e Campus Belém, cujo pesquisador responsável é o Sr. Laércio Martins de Cristo Junior – SIAPE 1.971.322, servidor público federal no cargo de Técnico Administrativo em Educação - TAE.

O estudo se destina a descrever como a gestão do Instituto Federal do Pará – Campus Castanhal enfrentou, no período de 2020 a 2021, os desafios do trabalho remoto dos Técnicos Administrativos em Educação - TAE, quanto à dinâmica das atividades e o contato com o servidor fora do ambiente de trabalho, na emergência da Pandemia de Covid19 propondo, ainda, a avaliação do uso de metodologias ágeis como ferramentas de apoio a este enfrentamento, objetivando mitigar possíveis distorções identificadas.

O pesquisador deseja alcançar como resultado uma correlação positiva entre o uso de metodologias ágeis como ferramentas mitigadoras das possíveis dificuldades encontradas, apresentando no final um Projeto Piloto, ao qual será apresentado ao IFPA para, possivelmente e conforme melhor entendimento da administração, ser implementado.

Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), visa assegurar seus direitos como participante. Após seu consentimento, assine todas as páginas e ao final desse documento que está em duas vias. O mesmo, também será assinado pelo pesquisador em todas as páginas, ficando uma via com você participante da pesquisa e outra com o pesquisador.

Esta atividade apresenta risco mínimo aos participantes, pois o ambiente que se desenvolverá a pesquisa é favorável, onde tanto o pesquisador quanto os entrevistados mantém, ou mantiveram, convívio laboral, já existindo confiabilidade e segurança nos relacionamentos, alicerçados dentro das relações sociais de trabalho, podendo a entrevista ocorrer pessoalmente ou até pelo Google Meet, o que lhe for mais confortável e conveniente.

Espera-se, com esta pesquisa, não só o benefício de trazer uma nova argumentação teórica no contexto do fenômeno estudado, mas aproximar a boa produção acadêmica às práticas laborais da administração pública, propondo uma alternativa inovadora a fim de mitigar os desafios identificados tanto aos servidores quanto à própria gestão do trabalho remoto, buscando otimizá-lo no âmbito do IFPA.

A qualquer momento, poderá ser solicitado esclarecimentos sobre as etapas do trabalho que está sendo realizado. Sem qualquer tipo de cobrança. O pesquisador está apto a esclarecer estes pontos e, em caso de necessidade, dar indicações para contornar qualquer mal-estar que possa surgir em decorrência da pesquisa ou não. A qualquer momento, a senhora poderá se recusar a continuar participando do estudo e poderá retirar o seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.

Deixamos claro que as informações conseguidas através da sua participação não permitirão a sua identificação, exceto aos responsáveis pelo estudo, e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto ou em publicações de artigos ou eventos científicos. Todavia, nomes, endereço e outras indicações pessoais não serão publicados em hipótese alguma.

Certifico, ainda, que a senhora poderá ser ressarcida por qualquer despesa que venha a ter com a sua participação e, também, indenizado por todos os danos que venha a sofrer pela mesma razão, conforme determina a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, bem como lhe será garantido a assistência integral.

Após os devidos esclarecimentos, e estando ciente de tudo o que me foi exposto eu, JANE DANIELE SEDRIM NUNES, declaro que aceito participar desta pesquisa, dando pleno consentimento para uso das informações por mim prestadas. Para tanto, assino este consentimento em duas vias, rubrico todas as páginas e fico com a posse de uma delas.

Castanhal - PA, _____ de _____ de 2023.

JANE DANIELE
SEDRIM
NUNES:74583263287

Assinado digitalmente por JANE DANIELE SEDRIM
NUNES:74583263287
NE: e-IR, CN=CP Brasil, OU=Operacional, OU=34020316000103,
OU=Secretaria da Receita Federal do Brasil - RFB, OU=
ARCONRESSOS, OU=RFBR e CPF AS, CN=JANE DANIELE SEDRIM
NUNES:74583263287
Localização:
Data: 2023.08.29 13:40:42-0300
https://repositorio.ifpa.edu.br

Assinatura da Participante da Pesquisa



Documento assinado digitalmente

Laercio Martins de Cristo Junior

Data: 29/08/2023 12:00:42-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

LAÉRCIO MARTINS DE CRISTO JUNIOR
SIAPE 1.971.322
DAP/IFPA – Campus Belém

Nome, endereço eletrônico, telefone e instituição do pesquisador responsável:

Nome: LAÉRCIO MARTINS DE CRISTO JUNIOR

E-mail: laercio.cristo@ifpa.edu.br

Telefone: (091) 99145-9644

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

(Em 2 vias, assinadas pelo participante voluntário (a) da pesquisa e pelo pesquisador responsável)

Prezada Senhora, você está sendo convidada a participar como voluntária do estudo intitulado “OS DESAFIOS DA GESTÃO DO TRABALHO REMOTO NO IFPA EM MEIO À COVID-19: uma avaliação do uso de metodologias ágeis como ferramenta mitigadora”, que será realizada no IFPA – Campus Castanhal e Campus Belém, cujo pesquisador responsável é o Sr. Laércio Martins de Cristo Junior – SIAPE 1.971.322, servidor público federal no cargo de Técnico Administrativo em Educação - TAE.

O estudo se destina a descrever como a gestão do Instituto Federal do Pará – Campus Castanhal enfrentou, no período de 2020 a 2021, os desafios do trabalho remoto dos Técnicos Administrativos em Educação - TAE, quanto à dinâmica das atividades e o contato com o servidor fora do ambiente de trabalho, na emergência da Pandemia de Covid19 propondo, ainda, a avaliação do uso de metodologias ágeis como ferramentas de apoio a este enfrentamento, objetivando mitigar possíveis distorções identificadas.

O pesquisador deseja alcançar como resultado uma correlação positiva entre o uso de metodologias ágeis como ferramentas mitigadoras das possíveis dificuldades encontradas, apresentando no final um Projeto Piloto, ao qual será apresentado ao IFPA para, possivelmente e conforme melhor entendimento da administração, ser implementado.

Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), visa assegurar seus direitos como participante. Após seu consentimento, assine todas as páginas e ao final desse documento que está em duas vias. O mesmo, também será assinado pelo pesquisador em todas as páginas, ficando uma via com você participante da pesquisa e outra com o pesquisador.

Esta atividade apresenta risco mínimo aos participantes, pois o ambiente que se desenvolverá a pesquisa é favorável, onde tanto o pesquisador quanto os entrevistados mantêm, ou mantiveram, convívio laboral, já existindo confiabilidade e segurança nos relacionamentos, alicerçados dentro das relações sociais de trabalho, podendo a entrevista ocorrer pessoalmente ou até pelo Google Meet, o que lhe for mais confortável e conveniente.

Espera-se, com esta pesquisa, não só o benefício de trazer uma nova argumentação teórica no contexto do fenômeno estudado, mas aproximar a boa produção acadêmica às práticas laborais da administração pública, propondo uma alternativa inovadora a fim de mitigar os desafios identificados tanto aos servidores quanto à própria gestão do trabalho remoto, buscando otimizá-lo no âmbito do IFPA.

A qualquer momento, poderá ser solicitado esclarecimentos sobre as etapas do trabalho que está sendo realizado. Sem qualquer tipo de cobrança. O pesquisador está apto a esclarecer estes pontos e, em caso de necessidade, dar indicações para contornar qualquer mal-estar que possa surgir em decorrência da pesquisa ou não. A qualquer momento, a senhora poderá se recusar a continuar participando do estudo e poderá retirar o seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.

Deixamos claro que as informações conseguidas através da sua participação não permitirão a sua identificação, exceto aos responsáveis pelo estudo, e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto ou em publicações de artigos ou eventos científicos. Todavia, nomes, endereço e outras indicações pessoais não serão publicados em hipótese alguma.

Certifico, ainda, que a senhora poderá ser ressarcida por qualquer despesa que venha a ter com a sua participação e, também, indenizado por todos os danos que venha a sofrer pela mesma razão, conforme determina a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, bem como lhe será garantido a assistência integral.


Após os devidos esclarecimentos, e estando ciente de tudo o que me foi exposto eu, MARLUCE PINTO DE LIMA, declaro que aceito participar desta pesquisa, dando pleno consentimento para uso das informações por mim prestadas. Para tanto, assino este consentimento em duas vias, rubrico todas as páginas e fico com a posse de uma delas.

Castanhal - PA, _____ de _____ de 2023.

MARLUCE PINTO DE
LIMA:93024916253

Assinado de forma digital por MARLUCE
PINTO DE LIMA:93024916253
Dados: 2023.08.29 12:13:40 -03'00'

Assinatura da Participante da Pesquisa

Documento assinado digitalmente
 Laercio Martins de Cristo Junior
Data: 29/08/2023 11:59:29-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

LAÉRCIO MARTINS DE CRISTO JUNIOR
SIAPE 1.971.322
DAP/IFPA – Campus Belém

Nome, endereço eletrônico, telefone e instituição do pesquisador responsável:

Nome: LAÉRCIO MARTINS DE CRISTO JUNIOR

E-mail: laercio.cristo@ifpa.edu.br

Telefone: (091) 99145-9644

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA