

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL – PROFIAP**

ERIC HENRIQUE DE SOUZA

**O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE SUA APLICAÇÃO NA FACULDADE DE ODONTOLOGIA DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

**CAMPO GRANDE/MS
2021**

ERIC HENRIQUE DE SOUZA

**O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE O TELETRABALHO NA FÁCULDADE DE ODONTOLOGIA DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Costa da Silva

**CAMPO GRANDE/MS
2021**

ERIC HENRIQUE DE SOUZA

**O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE O TELETRABALHO NA FACULDADE DE ODONTOLOGIA DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marco Antonio Costa da Silva
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Orientador)

Profa. Dra. Jônica Marques Coura Aragão
Universidade Federal de Campina Grande
(Membro interno)

Profa. Dra. Jaiane Aparecida Pereira
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Membro externo)

Campo Grande, 18 de março de 2021

Dedico este trabalho a meus filhos, para
quem tento construir uma sociedade
mais humana e mais justa do que a que
encontrei.

AGRADECIMENTOS

Toda forma de conhecimento, por ser social, é construída por várias cabeças. Este trabalho não foge à regra. Ele não seria possível sem uma série de contribuições ao longo de sua construção.

Agradeço, primeiramente, a meus pais, Jane Aparecida da Silva e Jorge Aparecido de Souza, que me criaram, educaram e lutaram para que eu adquirisse conhecimentos e me formasse como homem, cidadão e trabalhador.

Agradeço a minha esposa, Ane Lize da Silva Lemos Souza, que me apoiou e incentivou por todos os anos, acreditando em meu sucesso e me oferecendo suporte e amor em todos os momentos.

Agradeço a meu professor orientador, Marco Antonio Costa da Silva, e aos professores Jaiane Aparecida Pereira, Jônica Marques Coura Aragão e Geraldino Araújo, que foram fundamentais na construção deste trabalho, guiando-me e me orientando nos vários passos, sem os quais esta realização não seria possível.

Agradeço também a todos os colegas e professores do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, com quem construí e aprendi ao longo desses dois anos, com experiências inestimáveis para o meu crescimento como pessoa e como profissional.

Agradeço, por fim, a todos que de alguma forma, ao cruzarem meu caminho, contribuíram para o meu aprendizado e para a minha formação, direta e indiretamente. Sem cada um de vocês, este trabalho não existiria.

RESUMO

A presente pesquisa tem como tema o teletrabalho na Administração Pública. Teletrabalho possui diversas definições, algumas mais gerais e outras mais específicas. Sucintamente, pode ser conceituado como o trabalho realizado de forma remota por meio de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Neste cenário, o presente estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: Quais os impactos humanos e financeiros (custeio) observados na experiência de adoção do teletrabalho na Faculdade de Odontologia da UFMS? O objetivo geral consiste em analisar a dimensão dos eventuais impactos identificados na atuação dos servidores administrativos e no levantamento do custeio da Faculdade de Odontologia da UFMS decorrentes da implementação do teletrabalho. A pesquisa se justifica diante da necessidade de buscar a eficiência na Administração Pública, além do efetivo cumprimento do protocolo preventivo para o controle da pandemia da Covid-19. A pesquisa é realizada pela abordagem qualitativa, utilizando o método do Estudo de Caso. Para tanto, levantando os dados quantitativos, analisam-se documentos visando aferir os resultados dos seguintes indicadores de custeio mensal: consumo de energia elétrica; água; telecomunicações; material de limpeza e conservação, de modo a comparar os custos antes e depois da implantação do teletrabalho na unidade. Quanto ao levantamento de dados qualitativos, apontam-se as entrevistas realizadas com os servidores da Faculdade de Odontologia perquirindo a percepção individual quanto à realização e ao resultado da jornada de trabalho durante a experiência investigada. Na mensuração das respostas obtidas, aplica-se a técnica de Análise de Conteúdo. Os resultados apontaram economia de 58,77% em energia elétrica, 12,5% com água e esgoto e 11% em telecomunicações. Não houve economia em limpeza e conservação. Os entrevistados relataram aumento de produtividade, flexibilidade para execução das tarefas e redução de custos, em sua maioria; como pontos negativos, a distância dos colegas e o contato social reduzido. O modelo de trabalho analisado tem o potencial de elevar a produtividade dos trabalhadores e reduzir seus custos com deslocamento, alimentação e vestuário, como também oferecer flexibilidade para suas outras tarefas e rotinas. Para a UFMS, apresenta uma redução de custos, possibilitando o investimento desses recursos em outras ações, resultando em benefícios para o órgão e para toda a comunidade.

Palavras-chave: Teletrabalho. Administração Pública. Eficiência. Satisfação no trabalho.

ABSTRACT

This research has the theme of teleworking in Public Administration. Teleworking has several definitions, some more general and others more specific. Briefly, it can be conceptualized as work done remotely through Information and Communication Technologies (ICTs). In this scenario, the present study seeks to answer the following research problem: What are the human and financial impacts (costing) observed in the experience of adopting telework at the Faculty of Dentistry at UFMS? The general objective is to analyze the dimension of the possible impacts identified in the performance of administrative servants and in the survey of the funding of the Faculty of Dentistry of UFMS resulting from the implementation of telework. The research is justified by the need to seek efficiency in Public Administration, in addition to the effective compliance with the preventive protocol for the control of the Covid-19 pandemic. The research is carried out by the qualitative approach, using the Case Study method. For this purpose, analyzing the quantitative data, documents are analyzed in order to assess the results of the following monthly costing indicators: electricity consumption; Water; telecommunications; cleaning and maintenance material, in order to compare costs before and after the deployment of telework in the unit. As for the collection of qualitative data, the interviews conducted with the employees of the Faculty of Dentistry are pointed out, investigating the individual perception regarding the performance and the result of the workday during the investigated experience. When measuring the responses obtained, the Content Analysis technique is applied. The results showed savings of 58.77% in electricity, 12.5% in water and sewage and 11% in telecommunications. There was no savings in cleaning and conservation. Respondents reported increased productivity, flexibility to perform tasks and reduced costs, mostly; negative points, distance from colleagues and reduced social contact. The work model analyzed has the potential to increase the productivity of workers and reduce their costs with travel, food and clothing, as well as offering flexibility for their other tasks and routines. For UFMS, it presents a cost reduction, making it possible to invest these resources in other actions, resulting in benefits for the agency and for the entire community.

Keywords: Teleworking. Public administration. Efficiency. Satisfaction at work.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Categorias de teletrabalho | 27 |
| Quadro 2 – Principais vantagens do teletrabalho..... | 34 |
| Quadro 3 – Principais desvantagens do teletrabalho | 37 |
| Quadro 4 – Fatores críticos para o teletrabalho | 38 |
| Quadro 5 – Comparativo entre teletrabalho no setor público e privado | 43 |
| Quadro 6 – Teletrabalho na Administração Pública no Brasil | 49 |
| Quadro 7 – Características das Pesquisas em Administração..... | 61 |
| Quadro 8 – Dimensões e indicadores da análise de dados | 68 |
| Quadro 9 – Categorias e indicadores das entrevistas..... | 70 |
| Quadro 10 – Proposta de escala de teletrabalho misto para a administração da FAODO/UFMS | 95 |
| | |
| Tabela 1 – Consumo de energia elétrica do prédio administrativo da FAODO em 2019 e 2020 | 82 |
| Tabela 2 – Consumo de água e esgoto da caixa d’água das Pró-reitorias e FAODO em 2019 e 2020 | 83 |
| Tabela 3 – Consumo em telecomunicações da UFMS em 2019..... | 85 |
| Tabela 4 – Consumo em telecomunicações da UFMS em 2020..... | 85 |
| Tabela 5 – Custos com limpeza e conservação da UFMS em 2019 e 2020 | 87 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Fatores críticos para o sucesso no teletrabalho..... | 35 |
| Figura 2 – Histórico e projeção do aumento da dívida pública brasileira em comparação com o PIB | 55 |
| Figura 3 – Organograma da UFMS | 78 |
| Figura 4 – Principais achados nos documentos | 88 |
| Figura 5 – Principais achados nas entrevistas | 93 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AC** – Análise de Conteúdo
- ADOC** – Análise Documental
- AGETIC** – Agência de Tecnologia da Informação e Comunicação
- AGU** – Advocacia Geral da União
- ARP** – Ata de Registro de Preços
- CENU** – Centro Empresarial das Nações Unidas
- CGO** – Coordenadoria de Gestão Orçamentária
- CLT** – Consolidação das Leis do Trabalho
- CNJ** – Conselho Nacional de Justiça
- CO²** – Dióxido de carbono
- COAD** – Coordenação Administrativa
- CSJT** – Conselho Superior de Justiça do Trabalho
- DIOR** – Divisão de Planejamento Orçamentário
- EUA** – Estados Unidos da América
- FAODO** – Faculdade de Odontologia
- FGV** – Fundação Getúlio Vargas
- FIRJAN** – Federação das Indústrias do Rio de Janeiro
- FMI** – Fundo Monetário Internacional
- INSS** – Instituto Nacional do Seguro Social
- MEC** – Ministério da Educação
- MJC** – Ministério da Justiça e Cidadania
- OIT** – Organização Internacional do Trabalho
- PEN** – Processo Eletrônico Nacional
- PIB** – Produto Interno Bruto
- PPC** – Projeto Pedagógico do Curso
- PROPLAN** – Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
- RJU** – Regime Jurídico Único
- SAP** – Setor de Apoio Pedagógico
- SEI** – Sistema Eletrônico de Informações
- SERPRO** – Serviço Federal de Processamento de Dados
- SESS** – Seção de Suporte e Serviços
- SGA** – Sistema de Gerenciamento de Atividades

SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

SISCAD – Sistema de Controle Acadêmico e Docente

SOHO – Small office/home office

SPF – Sistema de Produtividade Fiscal

SRFB – Secretaria da Receita Federal do Brasil

STF – Supremo Tribunal Federal

SUS – Sistema Único de Saúde

TCU – Tribunal de Contas da União

TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

TRF4 – Tribunal Regional Federal da 4ª Região

TST – Tribunal Superior do Trabalho

UFF – Universidade Federal Fluminense

UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

WTC – World Trade Center

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 OBJETIVOS | 14 |
| 1.1.1 Objetivo geral | 14 |
| 1.1.2 Objetivos específicos..... | 14 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 15 |
| 2 O TELETRABALHO E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 16 |
| 2.1 EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO | 16 |
| 2.2 DEFINIÇÕES DE TELETRABALHO | 23 |
| 2.3 PRINCIPAIS BENEFÍCIOS | 28 |
| 2.4 PRINCIPAIS DIFICULDADES..... | 35 |
| 2.5 MARCOS LEGAIS..... | 39 |
| 2.6 TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 44 |
| 2.7 FATORES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NA UFMS..... | 55 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 61 |
| 3.1 NATUREZA DA PESQUISA..... | 62 |
| 3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA | 64 |
| 3.3 INSTRUMENTOS PARA A COLETA DOS DADOS | 66 |
| 3.3.1 Documentos | 66 |
| 3.3.2 Entrevista | 69 |
| 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS..... | 71 |
| 3.5 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO | 73 |
| 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS | 74 |
| 4.1 O CONTINGENCIAMENTO DE RECURSOS E A UFMS | 74 |
| 4.2 A PANDEMIA DA COVID-19 E A ADOÇÃO DO REGIME DE TELETRABALHO NA UFMS | 75 |
| 4.3 A FACULDADE DE ODONTOLOGIA DA UFMS..... | 78 |
| 4.4 TELTRABALHO E IMPACTOS NA FAODO..... | 81 |
| 4.4.1 Dados sobre o custeio da unidade | 81 |
| 4.4.1.1 Energia elétrica | 82 |
| 4.4.1.2 Água..... | 83 |
| 4.4.1.3 Telecomunicações..... | 84 |
| 4.4.1.4 Limpeza e Conservação..... | 87 |
| 4.4.2 Percepção dos servidores sobre o regime de teletrabalho..... | 89 |

| | |
|-------------------------------------|------------|
| 4.5 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO | 95 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 98 |
| REFERÊNCIAS..... | 101 |
| APÊNDICE A | 108 |
| APÊNDICE B | 110 |

1 INTRODUÇÃO

A modernização e eficiência do serviço público é um tema bastante discutido na sociedade brasileira, sobretudo num momento em que se questiona o papel do Estado, seu tamanho e a qualidade dos serviços prestados pelo Poder Público, tudo isso em um cenário onde os recursos são cada vez mais escassos. A busca por reduzir custos coexiste com o desafio de ampliar a atuação estatal junto ao cidadão (FILARDI; ZANINI, 2019).

Com a aplicação de modelos gerenciais na Administração Pública, os gestores passam a buscar formas de elevar a produtividade dos servidores, bem como de melhorar a sua qualidade de vida, estimulando-os, de modo a produzir mais com menos. O modelo gerencial de gestão pública no Brasil tem sido construído nos últimos anos (CARNEVAL, 2018), e, embora haja diferenças entre o setor público e o meio empresarial – principalmente pelo Princípio da Legalidade, que estabelece que o particular pode fazer tudo aquilo que a lei não proíbe, ao passo que o Estado só pode fazer aquilo que a lei determina expressamente –, também há semelhanças – como a busca pela eficiência –, sendo possível buscar inspirações e influências em empresas privadas para a modernização do serviço público (ABREU, 2019).

Aliado a essas mudanças na Administração Pública, vale destacar os avanços em Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), que se iniciou no final do século XX e início do século XXI, com a disseminação de meios de comunicação, sobretudo com a rede mundial de computadores, redes sociais, aplicativos de trocas de mensagens instantâneas e *smartphones*. Essas transformações afetaram as relações sociais e influenciaram as relações de trabalho. O teletrabalho é um dos reflexos dessas novas organizações e relações construídas em sociedade (ABREU, 2016).

Teletrabalho possui diversas definições, algumas mais gerais e outras mais específicas. Um ponto em comum entre as definições é a identificação de um trabalho que é executado num local distante do empregador, por meio de tecnologias da informação, e com maior autonomia do trabalhador na gestão de suas tarefas (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; ROSENFELD; ALVES, 2011).

Embora haja um longo histórico de gestão de colaboradores à distância, foi na década de 1990 que o teletrabalho se disseminou, e na década seguinte que ele passou a ser implementado na administração pública em vários países (ROCHA;

AMADOR, 2018). No Brasil, houve alguns casos de implementação na Administração Pública Federal na década de 2010 (ALVES, 2018a).

Alguns defendem o teletrabalho como uma modalidade que oferece como vantagens o aumento da eficiência do trabalhador e a redução do dispêndio de tempo e dinheiro com deslocamento e refeições fora de casa, como também um maior tempo no convívio familiar (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; ABREU, 2019). Para a instituição, por sua vez, esses mesmos autores apontam que ele reduz a necessidade de investimento em equipamentos e ambientes físicos e o custo com água, energia elétrica e serviços de limpeza (ABREU, 2016).

Com necessidade de redução de custos do Estado brasileiro, bem como de busca por maior eficiência, e ainda questões relacionadas ao trabalho presencial, como deslocamento urbano e poluição das grandes cidades, o teletrabalho pode se apresentar como uma alternativa promissora para a administração pública.

Assim, diante de todas as questões apresentadas, o presente estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: Quais os impactos humanos e financeiros (custeio) observados na experiência de adoção do teletrabalho na Faculdade de Odontologia da UFMS?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a dimensão dos eventuais impactos identificados na atuação dos servidores administrativos e no levantamento do custeio da Faculdade de Odontologia da UFMS decorrentes da implementação do teletrabalho.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) diagnosticar a percepção dos servidores quanto ao cumprimento e aos resultados da jornada laboral no modelo teletrabalho na FAODO da UFMS;
- b) identificar vantagens e desvantagens administrativo-financeiras em face da adoção do teletrabalho na FAODO da UFMS;
- c) propor um modelo de teletrabalho para a FAODO da UFMS.

1.2 JUSTIFICATIVA

A pesquisa se justifica diante da necessidade de buscar a eficiência administrativa na Administração Pública, tanto no aprimoramento na execução de tarefas, como na redução de custos e despesas. O teletrabalho parece apresentar potencial como uma alternativa nos dois campos, podendo propiciar eficiência e redução de custos.

A pesquisa se justifica, ainda, pelo contingenciamento de recursos de universidades federais imposto pelo Governo Federal em 2019, o que afetou essas instituições públicas e promoveu a modificação em suas tarefas, de modo a evitar que precisem interromper suas atividades ao longo do ano letivo.

Propor modelos que propiciem economia de recursos, portanto, é de grande contribuição social, já que há uma demanda na sociedade pelos serviços prestados pelas universidades federais, tanto em graduação e pós-graduação, como em serviços originados dos cursos realizados que impactam diretamente na população, sobretudo na mais carente, como em serviços médicos, odontológicos, psicológicos, veterinários e outros tipos de atendimento alinhados aos cursos oferecidos. Outra justificativa é a ocorrência de situações nas quais o deslocamento e a aglomeração de pessoas não são recomendados, situação que acometeu grande parte do planeta em 2020, com a pandemia da Covid-19.

Ainda é recente a adoção do teletrabalho no Poder Executivo, porém existem, na literatura, relatos de implementação bem-sucedida dessa modalidade de trabalho em universidades Públicas Federais, utilizando um sistema eletrônico de processos e documentos (CARNEVAL, 2018), situação semelhante ao que já ocorre na UFMS. Deste modo, justifica-se o desenvolvimento de um modelo para a implementação do teletrabalho em uma unidade desta universidade.

2 O TELETRABALHO E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.1 EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

A conformação das relações estabelecidas entre os seres humanos depende muito do contexto social e tecnológico, e não é diferente com as relações de trabalho. O cenário político e econômico interfere no modo como as sociedades são organizadas, assim como costumes, tendências comportamentais e o surgimento de novas formas de produzir e oferecer serviços.

Conforme Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), as organizações precisam responder às transformações sociais e econômicas, sobretudo diante da pluralidade de trabalhos e da efervescência do mercado. Novos desafios se apresentam na gestão de pessoas, e as TICs oferecem novas abordagens e possibilidades nas relações sociais e de trabalho.

Outro elemento que intensifica as mudanças no mercado de trabalho é a globalização, que promove um maior volume de trocas e propõe abordagens regionais e/ou globais, no lugar de concepções locais, conforme a comunicação rompe fronteiras e empresas passam a atuar em diversos países. Isso demanda a adoção de novas rotinas e regulamentações, buscando reduzir custos e tornar a execução de tarefas mais rápida (ABREU, 2016).

De todo modo, a origem do teletrabalho é incerta, e não se encontra no século XX. É possível identificar origens mais recuadas no tempo para essa modalidade de trabalho. Abreu (2016) cita em 1857 a utilização do telégrafo para o gerenciamento à distância dos trabalhos executados na construção de ferrovias nos Estados Unidos da América. Esse trabalho pioneiro, desenvolvido por Edgard Thompson para a estrada de ferro da empresa Penn, possibilitou o gerenciamento remoto e descentralizou as operações.

A despeito desse projeto, a tendência no final do século XIX e início do século XX era a centralização. A Revolução Industrial promoveu essa tendência, sobretudo pela massificação do consumo e pelo desenvolvimento das linhas de produção (ROCHA; AMADOR, 2018).

O modelo taylorista foi um modo de produção de grande sucesso, tanto em seus propósitos, como na receptividade da sociedade de seu tempo, que vivenciava

as transformações de um século de Revolução Industrial, como também o desenvolvimento de vários novos ramos científicos e modificações na estrutura social. Frederick Taylor, entre o final do século XIX e o começo do século XX, buscou formas de elevar a eficiência de sua linha de produção, propondo formas de organização que centralizassem as decisões e oferecessem tarefas repetitivas que requeriam pouco conhecimento, de modo que cada trabalhador realizava uma função simples em uma grande cadeia. O taylorismo foi aprimorado pelo modelo de Ford, que propôs melhorias em busca de produzir em grandes volumes, reduzindo os custos de produção e enfatizando o já existente trabalho repetitivo e cansativo (HAZAN; MORATO, 2018).

Esse trabalho seguiu existindo e ainda persiste, mas passou a dividir espaço com funções subjetivas, de inteligência e imateriais, dependentes de tecnologias recentes e com estrutura mais flexível. Portanto, com potencial de ganho em aspirações e qualidade de vida para os trabalhadores. Assim, o trabalho à distância se mostrou como alternativa nas décadas de 1950, 1960 e 1970, oferecendo um novo método para a produção de peças de vestuário e para a montagem e embalagem de materiais elétricos (ROCHA; AMADOR, 2018).

Outra ação de destaque, já no século XX, foi o empreendimento Freelance Programmers, criado por Stephane Shirley em 1962, no Reino Unido. Consistia no desenvolvimento de sistemas computacionais em casa, por prestadores de serviço, sob gestão da proprietária da empresa (ABREU, 2016).

Enquanto tais modelos eram propostos, o fordismo ainda era a tônica da indústria, porém começou a perder força nas décadas de 1970 e 1980. Isso ocorreu porque a produção em grandes volumes e a baixo custo não mais era a tônica do mercado. Com o toyotismo, foi necessário um maior nível de inovação e personalização, de modo que todos os participantes na cadeia de produção deveriam ter maiores competências, por um lado, e voz ativa para sugerir melhorias, de outro. Não apenas na concepção, mas na execução se fez necessária a competência e a postura ativa do colaborador. Portanto, é possível observar uma recuperação da autonomia do trabalhador na cadeia de produção, algo que foi minado com o taylorismo e o fordismo, que buscavam execução repetitiva de tarefas simples em linhas de montagem, enquanto o administrador tomava para si as atividades intelectuais e criativas, centralizando o funcionamento da empresa (ROSENFELD; ALVES, 2011).

O processo de produção, portanto, passou a ser uma construção de muitas mentes e com diversas intervenções, tanto nos projetos como na execução. Aprimorar as concepções e decisões se tornou uma necessidade, de modo que o toyotismo teve grande influência no uso de TICs nas relações de trabalho, fomentando o surgimento do teletrabalho como hoje compreendido (HAZAN; MORATO, 2018).

Ressalta Pinto (2016) que, no âmbito das ciências sociais, é importante conceituar o teletrabalho, pois ele não é sinônimo do trabalho à distância. O teletrabalho é uma modalidade específica de trabalho remoto, utilizando TICs para sua execução e possibilitando a delegação de tarefas por meio dessas tecnologias. Existem, contudo, outras formas de trabalho à distância que não são teletrabalho, como o caso de vendedores externos, por exemplo.

Outro fator chave do teletrabalho, e desencadeador de pesquisas sobre a sua aplicação, é o deslocamento urbano, cada vez mais crítico nas grandes cidades, promovendo desperdício de tempo e de recursos, e gerando excesso de poluentes. Na década de 1970, com a Crise do Petróleo e preocupações sobre a degradação do meio ambiente, o físico Jack Nilles realizou estudos sobre formas de eliminar o grande deslocamento de trabalhadores para os seus postos laborais, de modo a promover economia de recursos e qualidade de vida. As TICs ainda não estavam plenamente desenvolvidas para que seu intento fosse aplicável, mas esses estudos inauguraram esse campo de pesquisa (ABREU, 2016).

Ainda que a década de 1970 não apresentasse as condições que fomentassem o teletrabalho, bem como as tecnologias necessárias para sua implantação, a globalização seguia influenciando a economia mundial, e promovendo a busca pela agilização do processo produtivo e pela redução dos custos e do desperdício. Da parte dos trabalhadores, era necessário que buscassem novos conhecimentos e competências diante de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e cada vez menos restrito às condições locais. Uma profissão que foi notavelmente afetada por essas condições foi a do secretariado, com atividades cada vez mais diversas e modalidades de trabalho flexíveis. Foi requisitado a esses profissionais, assim como o toyotismo solicitara aos industriais, um conhecimento multifocal, de modo a permitir que atuassem em várias frentes (ABREU, 2019).

Essas transformações são classificadas por Barros e Silva (2010) como a proposição de um novo modelo social, abraçando a modernidade e os ideais pós-industriais e pós-modernos, no que ficou conhecido como “sociedade da informação”,

já que as TICs eram a tecnologia proeminente. Assim, houve maior foco na interação entre as pessoas, com intensificação dos processos de globalização e disseminação de meios de comunicação. O desenvolvimento das TICs se tornou cada vez mais intenso, o acesso aos equipamentos foi barateado e facilitado, e tudo isso impactou nas estruturas da sociedade.

De Masi (2000) considera que a sociedade pós-industrial tem grande ênfase na utilização de meios eletrônicos para a execução de trabalhos, ou ainda para a sua delegação pelas chefias. Portanto, tarefas passam a ser executadas com maior eficiência e em menos tempo.

Rocha e Amador (2018) compreendem que o trabalho remoto adotado na década de 1970, utilizando TICs para uma produção menos vinculada à indústria, já poderia ser classificado como teletrabalho, para o qual usam os termos *teleworking* e *telecommuting*. O impulsionador provocado pela crise energética e a popularização das TICs, ainda que não tão forte como na década de 1990, criou esses postos de trabalho e o surgimento da telemática, em 1978. As experiências se intensificaram nas décadas seguintes, com cada vez mais oportunidades de trabalho a ser realizado sem o deslocamento do trabalhador para o escritório da empresa.

Abreu (2016) identifica três grandes fases de introdução das TICs: a primeira, nas décadas de 1960 e 1970; a segunda, na década de 1980; e a terceira, por fim, na década de 1990. A primeira fase é caracterizada pela utilização de computadores de grande volume, centralizando o processamento dos dados, conhecidos como *mainframes*. A segunda foi marcada pelos microcomputadores e pela descentralização do processamento, processos que impactaram nos custos, reduzindo-os, e assim popularizando as TICs no meio empresarial. A terceira foi marcada pela disseminação das redes computacionais, pelo desenvolvimento da automação e pelo uso de sistemas integrados.

Foi nessa terceira fase, na década de 1990, que a rede mundial de computadores esteve ao alcance de grande parcela da população mundial. Essa disseminação possibilitou a estruturação do teletrabalho, estando este sempre limitado ao acesso à tecnologia. Portanto, quanto mais trabalhadores utilizavam TICs, mais trabalhadores poderiam se enquadrar em formas de teletrabalho. E assim ele passou a ser visto por cada vez mais empresas como uma possibilidade de redução de custos e aumento da eficiência (ABREU, 2016).

Essa conjuntura de fatores vivenciada na década de 1990, portanto, promoveu a criação de um ambiente ideal para o surgimento e a adoção do teletrabalho. Evitar o deslocamento diário para escritórios e outros locais de trabalho se tornou uma tendência, e tal modo de trabalho ganhou reconhecimento no meio empresarial e no acadêmico. Assim, reconhecida essa demanda, houve o desenvolvimento de novas TICs específicas para o teletrabalho, bem como o investimento por parte de empresas na criação dessas tecnologias e em sua manutenção, identificando vantagens na redução de custos e na qualidade de vida dos colaboradores (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Outro fenômeno que deu seus primeiros passos na década de 1990, mas ganhou força principalmente nas duas décadas seguintes é a cultura virtual, que influencia diretamente o mercado de trabalho e afeta bilhões de pessoas pelo mundo. Ela consiste no crescimento do volume de empregos relacionados ao processamento de informações, como também da quantidade de profissões ligadas diretamente à informação. Essas profissões são dotadas de grande autonomia, tanto de horário quanto de espaço físico, nem sempre sendo necessário o deslocamento para um escritório ou o cumprimento de uma jornada predeterminada, baseando-se muito mais em produtividade (ABREU, 2016).

Observa-se, nesse novo paradigma, um contraponto às ideias fordistas e tayloristas, nas quais o trabalhador é simplesmente uma ferramenta que executa uma função predeterminada. O toyotismo ressaltou a importância da atuação individual e criativa, e a sociedade pós-industrial estabelece que o ideal é “ser sujeito”, o colaborador que se engaja e coopera, com autonomia na realização de suas tarefas e grande compreensão sobre o trabalho que executa e seus desdobramentos (ROSENFELD; ALVES, 2011).

Nessas transformações estruturais, surge o questionamento sobre a necessidade da manutenção de todos os custos até então adotados pelos meios de produção em voga, bem como sobre o seu peso conforme havia oscilações na demanda. A estrutura de escritórios, com os custos acarretados por ela, foi um dos principais alvos desses questionamentos (DUTRA, 2014).

Entende De Masi (2000, p. 164) que, ainda “que se reduzisse à metade o [...] expediente, não seriam criadas as exigências de contratação de novo pessoal”. Sua visão sobre esse problema pode ser vista com ceticismo, pois suas ideias são radicais: entende o autor que se o expediente de oito horas fosse reduzido para três horas,

ainda haveria tempo livre no ambiente de trabalho. Ainda seria preciso que a semana fosse reduzida para três dias úteis e que houvesse apenas três semanas de trabalho no mês.

A conclusão de De Masi (2000), portanto, é que as tecnologias e as novas relações de trabalho no final do século XX criaram um *overtime*, no qual há desperdício de tempo e de recursos no ambiente laboral. Uma transformação na organização do trabalho provocaria grandes impactos na cultura global, de modo que as pessoas precisariam encontrar novas formas de utilizar o tempo livre.

Como já mencionado, as tecnologias influenciam as transformações das relações sociais e de trabalho, e as TICs são fundamentais no trabalho à distância. Entende-se como tecnologia o desenvolvimento de alguma ferramenta ou equipamento para a resolução de um problema, ou o melhoramento no desempenho de alguma tarefa. As TICs, por sua vez, são uma categoria que inclui ferramentas, sistemas e equipamentos utilizados por pessoas e organizações na coleta e troca de informações, nas relações interpessoais à distância e no estabelecimento de sistemas de dados empresariais (ABREU, 2016).

Essas transformações surgem em resposta à automação e o surgimento de tecnologias que reduzem o tempo de realização de determinadas tarefas, e promovem uma reflexão a respeito da jornada de trabalho, que já vem sendo realizada no campo teórico. De Masi (2000), por exemplo, realiza a defesa de que a maior parte do tempo da jornada de trabalho é desperdiçada, o que resulta em custos de estrutura, eletricidade, água e outros recursos desnecessários. Conforme o autor, uma mesma tarefa que é realizada em oito ou dez horas em um escritório é realizada em quatro ou cinco horas em casa, por meio do teletrabalho.

Assim surge o conceito de “semana brevíssima” apresentado por De Masi (2000): faz-se necessário modificar as relações de trabalho e sua organização, bem como a própria organização da vida privada e em sociedade na civilização contemporânea, promovendo uma maior participação na vida em família e em atos civis e políticos, com envolvimento com a comunidade e engajamento social. Do mesmo modo que Taylor, no início do século XX, modificou radicalmente a organização do trabalho, as TICs e o teletrabalho podem promover uma revolução nas relações humanas.

Trabalhar em casa é uma possibilidade real com as tecnologias do século XXI, e há um crescente número de pessoas interessadas nessa possibilidade, assim como

de empregadores dispostos a adotá-la. Rocha e Amador (2018) apontam um crescimento significativo no número de trabalhadores que não precisam mais se deslocar ao local de trabalho ano a ano.

A já mencionada popularização das TICs, tanto por questões culturais como pelo barateamento de dispositivos e do acesso à internet, trouxeram a possibilidade de se trabalhar em qualquer lugar, sendo uma proposta acessível e atrativa. O teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto ou *home office*, é uma realidade no século XXI (ROCHA; AMADOR, 2018).

Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) incluem, ainda, nas motivações para o teletrabalho, uma série de desafios para a manutenção da jornada clássica laboral, sobretudo em grandes centros urbanos, como a manutenção de espaços físicos e custos fixos nas organizações, o deslocamento, a gestão das equipes e o acompanhamento de seu desempenho na realização das tarefas.

Os desafios se apresentam a profissionais individuais e a empreendedores e gestores, mas, sobretudo, aos profissionais da área de Recursos Humanos. Entre as principais dificuldades, encontram-se a busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional dos trabalhadores, bem como a acolhida de jovens profissionais nas empresas, que dependem de políticas específicas para as novas conformações sociais. Assim, caberá aos setores de Recursos Humanos das empresas e organizações o desenvolvimento de políticas voltadas para a regulamentação de novas jornadas de trabalho e para a recepção e o treinamento de novos profissionais (BARRETO et al., 2010).

Rosenfield e Alves (2011) entendem que a autonomia no trabalho pode ser conceituada em alguns aspectos, sendo: liberdade do colaborador para definir os elementos que compõem o seu trabalho e o método a ser utilizado; autonomia na escolha dos procedimentos e critérios, e do lugar de execução; autodeterminação do colaborador; liberdade na definição dos horários de trabalho e na quantidade a ser executada em cada período. Para os autores, havendo controle sobre alguns desses elementos, já é possível se falar em autonomia, ainda que de forma parcial.

Assim, torna-se claro que o teletrabalho é uma das modalidades do trabalho à distância, mas nem todo trabalho à distância é teletrabalho. É preciso que o colaborador utilize TICs para o desempenho de suas tarefas, além de possuir autonomia em determinado grau, e flexibilidade, seja em tempo, local, subordinação, contrato ou organização de sua função (ROSENFELD; ALVES, 2011).

A evolução das relações sociais e de trabalho, portanto, bem como das TICs, propiciou o surgimento do teletrabalho. Nesse contexto, é fundamental que as empresas e organizações reestruturem sua conduta e estejam aptas a se adaptarem às mudanças, reduzindo seus custos, implementando avanços em tecnologia e propondo modelos de maior qualidade de vida aos trabalhadores.

2.2 DEFINIÇÕES DE TELETRABALHO

Como demonstrado, teletrabalho é uma modalidade dentro de outras possíveis no trabalho à distância. Embora os termos sejam usados como sinônimos, eles não o são. O teletrabalho pode ser conceituado de diversas formas, e existem caminhos diferentes escolhidos na literatura para a sua classificação. Em resumo, porém, todas elas concordam que se trata de um trabalho realizado à distância utilizando TICs, de modo que é permitido ao trabalhador realizar suas tarefas num ambiente distante das instalações da empresa, ainda que sejam tarefas administrativas ou de produção que possuam relação íntima com as tarefas internas do prédio empresarial (ABREU, 2016). Assim, essa será a definição utilizada nesta pesquisa.

Conforme Pinto (2016), o teletrabalho possui relação íntima com a telemática, que é definida como o tipo de trabalho que depende da tecnologia informática. Por meio da tecnologia computacional, a comunicação se estabelece sem a necessidade do uso de telefones ou de meios presenciais.

Reconhece Carneval (2018) que não há consenso a respeito de todos os elementos que constituem o teletrabalho, havendo variações no entendimento de vários autores. Por outro lado, é possível traçar linhas gerais que favorecem uma interpretação uniforme, com apenas certos pontos de divergência.

O teletrabalho, deste modo, pode ser compreendido a respeito do local em que a função é executada, sendo diversa daquela em que está a empresa; pelo horário da jornada de trabalho, que é dotada de grande autonomia por parte do trabalhador; e pela relação de emprego estabelecida, havendo um contrato de trabalho ou sendo estabelecida de forma autônoma, com prestação de serviços (CARNEVAL, 2018).

Nogueira e Patini (2012) enfatizam o termo *tele*, que significa “à distância”, demonstrando como pressuposto para a caracterização como teletrabalho a sua execução fora do escritório da empresa, utilizando, para a execução, ferramentas

computacionais, como *smartphones* e computadores, ou ainda *paggers* e recursos desenvolvidos com a finalidade de promover o exercício laboral. Essas TICs permitem a comunicação em tempo real e o envio de textos, imagens e sons relacionados ao trabalho.

Existe, ainda, a possibilidade da criação de centros satélites, que utilizam TICs para que os trabalhadores não precisem ir até o escritório da empresa. São locais, em tese, mais próximos dos trabalhadores, reduzindo o seu deslocamento, mas que podem desvirtuar a ideia do teletrabalho, já que não há mais autonomia para se trabalhar em qualquer lugar, conforme o desejo do teletrabalhador (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Godoy (2019) aponta que uma característica do teletrabalho que permite que ele se destaque das demais formas de trabalho à distância é a adoção de TICs como forma essencial de execução das tarefas. Portanto, é um tipo de trabalho a domicílio que pode sofrer analogia com o tear doméstico da década de 1960, sendo o dispositivo eletrônico o equivalente à máquina de coser.

Assim, consiste o teletrabalho no trabalho à distância realizado com a utilização de TICs, mas nem sempre ele é realizado a domicílio – pelo contrário, o teletrabalhador pode executá-lo a qualquer momento e em qualquer local em que ele se encontra. Por isso, nessa modalidade não há fronteiras demográficas que podem existir em outras formas de trabalho à distância, como as vendas, divulgações externas, ou o próprio tear a domicílio – todos esses sofrem limitações demográficas. O teletrabalhador, por sua vez, pode atuar em qualquer lugar onde disponha de uma ferramenta e de conexão (GODOYS, 2019).

Conceituar e delimitar o teletrabalho também é uma preocupação da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Assim, ela produziu algumas regulamentações sobre o trabalho em domicílio no ano de 1996, abordando a saúde do trabalhador e a sua segurança. Não obstante, a OIT não disciplinou o teletrabalho em específico, abordando apenas o trabalho fora do ambiente de escritório de modo geral. Uma das justificativas para essa aparente lacuna é a multiplicidade de modalidades de execução do teletrabalho (ROCHA; AMADOR, 2018).

A despeito da não regulamentação plena, a OIT define o *home office*, ou teletrabalho, como aquele executado fora dos escritórios centrais da empresa, ou de suas oficinas de produção. Para isso, os trabalhadores utilizam TICs para a comunicação com seus colegas e superiores, assim como os gestores adotam essas

tecnologias na delegação de tarefas e na avaliação dos trabalhos executados. Trata-se de uma modalidade que favorece, sobretudo, o trabalhador que reside longe do local de trabalho, reduzindo seus custos de deslocamento e não trazendo a localização geográfica como um limitador para o acesso a uma vaga de emprego (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Atenta-se que nem todas as atividades podem ser realizadas por meio de teletrabalho, e que algumas possuem maior afinidade com essa modalidade, enquanto outras, ainda que possíveis, possuem menor afinidade. Atividades fabris, em linhas de produção, que foram impactadas pelo toyotismo com maior autonomia e participação de cada elo na cadeia produtiva, ainda podem ter dificuldades em adotar o teletrabalho, já que é vantajoso para a empresa em termos de logística realizar as etapas produtivas em um mesmo local físico. Por outro lado, tarefas que lidam com dados, ou mesmo tarefas de secretariado, possuem mais afinidade com o teletrabalho (ROCHA; AMADOR, 2018).

Nas relações de trabalho, de modo geral, o empregador possui uma relação de hierarquia e poder com o empregado, cabendo-lhe a missão de delegar tarefas a serem cumpridas. No teletrabalho, a delegação, a fiscalização e a vigilância se dão pela utilização de TICs, devendo haver meios de coletas de dados sobre a atuação para avaliar a dedicação e o desempenho. Essa avaliação pode envolver toques em teclado, horas de produção *online*, desde que seja possível identificar o tempo realmente despendido pelo trabalhador em suas tarefas laborais (GODOYS, 2019).

Por isso, não se constitui teletrabalho apenas na utilização de TICs para a comunicação entre colegas e entre gestor e trabalhador, na delegação de tarefas, mas também meios eficientes para quantificar a sua atuação, delimitando metas e avaliando o seu cumprimento (GODOYS, 2019).

Outra classificação sobre o teletrabalho é a respeito de seu impacto na jornada do trabalhador, já que nem sempre ele é executado 100% do tempo. Ele pode, portanto, ser considerado ocasional, quando menos de 20% da frequência dos trabalhos é executada em regime de teletrabalho. Quando, por outro lado, mais de 90% das tarefas são feitas à distância por TICs, ele é considerado permanente. Ainda pode ser considerado alternativo, na faixa intermediária entre esses dois delimitadores (ALVES, 2018b).

Inclusive o termo utilizado pode sofrer divergências regionais. Nos Estados Unidos da América (EUA), por exemplo, o termo comum é *telecommuting*, enquanto

que na Europa, mesmo em locais em que se fala inglês, o termo adotado é *telework*. Isso identifica a preocupação de quem cunhou o termo em sua análise, já que aquele utilizado nos EUA foca na ausência de deslocamento entre a residência e o local de trabalho, ao passo que o termo europeu é construído com foco na utilização de TICs (ROCHA; AMADOR, 2018).

De todo modo, é possível identificar, ainda que por pontos de partida distintos, que se tratam de termos semelhantes para definirem um mesmo tipo de trabalho, já que nos dois casos as tarefas são executadas longe do escritório. Outro termo adotado é *home office*, porém Rocha e Amador (2018) asseveram que se trata de uma categoria específica dentro do teletrabalho – seja ele *telecommuting* ou *telework* –, significando que o trabalho é realizado especificamente na residência do trabalhador.

Nessas duas possibilidades para a definição do teletrabalho em inglês, a OIT optou por *telework* – o que justifica, portanto, o uso de teletrabalho no Brasil. Ainda assim, existem várias categorias dentro dessa modalidade, variando conforme o local adotado para o trabalho, o tempo dedicado às tarefas, que pode ser integral ou parcial, o tipo de contrato estabelecido entre as partes, podendo ser assalariado ou independente, e as competências necessárias para a execução das tarefas. Todas essas variáveis possibilitam identificar inúmeras categorias dentro do teletrabalho (ROCHA; AMADOR, 2018).

Abreu (2016) aponta três variáveis de localização que impactam nas categorias do teletrabalho, sendo:

- a) Centro local (*telecenter*): é definido um escritório próprio, longe dos escritórios da empresa, com toda a estrutura necessária para que teletrabalhadores próximos possam efetuar as suas tarefas, ainda havendo autonomia quanto ao seu modo de trabalho e a definição de sua jornada;
- b) Escritório doméstico (*home office*): o trabalhador atua em sua própria casa, com seus equipamentos, montando um escritório para isso ou não;
- c) Escritório virtual (*virtual office*): local escolhido pelo teletrabalhador atuar, variando conforme seus costumes e a rotina adotada por ele, como aeroportos, bancos e hotéis, de modo que ele trabalha enquanto estaria ocioso.

Ainda, Barros e Silva (2010) analisam essa questão de uma ótica ligeiramente diferente, classificando os teletrabalhadores entre aqueles que trabalham o tempo

majoritário em suas casas ou em escritórios satélites da empresa (*fixed-site teleworkers*), os que têm menos restrições quanto ao local de atuação, e trabalham em diversos lugares, incluindo a área rural, por exemplo (*flexiworkers*), e os que não têm qualquer restrição para a execução de suas tarefas, podendo realizá-las literalmente em qualquer lugar (*mobile teleworkers*).

Estudos realizados principalmente nos EUA, no Japão e na Europa, porém, permitem identificar seis categorias de teletrabalhadores, elencadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias de teletrabalho

| Categoria | Características |
|---|---|
| Trabalho em domicílio | Conhecido como small office/home office (SOHO), é aquele executado na própria residência do teletrabalhador. |
| Trabalho em escritórios-satélite | A empresa distribui unidades para que os teletrabalhadores as utilizem na execução das tarefas. |
| Trabalho em telecentros | Diversas empresas se unem na instituição de locais próximos do domicílio do teletrabalhador, com grande infraestrutura para que ele possa desempenhar serviços telemáticos. |
| Trabalho móvel | Realizado longe do domicílio, inclusive em meio a viagens. |
| Trabalho em empresas remotas ou off-shore | Centros de telesserviços ou de call-center subcontratados por outras empresas, por vezes em outros países. |
| Trabalho informal/misto | Arranjo para trabalhos realizados fora da empresa em parte da jornada. |

Fonte: ROSENFELD; ALVES, 2011

Com base no Quadro 1, um ponto em comum a ser ressaltado em todas as modalidades de teletrabalho supracitadas é que os espaços de trabalho são flexíveis, bem como existe certo grau de autonomia sobre o tempo, com a redução do deslocamento do trabalhador, ou mesmo a eliminação da necessidade que ele vá para algum lugar específico a fim de trabalhar (ROCHA; AMADOR, 2018).

A descentralização da empresa é um elemento presente nas formas de teletrabalho, e que permite identificá-lo dentre outras formas de trabalho à distância, como a já citada linha de ferro norte-americana no século XIX, que utilizava o telégrafo para delegar funções. Contudo, o teletrabalho envolve autonomia no processo decisório, inclusive sobre horário e forma de execução das tarefas. Assim, as

empresas são fragmentadas em pequenas unidades, de modo que se reduz o custo de um lado, e se dispersa o poder de decisão de outro (ABREU, 2019).

Diante de tantos indicadores que afetam as várias classificações disponíveis, estimar a quantidade de teletrabalhadores no mundo, ou mesmo em um país, não é uma tarefa precisa. Os números diferem na literatura, mas é reconhecido, em qualquer análise, que a quantidade de teletrabalhadores cresce ano a ano, e em ritmo cada vez mais acelerado. Isso levou diversos países a desenvolverem legislações para regulamentar esse modo de trabalho, podendo ser citados Portugal, Espanha, EUA, França, Itália, Chile, Argentina, e até mesmo o Brasil. A União Europeia também se apressou em regulamentar o teletrabalho em seu território (ROCHA; AMADOR, 2018).

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades foi fundada em 1999, de modo a promover estudos e oferecer definições a respeito dessa modalidade de trabalho. A entidade apontou, em meados da década de 2010, que havia mais de 12 milhões de teletrabalhadores no país. Destaca-se o surgimento da instituição quase vinte anos antes do teletrabalho ser devidamente regulamentado no país (ABREU, 2016).

Araújo (2018) aponta que o teletrabalho tem um crescente em todos os países que fazem parte da União Europeia, de modo que regulamentações surgem conforme se tornam necessárias; quando não por legislação, são realizados acordos coletivos entre categorias, ou ainda atos voluntários por parte de empresas. Assim, constata que o teletrabalho passa por um período de amadurecimento, ainda que exista há décadas, e em larga escala pelo menos desde a década de 1990. Por isso, suas definições são complexas e incertas, conforme os estudos evoluem em busca de uma síntese.

2.3 PRINCIPAIS BENEFÍCIOS

O teletrabalho se apresenta como uma consequência do desenvolvimento de TICs que permitiram flexibilizar as relações laborais, reduzindo os custos para empresas e para trabalhadores. Contudo, é importante avaliar os seus benefícios identificados na literatura e em casos aplicados, como forma de fundamentar a adoção desse modelo de trabalho, e justificar a opção por ele em detrimento de outros.

As vantagens apontadas são várias, tanto para trabalhadores quanto para empregadores. Alves (2018b) lista, dentre os diversos benefícios, o aumento da produtividade na execução das tarefas, bem como a redução na ocorrência de *turnover*¹. Assim, reduzindo-se a rotatividade, reduzem-se os custos em demissões, recrutamento, treinamento e contratações.

Outros pontos listados são a redução da demanda por espaços físicos e, por conseguinte, dos custos inerentes à atividade exercida. Ainda se torna mais simples a administração, havendo maior flexibilização da organização da empresa e menor tempo de resposta às demandas. Os funcionários ficam mais motivados e proativos. A redução dos custos afeta, inclusive, o meio ambiente, com menor utilização de combustíveis e outras formas de energia (ALVES, 2018b).

Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) apontam no teletrabalho o potencial de oferecer soluções para empresas que precisam descentralizar suas tarefas, sejam elas relacionadas aos seus escritórios ou à sua produção industrial. Essa descentralização pode promover economia de espaços e de recursos energéticos.

A manutenção de escritórios se torna um problema crítico em momentos de recessão econômica, ou de crise sistêmica, como o sistema capitalista global vivenciou em 2008 e 2009, e o Brasil vem vivenciando desde 2015. Assim, as empresas passam a buscar formas de reduzir esses custos, e uma medida extrema é eliminar a necessidade desses escritórios (SEIXAS, 2017).

Fanzeres e Lima (2018), por sua vez, enfatizam na redução dos custos operacionais para o menor valor possível a principal vantagem que o teletrabalho oferece, no ponto de vista do empreendedor. No entendimento dos autores, manter a qualidade da produção/serviços reduzindo os custos é o ideal almejado no empreendedorismo.

O escritório apresenta outras despesas além dos custos de manutenção do espaço físico, como energia elétrica, água, internet e telefone. Mesmo insumos, como água potável e café, são custos que impactam no orçamento de uma empresa, sobretudo no longo prazo. Sendo adotado o teletrabalho, todos esses custos são transferidos para o trabalhador, de modo que alguns desses – como internet e telefone – não impactarão em seu orçamento, pois mesmo não estando em casa durante a

¹ Rotatividade das equipes de trabalho, demandando custos e esforços em contratações e treinamento.

jornada de trabalho, já eram custos fixos que ele possuía (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Barros e Silva (2010), de fato, consideram que a eliminação dos custos inerentes aos escritórios costuma ser a principal motivação para que uma empresa faça adesão ao teletrabalho, consistindo, deste modo, em indicadores que justifiquem o investimento em TICs e modificações em seu *modus operandi*.

Esse interesse – redução de custos operacionais – surgiu primeiro na administração privada, mas, assim como com outros elementos do meio empresarial, passou a influenciar a discussão em administração pública sobre o teletrabalho como forma de redução de custos e aumento da eficiência nos recursos investidos (ARAÚJO, 2018).

Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) também citam o aumento da produtividade pela maior motivação, já que os trabalhadores têm mais tempo com suas famílias e menos dissabores com o deslocamento urbano, que pode ser problemático nos grandes centros. O absenteísmo² é reduzido, já que não há mais uma jornada fixa que pode apresentar dificuldades de cumprimento: no teletrabalho, se o profissional tem um problema de saúde ou outro tipo de compromisso, ele simplesmente modifica sua jornada, de modo que isso não afeta a empresa ou as tarefas.

Buscar o bem-estar do colaborador é de interesse não só dele próprio, mas da empresa como um todo, pois é reconhecido, nos estudos de Recursos Humanos, que o clima organizacional e a percepção que o colaborador tem sobre a empresa afetam a sua satisfação e sua motivação, influenciando diretamente o seu desempenho. Por isso, ao longo das décadas de 1970, 1980 e 1990, houve uma crescente busca das organizações por promoverem qualidade de vida a seus colaboradores (ABREU, 2019).

Abreu (2019) ainda atesta como vantagem para as empresas, na adoção do teletrabalho, o fato de se tornarem mais competitivas no mercado, que é cada vez mais intenso com a globalização, com concorrentes de diversas partes do país e do mundo. Assim, com uma estrutura mais flexível e tecnológica, elas podem se adaptar mais facilmente às mudanças.

Uma vantagem que Seixas (2017) aponta para os empregadores – mas que, por consequência, igualmente é uma vantagem para o trabalhador – é a extinção dos

² Padrão habitual de ausências no trabalho.

atrasos e faltas. Como não há mais controle da jornada, o trabalho se baseia em demandas; cabe ao teletrabalhador se organizar para cumprir a contento e em tempo hábil. Se ele precisa se ausentar para uma consulta médica, por exemplo, pode suprir esse tempo gasto em qualquer outro horário que desejar, inclusive durante a noite. Sua jornada não é reduzida, e ele não sofre descontos, como sofreria no caso de uma falta injustificada.

Entende Abreu (2016) que a principal vantagem para o trabalhador com a adoção do teletrabalho se traduz em qualidade de vida e no horário flexível, como já citado em outros autores. Ainda, aponta que a sociedade, como um todo, sai beneficiada, pois se trata de uma modalidade de trabalho que permite gerar novos empregos, sobretudo no caso de pessoas com deficiência e/ou necessidades especiais.

Abreu (2016) apresenta, inclusive, uma quantificação dos ganhos que o teletrabalho oferece pelo fato de ser flexível. Pelo menos 10% do seu horário de trabalho anual é reduzido apenas em razão da adoção do teletrabalho, na média, por organizar seu próprio horário e atuar nos momentos de maior eficiência pessoal. A flexibilidade ainda atua como um fator motivacional.

No entendimento de Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), assim como a flexibilidade na execução das tarefas e na jornada de trabalho é um atrativo e grande vantagem para o trabalhador, ela também é interessante para a empresa, já que fortalece uma relação de maior comprometimento do colaborador com a organização. Como o fundamental são as tarefas, e não a jornada, o trabalhador tende a se preocupar mais com prazos e produtividade, e não raro se dedica mais horas a uma tarefa como forma de concluí-la o mais rápido possível. Isso possibilita a demonstração de sua capacidade e qualidade como profissional. Outra motivação de concluir o trabalho é obter tempo livre para suas atividades pessoais.

A economia para o trabalhador, portanto, envolve não só valores financeiros, inerentes ao seu deslocamento e alimentação fora de casa, mas no seu próprio tempo, que, a depender de sua eficiência e organização, pode se tornar muito mais disponível, favorecendo o seu uso em lazer, descanso, aprimoramento e outras atividades (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

O teletrabalho se destaca, portanto, como um modelo que permite alinhar, simultaneamente, benefícios tanto para o empregador como para o colaborador. Mesmo a necessidade de investimento em vestuário, comum para empresas que

adotam uniformes, ou para trabalhadores que precisam apresentar uma determinada imagem no posto de trabalho, deixa de existir: em casa, o trabalhador pode se vestir como preferir, utilizando trajes confortáveis, e a única preocupação do empregador é a execução dos serviços (LEITE; ATTADEMO, 2019).

O aumento de produtividade é apontado por Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) como oriundo de uma série de fatores, como o fato do trabalhador poder se dedicar unicamente à tarefa, evitando interrupções, sejam elas por parte de seus colegas, de superiores, ou ainda por chamadas telefônicas e outras distrações. Ainda, a execução das tarefas em um ambiente doméstico, e a possibilidade de demonstrar que ele é mais produtivo, tende a tornar o teletrabalhador mais motivado que o trabalhador em um escritório. É uma necessidade do teletrabalhador demonstrar os seus resultados, já que ele não está no mesmo ambiente físico do empregador, e não mantém contato constante com ele.

Barros e Silva (2010) ainda identificam como vantagem um incremento na compreensão do trabalhador sobre as estruturas organizacionais, pois muitas vezes, imerso no ambiente da empresa, é difícil a visualização dessas estruturas. Essa visão “de fora” auxilia na identificação de como aprimorar processos, ou ainda de possíveis carências de conhecimentos e técnicas, de modo a favorecer a cultura organizacional.

Os autores ainda citam que além da liberdade, da flexibilidade e do fato do trabalhador não precisar mais se deslocar, ele consegue se manter distante do jogo político do escritório, de disputas internas que podem trazer sofrimento, distrações e tirar o foco da execução das tarefas. Em casa, o teletrabalhador consegue facilidade no cumprimento de tarefas domésticas, conseguindo mais tempo para cuidar de suas questões pessoais e familiares (BARROS; SILVA, 2010).

Em termos de economia de recursos e impactos sociais e ambientais, Yamamoto (2018) traz uma estimativa de que existem potencialmente 50 milhões de teletrabalhadores apenas nos Estados Unidos da América; caso todos esses potenciais teletrabalhadores passassem a trabalhar em seus domicílios, haveria impactos de grandes dimensões no trânsito e no meio ambiente. Conforme o autor, cada trabalhador economizaria US\$ 13 mil anuais; a produtividade do país se elevaria em US\$ 466 bilhões ao ano. Outras áreas afetadas seriam os custos com imóveis, sobretudo aluguéis: haveria uma redução anual de US\$ 170 bilhões, uma redução de 20%.

Squaiella, Marchelli e Righi (2017) apresentam um estudo realizado em 2010, no Brasil, pela rede de escritórios WRI, atuante nas pesquisas em sustentabilidade no ambiente urbano. Foi desenvolvido, com o apoio do Banco Mundial, um projeto piloto na cidade de São Paulo, buscando soluções para a mobilidade urbana e para os custos de deslocamento.

Reunindo mais de mil colaboradores de 20 empresas com escritórios no Centro Empresarial das Nações Unidas (CENU) e no World Trade Center (WTC), houve a constatação de que a adoção do teletrabalho oferecia às empresas a oportunidade de aumentar suas equipes, com mais contratações, sem que precisassem investir em espaço físico ou em equipamentos. Assim, sua produtividade se elevou sem que fosse necessário um investimento em infraestrutura ou em custos operacionais. As equipes também observaram uma redução no número de viagens de automóveis em 7% (SQUAIELLA; MARCHELLI; RIGHI, 2017).

Yamamoto (2018) cita um estudo realizado em 2013 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a respeito do tempo que cidadão paulistano gasta diariamente com transporte. A média é de 42,8 minutos apenas no trajeto entre casa e trabalho. É um número alto, ainda que compatível com algumas metrópoles – o autor cita Xangai, com tempo semelhante ao de São Paulo. A média entre ida ao trabalho e volta para casa é de 85,6 minutos diários para o paulistano, resultando, em um mês, a 28 horas gastas unicamente no processo de deslocamento.

Além do tempo utilizado, Yamamoto (2018) ainda cita em seu estudo os custos decorrentes do transporte urbano, com consequências como engarrafamento e lentidão. Apenas em São Paulo, o custo anual chega a R\$ 40 bilhões, o que equivale a 1% do PIB brasileiro, conforme levantamento realizado em 2013 pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Por fim, um terceiro estudo apresentado por Yamamoto (2018) é referente à soma dos custos em transporte e efeitos do caos no trânsito em São Paulo e Rio de Janeiro, as duas maiores regiões metropolitanas do Brasil, que resulta no valor de R\$ 98 bilhões anuais, conforme cálculo da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN) em 2013. O valor é de 2% do PIB brasileiro.

O teletrabalho ainda traz outros benefícios. Alves (2018a) aponta que ele se destaca por gerar novos empregos, oferecendo opções para trabalhadores que teriam dificuldades em se deslocar para os escritórios, ou ainda que possuem deficiências e

limitações. Os custos imobiliários dos grandes centros urbanos, segundo a sua avaliação, reduzem-se de forma notável.

De fato, a natureza do teletrabalho é inclusiva, uma vez que ele elimina a necessidade da presença física do colaborador, o que pode ser impeditivo para muitas pessoas, seja por questões de mobilidade urbana, como por limitações. Num momento em que a acessibilidade é um tema que norteia as políticas públicas, e buscam-se formas de eliminar barreiras e restrições, essa iniciativa é de grande relevância (SEIXAS, 2017).

Ainda, aponta Seixas (2017) que as empresas podem se ver limitadas em contratarem trabalhadores de regiões próximas, havendo restrição em seu acesso a profissionais de outros centros urbanos, ou mesmo de outros países. O teletrabalho reduz essa limitação geográfica, e, em determinados casos, pode até eliminá-la, favorecendo a qualidade, o desempenho e os resultados.

Rosenfield e Alves (2011) identificam muitas vantagens na adoção do teletrabalho, tanto para organizações como para colaboradores, e entendem que seu apelo pode vir sob diversas óticas: ele pode ser justificado com base na busca pela eficiência, na promoção de qualidade de vida ao colaborador, como forma de reduzir a poluição e o consumo de recursos, como medida de acessibilidade para pessoas com deslocamento limitado, ou, ainda, como promoção de maior participação popular no meio social e civil.

O Quadro 2 aponta, em resumo a todas as informações previamente apresentadas neste subtópico, as principais vantagens apontadas na literatura para a adoção do teletrabalho, sob a ótica da empresa e do empregado, permitindo identificar tanto vantagens no desempenho quanto em custos para trabalhador e organização, e na motivação:

Quadro 2 – Principais vantagens do teletrabalho

| | |
|-----------------------|---|
| Para a empresa | Aumento da produtividade (de forma significativa) |
| | Redução da rotatividade das equipes (<i>turnover</i>) |
| | Menor demanda de escritórios |
| | Administração simplificada e com menos demandas |
| | Flexibilidade organizacional |
| | Menores custos operacionais |

| | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| | Redução do tempo de resposta |
| | Menor impacto ambiental |
| Para o teletrabalhador | Maior motivação |
| | Mais tempo livre |
| | Menor necessidade de deslocamentos |

Fonte: ABREU, 2016

Em um estudo sobre a implementação do teletrabalho no Poder Judiciário Brasileiro, Lima (2019) identificou que um dos principais impactos positivos foi a redução na necessidade de mobiliário e equipamentos, facilitando a execução das tarefas para as equipes que não entraram em regime de teletrabalho, assim como os teletrabalhadores tiveram acesso a outros benefícios, reduzindo seus custos de deslocamento e alimentação, e aumentando sua qualidade de vida. De fato, houve pessoas que abdicaram de cargos de confiança apenas para aderirem ao teletrabalho. O órgão também foi beneficiado, reduzindo suas necessidades de aquisição de bens para a execução das tarefas.

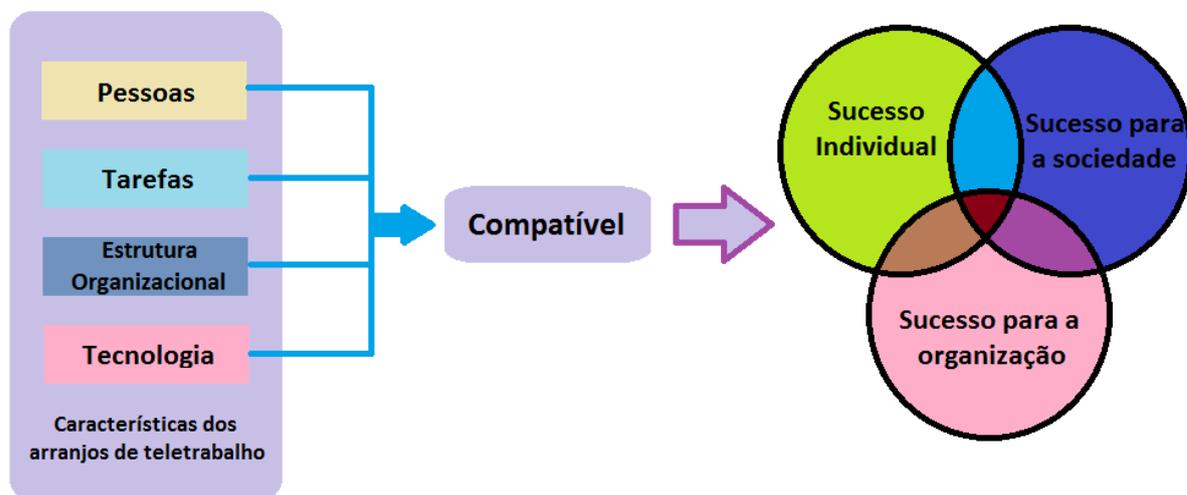
Mross (2019), por sua vez, realizou um estudo sobre a implantação de um projeto piloto de teletrabalho na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria da Previdência. Em seus achados, identificou que a produtividade dos teletrabalhadores foi 10,05% maior do que quando atuavam nos escritórios do órgão; sua percepção sobre a qualidade de vida foi 33,06% maior que apresentavam antes. Sua conformidade profissional, por sua vez, teve uma elevação de 12,04%. Para o órgão, houve uma economia de recursos logísticos de 47,41%, justificando a adoção do modelo. Para os teletrabalhadores, a redução de custos com deslocamento foi da ordem de 50%.

2.4 PRINCIPAIS DIFICULDADES

A despeito de todas as qualidades e possibilidades que o teletrabalho oferece, pode haver diversos desafios e problemas em sua implementação. Obstáculos que podem dificultar a adesão e que, se não forem bem conhecidos, podem comprometer todo o processo, resultando em fracasso. A Figura 1 apresenta os fatores críticos para

o sucesso no teletrabalho, demonstrando que ele não é aplicável a todas as pessoas/organizações/funcionalidades:

Figura 1 – Fatores críticos para o sucesso no teletrabalho



Fonte: adaptado de CARNEVAL, 2018

Conforme Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), para a gerência e para o setor de recursos humanos de uma empresa, o desafio inicial é se adaptar a lidar com dois regimes de trabalho distintos, já que haverá trabalhadores presenciais e teletrabalhadores, e mesmo entre os teletrabalhadores, nem sempre a modalidade é adotada em 100% de sua jornada. É preciso um cuidado especial com o teletrabalhador, para que seja mantida a sua integração com a organização, evitando que ele acabe isolado.

Essa preocupação acomete muitos gestores, que desenvolvem mecanismos que busquem evitar o isolamento do teletrabalhador. Eventos sociais na empresa são uma forma eficaz de promover a integração das equipes de tempos em tempos, como *happy hours* rotineiros e confraternizações (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

É importante, nesse monitoramento, a atenção para o desenrolar das relações entre os colaboradores da organização, sobretudo em possíveis disputas de poder e problemas interpessoais, algo que também pode ocorrer com os teletrabalhadores, conforme eles se relacionam com os colegas por meio de TICs. Por isso, a atenção dos gestores deve ser centrada neles. É possível, inclusive, o surgimento de divisões entre trabalhadores presenciais e teletrabalhadores, por atuarem em regimes distintos e pelas vantagens inerentes ao teletrabalho (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Ainda há preocupação com a segurança dos dados, já que as empresas passam a utilizar a internet para o arquivo e o tráfego de suas informações e processos. Portanto, é fundamental que haja formas de proteção, como criptografia e acesso por meio de senhas, de modo a evitar problemas, espionagem e invasões (SILVA, 2015).

A adoção do teletrabalho pode ser complicada em tarefas que sejam executadas por várias pessoas simultaneamente, sendo o ideal para atividades individuais. Por isso, mesmo teletrabalhadores podem realizar parte de sua jornada de modo presencial, diante da necessidade do comparecimento à sede da organização (SILVA, 2015).

Dentre as principais desvantagens e problemas que podem surgir da adoção do teletrabalho para o trabalhador, são identificadas na literatura o isolamento social, a redução de oportunidades de progressão na carreira, o aumento dos custos pelo trabalho em casa, a maior possibilidade de demissão em caso de cortes e a falta de uma legislação específica, no caso dos servidores (HAU; TODESCAT, 2018).

Para a empresa, também podem surgir problemas, como a falta de lealdade para com a empresa, a objeção de sindicatos, a maior vulnerabilidade de dados e recursos, o aumento dos custos no curto prazo, contratos mais diversificados para administrar e a dependência da tecnologia (HAU; TODESCAT, 2018).

O Quadro 3 sintetiza as principais desvantagens do teletrabalho para o trabalhador e para a empresa:

Quadro 3 – Principais desvantagens do teletrabalho

| | |
|-------------------------------|--|
| Para a empresa | Falta de lealdade para com a empresa |
| | Objeção de sindicatos |
| | Maior vulnerabilidade de dados e recursos |
| | Aumento dos custos no curto prazo |
| | Contratos mais diversificados para administrar |
| | Dependência da tecnologia |
| Para o teletrabalhador | Isolamento social |
| | Redução de oportunidades de progressão na carreira |
| | Aumento dos custos pelo trabalho em casa |

| | |
|--|---|
| | Maior possibilidade de demissão em caso de cortes |
| | Falta de uma legislação específica (servidores) |

Fonte: HAU; TODESCAT, 2018

Deste quadro, é possível inferir que há desafios e dificuldades de várias ordens. Outro ponto é que as metas de trabalho, em geral, são maiores, já que o teletrabalho costuma estar atrelado a preceitos de economia de recursos e de aumento da produtividade, de modo que há requisitos para a sua adoção pelo Poder Público, geralmente envolvendo a comprovação do aumento de produtividade. Silva (2015) fala em 15%, mas esse valor pode variar de caso a caso.

O preconceito com o teletrabalho ainda promove certa resistência por parte dos trabalhadores e empreendedores, mas a informação vem superando essa barreira e reduzindo as dificuldades de implantação dessa modalidade de teletrabalho (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). O Brasil já possui a concepção do teletrabalho em sua legislação, o que demonstra sua importância para a economia e para o mercado (BRASIL, 2017).

No Quadro 4 são alinhados os fatores individuais e das tarefas que são críticos para o sucesso no teletrabalho, traduzindo-se no sucesso do teletrabalhador, e relacionados com a sua satisfação e sua produtividade:

Quadro 4 – Fatores críticos para o teletrabalho

| | |
|-----------------------------|--|
| Características individuais | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de comunicação • Experiência profissional • Tempo de serviço na organização |
| Características das tarefas | <ul style="list-style-type: none"> • Mensurabilidade das saídas das tarefas • Variedade das tarefas • Interdependências das tarefas |

Fonte: CARNEVAL, 2018

Conforme esses fatores críticos, portanto, é possível inferir que nem todos se adaptarão ao teletrabalho, assim como nem todas as tarefas poderão ser realizadas nessa modalidade, ou serão realizadas satisfatoriamente de forma remota e sem o contato direto da equipe.

Conforme Silva (2015), o teletrabalho é uma realidade no Brasil, sendo implementado em várias organizações privadas, e surgindo também em instituições públicas. Como qualquer mudança, o processo de adoção vem acompanhado de dificuldades e barreiras a serem superadas. É importante o estudo sobre sua aplicabilidade e sobre as TICs, assim como sobre todos os conhecimentos necessários e quais tarefas melhor se beneficiam do teletrabalho, garantindo que haja benefícios para o colaborador, para a empresa e para a sociedade como um todo.

2.5 MARCOS LEGAIS

O teletrabalho, assim como outras formas de relação laboral, depende de regulações para sua aplicação, fiscalização e avaliação. Assim, conforme ele se tornou uma realidade, diversos países foram criando legislações e decretos, de modo a estabelecer parâmetros e oferecer resguardo aos contratantes e teletrabalhadores.

Os Estados Unidos da América, por exemplo, promoveram a regulamentação do teletrabalho em 2010, com a publicação do *Telework Enhancement Act* (USA, 2010). O sistema jurídico norte-americano, derivado dos conceitos utilizados no Direito Britânico, é muito mais baseado em decisões e precedentes que em codificações escritas – oposto do modelo brasileiro, por exemplo, que é da escola Romano-Germânica. Contudo, eles também promovem a publicação de leis e regulamentações, como foi com o caso do teletrabalho no país.

Outro país que buscou regulamentar o teletrabalho na década de 2010 foi o Reino Unido. Em junho de 2014, foi promulgada no país uma lei garantindo o direito de flexibilização da jornada aos trabalhadores, inclusive laborarem em suas casas de forma integral ou parcial. O legislador buscou oferecer benefícios extras àqueles que estão em uma mesma empresa há pelo menos 26 semanas e possuam filhos com 16 anos ou menos: esses trabalhadores conseguiram o direito de reivindicarem formas de flexibilizar a sua jornada (ROCHA; AMADOR, 2018).

O estabelecimento de uma legislação desse porte, oferecendo um direito aos trabalhadores, torna o teletrabalho – ainda que de forma parcial – uma possibilidade ideal para conciliar a vida em família com o trabalho. Conforme Rocha e Amador (2018), apenas com justificativas plausíveis poderá o empregador negar a flexibilização da jornada ao seu empregado.

Silva (2014) cita ainda o exemplo de Portugal, que passa por uma modernização política e social, atingindo bons resultados em desenvolvimento humano. O país regulamentou o teletrabalho de modo a incentivar a sua adoção em organizações, inclusive para a Administração Pública, sendo adotado em organizações e entes do Estado, como a Câmara Municipal de Lisboa.

A respeito da organização da administração pública em Portugal, Tavares (2018) acrescenta que o país sofreu transformações desde a década de 1990 conforme havia mudanças de governos e de ideologias. Entre 2004 e 2015, essas transformações se intensificaram, buscando a modernização dos processos e procedimentos adotados em entes governamentais.

O serviço público, portanto, foi sendo reformado, com mudanças estruturais de modo tanto a tornar o Estado mais eficiente, bem como criar melhores condições de trabalho para seus colaboradores. A adoção do teletrabalho foi uma das medidas colocadas em prática nesse plano (TAVARES, 2018).

No Brasil, a regulamentação foi tardia, bastante recente. Não que o teletrabalho não existisse: como demonstra Silva (2014), em 1997 houve a realização do “Seminário Home Office/telecommuting – Perspectivas de Negócios”, que abordou o tema, e antes mesmo disso já havia manifestações de trabalho fora dos escritórios por meio de TICs. De todo modo, o teletrabalho é mais recente no Brasil que em países do primeiro mundo.

A legislação brasileira começou a abordar o teletrabalho em 2011, ainda que só o tenha regulamentado plenamente em 2017. Portanto, a Lei nº 12.551/2011 alterou o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de modo a admitir a realização do trabalho à distância:

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado à distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (BRASIL, 2011, s/p).

A despeito desse avanço legislativo, possibilitando contemplar o teletrabalho, a Lei nº 12.551/2011 não tratou especificamente desse regime de trabalho por meio de TICs. Pelo contrário, abordou de forma geral os trabalhos à distância, garantindo

equiparação de direitos a outros trabalhos exercidos de forma presencial. E por isso houve inquietações sobre o pagamento de trabalhos extras e o controle dessas atividades, já que existem empresas que transmitem tarefas a trabalhadores presenciais quando eles estão longe, seja essa delegação por e-mail, por telefone ou por aplicativos de mensagem (ROCHA; AMADOR, 2018).

Apontam Rocha e Amador (2018) que o fato da cultura brasileira estar arraigada ao trabalho de grande dedicação e sem limites de horário, trabalhadores por vezes definidos como *workaholics*, suscitaram a correlação dessa lei de 2011 com o trabalho extra e suas implicações.

Em 2017, com a publicação da Lei nº 13.467, que trouxe diversas alterações na CLT e foi conhecida como Reforma Trabalhista, o teletrabalho enfim foi devidamente abordado no ordenamento jurídico brasileiro. A lei abordou várias formas de flexibilizar as relações trabalhistas, regulamentando trabalho intermitente, fracionamento de intervalos, dentre outras transformações – muitas das quais já eram aplicadas de modo informal, mas consistiam em ilícitos, já que a legislação não permitia. O legislador teve o cuidado de discernir teletrabalho de trabalho externo, e de delimitar que o exercício de algumas atividades de forma presencial não descaracterizaria o teletrabalho (ALVES, 2018a).

O teletrabalho foi regulamentado no art. 75 da CLT, com a nova redação introduzida, conforme disposto a seguir:

Art. 75-A. A prestação de serviços pelo empregado em regime de teletrabalho observará o disposto neste Capítulo.

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.

Art. 75-C. A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.

§ 1º Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual.

§ 2º Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, com correspondente registro em aditivo contratual.

Art. 75-D. As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito.

Parágrafo único. As utilidades mencionadas no caput deste artigo não integram a remuneração do empregado.

Art. 75-E. O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho.

Parágrafo único. O empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador (BRASIL, 2017, s/p).

Conforme a legislação, a mudança do regime de trabalho para o teletrabalho é possível uma vez havendo acordo mútuo entre as partes. Para isso, é preciso ser registrada a modificação como um aditivo contratual. Não basta acordo verbal ou imposição pelo empregador; é um acordo e deve haver adesão por parte do empregado.

Contudo, entende Godoys (2019) que as dinâmicas da relação laboral demonstram que o trabalhador tem pouco poder nessa negociação. A negativa pode ensejar encerramento do contrato de trabalho por parte do empregador. Ainda que o trabalhador receba todos os seus direitos na rescisão, ele estará sem emprego.

A alteração contrária – retorno do teletrabalho ao trabalho presencial – pode ocorrer por determinação unilateral do empregador, já que ele possui poder de organizar o seu empreendimento. Não obstante, a legislação garante ao teletrabalhador um período de transição de pelo menos 15 dias, para que possa se adaptar (BRASIL, 2017).

No entendimento de Godoys (2019), o legislador intentou deixar claro que não há prejuízo para o trabalhador em deixar o teletrabalho e retornar ao regime presencial, deixando essa escolha livre para o empregador. É um posicionamento que expressa uma preocupação maior na manutenção do emprego quando há necessidade da empresa em se reorganizar e abandonar o teletrabalho.

Uma vez não havendo instrumentos legais que permitam a regulamentação do teletrabalho na administração pública federal brasileira, os gestores dos órgãos têm buscado regulamentações próprias, de características infralegais, para que possam adotar esse regime, considerando os seus benefícios. De fato, há muitas diferenças, no Brasil, entre o teletrabalho adotado na iniciativa privada e no serviço público, como demonstra o Quadro 5:

Quadro 5 – Comparativo entre teletrabalho no setor público e privado

| | Setor público | Setor privado |
|---------------------------|---|--|
| Formalização | Termo de Adesão ou análogo. | Contrato de trabalho celebrado conforme a legislação vigente. |
| Adesão | Interesse da administração em adotar a modalidade. Requerimento por parte do trabalhador. | Livre acordo entre as partes. |
| Prioridade na designação | Pessoas com deficiências ou necessidades especiais; gestantes ou lactantes; pais de filhos com até 24 meses de vida; trabalhadores com redução de jornada por motivos de saúde. | Com base nas necessidades da empresa e nas competências do trabalhador. |
| Restrições | Servidores em estágio probatório ou cumprindo punições; atendimento ao público; setores que não podem ficar desocupados. | Com base na demanda do empregador e no perfil analisado do trabalhador. |
| Infraestrutura necessária | Provida pelo trabalhador. | Negociada entre as partes. |
| Plano de trabalho | Obrigatório. | Facultativo. |
| Metas | Produção superior a 15% do que a de trabalhadores presenciais. | Semelhantes às do trabalhador comum. |
| Monitoramento e controle | Relatório periódico. | Contrato e regulamentos da empresa. |
| Riscos ergonômicos | O teletrabalhador concorda que agora ele é o responsável pelo cuidado com sua ergonomia. | O teletrabalhador concorda que agora ele é o responsável pelo cuidado com sua ergonomia. |

Fonte: CARNEVAL, 2018

Essas diferenças são resultado de não haver uma legislação específica para o setor público, o que leva cada órgão a criar documentos específicos para a implantação do teletrabalho, assim como pelas próprias diferenças da relação de trabalho celetista com a relação de trabalho estatutária. Cardoso (2018) cita, entre alguns regulamentos, a Portaria nº 139/2009, do Tribunal de Contas da União (TCU); a Resolução Administrativa nº 1499/2012, do Tribunal Superior do Trabalho (TST); a

Resolução nº 568/2016, do Supremo Tribunal Federal (STF); e a Resolução nº 227/2016, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

O princípio da eficiência é usado para justificar essas medidas, assim como o princípio da sustentabilidade, que se baseia na adoção de programas socioambientais por órgãos da administração pública, de modo a promover a proteção ao meio ambiente e o uso racional de recursos naturais, reduzindo a emissão de poluentes e o gasto de fontes de energia, de papel e de outros bens e serviços, garantindo o respeito ao desenvolvimento sustentável (CHRISTOFOLI; FINCATO, 2016).

De todo modo, ainda não há um marco legal que admita o teletrabalho na administração pública, valendo-se os gestores de resoluções e decretos. Conforme Silva (2014), existe receio na administração pública ao tratar o tema, embora diversos entes estejam se adiantando em implementar essa modalidade laboral. Modernizar a máquina pública é uma necessidade na visão de muitos gestores, e movimentos semelhantes no exterior são fontes de inspiração para o Brasil.

2.6 TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Estado brasileiro possuiu diversas fases desde a sua constituição, e, a exemplo do que foi adotado por outros países ao longo do século XX, deixou um modelo patrimonialista em busca de um modelo gerencial. A eficiência do Estado e seu tamanho passou a ser discutido com frequência, o que levou a modificações de estrutura e privatizações nas décadas recentes. A adoção das TICs é outra questão que vem influenciando transformações no Poder Público brasileiro (CARNEVAL, 2018).

Conforme Godoys (2019), a adoção de TICs para mediar a relação de trabalho no Poder Público é uma resposta a essa tendência já observada na iniciativa privada, de modo a favorecer a execução das tarefas e promover o desenvolvimento do trabalho. Por meio da adoção das TICs, o Poder Público no Brasil reconhece que precisa se adaptar a uma realidade permanentemente conectada, buscando, com a tecnologia, promover a eficiência, que é um princípio que rege o Direito Administrativo, e buscar o exercício da cidadania. Trata-se, portanto, de se adaptar às transformações sociais e aprimorar a sua atuação, reduzindo o custo e o tempo de execução de tarefas.

O princípio da eficiência na Administração Pública está presente no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, significando que é fundamental a redução de custos, bem como a elevação da qualidade dos serviços (BRASIL, 1995). Filardi e Zanini (2019), com base nesse dispositivo, ressaltam a necessidade da melhora do Estado e de sua administração, sem que isso signifique sua redução ou o aumento de seu campo de atuação, mas sim o investimento em tecnologias que permitam o desempenho mais eficiente de seus trabalhos.

Entende Silva (2015) que o amadurecimento das TICs na segunda década do século XXI permite que o tema seja discutido com seriedade, pensando em sua implementação pelo Poder Público no Brasil. Para isso, faz-se necessária a aprovação de normativas e legislações, o que até o momento não ocorreu – embora tenha havido a regulamentação do teletrabalho para a iniciativa privada (BRASIL, 2017).

A Administração Pública, ao longo da história humana, atuou em diversas áreas, sendo uma delas, de destaque, no desenvolvimento viário das cidades. No século XX, com a popularização do automóvel, essa se tornou uma política pública importante, tanto por incentivar a indústria automotiva, como por favorecer a mobilidade urbana. De fato, esses objetivos foram alcançados nas civilizações modernas, porém a produção e a aquisição de automóveis foram tão grandes que surgiu uma maior dependência desses veículos, com dificuldades expressas em engarrafamentos, necessidade de outras políticas públicas para a solução do gargalo do trânsito, e ainda desdobramentos em poluição e acidentes. Portanto, as políticas públicas precisaram ser repensadas (SQUAIELLA; MARCHELLI, RIGHI, 2017).

Dentre os impactos do transporte para o local de trabalho presencial, Squaiella, Marchelli e Righi apontam que 47% das emissões de CO² do setor de energia no Brasil são oriundas dos meios de transporte viário. Portanto, é uma questão de saúde pública e de meio ambiente, justificando que não só a iniciativa privada adote medidas no combate a esses danos, mas também a Administração Pública.

Outro desdobramento do uso massivo de automóveis, segundo Squaiella, Marchelli e Righi (2017), é a segregação das comunidades e custos elevados em razão de infortúnios relacionados ao trânsito, sejam combustíveis desperdiçados em engarrafamentos e demandas em saúde provocados por acidentes.

O fato de grande parte dos automóveis ser ocupada por uma ou duas pessoas é um agravante para essa questão. Nesse ponto, o transporte público se oferece como paliativo, porém não como solução, já que ainda consiste em agentes poluidores, em

deslocamento e em custos que poderiam ser evitados. O ideal seria propor soluções que visassem a oferecer alternativas para o problema, evitando esses deslocamentos que promovem todas essas emissões (SQUAIELLA; MARCHELLI, RIGHI, 2017).

O fomento à adoção do teletrabalho na Administração Pública, na visão de Silva (2015), deve ser basear na proposta de melhorias na prestação de serviços à população, na redução de custos, que permitirá redirecionar recursos a outras atividades, e também na transparência do governo, um pressuposto do Estado brasileiro. É crucial, portanto, que a implementação seja embasada no princípio da eficiência, focando em maior produtividade, redução do custeio da máquina pública e maior qualidade de vida aos trabalhadores.

A eficiência é identificada no teletrabalho até mesmo no cumprimento de metas e de horários, já que os servidores que não precisam se deslocar de suas casas até o local de trabalho não estão propensos a atrasos, imprevistos no trânsito e outros problemas relacionados ao deslocamento. Ainda, eles eliminam esse custo e esse desgaste, que pode afetar a sua produtividade. Uma vez o servidor acorde e realize suas atividades matinais, ele já pode iniciar seus trabalhos, que são delegados por seus superiores por meio de TICs (SILVA, 2014).

Silva (2014) aponta, entre os principais benefícios para os órgãos públicos pela adoção do teletrabalho, sobretudo na redução de demanda por espaços físicos e por estruturas relacionadas – de luz, água, mobiliário, equipamentos, internet e afins. Isso ainda impacta no consumo energético, reduzindo os custos de manutenção do órgão. E como os trabalhos seguirão sendo executados – e o esperado é que sejam realizados com a mesma presteza ou até de forma mais eficiente –, há uma redução no custo de execução de cada tarefa ao contribuinte.

Na visão de Godoys (2019), quando o Poder Público adota o teletrabalho, o objetivo realmente é a atenção ao princípio da eficiência, de modo a promover uma entrega mais efetiva ao cidadão e possibilitar ao servidor a possibilidade de realização de trabalho com maior eficácia, dispondo de melhores meios e em maior qualidade de vida, sobretudo por não precisar mais se deslocar para trabalhar. A redução de custos operacionais do órgão é outra consequência, um desdobramento dessa adoção do teletrabalho, garantindo um Estado mais eficiente.

Um elemento importante na relação de trabalho do servidor, em comparação com o trabalhador da iniciativa privada, é o estabelecimento em lei especificamente sobre o que deve ser feito – a Administração é obrigada a atuar conforme a lei

determina, enquanto ao particular unicamente é proibido violar a lei. Até por isso, o teletrabalho primeiro se manifestou na iniciativa privada, e há entraves para a sua adoção no Poder Público. Sua regulamentação ao trabalhador celetista ocorreu unicamente em 2017, embora ele já fosse adotado desde a década de 1990. No Poder Público, por outro lado, há uma dependência da atualização da legislação (ARAÚJO, 2018).

O teletrabalho, contudo, vem sendo aplicado, ainda que timidamente, em órgãos da Administração Pública, valendo-se os gestores de Portarias e outras formas de regulamentação. Em geral, essas regulamentações possuem ritos semelhantes para a efetivação da condição de teletrabalhador. O comum é que, sendo regulamentada a relação de teletrabalho, seja então necessário que a chefia imediata do servidor promova a sua “designação”, quando é definido o seu regime de teletrabalho, tanto em percentual de horas, em quantidade de horas semanais presenciais, e em metas de produtividade, superiores às presenciais (GODOYS, 2019).

Um ponto importante levantado por Godoys (2019) é que é comum que sejam estipuladas metas de produtividade superiores às realizadas em trabalho presencial, sobretudo considerando o pressuposto de que o teletrabalho reduz a fadiga, o estresse e as distrações comuns ao ambiente de trabalho. Por outro lado, essas metas precisam ser exequíveis, não sendo demasiadamente elevadas. Sendo, então, superiores ao trabalho presencial, em geral não as superam em mais de 20%.

Carneval (2018) ressalta, como ferramenta importante para a modernização do trabalho na Administração Pública, o Processo Eletrônico Nacional (PEN), plataforma governamental adotada a partir de 2015 com o objetivo de adotar processos e documentos eletrônicos em órgãos públicos. Essa adoção se dá com muitas fundamentações: redução de uso de papel, redução de custos, facilidade de acesso aos dados pelo cidadão, facilidade de gestão, agilidade nos trabalhos, redução da necessidade de espaços para arquivos físicos, dentre outros. O teletrabalho, embora não sendo a razão dessa modernização, torna-se passível de ser aplicado pela adoção dessas novas tecnologias.

Destaca-se, nesse aspecto, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), oferecido gratuitamente a órgãos da Administração Pública e adotado por algumas instituições de Ensino Superior em 2017, o que inclui a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Trata-se de um sistema que favorece o trabalho remoto, eliminando

tramitação física de processos e permitindo, por meio de chave digital e diversos mecanismos de segurança, que o servidor tenha acesso aos processos em que trabalha de qualquer localidade (CARNEVAL, 2018).

Conforme Cardoso (2018), o serviço público brasileiro teve seu marco inicial na instituição do teletrabalho por meio da iniciativa do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), que é, na verdade, uma empresa pública com vínculo com o Ministério da Fazenda – ente da Administração Pública Direta. O SERPRO tem histórico de tentativas de implementação do teletrabalho desde a década de 1980, com uma nova tentativa em 1996 e um projeto-piloto que finalmente foi bem-sucedido em 2006, vinte anos após a primeira tentativa.

Cardoso (2018) ainda cita pioneirismo em três órgãos: o TCU, que implementou um projeto-piloto do teletrabalho em 2009; a Secretaria de Receita Federal do Brasil, que implantou seu projeto-piloto em 2010; e a Advocacia Geral da União (AGU), com um projeto-piloto sendo iniciado em 2011.

Na iniciativa privada, em geral, o acordo estabelecido entre empregador e empregado determina os custos e investimentos para a adoção do teletrabalho. No Poder Público, o comum é que o servidor utilize seus próprios equipamentos em seu domicílio, como computador, acesso à internet e outros itens necessários. Em alguns casos, é estipulado de forma expressa que cabe ao servidor garantir o bom funcionamento dessas estruturas, para que o trabalho seja executado a contento. Quando ele adere ao teletrabalho, ele precisa assinar termo de consentimento sobre a meta estabelecida para a produtividade que será cobrada de sua atuação (GODOYS, 2019).

Conforme Alves (2018a), o teletrabalho não sofreu ainda uma ampla difusão no Poder Público, mas é possível enumerar a adoção de vários órgãos da Administração Pública Direta e Indireta, como também de empresas públicas. Em geral, essas adesões se dão em forma de projetos-piloto, aplicados a equipes pequenas ou a um menor percentual de servidores, evitando grandes impactos e permitindo avaliar os resultados a fim de estudar, mais tarde, uma adesão em grande escala. Em alguns órgãos, sobretudo aqueles que foram pioneiros na implementação do teletrabalho, existem servidores nesse regime há muitos anos, sendo já uma prática institucionalizada. O Quadro 6 apresenta, de forma resumida, a instituição do teletrabalho em órgãos da administração pública e empresas públicas.

Quadro 6 – Teletrabalho na Administração Pública no Brasil

| Instituição | Metas de desempenho em comparação com os presenciais | Número máximo de teletrabalhadores |
|---|---|---|
| AGU | 10% superiores | 30% de cada unidade |
| Banco do Brasil | 15% superiores | 50% da equipe |
| CGU | Minimamente superiores (sem especificação) | 15% de cada unidade |
| Ministério Público da União | Pelo menos iguais e até 20% superiores | 50% de cada unidade |
| Receita Federal | 15% superiores | Sem especificação |
| SEPRO | As mesmas | Conforme as vagas de cada edital |
| STF | 15% superiores | 30% de cada unidade |
| TCU | Menor prazo de realização das tarefas | 30% de cada unidade |
| Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios | 15% superiores | 30% de cada unidade |
| TST | 15% superiores | 30% a 50% de cada unidade |

Fonte: ALVES, 2018a

O que se observa, desse quadro, é que em geral há a exigência de um aumento da eficiência e que apenas uma parte da equipe pode atuar em regime de teletrabalho. Destaca-se a solução apresentada pelo TCU, de reduzir o tempo para realização das tarefas ao invés de solicitar maiores metas de produção.

Os resultados da adoção do teletrabalho foram mensurados por alguns estudos, conforme determinados indicadores. Goulart (2009) realizou um estudo pioneiro sobre a implementação do teletrabalho no SERPRO, coletando dados entre 2005 e 2006. Conforme o autor, a produtividade dos teletrabalhadores aumentou em 10,05%, sua Qualidade de Vida cresceu em 33,06%, seu índice de Conformidade Profissional se elevou em 12,04% e seus custos em deslocamento se reduziram em 50%. O órgão, por sua vez, observou uma economia de 47,41% em custos de logística.

Alves (2018a) realizou um estudo a respeito da adoção do teletrabalho no MPU. Os pressupostos para a implementação se basearam na iniciativa de elevar a produtividade dos trabalhadores, de reduzir os impactos no meio ambiente e na sociedade oriundos do deslocamento urbano, de contribuir para a qualidade de vida

dos servidores e de tornar mais eficientes os serviços prestados. Como em outros casos, o teletrabalho se fundamentou na adoção de metas de produtividade, inclusive com estabelecimento de desempenho em vários níveis – mensal, semanal, e até mesmo diário, com base no campo de atuação do servidor. A estrutura física deveria ser provida pelo servidor, e não mais do que metade dos servidores de cada unidade poderiam aderir à modalidade.

Algo que se destaca nessa iniciativa é a atenção para com a integração e o convívio social do teletrabalhador, já que um dos riscos do teletrabalho é o isolamento. Assim, foi determinada na regulamentação do teletrabalho no órgão que ao menos duas vezes por mês o servidor deveria realizar trabalho presencial, como forma de manter a sua interação com a equipe e permitir que ele vivencie a cultura organizacional da instituição. Como em outros órgãos do Poder Público, a adesão ao teletrabalho é opcional, sendo facultada ao servidor essa decisão. De todo modo, só é possível o trabalho à distância por meio de TICs para funções em que as tarefas sejam mensuráveis – uma vez que há cláusula de aumento de desempenho (ALVES, 2018a).

Alves (2018a) realiza uma comparação entre o modelo de teletrabalho adotado para o MPU e aquele utilizado em outros órgãos da Administração Pública, considerando uma diferença notável a regulamentação da produtividade. Ao invés de exigir um aumento de produtividade em comparação com os servidores em regime presencial, o MPU estabelece que no mínimo o teletrabalhador deve render tanto quanto seu colega que atua nos escritórios do órgão. Assim, é esperado que não haja sobrecarga ou exigências excessivas sobre o teletrabalhador, e ainda é impedido que surjam rivalidades e problemas de relacionamento entre trabalhadores de regimes distintos, que podem se sentir injustiçados por um ou outro motivo.

Alves (2018c) apresenta o caso do TST, que implementou o teletrabalho no ano de 2012, sobretudo influenciado pela Lei nº 12.551/2011, que regulamentava o trabalho à distância – e não o teletrabalho em si – para celetistas, como já apresentado. O órgão ofereceu como uma opção o teletrabalho a seus servidores, estabelecendo como meta, nesse regime laboral, o desempenho quantificável de pelo menos 15% a mais que aquele realizado na forma presencial. O foco dos gestores foi oferecer oportunidades de maior qualidade de vida a servidores com deficiências e limitações, que mais sofrem com o deslocamento urbano e com a adaptação aos escritórios, dando-lhes preferência na adoção ao teletrabalho.

Alves (2018c) apresenta ainda o caso do Conselho Superior de Justiça do Trabalho (CSJT), que adotou seu projeto-piloto de teletrabalho em 2012, de modo a avaliar os impactos e benefícios, possibilitando, assim, subsidiar uma implementação definitiva futura. Essa implementação se deu em 2015, por meio da Resolução nº 151 do referido órgão. Dentre os pressupostos para a modificação para o teletrabalho, está o incremento em produtividade da ordem de pelo menos 15%, bem como o planejamento de metas para cada servidor junto à sua chefia. Conforme estabelecido pelo órgão, cabe ao servidor os custos e investimentos em equipamentos necessários para a sua atuação.

Outro caso de adoção do teletrabalho por órgão público federal em 2012 é o da Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRFB), relatado por Heringer (2017). Primeiramente, a adoção se deu por meio da Portaria nº 947, de 20 de abril de 2012, e houve, posteriormente, atualização pela Portaria nº 2.383, de 13 de julho de 2017. O órgão regulamentou o exercício de atividades em ambiente externo por meio de TICs, caracterizando o teletrabalho, para seus auditores, tanto em análise como em julgamento de processos administrativos fiscais, como em tarefas de desenvolvimento de sistemas corporativos em TICs. Para a mudança de regime, é solicitado um plano de trabalho individual que contenha metas de produtividade e indicadores para quantificar o seu cumprimento.

O Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) regulamentou o teletrabalho em 2013, tanto no 1º quanto no 2º Grau. Embora sua normativa seja semelhante à de outros órgãos do Poder Judiciário previamente apresentados, a meta de desempenho mínima foi reduzida para 10% acima das atividades desempenhadas em trabalho presencial. Outro ponto foi o alinhamento do cumprimento das metas com a jornada de trabalho: assim, independente das horas que o teletrabalhador leva para realizar suas tarefas, basta que ele cumpra a meta 10% acima do trabalhador presencial para que seja considerado automaticamente que ele está cumprindo a sua jornada. Embora seja uma constatação aparentemente óbvia, o seu reconhecimento expresso demonstra um avanço na percepção de que o trabalho por meio de TICs não é limitado ou regulado por horas de disponibilidade, e sim pelo cumprimento de tarefas, cabendo ao servidor se organizar e desempenhar suas funções (ALVES, 2018c).

Em 2015, também ganhou destaque o Decreto nº 8.539, de 8 de outubro, publicado para favorecer “o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal

direta, autárquica e fundacional”, conforme expresso em seu art. 1º (BRASIL, 2015, s/p). O Decreto determinou a utilização de código aberto nos sistemas adotados e de mecanismos de verificação de autenticidade, com o foco na segurança e na disseminação das TICs em sua gestão.

De fato, analisando os casos das instituições de ensino superior, Carneval (2018) discute o caso da Universidade Federal Fluminense (UFF), que adotou o teletrabalho por meio da Portaria nº 57.301. Os fundamentos foram a modernização de suas atividades e a flexibilização da jornada de seus servidores técnicos-administrativos. O autor lembra que a jornada de trabalho dos servidores é regida pelo Regime Jurídico Único (RJU) (BRASIL, 1990), determinando o cumprimento de 40 horas semanais. Contudo, há exceção no caso os serviços exijam regimes de turnos ou escalas, ou mesmo trabalho noturno, cabendo à instituição regulamentar a flexibilização, o que possibilita a adoção do teletrabalho, ainda que ele não esteja expresso em lei.

Heringer (2017) apresenta um estudo sobre a implementação do teletrabalho no Ministério da Justiça e Cidadania (MJC), o que se oficializou pela publicação da Portaria nº 947, em 5 de outubro de 2016. O documento vislumbrou a adoção do teletrabalho por uma série de fatores, dentre os quais a possibilidade de atuação por meio de TICs em razão da implantação do SEI, bem como do canal de comunicação “Você.MJ”, e em atendimento ao princípio da eficiência e o desenvolvimento de ações que proponham a melhora do ambiente da organização e da qualidade de vida dos servidores, desenvolvendo-os e valorizando-os, entendendo, assim, ser o caminho lógico a modernização das relações de trabalho com menores custos e maior eficiência.

Outra normatização sobre o teletrabalho em 2016, desta vez Federal, foi a do CNJ, que, uma vez o seu poder de regulamentação, estabeleceu parâmetros para todo o Poder Judiciário. A Portaria nº 227 de 2016 do CNJ segue o caminho já traçado por outras regulamentações anteriores, mas se destacando por permitir o estabelecimento de acréscimo de até 30% em produtividade, conforme cada órgão. Ainda normatizou a quantidade máxima de servidores por setor de trabalho, e vedou o teletrabalho para servidores em estágio probatório (ALVES, 2018a), condição que dura os primeiros três anos após nomeação ao cargo público mediante aprovação em concurso, conforme a Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990).

Outra vedação é o regime de teletrabalho a servidores que sofreram alguma penalidade disciplinar recente ou que esteja a menos de um ano no respectivo órgão – ainda que o vínculo com a Administração Pública seja mais antigo. Como nem todos os processos são digitais, ainda que o SEI esteja propiciando a digitalização dos processos, há controle e até vedação à retirada de processos e documentos físicos pelo teletrabalhador (ALVES, 2018a).

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) implementou o teletrabalho em suas dependências por meio da Portaria nº 94, em 11 de janeiro de 2018, assim como as outras normativas a respeito, determinando metas de produtividade e percentual de teletrabalhadores. Conforme a regulamentação do INSS, os servidores em regime de teletrabalho devem apresentar produtividade superior aos servidores em regime presencial, sem, contudo, quantificar um mínimo de superioridade. A limitação é que apenas 40% dos servidores podem ser teletrabalhadores, restando um mínimo de 60% na unidade. Como se trata de um projeto-piloto, foi delimitado um prazo de doze meses para sua duração, ao longo do qual seriam possíveis ajustes e ao fim haveria uma avaliação sobre a possibilidade de sua aplicação em definitivo (CARDOSO, 2018).

Outra regulamentação de 2018, apresentada por Carneval (2018), é a de um órgão da Administração Pública Direta, o Ministério da Agricultura e Pecuária, que publicou a Portaria nº 1.354, em 16 de agosto de 2018. No seu caso, foi definido um acréscimo de 20% em produtividade, no mínimo, para o teletrabalhador. Trata-se de um órgão que utiliza o SEI, a exemplo da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, e o teletrabalho se tornou uma alternativa viável exatamente pela adoção dessa plataforma para a digitalização dos processos.

Outro Ministério que adotou o teletrabalho em 2018 foi o do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Em 31 de agosto, houve a publicação de sua Instrução Normativa nº 1, destinada a regulamentar o funcionamento do Programa de Gestão pelos órgãos públicos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). Dentre as possibilidades da referida Instrução Normativa, surgiu o regime de teletrabalho, dispensando a necessidade de controle de frequência dos servidores. A adoção desse regime depende da conveniência de cada setor e do entendimento de cada chefia quanto à possibilidade de aplicação. Como destaque, a Instrução Normativa aventa a possibilidade de três modalidades distintas de jornada: semipresencial, com realização de algumas tarefas fora das dependências da

unidade; teletrabalho, com todas as atividades realizadas fora da unidade, por meio de TICs; e por tarefa, variando o regime de acordo com cada atividade (CARNEVAL, 2018).

No campo municipal, Heringer (2017) destaca o Decreto nº 56.370, de 26 de agosto de 2015, do Município de São Paulo, regulamentando o teletrabalho na Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico. A presente pesquisa busca fundamentar a adoção do teletrabalho numa instituição de ensino de âmbito Federal, mas é importante demonstrar que as TICs ganham espaço nas relações de trabalho e em entes do Poder Público em todas as esferas, como exemplifica o caso da prefeitura de São Paulo. Assim como em outros órgãos, o teletrabalho é mediado pelo uso do SEI, do Sistema de Gerenciamento de Atividades (SGA) e do Sistema de Produtividade Fiscal (SPF), que são ferramentas importantes no monitoramento do desempenho do teletrabalhador e na mensuração de sua atuação.

Ainda é possível citar um caso estadual, como o do Detran-DF, que publicou a Instrução nº 1.188, em 28 de dezembro de 2016, regulamentando o teletrabalho no órgão, trazendo como fundamentos o aumento da produtividade dos servidores, a redução dos custos de funcionamento das unidades, a facilitação e modernização da gestão de pessoas, benefícios em qualidade de vida para o servidor e em mobilidade urbana e proteção ambiental à sociedade, atendimento ao princípio da eficiência, e observando o sucesso de implantação no Poder Judiciário ao longo da década, significando que é um modelo que possui muito potencial de ganhos (HERINGER, 2017).

O Estado de São Paulo também publicou uma regulamentação para o teletrabalho por meio do Decreto nº 62.648 de 27 de junho de 2017, abordando a administração direta e autárquica em seu território. O norte para a aplicação dessa modalidade laboral é a busca por maior produtividade, redução de custeio e respeito ao princípio da eficiência, e como política ambiental de redução de emissão de poluentes (CARNEVAL, 2018). Heringer (2017) aponta como fundamentos para essa modernização a atenção à inclusão no ambiente de trabalho, possibilitando que servidores e celetistas com limitações físicas e/ou de deslocamento possam realizar suas atividades laborais.

Portanto, é possível identificar que o teletrabalho é adotado com cada vez maior frequência na Administração Pública, conforme aumenta o número de experiências

com essa modalidade e se acumulam sucessos dos diversos órgãos em economia, qualidade de vida, eficiência e proteção ao meio ambiente. Conforme Alves (2018c), porém, a falta de regulamentação legal leva a maioria dos órgãos a recorrerem a documentos infralegais, propiciando modelos diversos e critérios, por vezes, arbitrários.

Na adoção do teletrabalho, é possível que as tarefas não sejam cumpridas dentro do tempo hábil, algo que pode ocorrer e ocorre muitas vezes, de fato, no trabalho presencial. Contudo, em regime de teletrabalho, dificilmente o superior imediato identificará as dificuldades que o servidor enfrenta, já que eles não convivem diariamente. Por isso, Silva, Oliveira e Ângelo (2018) entendem que é fundamental ao teletrabalhador manter comunicação constante com seu superior, informando-o de problemas e realinhando prazos e metas. De todo modo, a critério do superior, o regime de teletrabalho pode ser suspenso ou mesmo cancelado, retornando o servidor ao trabalho presencial.

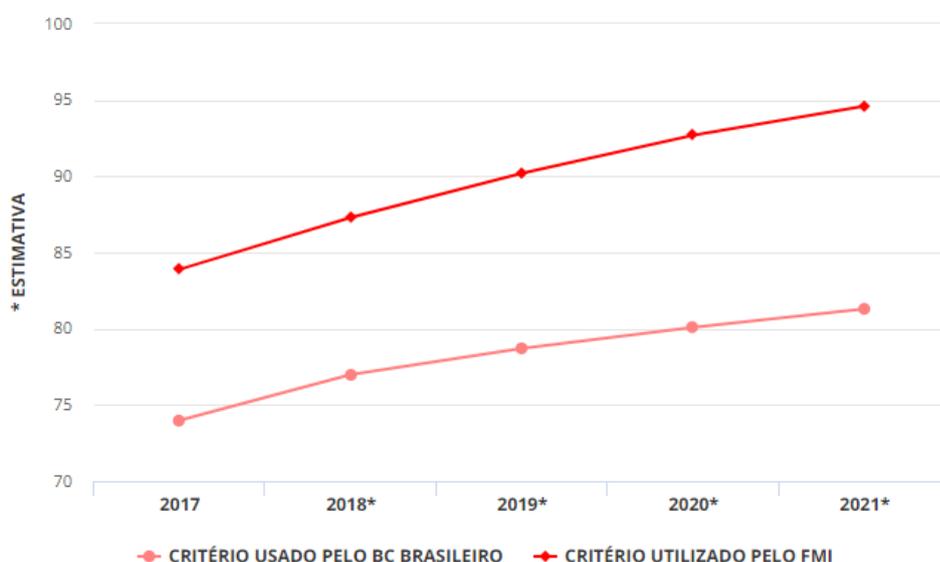
Alves (2018b) aponta que pode haver resistência de servidores, sobretudo aqueles mais antigos, sem tanto domínio de TICs, à adoção do teletrabalho. Cumpre lembrar que não se trata de um regime impositivo, sendo facultado ao servidor aderir a ele ou não – ao menos não por ora, uma vez que as estruturas físicas dos órgãos existem e são utilizadas diariamente. Enquanto na iniciativa privada a vaga de emprego possui suas próprias delimitações e o trabalhador precisa se adequar a elas – portanto, vagas nascidas já em relações de teletrabalho dificilmente poderão ser convertidas em vagas presenciais, pois muitas vezes sequer existe a estrutura física para elas –, na Administração Pública cabe ao órgão regulamentar o trabalho por meio de TICs, e ao servidor aderir ou não a ele.

2.7 FATORES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NA UFMS

O endividamento do Governo Federal brasileiro e da máquina pública em todas as esferas é um problema antigo da Administração Pública no país, que levou a debates no campo político, disputas entre Federação e Estados nas décadas de 1980 e 1990, e guerra fiscal entre as Unidades Federativas desde a redemocratização e ao longo das duas primeiras décadas do século XXI (KUGELMAS; SOLA, 1999; SOUZA, 2005; ALEXANDRE, 2013).

No cenário de recessão econômica que se apresentou ao longo da década de 2010, com Produto Interno Bruto (PIB) negativo em determinado momento, desemprego e redução da arrecadação tributária, intensificou-se a dívida pública brasileira. Estimativas realizadas pelo Banco Mundial apontam que ela tende a representar 95% do PIB brasileiro em 2021 (Figura 2), o que levou a questionamentos sobre a eficiência estatal e modelos que possibilitassem a redução de seus custos.

Figura 2 – Histórico e projeção do aumento da dívida pública brasileira em comparação com o PIB



Fonte: MARTELLO (2018, p. 1)

A Figura 2 demonstra que há uma projeção do aumento da dívida pública brasileira tanto no critério utilizado pelo Banco Central Brasileiro quanto no critério utilizado pelo Fundo Monetário Internacional (FMI). Os custos da máquina pública são, portanto, uma questão atual e relevante no Brasil, assumindo caráter de urgência, o que motivou, inclusive, o contingenciamento de recursos para diversas áreas, incluindo as universidades federais, prejudicando o andamento dos serviços prestados e tornando necessária a adoção de planos emergenciais de economia de recursos (UFMS, 2019). Promover alternativas para essas instituições é importante, de modo a manter a qualidade dos serviços prestados a um custo menor.

A despeito da existência de uma situação de carência de recursos, é importante, a todo momento, a busca pela eficiência na Administração Pública, um conceito que faz parte dos princípios que regem o Poder Público no Brasil (BRASIL,

1995). Uma vez havendo formas mais eficientes e/ou menos custosas da realização de um serviço sem prejudicar o seu resultado, elas devem ser adotadas.

A redução dos custos da Administração Pública, portanto, é uma questão discutida internacionalmente e no Brasil. Respostas para essa questão, na década de 1990, envolveram a privatização de diversas entidades, buscando o apoio do Terceiro Setor na oferta de certos serviços para a população (KUGELMAS; SOLA, 1999). Outros sistemas, em paralelo, foram propostos, como os sistemas de custos baseados em atividades, de modo a promover a reestruturação da gestão e buscar identificar onde e como os custos se formam, a fim de melhor geri-los (ALONSO, 1999).

As Organizações Sociais, entidades do Terceiro Setor, também passaram a ser adotadas pelo Poder Público para a oferta de serviços, recebendo repasses da Administração para serviços junto à população, porém exercendo sua própria gestão, sem a necessidade da oferta de uma estrutura por parte do Estado. Trata-se de um modelo bastante adotado em saúde, na qual hospitais do Terceiro Setor oferecem atendimento para clientes do Sistema Único de Saúde (SUS) (TANAKA, 2002; VOLPATO et al., 2016).

A tecnologia da informação se apresenta como ferramenta importante na transparência dos governos, assim como na redução de custos na Administração Pública. O Pregão Eletrônico, por exemplo, é uma modalidade de compra que expande a possibilidade de acesso de fornecedores, não se fazendo necessária a presença física de seus representantes para a oferta de lances, sendo igualmente benéfica para a Administração, que pode obter serviços e produtos mais baratos, mesmo de outras localidades, em suas aquisições (FREITAS; MALDONADO, 2013).

Assim como a tecnologia da informação impacta nos modelos de compras governamentais, ela afeta muitas outras rotinas diárias, como a elaboração e divulgação de informes oficiais, o acesso à informação, a organização e gestão de competências, e a condução de processos (MENDONÇA et al., 2013).

No final da década de 2000 e início da década de 2010, disseminou-se no Brasil o processo eletrônico, primeiro no Poder Judiciário, e em seguida, expandindo-se para o Poder Executivo, com a proposta de agilizar, simplificar, tornar mais eficiente e reduzir os custos da Administração. A utilização de sistemas em rede não faz mais necessário o trâmite físico de documentos, processo custoso e que demanda tempo, permitindo que as partes envolvidas se comuniquem em tempo real, a despeito da unidade física em que se encontrem (SILVA, 2015).

O custeio da Administração envolve o investimento em estrutura de escritórios, com custos em eletricidade, água, internet e infraestrutura física, como forma de possibilitar a realização das tarefas. Os escritórios são importantes para que todas as partes envolvidas no processo possam discutir temas análogos, despachar documentos e remetê-los aos destinatários; todos trabalhando em um mesmo local físico, esse processo se torna mais célere e centralizado (SILVA, 2015; FANZERES; LIMA, 2018).

Contudo, não havendo mais a necessidade do trâmite físico de documentos e processos, e considerando ainda o surgimento da possibilidade de trabalho em qualquer local físico que possua um computador e acesso à internet, vislumbra-se o teletrabalho como oportunidade de tornar a Administração Pública mais eficiente e menos custosa (SILVA, 2015). Diversos órgãos do Poder Público têm aderido ao teletrabalho, como o Tribunal de Contas da União e o Supremo Tribunal Federal (ALVES, 2018a), algo que vem ocorrendo também em outros países (ALVES, 2018b), significando que é uma alternativa viável, assim como uma organização coerente para o século XXI.

Não há, na legislação, previsão para a adoção do teletrabalho por instituições públicas, de modo que sua implementação vem se dando por meio de publicações infralegais (CARDOSO, 2018). Contudo, o fato de haver adoção desse regime de trabalho em diversos órgãos do Poder Judiciário e do Poder Executivo demonstra o interesse de gestores e a aceitação de servidores a esse modelo, representando vantagens em relação ao trabalho presencial (GODOYS, 2019).

O teletrabalho tem se apresentado, portanto, como uma relação de trabalho eficiente em diversas áreas da administração, inclusive no secretariado de organizações (FANZERES; LIMA, 2018), demonstrando a capacidade de adaptação e evolução das formas de trabalho em busca de produtividade e eficiência.

A UFMS, assim como outras instituições de Ensino Superior, adotou um sistema eletrônico de processos e documentos, já possuindo estrutura para buscar modelos mais eficientes de relações de trabalho e desempenho de tarefas na Administração Pública. Do mesmo modo, a instituição é afetada pela crise econômica brasileira, e sofreu contingenciamento de recursos em 2019, o que a levou a adotar um plano emergencial que afetou todas suas atividades, inclusive o trabalho administrativo (UFMS, 2019).

As condições técnicas para a implementação do teletrabalho na UFMS já existem: com a adoção de um sistema eletrônico de gerenciamento de processos, a instituição permite que tarefas administrativas sejam realizadas a qualquer tempo e em qualquer local, mesmo fora da jornada de trabalho e das instalações do órgão. Na FAODO da UFMS, servidores administrativos se comunicam por meios eletrônicos com seus colegas de modo a facilitar o andamento das atividades, mesmo fora do horário de trabalho ou em fins de semana, produzindo documentos, concluindo relatórios e garantindo o funcionamento da unidade. Não raro, eles permanecem na unidade realizando suas tarefas, inclusive em horários nos quais o Plano Emergencial instituído em face do contingenciamento de recursos determina o desligamento de aparelhos de ar-condicionado, por exemplo.

O teletrabalho ainda surge como alternativa diante de situações nas quais sejam impossíveis aglomerações de pessoas ou grande deslocamento urbano, como em 2020, no caso da pandemia do coronavírus, causador da Covid-19. As ações de emergência levaram à suspensão de atividades esportivas, grandes eventos, aulas em instituições de ensino e implementaram tanto o estudo remoto como o teletrabalho em universidades federais – incluindo a UFMS (JARA, 2020). Embora a implementação tenha se dado em uma situação emergencial, também ressalta o papel das tecnologias da informação na manutenção das relações e estruturas sociais e das atividades rotineiras e de trabalho em situações de pouco ou nenhum contato físico.

Deste modo, o teletrabalho pode trazer uma série de benefícios para a Faculdade de Odontologia e para toda a UFMS, como economia de recursos e flexibilidade na jornada, conforme a necessidade das demandas, contribuindo para a atenção ao princípio da eficiência administrativa.

Não obstante às muitas vantagens já constatadas pela adoção do teletrabalho na administração pública, como redução de custos (SEIXAS, 2017; ALVES, 2018b; FANZERES; LIMA, 2018), eliminação dos processos físicos (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017), aumento e/ou manutenção da eficiência (ARAÚJO, 2018), redução do absenteísmo (SEIXAS, 2017), diminuição dos impactos ambientais (YAMAMOTO, 2018) e redução de problemas de mobilidade urbana (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; YAMAMOTO, 2018), dentre outros, ainda existem muitas lacunas teóricas e práticas que o campo teórico não é capaz de responder, sobretudo relacionado ao impacto junto aos servidores, quer seja de natureza material, como,

por exemplo, a transferência de despesas para o servidor, ou ainda, impactos comportamentais pela realização do trabalho em casa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo é destinado a apresentar os procedimentos metodológicos adotados para esta pesquisa, de modo a atingir os objetivos elencados, promovendo um estudo sobre a aplicação do teletrabalho nas atividades administrativas da FAODO/UFMS.

Trata-se, deste modo, de uma pesquisa em ciências humanas, na área de ciências sociais aplicadas, no campo da Administração. A respeito das pesquisas em ciências humanas, apontam Lavelle e Dione (1999, p. 12) que “é imprescindível trabalhar com rigor, com método, para assegurar a si e aos demais que os resultados da pesquisa serão confiáveis, válidos”.

No entendimento de Vergara (2006, p. 9), o método é definido como “a intervenção do pesquisador, sua atividade mental consciente para realizar o papel cognitivo da teoria”. Trata-se, portanto, da sistematização das atividades a serem realizadas, possibilitando atingir os objetivos previamente definidos com segurança, de modo a manter a confiabilidade dos resultados.

As pesquisas em Administração podem ser realizadas de diversas formas. Cooper e Schindler (2003) citam suas características, conforme expressas no Quadro 7:

Quadro 7 – Características das Pesquisas em Administração

| Características | Ações realizadas |
|----------------------------------|---|
| Propósito Claramente Definido | Investiga-se o sintoma de determinado problema organizacional, bem como a percepção do gerente sobre o problema e o problema de pesquisa. |
| Processo de Pesquisa Detalhado | A proposta de pesquisa fornecida deve descrever de forma detalhada os métodos, possibilitando sua repetição por outro pesquisador. |
| Projeto de Pesquisa Planejado | Devem-se destacar os procedimentos exploratórios adotados, com descrição clara da amostragem e dos procedimentos de coleta. |
| Limitações Reveladas Francamente | A amostragem e o procedimento desejados devem ser comparados com a amostragem e os procedimentos reais identificados. |

| | |
|--|---|
| Altos Padrões Éticos | São adotadas formas de proteger todos os participantes do estudo, como para garantir que não seja excedido o escopo do estudo, havendo grande preocupação com a metodologia e seu compromisso com a acuidade. |
| Análise Adequada às Necessidades do Tomador de Decisão | Os resultados precisam de grande nível de detalhismo, dependendo muito dos instrumentos adotados para a coleta. |
| Resultados apresentados de forma não ambígua | Os resultados precisam ser claros e objetivos, tanto nos termos utilizados como nos gráficos e tabelas, de modo a fundamentar a tomada de decisão. |
| Conclusões Justificadas | É preciso que as conclusões tenham associação com os resultados em seus detalhes. |
| Experiência refletida do pesquisador | Os resultados são associados com a experiência pessoal do pesquisador. |

Fonte: Adaptado de Cooper e Schindler (2003)

Considerando o problema de pesquisa e os objetivos propostos, a presente pesquisa adotou a abordagem qualitativa para a sua realização, tendo como estratégia o método de estudo de caso. A coleta dos dados tem como instrumento a análise de documentos e a utilização de entrevistas, adotando a análise de conteúdo para o tratamento dos dados.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa realizada foi qualitativa, que Godoy (1995, p. 58) define como aquela que “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos”.

A pesquisa qualitativa busca aproximar o pesquisador da realidade vivenciada pelos sujeitos da pesquisa, identificando de que forma determinado fenômeno se apresenta a ele (GODOY, 1995). É uma abordagem, conforme Mansano (2014, p. 119), em que “os problemas analisados [...] são objeto de apreciação lenta e minuciosa que tende a multiplicar, a transmutar e a desdobrar questões, agregando à investigação uma dimensão problematizadora”.

Conforme Godoy (1995), os trabalhos qualitativos podem assumir muitas formas, havendo considerável diversidade nesse tipo de pesquisa. Assim, existem pressupostos específicos de cada modalidade que permitem identificá-los. A autora enumera quatro pressupostos principais:

- a) A pesquisa qualitativa depende da atuação do pesquisador na coleta de dados, que é realizada de forma direta;
- b) Sua abordagem é descritiva, de modo que os dados podem advir de várias fontes, como entrevistas, documentos, anotações, vídeos e fotografias, dentre outros;
- c) O investigador busca compreender o significado conferido pelas pessoas a eventos e correlações construídas em suas vidas;
- d) A análise dos dados é realizada de forma indutiva.

A esse respeito, cumpre citar a defesa de Godoy (1995) sobre a escolha da abordagem qualitativa em ciências humanas e sociais:

Quando estamos lidando com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de cunho exploratório, este tipo de investigação (qualitativo) parece ser o mais adequado. Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que a análise qualitativa seja a mais indicada (GODOY, 1995, p. 63).

A presente pesquisa adotou a abordagem qualitativa pelo enfoque em buscar estudar a aplicação do teletrabalho na Faculdade de Odontologia da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul; primeiramente, identificando sua possibilidade de promover a redução de custos de manutenção do prédio; em segundo lugar, analisando a percepção dos servidores e gestores da unidade sobre a experiência em teletrabalho realizada em 2020. Assim, o que se pretendeu foi a compreensão do fenômeno com amplitude, analisando os dados e correlacionando-os com a realidade dos sujeitos da pesquisa.

Considerando que o problema de pesquisa envolve a análise de custos e sua possível redução pela adoção do teletrabalho, bem como a opinião dos envolvidos em uma experiência de trabalho, a pesquisa também é classificada como exploratória, definida por Vergara (1990, p.4) como “a investigação em área onde há pouco conhecimento sistematizado, acumulado”.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O método de procedimento adotado é o estudo de caso. Trata-se de um método definido por Yin (2015) como aquele aplicado em determinadas situações em que se busca trazer contribuição ao conhecimento de fenômenos individuais, grupais, sociais, organizacionais, políticos e relacionados. É um método, segundo o autor, comumente aplicado em fenômenos sociais de maior complexidade. A natureza da abordagem é dedutiva, já que se parte de uma generalização apontada na literatura, sobre a economia, a produtividade e outros benefícios do teletrabalho, buscando sua confirmação em uma situação particular.

O estudo de caso, na concepção de Yin (2015, p.4) “permite que os investigadores foquem um ‘caso’ e retenham uma perspectiva holística e do mundo real”. Um entendimento semelhante é apresentado em Ventura (2007, p. 384), que considera que “com este procedimento se supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso”. Em seu entendimento, “o estudo de caso visa a investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações”.

Entende Yin (2015) que o estudo de caso possui melhor funcionamento quando a questão de pesquisa é relacionada com a proposta de trazer explicações a respeito de circunstâncias inerentes a um fenômeno social – como no caso da presente pesquisa, em que se busca apontar o teletrabalho como solução para o atendimento ao princípio da eficiência na Faculdade de Odontologia da UFMS.

Miguel (2007) relaciona uma série de recomendações para a condução de uma pesquisa de estudo de caso, representadas a seguir:

- a) O referencial teórico precisa ser construído em íntima relação com o tema definido para a pesquisa de estudo de caso;
- b) É preciso, ainda no início da pesquisa, definir se o caso estudado é exploratório ou explanatório;
- c) O caso a ser estudado precisa ser claramente identificado e delimitado por meio de justificativas sólidas a respeito da escolha;
- d) Os aspectos operacionais que afetarão a condução do estudo são fundamentais, estando condicionados à validação da pesquisa;
- e) É importante utilizar múltiplas fontes na análise dos dados, se possível;

- f) É preciso preparar um protocolo de pesquisa;
- g) É preciso definir os procedimentos metodológicos para a coleta e para a análise dos dados;
- h) É fundamental que o caso permita a extração de conclusões robustas;
- i) O estudo de caso deve trazer alguma contribuição teórica, apresentando novos aspectos não estudados, permitindo refinamento ou ainda propondo uma nova teoria.

Yin (2015, p. 36) explica que “delimitar o caso ajudará a determinar o escopo de sua coleta de dados e, particularmente, como irá distinguir os dados sobre o sujeito do seu estudo de caso (o ‘fenômeno’) dos dados externos ao caso (o ‘contexto’)”. Na presente pesquisa delimitou-se o caso da adoção do teletrabalho na FAODO/UFMS, como forma de promover a economia do custeio das atividades administrativas e qualidade de vida no trabalho. Dessa forma, o caso delimita-se a jornada de trabalho aplicada ao ente federativo Estado de Mato Grosso do Sul, conforme observação realizada na FAODO.

Propor modelos que propiciem economia de recursos e melhoria em qualidade de vida é de grande contribuição social, já que há uma demanda na sociedade pelos serviços prestados pelas universidades federais, tanto em graduação e pós-graduação, como em serviços originados dos cursos realizados que impactam diretamente na população, sobretudo na mais carente, como em serviços médicos, odontológicos, psicológicos, veterinários e outros tipos de atendimento alinhados aos cursos oferecidos.

Diante dessa demanda, a escolha pela Faculdade de Odontologia como *lócus* da pesquisa se deu tanto pela facilidade de acesso, já que o pesquisador é servidor federal desde 2007, e a FAODO é o local em que ele está lotado desde 2016, quanto pela possibilidade de estabelecer um piloto para a implantação em definitivo do teletrabalho em outras unidades da UFMS.

O curso de odontologia possui algumas atividades que são essencialmente presenciais – e que não estão sendo realizadas no período de isolamento social – e outras que podem ser realizadas por teletrabalho – inclusive, muitas vezes, antes mesmo da adoção dessa modalidade, já eram realizadas em parte fora do ambiente físico da UFMS, como a produção de relatórios e o trâmite de documentos eletrônicos. Assim, há a possibilidade de discutir como se dará a implementação do teletrabalho

em diversas funções e atividades, de acordo com sua natureza, sendo ocasional, permanente ou alternativo (ALVES, 2018b).

3.3 INSTRUMENTOS PARA A COLETA DOS DADOS

A coleta de dados para a pesquisa consiste na utilização de documentos como instrumentos, tanto relatórios de consumo de água, energia elétrica e internet da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como seu fluxo de processos, de modo a estimar as tarefas administrativas executadas na Faculdade de Odontologia. Optou-se, ainda, pela utilização de entrevistas como forma de avaliar a percepção sobre a experiência em teletrabalho realizada em 2020.

3.3.1 Documentos

A pesquisa utilizou documentos como fonte de dados, sendo importante a definição do que é um “documento”. Apontam Laville e Dione (1999) que documento é toda aquela fonte de informação que já exista e que o pesquisador consulte. Por isso, documentos não se restringem a impressos ou manuscritos, mas também a recursos audiovisuais, fotografias, registros sonoros e quaisquer outros vestígios da ação humana.

Ludke e André (1986) identifica a Análise Documental (ADOC) como uma técnica eficiente na análise de dados, tanto utilizada isoladamente como de forma complementar a outras técnicas de pesquisa. Conforme Moreira (2005), trata-se de uma técnica adotada em vários ramos do conhecimento e diversos tipos de pesquisas científicas. A ADOC é fundamental em alguns campos, como o estudo de história. Nas ciências sociais, a ADOC pode ser utilizada tanto de forma isolada como em associação a outras técnicas.

Cervo e Bervian (1983, p. 79), por sua vez, consideram que documento é “toda base de conhecimento fixado materialmente e suscetível de ser utilizado para consulta ou estudo”, de modo que se trata de uma fonte de informação que pode servir como prova. A análise de documento é considerada por Godoy (1995) como necessária para complementar dados obtidos em pesquisas qualitativas.

Os documentos podem ser obtidos de várias formas e em diversos locais, como a rede mundial de computadores, bibliotecas acadêmicas, instituições públicas, museus, centros de pesquisa, sindicatos e vários outros. Eles também podem ser públicos ou privados (MOREIRA, 2005).

O pesquisador deve definir quais documentos ele utilizará, com base em seu problema de pesquisa e seus objetivos, já que existe uma grande variedade de documentos, como: registros contábeis, documentos jurídicos, comunicação oficial, documentos parlamentares, registros estatísticos, arquivos pessoais, publicações normativas, registros de imagens, arquivos de áudio, canções, vídeos, dentre outros (LAVILLE; DIONE, 1999).

A pesquisa documental é definida por Vergara (1990) como uma espécie de investigação, na qual o pesquisador consulta documentos, sejam eles de empresas privadas ou de órgãos públicos. Em sua concepção, a investigação se centra em cartas pessoais, fotografias, registros, leis, normativas, ofícios, análises jurídicas, pareceres, memorandos, dentre outros.

É importante adotar certos procedimentos de modo a evitar o comprometimento dos resultados originados da análise. Conforme Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), existem alguns elementos fundamentais, como o contexto histórico em que se produziu o documento, quem foi seu autor, a sua confiabilidade e autenticidade, e a natureza do texto. Cada um desses elementos revela uma série de informações a respeito do documento e que deverão ser consideradas na análise.

O contexto histórico, por exemplo, expõe o paradigma sócio-político em que o autor vivia, o meio social em que ele se relacionava, quem era o destinatário do documento e quais as exigências que nortearam sua produção. Conhecer o autor é importante, já que permite identificar os interesses que o moveram. É preciso que o documento seja autêntico, já que ele será fonte de análises, e é preciso ainda que seja confiável. Por fim, reconhecer a natureza do texto permite compreender a natureza de sua estrutura, facilitando a leitura e a análise, já que cada tipo de texto possui um método específico para sua produção (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

Existe, na literatura, bastante discussão acerca da análise documental. Bardin (2009), por exemplo, considera que se trata da representação do conteúdo e dos significados de um documento, favorecendo a sua análise num estado posterior ao momento em que ele foi produzido, e possibilitando a sua referência. Moreira

(2005), por sua vez, entende que a ADOC consiste na interpretação de um documento com determinada finalidade.

O tratamento documental é definido por Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) como o ato de pesquisar as informações que o documento traz, de modo a favorecer a compreensão de determinados fenômenos, com atuante interpretação do pesquisador, que sintetiza seus achados e faz inferências. Deste modo, trata-se de uma extração científico-normativa de significados, de modo a refletir a fonte original, porém apontando mensagens subjacentes ao conteúdo do documento.

Considerando o problema de pesquisa elencado, a amostra envolveu os dados da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul sobre o consumo de energia elétrica e água, como também a proporção de custos com telecomunicações, limpeza e conservação (Quadro 8), todos referentes ao prédio da administração da Faculdade de Odontologia, de modo a estimar a utilização média por servidor que labora no prédio e mensurar a economia proporcionada pela adoção do teletrabalho, conforme a sua realização no ano de 2020.

Quadro 8 – Dimensões e indicadores da análise de dados

| Dimensão | Indicador | Objetivos | Fundamentação |
|-----------------------|--|--------------------|--|
| Energia elétrica | Valor nas faturas e nos registros dos órgãos responsáveis pelo pagamento | Redução de consumo | De Mais (2000); Silva (2014); Silva (2015); Abreu (2016); Aderaldo; Aderaldo; Lima (2017); Fanzeres; Lima (2018) |
| Água | Valor nas faturas e nos registros dos órgãos responsáveis pelo pagamento | Redução de consumo | De Masi (2000); Silva (2014); Silva (2015); Abreu (2016); Aderaldo; Aderaldo; Lima (2017); Fanzeres; Lima (2018) |
| Telecomunicações | Valor nas faturas e nos registros dos órgãos responsáveis pelo pagamento | Redução de uso | Silva (2014); Aderaldo; Aderaldo; Lima (2017) |
| Limpeza e conservação | Valor nas faturas e nos registros dos órgãos responsáveis pelo pagamento | Redução da demanda | Abreu (2016); Aderaldo; Aderaldo; Lima (2017) |

3.3.2 Entrevista

Gil (1999) define entrevista como o ato de perceber realizado por duas pessoas, o entrevistador e o entrevistado. O autor prossegue, definindo que é uma técnica que objetiva conhecer profundamente opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, dentre outras.

Portanto, é uma técnica que objetiva obter informações relacionadas com a realidade vivenciada por pessoas. O teletrabalho deve ser analisado não só como uma ferramenta de reduzir custos; uma vez que ele foi aplicado, ainda que de forma emergencial e temporária, na UFMS, é importante analisar a sua viabilidade conforme a opinião daqueles que trabalharam sob esse regime.

As entrevistas foram designadas para serem realizadas com servidores da FAODO da UFMS que realizam suas atividades em regime de teletrabalho, conforme determinado o *locus* escolhido para a pesquisa. A Faculdade de Odontologia possui Técnicos Administrativos que realizam funções essencialmente presenciais, em recepção, internação, serviço de prótese dental, esterilização, dentre outros. No período de isolamento social e sem realização de atividades presenciais, eles se encontram afastados de suas funções, já que elas não podem ser realizadas. Assim, são servidores que, numa adoção em definitivo do teletrabalho no futuro, ainda realizarão funções presenciais, e, por isso, não serão entrevistados para esta pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa, portanto, são os servidores que atuam no prédio da administração da FAODO, num total de 8 servidores. Dos 8, um é o próprio pesquisador e outro não pôde ser entrevistado, não se disponibilizando para a realização da pesquisa, restando um grupo de 6 servidores como sujeitos. A fonte adotada para a coleta de dados foi a realização de entrevistas. As entrevistas foram realizadas em dezembro de 2020.

A respeito de sua distribuição, há quatro setores administrativos na FAODO: Coordenação Administrativa (COAD), Seção de Suporte e Serviços (SESS), Secretaria Acadêmica e Setor de Apoio Pedagógico (SAP); um entrevistado é lotado na COAD, dois na Secretaria Acadêmica, dois no SAP e um na SESS. No total, o prédio possui oito servidores administrativos, distribuídos por quatro salas: três na sala da SESS/COAD, um no almoxarifado (subordinado à COAD), dois na Secretaria Acadêmica e dois no SAP.

Como os trabalhadores estão em regime de teletrabalho, em razão da pandemia da Covid-19, as entrevistas foram realizadas por meio de aplicativos de trocas de mensagens, sendo realizadas chamadas de áudio e chamadas de vídeo, conforme a disponibilidade de cada entrevistado.

O roteiro das entrevistas (Apêndice A) foi elaborado com base em quatro dimensões: Entrega/resultado, Realização do Servidor (objetiva), Impactos psicossociais do teletrabalho e Impactos financeiros do teletrabalho (Quadro 9):

Quadro 9 – Categorias e indicadores das entrevistas

| Categoria | Indicador | Objetivos | Fundamentação |
|--|--|---|---|
| Entrega/resultado | <ul style="list-style-type: none"> • Tempo de trabalho • Número de entregas | <ul style="list-style-type: none"> • Verificar o nível de entrega do servidor | Goulart (2009); Silva (2015); Abreu (2016); Aderaldo; Aderaldo; Lima (2017); Squaiella; Marchelli; Righi (2017); Alves (2018b); Fanzeres; Lima (2018); Abreu (2019); Mross (2019) |
| Condições objetivas e subjetivas de realização do teletrabalho | <ul style="list-style-type: none"> • Produtividade • Condições objetivas de trabalho • Problemas relacionados ao teletrabalho • Benefícios | <ul style="list-style-type: none"> • Analisar as condições do teletrabalho e seus problemas e benefícios | De Masi (2000); Barros; Silva (2010); Abreu (2016); Aderaldo; Aderaldo; Lima (2017); Seixas (2017); Abreu (2019) |
| Impactos psicossociais | <ul style="list-style-type: none"> • Problemas de ordem física ou psicológica | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar os possíveis problemas psicológicos, fisiológicos e sociais do teletrabalho | Aderaldo; Aderaldo; Lima (2017) |
| Impactos financeiros | <ul style="list-style-type: none"> • Positivos • Negativos | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar os impactos financeiros do teletrabalho | Aderaldo; Aderaldo; Lima (2017); Squaiella; Marchelli; Righi (2017); Yamamoto (2018); Leite; Attademo (2019) |

Para efeito de análise dos dados, os entrevistados são denominados na pesquisa como “Entrevistado 1”, “Entrevistada 2”, “Entrevistado 3”, “Entrevistada 4”, “Entrevistado 5” e “Entrevistado 6”.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica adotada para a análise dos dados foi a Análise de Conteúdo (AC), que Bardin (2009, p. 44) define como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção /recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A AC é uma técnica utilizada majoritariamente em coletas de dados, sendo, portanto, relacionada à análise de documentos, embora possa também ser aplicada em outros meios de pesquisa. Ela consiste em interpretar documentos, sobretudo textos, sendo, por isso, de grande aplicação nas ciências sociais e humanas (BARDIN, 2009).

Seus antecedentes, segundo Bardin (2009), estão nas primeiras práticas em raciocínio lógico, estudo de retórica e hermenêutica. Como ciência, contudo, a AC pode ser inicialmente identificada no começo do século XX, quando a Escola de Jornalismo de Colúmbia promoveu estudos em comunicação.

Na AC, o pesquisador tem o desafio de avaliar as estruturas linguísticas e semânticas, de modo a promover correspondências entre elas, identificadas na superfície do texto, e as estruturas sociológicas e psicológicas, imersas dentre os significados do documento. Essas últimas possuem íntima relação com o objetivo do autor na produção do documento e o contexto em que ele se encontrava, de modo que é fundamental a sua identificação para uma compreensão acurada (ROCHA; DEUSDARÁ, 2006).

Existe, portanto, uma grande atenção com o rigor científico. No entendimento de Dellagnelo e Silva (2005), essa preocupação tem levado à adoção cada vez maior da AC em pesquisas de Administração, sobretudo Administração Pública. Em pesquisas qualitativas, principalmente, a AC tem se revelado uma técnica de uso

bastante difundido. Esse interesse, na visão dos autores, se relaciona com a necessidade de oferecer credibilidade a estudos qualitativos.

Conforme Bardin (2009), a AC se destaca por possuir várias técnicas de tratamento dos dados, como análise categorial, das relações, de avaliação, da expressão, de enunciação e análise proposicional do discurso. Além disso, as várias etapas adotadas para a realização da AC seguem regras estritas, como enumeração e categorização. Uma crítica de Bardin (2009) é que apesar da precisão científica da técnica e de sua adoção em larga escala no estudo de Administração Pública, nem sempre seus passos são seguidos a rigor.

Dellagnelo e Silva (2005) consideram que uma explicação sobre a imprecisão na aplicação da AC em muitos estudos é o fato dessa técnica ter recebido outros nomes na história, sendo diferenciada em sua utilização no método qualitativo e no método quantitativo – afinal, um dos principais usos de AC é converter dados de documentos não quantitativos em elementos úteis para uma análise estatística.

A despeito das dúvidas, Dellagnelo e Silva (2005) estabelecem que a AC é uma técnica estruturada, a exemplo do que aponta Bardin (2005). Ela determina uma série de categorias de modo a extrair e classificar os dados obtidos nos documentos, possibilitando análises e inferências precisas e coerentes. É fundamental que o pesquisador se norteie pelos seus objetivos, visando a alimentar e fundamentar a aplicação da técnica de modo funcional. É preciso que ele tenha compreensão do escopo e método de sua pesquisa, para uma aplicação segura.

Assim, considerando a adoção de fontes documentais e entrevistas, e a necessidade de compreensão do significado do conteúdo dessas fontes, sejam eles dados referentes ao consumo, ou o fluxo de processos desenvolvido para a unidade – sendo fundamental compreender o significado de cada tarefa e a possibilidade de ser realizada em regime de teletrabalho –, optou-se pela utilização da análise de conteúdo.

As categorias elencadas para a realização da AC foram: Entrega/resultados, mensurando o tempo de trabalho e a quantidade de entregas no regime de teletrabalho; Condições objetivas e subjetivas de realização do teletrabalho, avaliando a produtividade, as condições objetivas, problemas relacionados ao teletrabalho e os benefícios; Impactos psicossociais, avaliando problemas de ordem física ou psicológica; e Impactos financeiros, avaliando benefícios e desvantagens.

3.5 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO

Um dos objetivos da presente pesquisa foi desenvolver um modelo de implantação do teletrabalho na FAODO, como forma de subsidiar a adoção futura dessa modalidade de trabalho em toda a UFMS, inclusive, abordando seus aspectos jurídicos e institucionais. Esse modelo considerou atividades que não são essencialmente presenciais, como também o fato de que mesmo para as atividades administrativas, existem setores que não podem ficar desocupados.

Em suas várias formas de adoção, o teletrabalho contempla a modalidade mista, em que parte da jornada é presencial, e parte da jornada é realizada de forma remota, sendo mantida a comunicação entre as equipes por meio de TICs, com o pleno andamento das atividades.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo foi organizado de modo a descrever e analisar os dados coletados e discutidos na pesquisa. Inicialmente, há uma contextualização sobre o contingenciamento de recursos e seus impactos na UFMS, e sobre a pandemia da Covid-19. Em seguida, há uma exposição sobre a FAODO, sua posição no organograma da UFMS e seu fluxo de processos. Por fim, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa de campo.

4.1 O CONTINGENCIAMENTO DE RECURSOS E A UFMS

Uma das justificativas para a presente pesquisa é o endividamento do Estado brasileiro e seus impactos no custeio de órgãos públicos, como as universidades federais. Nesse cenário, é importante discutir o contingenciamento de recursos dessas instituições, que impactou na oferta de serviços e promoveu um cenário de riscos de continuidade dos cursos em 2019.

No início desse ano, o Ministério da Educação (MEC) sofreu contingenciamentos de recursos por parte do Governo Federal, o que afetou diversas instituições, incluindo as universidades federais. A justificativa foi a crise econômica vivida pelo país, e o déficit orçamentário do governo. Em março, foi publicado um Decreto que bloqueou R\$ 5,8 bilhões, o que levou o MEC, em abril, a anunciar o bloqueio de 30% dos recursos destinados no exercício às universidades federais. Inicialmente, houve a promessa de que esses recursos seriam liberados caso houvesse crescimento econômico. Outra possibilidade, era a liberação dos recursos mediante à aprovação no Congresso da Reforma da Previdência. Três meses depois, em julho, houve um novo bloqueio de R\$ 348,7 milhões (OLIVEIRA; MANZANO, 2019).

Todos esses bloqueios foram aplicados sobre recursos destinados a despesas não obrigatórias, não envolvendo vencimentos de servidores ou aposentadorias. São recursos utilizados no pagamento de serviços, como limpeza, fornecimento de energia elétrica e saneamento (OLIVEIRA; MANZANO, 2019).

A situação levou a UFMS a se posicionar, por meio de suas Pró-Reitorias de Orçamento e Finanças, de Planejamento e de Administração e Infraestrutura. Foi criado um Plano Emergencial, de modo que o contingenciamento tivesse seus

impactos reduzidos, permitindo manter as atividades de todas as unidades e o pagamento das despesas e dos trabalhadores terceirizados.

Dentre os itens desse Plano Emergencial, devem ser destacados:

I – realizar corte linear de, no mínimo, trinta por cento dos recursos orçamentários das Unidades da Administração Central (Pró-Reitorias, Secretarias Especiais e Agências) e Setorial (Câmpus, Faculdades, Escola e Institutos);

[...]

IV – suspender a utilização de auditórios, teatro, salas de aula ou qualquer espaço físico da UFMS sem contrapartida econômica ou financeira ou acordo de cooperação, com exceção de programas estratégicos da instituição;

V – evitar o uso de aparelhos de ar-condicionado entre às 17h e 19h, horários de maior custo de energia e desligar os aparelhos em dias com temperatura amena;

[...]

VII – apagar as luzes internas durante o intervalo de trabalho, por exemplo no almoço ou entre turnos, e desligar equipamentos e luzes ao término das atividades;

[...]

X – restringir o uso do Alojamento da UFMS unicamente aos estudantes em atividades acadêmicas, devendo cada concessão ser aprovada pela Unidade responsável e pela Pró-Reitoria de Assuntos Estudantes;

[...]

XII – reduzir as impressões em cada Unidade;

XIII – ampliar as ações para racionalização do uso de água e energia elétrica (UFMS, 2019, p. 1-2).

Tornou-se uma necessidade, portanto, buscar alternativas para reduzir o custeio da UFMS, sobretudo diante do corte de recursos destinados a despesas não obrigatórias, como energia elétrica, água, limpeza e internet – todos esses custos podendo ser reduzidos pela adoção do teletrabalho. Outra situação, ainda, que promoveu a realização de regimes diferenciados de trabalho foi a pandemia da Covid-19, que será discutida no próximo tópico.

4.2 A PANDEMIA DA COVID-19 E A ADOÇÃO DO REGIME DE TELETRABALHO NA UFMS

Em 2020, o coronavírus, causador da Covid-19, foi disseminado pelo mundo. Trata-se de uma doença que teve seus primeiros casos diagnosticados na China, no fim de 2019, e em 2020 se espalhou pela Europa e por outros países, chegando também ao Brasil. Seus sintomas, em geral, assemelham-se aos de uma gripe, mas em alguns casos ela pode evoluir para um quadro respiratório grave, provocando a morte (SÃO PAULO, 2020).

Dentre todas as instituições e áreas da vida humana afetadas – como eventos cancelados e/ou suspensos –, as universidades acabaram precisando se posicionar, de modo a reduzir os riscos de elevados índices de contágios possam sobrecarregar o sistema de saúde, inviabilizando a atenção a todos os pacientes mais graves. Assim, em 16 de março de 2020 as universidades de Campo Grande-MS, incluindo a UFMS, suspenderam as atividades presenciais por 30 dias. Acadêmicos passaram a utilizar ensino remoto nesse período, e professores e técnicos entraram em regime de teletrabalho (JARA, 2020).

A regulamentação desse regime de teletrabalho se deu pela Portaria nº 405, de 16 de março de 2020, publicada no Boletim de Serviço nº 7251, de 17 de março de 2020. Ela definiu em seu art. 9º:

Art. 9º Instituir a modalidade de teletrabalho no âmbito da UFMS para o servidor público desenvolver suas atribuições funcionais fora das dependências da Unidade, mediante o uso de equipamentos e tecnologias que permitam a plena execução das atribuições remotamente, no período de 17 de março a 17 de abril de 2020.

§ 1º Os servidores com mais de 60 anos, gestantes e aqueles com doenças crônicas são automaticamente elegíveis para adoção, com aprovação da chefia imediata e da Direção da Unidade, da modalidade de teletrabalho.

§ 2º A critério da Unidade e da Progep, poderá ser implantada, nesse período, a modalidade de teletrabalho a outros servidores, em função de situações específicas da unidade.

§ 3º O servidor que aderir a modalidade teletrabalho deverá assinar eletronicamente o Termo de Ciência e Responsabilidade, disponibilizado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep), comprometendo-se em executar, bem e fielmente, o Plano Individual de Trabalho constante no Termo, ficando disponível para atendimento das demandas de teletrabalho e presenciais na UFMS (UFMS, 2020a, p. 102).

O teletrabalho, portanto, foi instituído de forma provisória, por um período de 31 dias, entre 17 de março e 17 de abril, cabendo aos servidores registrarem a sua frequência e disponibilidade por meio de ferramenta *online*, e cabendo a eles se disponibilizarem para comparecerem de forma presencial conforme a necessidade do serviço.

Os deveres do teletrabalhador, nesse período, foram estabelecidos no Anexo I da referida Portaria, sendo:

- I -executar bem e fielmente os deveres sob a minha responsabilidade, definidos pela chefia imediata e pela direção da unidade;
- II -guardar sigilo, respeitando as informações condas nos processos e documentos a que ver acesso na modalidade de teletrabalho, sob pena de responsabilidade, nos termos da legislação em vigor;

- III -cumprir as atividades de minhas atribuições mantendo o mesmo horário realizado presencialmente e com a entrega dos resultados e produtos descritos no Plano de Trabalho Individual;
- IV -manter ligados e ativos, durante os horários estabelecidos pela chefia imediata, os telefones de contato, whatsapp e as contas de correio eletrônico para a comunicação instucional;
- V -comparecer no local de trabalho, presencialmente, na UFMS sempre que solicitado pela chefia imediata e/ou pela Direção da Unidade; e
- VI -comunicar imediatamente à chefia imediata qualquer alteração das informações prestadas, mantendo-as sempre atualizadas (UFMS, 2020a, p. 103).

Foi determinado, ainda, que cabe ao teletrabalhador a responsabilidade pela estrutura física e tecnológica para trabalhar, como computadores e acesso à internet. Foi vedado delegar tarefas a terceiros, ainda que outros servidores, e estabelecido que não haveria cômputo de horas extras ou banco de horas (UFMS, 2020a).

Em abril de 2020, o Supremo Tribunal Federal publicou o “Modelo de gestão integrada do trabalho no Supremo Tribunal Federal” (STF, 2020). O documento reconheceu que o teletrabalho já era uma tendência no mundo, mas que a pandemia da Covid-19 acelerou esse processo de transformação em diversos setores, inclusive no serviço público. São citadas as Portarias GDG nº 73 e nº 75, de 16 de março de 2020, que já regulavam o trabalho remoto na Suprema Corte, e da tendência, com a pandemia, de aumentar a força de trabalho do STF em regime de *home office*.

Uma questão levantada pelo documento é como garantir atendimento à população por meio de trabalho remoto. Um dos pilares defendidos é o aumento das metas, para demonstrar que nada está sendo perdido; pelo contrário, o teletrabalho estaria aumentando a eficiência. O controle se daria principalmente sobre os processos e as entregas finais, mensurando, assim, a produtividade de cada servidor (STF, 2020).

Dentre os requisitos e medidas apontados no documento para o bom funcionamento do teletrabalho, encontram-se: alinhamento estratégico; planejamento; comunicação constante; foco em resultados e expectativas claras; regras de engajamento; foco no aprendizado contínuo e melhoria contínua dos resultados; transparência, eficiência e responsabilidade; autonomia e confiança; liderança virtual; e gestão da cultura e do clima (STF, 2020).

O Anexo do documento foi a Resolução nº 677 de 29 de abril de 2020, que definiu um “modelo diferenciado de gestão de atividades voltado para a entrega de resultados nos trabalhos realizados nos formatos presencial e à distância, a ser aplicado entre 1º de junho de 2020 e 31 de janeiro de 2021” e que aqueles “em

trabalho remoto na data de publicação desta [...] deverão ser mantidos em trabalho remoto se a natureza de suas atividades for compatível e houver condições de saúde física e psicológica para a continuidade” (STF, 2020, p. 20). A referida Resolução sistematizou todos os preceitos citados nos parágrafos anteriores.

Importante ressaltar que a adoção do teletrabalho durante a pandemia da Covid-19 ocorreu em toda a equipe que atua na FAODO, já que não haveria trabalhos presenciais nesse período excepcional. Sua adoção futura, sem emergências sanitárias, precisaria ser organizada de modo a evitar que os prédios não tivessem serviço presencial, com pelo menos um servidor atuante por setor para atendimento ao público.

O teletrabalho, portanto, tem avançado com o desenvolvimento das TICs, mas a pandemia da Covid-19 acelerou a sua implementação, sobretudo em órgãos estatais e nas universidades federais. É possível traçar uma relação desse problema sanitário com a adoção do regime de trabalho remoto ou semipresencial. De todo modo, o tema da presente pesquisa é a possibilidade de implementação do teletrabalho de forma permanente, em uma situação de normalidade, na FAODO.

Assim, o tópico seguinte apresenta a estrutura da FAODO, com o seu posicionamento no organograma da UFMS e seu mapeamento de processos. Essa descrição é importante para abordar a adoção do teletrabalho na unidade, seus desafios e a possibilidade de um modelo para uma implementação futura em definitivo.

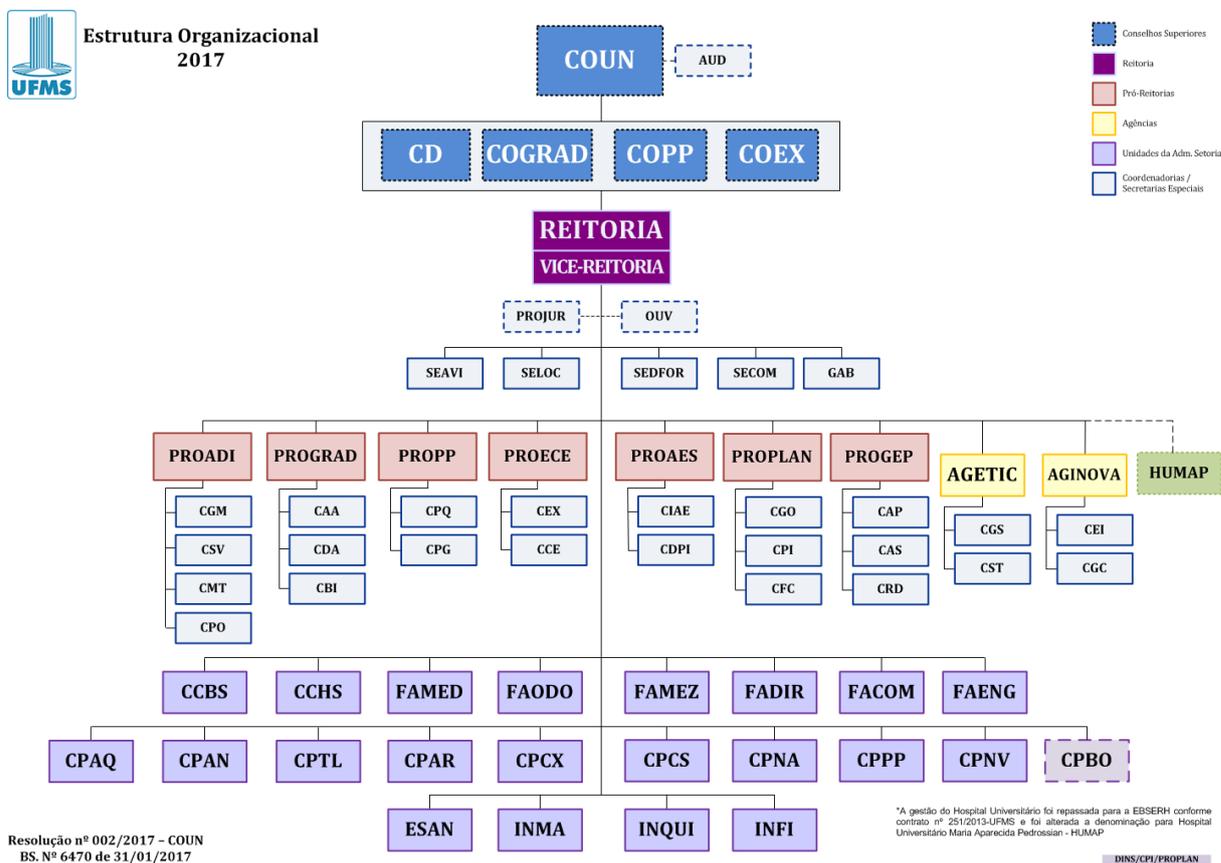
4.3 A FACULDADE DE ODONTOLOGIA DA UFMS

A UFMS foi fundada em 1962, quando foi criado o Curso de Farmácia e Odontologia em Campo Grande, que ainda fazia parte do Estado de Mato Grosso – a criação do Estado de Mato Grosso do Sul só ocorreria em 1977. O Curso de Farmácia e Odontologia teve suas aulas iniciadas em 8 de julho de 1964. A Faculdade de Odontologia, por sua vez, foi criada em 26 de outubro de 2005, sendo desvinculada do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde, e constituindo-se em uma unidade independente (FAODO, 2014a).

A Figura 3 apresenta o organograma da UFMS, com a FAODO junto às outras faculdades, centros e institutos, com autonomia de atuação dentro de sua estrutura,

porém subordinadas às Pró-Reitorias, à Reitoria e aos Conselhos, que são órgãos superiores no organograma da UFMS:

Figura 3 – Organograma da UFMS



Fonte: UFMS, 2017

A Faculdade de Odontologia possui uma Diretoria, à qual são subordinadas três Coordenações: Coordenação Clínica, responsável pelas atividades clínicas das disciplinas; Coordenação de Curso, responsável pelo currículo; e Coordenação Administrativa, responsável pela manutenção da unidade e pela aquisição de insumos necessários para o funcionamento do curso (FAODO, 2014b).

Os processos desempenhados pela Direção da Faculdade de Odontologia são divididos em 6 grupos principais:

- 1 Acompanhamento dos processos no SEI;
- 2 Comunicações recebidas;
- 3 Instruções de Serviço de afastamento do país para os professores;
- 4 Instruções de Serviço de ofícios emitidos;
- 5 Publicações de Resoluções;

6 Secretarias reuniões do Conselho de Faculdade (FAODO, 2019).

As atividades de 1 a 5 são todas realizadas utilizando TICs, por meio dos sistemas de intranet da UFMS e pela internet. A atividade 6 era realizada presencialmente, já que as reuniões, que ocorrem uma vez por mês, durante o período letivo, costumavam ser presenciais. Com a pandemia da Covid-19, elas passaram a ser realizadas por videoconferência. Um servidor é responsável por realizar todas essas atividades.

Os processos desempenhados pela Coordenação Acadêmica da Faculdade de Odontologia são divididos em 10 grupos principais:

- 1 Coordenação e acompanhamento do Sistema de Controle Acadêmico e Docente (SISCAD);
- 2 Coordenação de estudantes em instâncias superiores ou outras unidades;
- 3 Coordenação de estudantes pelos professores;
- 4 Coordenação de estudantes para aproveitamento de estudos;
- 5 Lista de oferta de disciplinas;
- 6 Coordenação de matrículas;
- 7 Coordenação de Projeto Pedagógico do Curso (PPC);
- 8 Coordenação de disciplinas pelos professores;
- 9 Comunicação dos estudantes com os professores;
- 10 Coordenação de reuniões do Colegiado de Curso (FAODO, 2019).

A antiga Secretaria Acadêmica e o antigo Setor de Apoio Pedagógico, não mais existentes no organograma, mas ainda presentes em estrutura e servidores, apoiam a Coordenação de Curso nessas tarefas. As atividades 1, 2, 5, 6 e 7 são comumente realizadas por TICs, ao passo que as atividades 3, 4, 8, 9 e 10 costumam ser realizadas tanto por TICs quanto de forma presencial. Pela pandemia da Covid-19, todas estão sendo realizadas por TICs. 6 servidores são responsáveis por realizar essas tarefas. A Pós-Graduação possui atividades semelhantes à Graduação, com suas tarefas também realizadas pela Coordenação Acadêmica.

Os processos desempenhados pela Coordenação Administrativa da Faculdade de Odontologia são divididos em 3 grupos principais:

- 1 Compras por adesão/carona;
- 2 Compras por Plano de Aplicação;
- 3 Compras simples e Atas de Registro de Preços (ARP) (FAODO, 2019).

As tarefas são realizadas por dois servidores, sempre por meio de TICs.

Os processos desempenhados pela Coordenação Clínica da Faculdade de Odontologia são divididos em 3 grupos principais:

- 1 Recepção, agendamento de pacientes e controle de prontuários;
- 2 Esterilização de materiais;
- 3 Próteses (FAODO, 2019).

As atividades são realizadas, em geral, de forma presencial. Algumas atividades no item 1 podem ser realizadas por TICs, mas os prontuários ainda são físicos, o que dificulta a transição plena de sua realização para o teletrabalho. No curso da pandemia da Covid-19, as atividades clínicas não estão sendo realizadas.

O tópico seguinte aborda os dados coletados em documentos e entrevista, e discute esses dados com base nas categorias previamente elencadas para a análise, e também de acordo com a literatura.

4.4 TELTRABALHO E IMPACTOS NA FAODO

A pesquisa de campo, como estabelecido no capítulo de procedimentos, utilizou documentos e entrevistas para a coleta de dados, de modo a identificar os impactos financeiros da adoção do teletrabalho na FAODO, como também a percepção dos teletrabalhadores sobre essa modalidade.

4.4.1 Dados sobre o custeio da unidade

Os documentos analisados envolveram relatórios públicos de água e esgoto, energia elétrica, telecomunicações e limpeza e conservação. Foram utilizados dados públicos da UFMS, disponibilizados pela Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN) (UFMS, 2020b).

A fim de obter dados refinados que refletissem o consumo específico da FAODO, foram solicitados relatórios mais específicos junto à Coordenadoria de Gestão Orçamentária (CGO), à Divisão de Planejamento Orçamentário (DIOR) e à Agência de Tecnologia da Informação e Comunicação (AGETIC).

Quando esses dados não puderam ser obtidos, foi realizada uma análise geral da redução de consumo, comparando os meses de março a novembro de 2019 com os meses de março a novembro de 2020, já que o teletrabalho foi implantado em março de 2020.

Nas situações em que esses dados específicos da FAODO foram obtidos, a estimativa sobre a economia específica do prédio da administração foi realizada pelo comparativo das médias de consumo nos meses letivos com a média de consumo de janeiro, em que não há aulas e o prédio das clínicas não está em funcionamento, o que permitiu uma um fator de comparação mais preciso. Isso permitiu estimar a participação do prédio das clínicas no consumo da FAODO, obtendo uma média de consumo do prédio da administração, projetando, assim, a economia de recursos com a implantação de um regime de teletrabalho.

4.4.1.1 Energia elétrica

Para as contas de energia elétrica, os dados referentes ao prédio administrativo da FAODO foram obtidos junto à CGO, que disponibilizou as contas de energia elétrica da unidade nos anos de 2019 e 2020. Considerando que o teletrabalho se iniciou em março de 2020, em razão do isolamento social pela pandemia da Covid-19, a análise foi realizada com base nos meses de março a dezembro dos dois anos.

A Tabela 1 demonstra os custos, em R\$, mês a mês para esses dois anos, e o total aferido no cômputo dos meses selecionados:

Tabela 1 – Consumo de energia elétrica do prédio administrativo da FAODO em 2019 e 2020

| Mês | 2019 | 2020 |
|--------------|-----------------------|----------------------|
| Março | 11.391,63 | 12.072,97 |
| Abril | 13.830,07 | 5.310,40 |
| Maio | 14.470,37 | 4.206,01 |
| Junho | 12.194,55 | 4.128,16 |
| Julho | 6.764,65 | 4.247,27 |
| Agosto | 9.684,49 | 4.411,84 |
| Setembro | 13.350,51 | 4.533,80 |
| Outubro | 15.029,90 | 4.681,76 |
| Novembro | 18.801,45 | 4.827,99 |
| Dezembro | 12.376,29 | 5.997,69 |
| TOTAL | R\$ 127.893,91 | R\$ 54.417,89 |

Fonte: Baseado em dados fornecidos pela CGO, 2020

A literatura aponta que a implementação do teletrabalho tem o potencial de reduzir os custos com energia elétrica (DE MASI, 2000; SILVA, 2014; SILVA, 2015;

ABREU, 2016; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; FANZERES; LIMA, 2018). Numa análise inicial, é possível observar uma redução de R\$ 127.893,91 em 2019 para R\$ 54.417,89 (57,45% de redução do valor total pago nas contas de energia elétrica). Os custos de energia elétrica com o prédio administrativo da FAODO em regime de teletrabalho foram, portanto, de 42,55% do observado em regime presencial.

A isso deve ser somado, ainda, que a partir do mês de julho de 2020 houve um aumento de 6,9% nas tarifas de energia elétrica no Mato Grosso do Sul (FERNANDES, 2020). Aplicando um desconto nessa quantia para os meses de agosto a dezembro de 2020, de modo a estimar um cenário sem esse aumento, o valor de R\$ 54.417,89 cai para R\$ 52.730,63. A economia chega, portanto, a 58,77%.

4.4.1.2 Água

Os dados fornecidos pela CGO sobre o consumo de água não permitem aferir especificamente o consumo da FAODO, já que o controle é realizado em uma caixa d'água que fornece água para as Pró-reitorias, como também para o prédio administrativo e para o prédio das clínicas da FAODO. Os registros de metros cúbicos (m³) de água consumidos por essa caixa d'água, para 2019 e 2020 (até novembro) são representados na Tabela 2:

Tabela 2 – Consumo de água e esgoto da caixa d'água das Pró-reitorias e FAODO em 2019 e 2020

| Mês | 2019 | 2020 |
|----------------------------|--------------|-------------|
| jan | 169 | 165 |
| fev | 204 | 153 |
| mar | 264 | 145 |
| abr | 195 | 48 |
| mai | 197 | 38 |
| jun | 184 | 45 |
| jul | 227 | 35 |
| ago | 232 | 100 |
| set | 253 | 30 |
| out | 203 | 40 |
| nov | 188 | 44 |
| dez | 156 | |
| TOTAL m³ | 2.472 | 843 |

Fonte: Baseado em dados fornecidos pela CGO, 2020

A literatura aponta que a implementação do teletrabalho tem o potencial de reduzir os custos com água (DE MASI, 2000; SILVA, 2014; SILVA, 2015; ABREU, 2016; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; FANZERES; LIMA, 2018). Entre março e novembro de 2019, foram consumidos 1.943 m³ nessa caixa d'água; nos mesmos meses, em 2020, foram consumidos 525 m³, apenas 27% do que foi consumido no ano anterior. É possível aferir, portanto, que o regime de teletrabalho levou a uma queda no consumo de água de 73%, mas essa consideração deve ser acompanhada de que essas unidades também possuem aulas presenciais e outras atividades que não foram realizadas a partir de março de 2020 em razão da pandemia da Covid-19, mas que devem ser retomadas numa situação de normalidade.

Assim, como não há dados mais precisos, e como forma de obter um cálculo que represente a economia de consumo específica para os prédios administrativos e atividades que poderiam ser realizadas em teletrabalho, foi executado o seguinte cálculo: foi aferida a média de consumo dos meses não letivos (janeiro e dezembro de 2019) e a média de consumo dos meses letivos (fevereiro a novembro de 2019).

A média de consumo dos meses não letivos foi de 162,5 m³; a média de consumo dos meses letivos foi de 214,7 m³. Portanto, o consumo foi 25% maior em meses letivos, e qualquer economia aferida em teletrabalho não atingiria esses 25%, já que é consumo oriundo de atividades que continuariam sendo realizadas presencialmente.

O esperado é que a redução de 73% atinja apenas 75% do que é gasto com água e esgoto, resultando numa economia média de 55% num cenário em que todas as atividades administrativas fossem realizadas em regime de teletrabalho. No cenário analisado (FAODO), o teletrabalho se estende a uma parcela, apenas, dos servidores: a unidade possui 35 servidores administrativos, dos quais 8 poderão atuar em teletrabalho (22,8% da equipe), resultando numa economia estimada de 12,5% em custos com água e esgoto. Esse valor pode se alterar conforme o modelo de teletrabalho adotado.

4.4.1.3 Telecomunicações

Na análise sobre Telecomunicações, foram utilizadas as planilhas disponibilizadas pela PROPLAN, permitindo apenas a análise com base nos dados da

UFMS de forma geral, já que não há especificação de uso e de custos exclusivamente para a FAODO.

As Tabelas 3 e 4 apresentam os custos conforme os relatórios disponibilizados pela PROPLAN:

Tabela 3 – Consumo em telecomunicações da UFMS em 2019

| DESPESA | Serviços de rede de dados (internet) NTI | Serviços de rede de dados (internet) NTI | Locação de software – parcelas anuais (2017-2020) | Serviços de telefonia fixa e móvel | TOTAL |
|-----------------|--|--|---|------------------------------------|-------------------|
| Março | 54.826,08 | - | - | 12.751,27 | 67.577,35 |
| Abril | 53.759,11 | - | - | 13.032,97 | 66.792,08 |
| Maio | 56.176,18 | - | - | 12.726,27 | 68.902,45 |
| Junho | 53.758,98 | - | - | 13.406,89 | 67.165,87 |
| Julho | 54.822,15 | - | - | 12.892,40 | 67.714,55 |
| Agosto | 53.758,98 | - | - | 12.687,91 | 66.446,89 |
| Setembro | 53.758,98 | - | - | 12.676,32 | 66.435,30 |
| Outubro | 53.758,98 | - | - | 12.847,64 | 66.606,62 |
| Total Liquidado | 434.619,44 | - | - | 103.021,67 | 537.641,11 |

Fonte: PROPLAN, 2020

Tabela 4 – Consumo em telecomunicações da UFMS em 2020

| DESPESA | Serviços de rede de dados (internet)-NTI | Multa por atraso | juros de mora | Locação de software – parcelas anuais (2017-2020) | Serviços de telefonia fixa e móvel | TOTAL |
|-----------------|--|------------------|---------------|---|------------------------------------|-------------------|
| Março | 65.586,00 | - | - | - | 14.242,33 | 79.828,33 |
| Abril | 64.992,66 | - | - | - | 13.948,82 | 78.941,48 |
| Maio | 65.585,98 | - | - | - | 13.965,43 | 79.551,41 |
| Junho | 65.585,99 | - | - | - | 13.958,40 | 79.544,39 |
| Julho | 64.972,89 | 1.036,41 | 207,62 | - | 13.945,16 | 80.162,08 |
| Agosto | 65.585,99 | 1.038,20 | 123,61 | - | 13.934,83 | 80.682,63 |
| Setembro | 65.585,99 | | | - | 13.959,60 | 79.545,59 |
| Outubro | 65.585,99 | | | - | | 65.585,99 |
| Total Liquidado | 523.481,49 | 2.074,61 | 331,23 | - | 97.954,57 | 623.841,90 |

Fonte: PROPLAN, 2020

Inicialmente, é importante lembrar que os dados sobre novembro de 2020 ainda não estavam disponíveis no momento da coleta. Assim, a análise se centrou na comparação entre março e outubro de 2019, e março e outubro de 2020, considerando o início do isolamento social e da adoção da modalidade de teletrabalho na UFMS.

Comparando os custos com telefonia fixa e móvel, foi observada uma redução no período de R\$ 103.021,67 para R\$ 97.954,57, uma redução de 5%. Por outro lado, houve um aumento nos serviços de dados de rede e internet de R\$ 434.619,44 para R\$ 523.481,49, um aumento de 20%. Somando-se as duas variáveis, e excluindo-se a multa por atraso e os juros de mora, 2020, no período analisado, teve um aumento em relação a 2019 de R\$ 83.794,95 (15%).

Importante ressaltar, a esse respeito, que o contrato de telefonia fixa e móvel para 2019 e para 2020 era o mesmo (041/15), enquanto o contrato para serviços de internet e rede para 2019 era o 233/13 (firmado, portanto, em 2013) e para 2020 era o 053/19 (firmado em 2019), conforme as planilhas apresentadas pela PROPLAN (UFMS, 2020b).

Consultando o Contrato nº 233/13 no SEI da UFMS, junto ao Processo nº 23104.008212/2013-03, o valor total de sua celebração foi de R\$ 471.864,60. Em seu Termo Aditivo nº 6, presente no mesmo processo, com vigência de 01.12.2018 a 30.11.2019, o valor total do contrato foi de R\$ R\$ 645.109,46 (UFMS, 2020c).

Sobre o Contrato nº 53/2019, o acesso aos documentos é restrito no sistema SEI, não havendo autorização para a consulta pública. Contudo, somando os valores liquidados (R\$ 652.325,35) e os valores disponíveis (R\$ 134.707,97) na Planilha de 2020 da PROPLAN, é possível chegar a um montante anual de R\$ 787.033,32. O aumento no valor do contrato vigente em 2020 para o contrato vigente em 2019 é de 22%, significativamente superior ao aumento de 15% de custos pagos em serviços de rede e internet em 2020.

Projetando o valor pago em 2019 (R\$ 434.619,44) com esse aumento de 22% em 2020, os custos chegariam a R\$ 530.192,25, superiores em 1% aos valores pagos em 2020. Foi uma redução mínima, não sendo possível atribuí-la à implementação do teletrabalho, podendo unicamente se dever a pequenas variações concernentes à utilização dos serviços de ano a ano; e, considerando que o serviço se refere a rede e internet, e que em teletrabalho os sistemas de internet e intranet da UFMS devem continuar funcionando da mesma forma, já que independentemente do local de realização das tarefas, os teletrabalhadores devem ter acesso a eles, o esperado é que esse custo não sofra alteração.

A redução observada foi unicamente na utilização de telefonia fixa e móvel, o que se justifica pelo fato dos trabalhadores estarem em suas casas, com menor utilização desses serviços no âmbito da instituição, algo também apontado pela

literatura (SILVA, 2014; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). A redução observada foi de R\$ 103.021,67 para R\$ 97.954,57 (5%).

Essa economia foi ainda maior, se considerada a variação de custos entre os Termos Aditivos do contrato nº 41/15, presentes no Processo nº 23104.008239/2013-98. O Termo Aditivo nº 4, vigente de 17.10.2018 a 16.10.2019, possuía um valor mensal de R\$ 51.021,89. Esse foi o parâmetro adotado para os meses de 2019 analisados nesta pesquisa. O Termo Aditivo nº 5, vigente de 17.10.2019 a 17.04.2020, alterou esse valor mensal para R\$ 54.175,03 (um aumento de 6%). E o Termo Aditivo nº 6, em vigor de 17.04.2020 até 17.04.2021, manteve esse valor, apenas prorrogando a vigência do contrato por um ano.

Projetando essa variação de preço aos valores pagos em 2019, chega-se a R\$ 109.202,97. Diante dessa inflação observada, a economia perfeita em 2020 (com custos de R\$ 97.954,57) foi muito maior, da ordem de 11%, explicitando o potencial de redução de custos de telefonia fixa e móvel com a implementação do teletrabalho na UFMS.

4.4.1.4 Limpeza e Conservação

Por fim, na análise sobre Limpeza e Conservação, foram utilizadas novamente as planilhas disponibilizadas pela PROPLAN, permitindo apenas a análise com base nos dados da UFMS como um todo, de modo a estimar qual a economia aferida num cenário de teletrabalho.

A Tabela 5 apresenta os custos conforme os relatórios disponibilizados pela PROPLAN:

Tabela 5 – Custos com limpeza e conservação da UFMS em 2019 e 2020

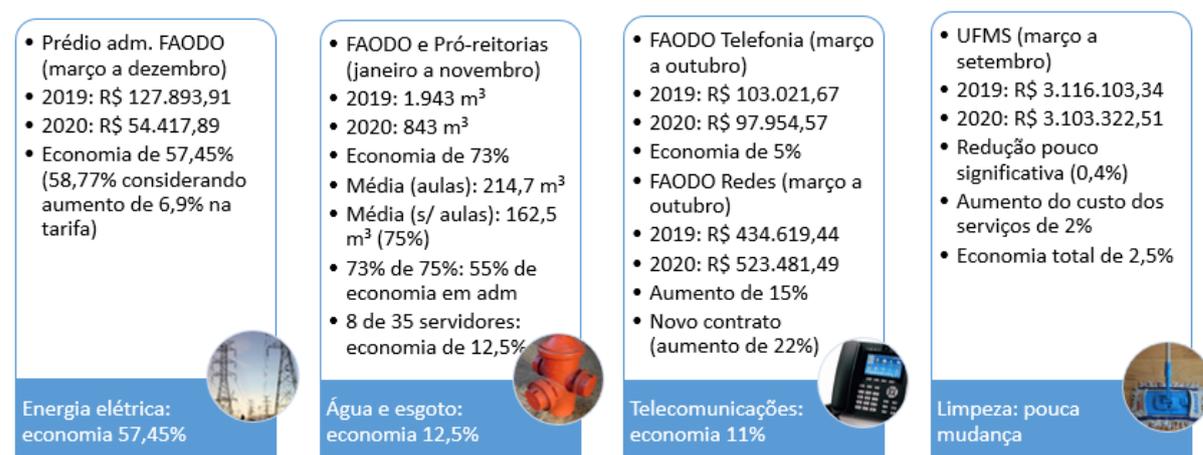
| Mês | 2019 | 2020 |
|------------------------|---------------------|---------------------|
| Março | 406.559,56 | 441.870,29 |
| Abril | 505.685,73 | 441.870,30 |
| Maio | 440.771,61 | 441.870,30 |
| Junho | 440.771,61 | 441.870,30 |
| Julho | 440.771,61 | 441.870,30 |
| Agosto | 440.771,61 | 441.870,30 |
| Setembro | 440.771,61 | 452.100,72 |
| Total Liquidado | 3.116.103,34 | 3.103.322,51 |

Fonte: PROPLAN, 2020

Como observado na tabela, não foi possível comparar os custos nos meses de outubro, novembro e dezembro, para os quais, no momento da consulta, não haviam sido disponibilizados os dados para 2020. Assim, a análise considerou os meses de março a setembro de 2019 e de 2020, novamente utilizando a data em que o teletrabalho foi adotado (março de 2020).

A redução de custos aferida foi de R\$ 12.780,83, o que, diante dos valores totais aferidos, foi mínima (0,4%), dificilmente podendo ser atribuída à adoção do regime de teletrabalho. Essa variação pode até aumentar considerando a soma total do contrato para o ano de 2019 (R\$ 5.268.302,64) e para o ano de 2020 (R\$ 5.373.932,24), tendo sido observado um aumento de 2% no custo desses serviços. Mesmo com a aplicação desse índice inflacionário, o que eleva os custos de 2019 para R\$ 3.178.425,40 em valores atualizados; ainda assim, a economia observada para 2020 foi de 2,5%, sendo pouco significativa para a análise, demandando um estudo em maior prazo para confirmar que se tratou de um benefício do teletrabalho. De fato, o contrato de Limpeza e Conservação continuou sendo executado nos mesmos parâmetros em 2020, em relação aos que eram aplicados em 2019.

Figura 4 – Principais achados nos documentos



A literatura aponta que a implementação do teletrabalho tem o potencial de reduzir os custos com limpeza e conservação (ABREU, 2016; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). Contudo, considerando que o lócus do estudo é uma instituição de ensino, com aulas presenciais e laboratoriais, serviços à comunidade e um espaço público, de utilização de toda a sociedade, não é razoável esperar que os custos com limpeza e conservação se reduzam.

Diante do apontamento da literatura de que era um custo passível de redução, foi necessária a sua avaliação na presente pesquisa. Porém, foi uma dimensão em que não se observou uma variação significativa com a implementação do teletrabalho.

4.4.2 Percepção dos servidores sobre o regime de teletrabalho

O perfil demográfico dos entrevistados revelou uma média de 5 anos de trabalho na UFMS, com o servidor mais antigo na instituição com 8 anos de casa, e o mais recente com 1 ano. Na FAODO, a média foi de 3 anos na unidade, com o mais antigo há 8 anos nesta lotação, e o mais recente há um ano no local. Tratam-se, na média, de servidores com tempo razoável de casa, não perfazendo condições limitadoras à implementação do teletrabalho (ALVES, 2018a).

3 dos servidores entrevistados são casados e têm filhos (2 homens e 1 mulher); 3 não têm filhos e não são casados (2 homens e 1 mulher). Sobre o cargo ocupado, 4 dos entrevistados são Assistentes em Administração, cargo de nível médio que realiza diversas funções administrativas conforme as necessidades de cada unidade. Na FAODO, é um cargo responsável por gerir processos e procedimentos relacionados à administração e ao curso. 2 dos entrevistados ocupam cargos de nível superior, sendo um Técnico em Assuntos Educacionais e um Administrador.

Metade dos entrevistados ocupam cargos comissionados, sendo uma Coordenadora Administrativa, uma Secretária Acadêmica e um Chefe da SESS. Os outros três servidores não ocupam cargos comissionados.

A primeira categoria analisada na entrevista foram os **resultados**. O Entrevistado 3 respondeu que *“o tempo empregado para a realização das atividades não aumentou”*, sendo *“o mesmo do trabalho presencial”* enquanto todos os outros (5 entrevistados) responderam que o tempo diminuiu. As justificativas para isso envolveram a ausência de *“distrações com os colegas”* (Entrevistada 4), ou ainda por *“não ter mais que se deslocar para o trabalho”* (Entrevistado 1).

2 dos entrevistados atribuíram a redução de tempo a questões relacionadas ao momento de pandemia e isolamento social, com a redução das demandas por não estarem havendo aulas presenciais, ou pela ausência da necessidade de separar e entregar materiais utilizados nas aulas clínicas.

Portanto, excluindo-se esses casos, já que não foi possível aos teletrabalhadores aferirem se a redução se deveu unicamente ao teletrabalho, pelo

menos 3 dos entrevistados perceberam uma redução do tempo para a execução das tarefas diretamente relacionada com a modalidade de trabalho, sobretudo pela ausência de distrações. As distrações, de fato, são apontadas na literatura como elementos que aumentam o tempo de realização de tarefas, e que podem ser reduzidas com o teletrabalho (BARROS; SILVA, 2010; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; GODOYS, 2019).

A percepção sobre o rendimento foi de melhora para 4 dos entrevistados, e de manutenção das mesmas condições para 2 deles. Dentre as principais razões apontadas para o melhor rendimento, o Entrevistado 1 alegou que consegue *“realizar tarefas que antes não tinha tempo”*; outros ressaltaram não haver mais interrupções e distrações, como também menor estresse e maior proximidade dos familiares, o que elevou a produtividade. A flexibilidade de horário para realizar as tarefas também foi apontada. O Entrevistado 1 apontou que possui *“equipamentos melhores em casa”* e que isso aumentou sua produtividade.

Abordando as condições **objetivas e subjetivas para a realização do teletrabalho**, 4 dos entrevistados apontaram não terem identificado dificuldades em dividir o tempo entre o trabalho e o convívio com os familiares, sem terem tido contratempos, ressaltando que a flexibilidade de horário facilitou a realização dessas tarefas e reduziu o absenteísmo. A literatura aponta que a flexibilidade do teletrabalho contribuiu para a redução do absenteísmo (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; SEIXAS, 2017).

2 dos entrevistados relataram dificuldades, por precisarem cuidar de parentes; eles, contudo, reforçaram que se estivessem em regime presencial, a situação seria mais difícil. *“Em regime presencial, eu teria que pedir afastamento para cuidar da minha mãe”*, disse a Entrevistada 4; *“eu não sei como vou fazer para cuidar do meu filho quando o trabalho voltar a ser presencial”*, disse a Entrevistada 2.

A respeito da divisão entre o trabalho e as atividades domésticas, todos os entrevistados relataram não terem encontrado problemas, sobretudo pela relação de compreensão das chefias, que ofereceram flexibilidade para a realização dos trabalhos em rotinas ajustáveis às necessidades de cada servidor.

Todos os entrevistados identificaram benefícios no teletrabalho. Os principais encontrados foram: não ter custos e gastar tempo no deslocamento para o trabalho (4 entrevistados), mais convívio com a família (3 entrevistados), mais tempo livre (3 entrevistados), flexibilidade para realização das tarefas (3 entrevistados) e poder

acordar mais tarde (2 entrevistados). Dentre os benefícios apontados, podem ser citados utilizar equipamentos melhores que os da UFMS, ter momentos de relaxamento entre as tarefas e menor absenteísmo. *“A gente conseguiu construir uma rede de contatos de toda a UFMS, e agora é fácil falar diretamente com pessoas de outros setores”*, disse a Entrevistada 4, apontando que isso agilizou os processos.

4 dos entrevistados identificaram malefícios no teletrabalho, sendo que cada um deles listou um motivo diferente: trabalhar fora do horário de expediente, falta de treinamento para uso das tecnologias, muitas interrupções do serviço por pessoas que não compreendem que o servidor está trabalhando em casa, e, por fim, falta de contato social. Conforme destacou a Entrevistada 2 *“O isolamento social aumenta a sensação de falta de contato social; acredito que se não houvesse a pandemia, não sentiríamos isso”*, reforçando que numa situação normal de teletrabalho haveria o contato nos momentos de lazer. Sobretudo pela dificuldade de treinamento, cabe lembrar que Alves (2018b) aponta que servidores mais antigos e com menor domínio de TICs podem apresentar resistência ao teletrabalho. De todo modo, o entrevistado apresentou uma série de benefícios, apesar dessa dificuldade encontrada.

4 dos entrevistados entenderam que sua motivação se manteve a mesma, e 2 entenderam que ela aumentou, havendo mais disposição para a realização das tarefas. 5 entrevistados entenderam que houve, de fato, maior flexibilidade, o que contribuiu para maior produtividade e melhor realização das tarefas; O Entrevistado 1 apontou que gostaria de ter flexibilidade de fato, mas que não teve a oportunidade de organizar sua própria agenda de trabalho. A flexibilidade é um dos fatores centrais do teletrabalho, e se ela não existir, pode haver prejuízo para o cumprimento das tarefas (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Sobre os **impactos psicossociais**, 5 dos entrevistados relataram não terem tido nenhum problema físico ou psicológico em razão do teletrabalho. O Entrevistado 1 relatou que passou a comer mais vezes ao longo do dia, e isso resultou em ganho de peso. Também o fato de ficar mais tempo em casa contribuiu para essa situação.

5 dos entrevistados disseram sentir falta do ambiente de trabalho e do contato com os colegas, sobretudo pelo bom relacionamento e pelas relações construtivas diárias. De fato, o isolamento social é uma das principais consequências negativas do teletrabalho (HAU; TODESCAT, 2018), algo que, na opinião de 2 dos entrevistados, foi amplificado pelo isolamento social em razão da pandemia da Covid-19. Um

entrevistado (17%) disse continuar se comunicando com os colegas por meio de TICs, e por isso não foi afetado pela distância.

Todos os entrevistados relataram mudanças em seus hábitos. A mudança mais apontada foi poder acordar mais tarde, por não precisar se deslocar para o local de trabalho (5 entrevistados); contudo, um entrevistado relatou que precisou se reorganizar para acordar mais cedo, a fim de organizar as coisas em casa antes de começar a trabalhar. Também foi relatado: realização das tarefas em vários momentos do dia (2 entrevistados), alimentação desregrada (2 entrevistados), mais tempo para lazer/hobbies (2 entrevistados) e refeições em horário mais adequado (2 entrevistados). Em geral, as mudanças foram positivas, embora a alimentação desregrada, por estar em casa, tenha sido relatada por 2 dos entrevistados. A literatura aponta principalmente fatores positivos, e aponta como negativos o isolamento e afastamento da equipe de trabalho (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017), sendo a alimentação desregrada um achado interessante desta pesquisa.

De fato, muitos estudos têm sido produzidos a respeito dos impactos na alimentação e na saúde dos trabalhadores com a adoção do teletrabalho, tanto em órgãos do Poder Público, como na iniciativa privada (JUSTO, 2020; REIS et al., 2020; RIBEIRO, 2020; VEIGA et al., 2021). Esses resultados devem começar a ser apresentados e aprofundados nos próximos anos.

Sobre os impactos financeiros, todos os entrevistados relataram aumentos de energia elétrica. O Entrevistado 3 apontou que suas contas aumentaram de forma considerável. *“Os preços aumentaram em 2020, então não dá para saber como o teletrabalho afetou as contas”*, contrapôs o Entrevistado 5, concluindo que isso dificulta uma percepção acurada. Ainda, 100% apontaram uma redução de custos com combustíveis/transporte e vestuário, 2 deles ainda apontaram redução de custos com alimentação. No fim, 5 apontaram que, de modo geral, as contas se reduziram, havendo economia na adoção do teletrabalho. Essa economia é algo bastante identificado na literatura (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; SQUAIELLA; MARCHELLI; RIGHI, 2017; YAMAMOTO, 2018; LEITE; ATTADAMO, 2019).

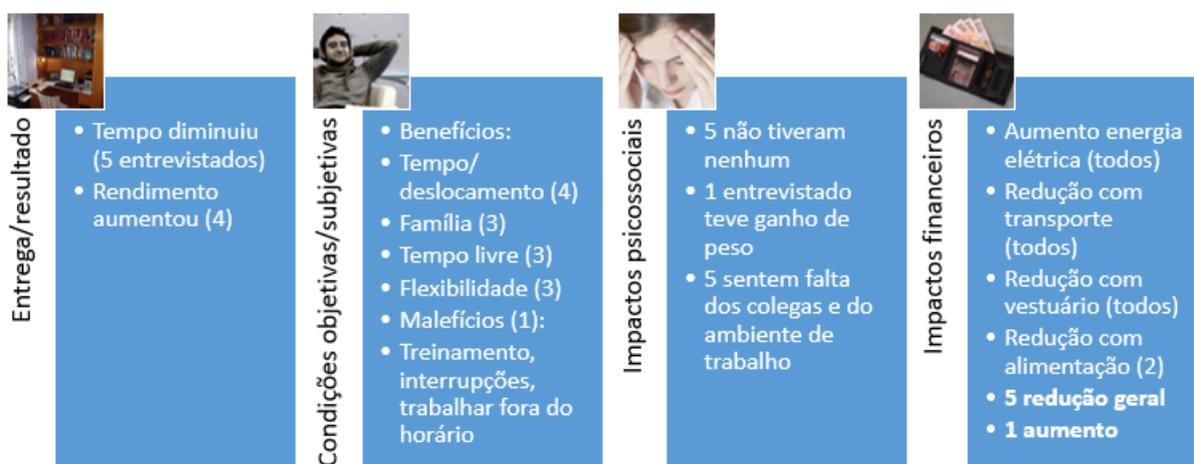
Por fim, todos os entrevistados relataram nunca terem trabalho antes nessa modalidade. Perguntados se gostariam de continuar nessa modalidade após o isolamento social em razão da pandemia da Covid-19, 5 responderam que sim; um dos entrevistados ainda apontou que não imaginou que o trabalho fosse funcionar nessa modalidade, mas que percebeu que se tornou mais produtivo, menos

estressante e que os resultados aumentaram, de modo que isso se tornará uma tendência.

O Entrevistado 6 respondeu que prefere retornar à modalidade presencial, pois seu setor, o almoxarifado, precisa de alguém 100% do tempo no local, para um maior controle e para demandas emergenciais por materiais. No momento, ele precisa se deslocar para o órgão sempre que requisitado, e realiza suas atividades administrativas por teletrabalho.

A análise, de modo geral, demonstrou mais vantagens do que desvantagens na implementação do teletrabalho. Uma limitação que pode ser apontada é a própria pandemia da Covid-19, que impôs esse regime laboral, mas também o isolamento social em toda a sociedade. Como ressaltado por alguns entrevistados, num cenário sem pandemia e isolamento social, talvez alguns fatores negativos não ocorressem, já que a falta de contato com colegas não seria tão ressaltada, uma vez que os servidores ainda continuariam interagindo com amigos e familiares.

Figura 5 – Principais achados nas entrevistas



Portanto, é possível considerar que a pandemia impactou principalmente nos fatores negativos identificados na pesquisa. Ainda, ela dificulta vislumbrar como o teletrabalho seria realizado num cenário de normalidade, com datas para a interação entre as equipes de trabalho e alternância de trabalho presencial nos setores, com atendimento ao público. Essas datas para a interação são importantes para evitar a alienação e para manter o espírito de equipe (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Por outro lado, a produtividade foi ressaltada como um fator positivo para a maioria dos entrevistados, que relataram conseguir realizar tarefas que antes não

conseguiam, bem como redução no tempo de realização de outras tarefas. Esse é um fator que independe do cenário de pandemia da Covid-19, podendo ser replicado num contexto de implementação de teletrabalho em situação de normalidade sanitária. Os custos menores, identificados na pesquisa documental, também ressaltam os impactos positivos para a instituição e para os servidores. Dos entrevistados, apenas um deles ressaltou aumento nos custos domésticos.

A literatura pesquisada apresentou poucos fatores negativos, trazendo uma perspectiva otimista para o teletrabalho. A pesquisa de campo também apontou mais vantagens que desvantagens, mas um fator que chamou a atenção é o fato de poucos problemas psicológicos terem sido reportados. Mesmo questões que a literatura aponta, como isolamento da equipe de trabalho e alienação, com dificuldade de ascensão profissional, não foram reportados pelos entrevistados.

Em parte, isso pode ser justificado pelo pequeno recorte temporal de realização de teletrabalho. O regime começou a ser adotado na UFMS em março de 2020, e a pesquisa foi realizada no final do mesmo ano. Talvez não tenha havido tempo para esses fatores se manifestarem.

Outro ponto que pode justificar essa não manifestação de problemas psicológicos é o fato de se tratar de um órgão público e de uma instituição de ensino superior. Não há o risco de demissão, em razão da estabilidade, risco esse que pode trazer estresse e preocupações ao trabalhador que se sente distante da equipe de trabalho, sem uma percepção acurada sobre as relações estabelecidas no escritório e sobre como a chefia o avalia. Ainda, a ascensão profissional do servidor depende muito mais de sua qualificação e do tempo de serviço, havendo menor disputa por cargos que na iniciativa privada.

No ambiente universitário, os servidores administrativos realizam tarefas de apoio, não sendo a atividade-fim da instituição, que é o ensino. Também por isso o teletrabalho pode representar menos impactos psicológicos negativos, já que o seu trabalho muitas vezes tende ao isolamento. Como foi ressaltado por vários entrevistados, a oportunidade de trabalhar sem interrupções e em horários mais flexíveis contribuiu para o aumento de sua produtividade.

4.5 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO

O produto idealizado para a presente pesquisa foi um modelo de implantação do teletrabalho na FAODO após o período pandêmico, como forma de subsidiar a adoção futura dessa modalidade de trabalho em toda a UFMS. Analisando, portanto, o quadro geral, a divisão física e o organograma da administração FAODO, é possível propor um modelo de aplicação do teletrabalho na unidade com as seguintes considerações:

- a) O teletrabalho foi aceito e apresentou bons resultados para a maior parte dos servidores em funções administrativas;
- b) Algumas atividades, como almoxarifado, são essencialmente presenciais;
- c) O atendimento presencial deve ser retomado após o isolamento social sanitário, e as unidades não podem ficar desocupadas;
- d) É importante que haja momentos de convívio social e reuniões entre os servidores.

Esse modelo, portanto, considerou atividades que não são essencialmente presenciais, como também o fato de que mesmo para as atividades administrativas, existem setores que não podem ficar desocupados, propondo, assim, uma modalidade mista de teletrabalho.

As escalas para cada sala foram baseadas na disponibilidade de servidores, conforme o Quadro 10:

Quadro 10 – Proposta de escala de teletrabalho misto para a administração da FAODO/UFMS

| Setor | Nº de servidores | Escala |
|----------------------|-------------------------|--|
| COAD/SESS | 3 | Um dia presencial para cada dois em teletrabalho |
| Secretaria Acadêmica | 2 | Um dia presencial para cada dia em teletrabalho |
| SAP | 2 | Um dia presencial para cada dia em teletrabalho |

Deste modo, os servidores devem alternar seus dias presenciais com seus dias em regime de teletrabalho, nos quais estarão em comunicação com seus colegas e estarão disponíveis para a realização de suas tarefas administrativas. O atendimento

ao público será função do servidor que estiver em regime presencial, devendo haver divisão de tarefas com os servidores em teletrabalho, para que estes se concentrem em tarefas administrativas e possam aproveitar o trabalho sem interrupções para observarem um maior rendimento.

Para o controle de sua jornada, os servidores administrativos da UFMS já utilizam registro de ponto eletrônico. Esse registro de ponto é realizado presencialmente, quando se chega ao local de trabalho e quando ele é deixado para horário de almoço e ao fim do expediente. Em escala de teletrabalho, o registro de ponto é realizado de forma remota, por login e senha em sistema de registro de ponto online durante o horário em que o servidor está em jornada de trabalho.

Ainda, considerando a necessidade de convívio social e de reuniões e trocas de experiências presenciais entre os trabalhadores, em uma vez por mês (ou a cada quinzena, a critério das chefias e da necessidade dos trabalhos), todos os servidores do setor se apresentarão para a rotina de trabalho presencial. Conforme a necessidade do serviço, as datas na escala poderão ser modificadas, podendo um trabalhador ter agrupados dias de trabalho presencial em certos períodos do mês, cumprindo, então, em sequência os seus dias de teletrabalho.

A Secretaria Acadêmica e o SAP possuem sazonalidades em que o atendimento presencial é mais intenso, sobretudo nos períodos de matrículas dos alunos. Nesses períodos, o regime adotado será predominantemente presencial, sendo retomado o teletrabalho em sua forma mista após estarem finalizadas essas atividades especiais.

Com a implementação da modalidade, é esperado, como benefícios aos servidores:

- Menores custos com deslocamento;
- Menores custos com vestuário;
- Menores custos com alimentação;
- Maior rendimento;
- Mais tempo livre para lazer e capacitação;
- Maior motivação;
- Maior qualidade de vida.

Para a UFMS, por sua vez, é esperado:

- Economia de até 29,38% com energia elétrica (considerando que 4 trabalhadores, de um universo de 8 que atuam no prédio administrativo, estarão em teletrabalho a cada dia; 50% da equipe, levando a economia de 58,77% estimada para 29,38%);
- Economia de até 6,27% com água e esgoto (considerando que 4 trabalhadores, de um universo de 35, estarão em teletrabalho a cada dia; 11,4% da equipe, levando a economia de 55% estimada para 6,27%);
- Economia de até 1,14% com serviços de telefonia fixa e móvel (considerando a economia de 10% estimada na pesquisa, e que 4 dos 35 trabalhadores administrativos – 11,4% – estarão em teletrabalho);
- Menor necessidade de investimento em equipamentos;
- Menor necessidade de futuros investimentos em infraestrutura para acomodar novos servidores.

A jornada de trabalho na UFMS é regulamentada por meio de Portarias, como também pela Lei nº 8.112/93, que determina os limites máximos para a duração da jornada. Considerando, ainda, a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, que o Governo Federal instituiu como forma de facilitar a implementação do teletrabalho e de outras modalidades de trabalho remoto nas organizações públicas no país, a instituição deverá se inscrever no SIPEC. Uma vez realizada a inscrição, a devida Portaria deverá ser redigida e publicada pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, regulamentando o regime de teletrabalho na instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da presente pesquisa foi analisar os impactos da implementação do teletrabalho para o custeio e para os servidores administrativos da Faculdade de Odontologia da UFMS. Essa análise foi realizada por meio de documentos (valores de energia elétrica, água e esgoto, telecomunicações e limpeza e conservação) e entrevistas realizadas com os servidores da FAODO que trabalham no prédio administrativo da unidade.

Um dos objetivos específicos foi diagnosticar os impactos do teletrabalho no comportamento dos servidores da FAODO da UFMS. Os servidores foram entrevistados, e relataram mudanças de hábitos e horários para se adequarem a essa nova rotina. Eles também relataram maior produtividade e flexibilidade para o trabalho, e não identificaram nenhum problema físico ou psicológico como consequência dessa modalidade de trabalho. Em geral, se mostraram favoráveis ao teletrabalho.

O segundo objetivo específico foi identificar os benefícios (custos) e desvantagens (problemas ou questões a serem resolvidas) da adoção do teletrabalho na FAODO da UFMS. Ele foi realizado tanto pela pesquisa documental quanto pelas entrevistas. Os principais benefícios relatados foram aumento da produtividade, redução dos custos e mais tempo com a família e para a prática de outras atividades. Como desvantagem, foi apontada a falta de convivência com os colegas de trabalho, bem como o isolamento social, que numa situação de normalidade não seria um elemento observado no teletrabalho, já que ele é consequência da pandemia da Covid-19.

Para a FAODO, houve economia de 57,77% em energia elétrica 55% em água e esgoto e 11,4% em telecomunicações. Não foi observada economia com limpeza e conservação. Esses valores, considerando as particularidades de cada trabalho e setor, foram estimados como possíveis para a FAODO numa aplicação de teletrabalho misto em 29,38% para energia elétrica, 6,27% para água e esgoto e 1,14% com telecomunicações.

O último objetivo específico foi propor um modelo de teletrabalho para a FAODO da UFMS. Com base nos benefícios identificados e nas demandas da unidade, foi proposto um modelo de teletrabalho misto, com alternância entre trabalho presencial e teletrabalho, de modo que sempre tenha um servidor presente na jornada de trabalho para atendimento presencial. Esse modelo foi proposto para três das

quatro seções analisadas, já que o servidor responsável pelo Almoxarifado relatou que numa situação de normalidade, para a sua função seria mais adequado o trabalho presencial.

O modelo proposto tem o potencial de elevar a produtividade dos trabalhadores e reduzir seus custos com deslocamento, alimentação e vestuário, como também oferecer flexibilidade para suas outras tarefas, *hobbies* e convívio com familiares. Para a UFMS, apresenta uma redução de custos, possibilitando o investimento desses recursos em outras ações, resultando em benefícios para o órgão e para toda a comunidade.

Na evolução das relações de trabalho, motivada pelo avanço tecnológico e por novas configurações sociais, houve uma descentralização do poder de decisão, que era característico do modelo burocrático adotado no fordismo e taylorismo, culminando em modelos com maior atuação no processo decisório de todos os envolvidos na cadeia de trabalho. A presente pesquisa, ao buscar a percepção dos servidores técnicos administrativos que entraram em regime de teletrabalho em 2020, também ressalta a importância de observar a percepção de todos os envolvidos na cadeia produtiva no processo de tomada de decisão.

O serviço público, como parte do Estado Brasileiro, é norteado por uma série de princípios, dentre os quais podem ser destacados o Princípio da Eficiência e o Princípio da Legalidade. O primeiro justifica a busca por modelos que reduzam os custos e/ou aumentem os resultados na execução dos serviços públicos, elementos identificados no teletrabalho na presente pesquisa. O segundo, por sua vez, determina que o agente público só pode fazer o que a lei determina; assim, os marcos legais são fundamentais para a implementação do teletrabalho no serviço público. Em 2020, o Governo Federal publicou a Instrução Normativa nº 65 nesse sentido, buscando fomentar a adoção do teletrabalho e outras formas de trabalho remoto por organizações públicas.

O teletrabalho é uma modalidade recente no serviço público brasileiro, com uma década de aplicação, e ainda sem uma normatização geral para a sua implementação. Além disso, a sua aplicação em 2020 na UFMS se deveu a uma situação emergencial, a pandemia da Covid-19, que também afetou o andamento das disciplinas dos cursos e o convívio social de todos os servidores. As estimativas foram realizadas considerando que numa aplicação da modalidade em uma situação normal, os resultados na economia de recursos seriam diferentes, pois nem todos os

trabalhadores estariam ao mesmo tempo em teletrabalho, o que reduziria a economia aferida, mas ainda a tornaria vantajosa. Outras vantagens são aquelas percebidas pelos teletrabalhadores, coletadas pelas entrevistas.

A UFMS não realizou a maioria de suas atividades em trabalho presencial em 2020, contudo, num cenário de implementação definitiva do teletrabalho, muitas das tarefas ainda seriam presenciais, e mesmo os teletrabalhadores alternariam entre teletrabalho e trabalho presencial. Por tudo isso, novas pesquisas serão necessárias para identificar todos os elementos que se relacionam com o problema de pesquisa após a pandemia da Covid-19, sobretudo as questões subjetivas apontadas pelos entrevistados nas diversas dimensões avaliadas, como os impactos do isolamento social sanitário em 2020.

De todo modo, a presente pesquisa contribui com os estudos quanto aos impactos do teletrabalho na Administração Pública, oferecendo ainda uma proposta de implantação para a unidade analisada, a FAODO, e que pode ser replicada em escala, adaptada a outras unidades conforme o seu *modus operandi*, mesmo num cenário de normalidade sanitária, atendendo ao Princípio da Eficiência e às mais recentes formas de organização do trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Bruna Meirelles et al. As diferentes modalidades de trabalho no cotidiano secretarial: trabalho virtual versus modelo tradicional de assessoria. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 5, n. 3, p. 25-41, 2019.
- ABREU, Erico Verissimo Xavier. A adoção do teletrabalho: uma análise da aceitação do uso do trabalho à distância com jovens trabalhadores. **Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração**, v. 11, n. 1, 2016.
- ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, n. spe, p. 511-533, Sept. 2017.
- ALEXANDRE, Ricardo. **Direito Tributário Esquemático**. 7. ed. Editora Método, 2013.
- ALONSO, Marcos. Custos no serviço público. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 1, p. 37-63, 1999.
- ALVES, Eduardo Josimar das Neves. **Análise da percepção do gestor do Judiciário Federal Brasileiro sobre a adoção do teletrabalho**. 2018. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Brasília, 2018a.
- ALVES, Mariane Cássia Rodrigues. **A adoção do teletrabalho pelo Tribunal regional Eleitoral do Distrito Federal–TRE/DF: um estudo acerca dos possíveis impactos na qualidade de vida no trabalho dos servidores**. 2018. Monografia. Pós-graduação em Gestão Pública. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília-DF, 2018b.
- ARAUJO, Valter Shuenquener de. Efeitos da inovação no Direito Administrativo brasileiro: queremos saber o que vão fazer com as novas invenções. **REVISTA QUAESTIO IURIS**, v. 11, n. 3, p. 1687-1703, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARRETO, L. M. et al. Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015. In: Encontro de estudos organizacionais, 6.; 2010, São Paulo. **Anais...** Florianópolis: AnPAD, 2010.
- BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 71-91, Mar. 2010.
- BRASIL. **Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm. Acesso em: 1 out. 2019.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.** Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 19 mar. 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 1 out. 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 16 ago. 2019.

BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm. Acesso em: 15 ago. 2019.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Estado.** Brasília, DF: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-dareforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2019.

CARDOSO, Bruno Baranda. **Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na diretoria de benefícios do instituto nacional do seguro social.** 2018. Monografia. Pós-graduação em Gestão Pública. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília-DF, 2018.

CARNEVAL, Patricia Paranhos de Oliveira. **Teletrabalho na administração pública: desenvolvimento de método de identificação de tarefas teletrabalháveis.** 2018. Dissertação. Mestrado em Sistemas de Gestão. Universidade Federal Fluminense. Niterói-RJ, 2018.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHRISTOFOLI, Daniel Pires; FINCATO, Denise Pires. O teletrabalho na Justiça do Trabalho da 4ª Região e o princípio da sustentabilidade. **Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça**, v. 10, n. 34, p. 269-293, 2016.

COOPER, D. R., SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** Trad. Luciana de Oliveira da Rocha, 7ª ed, Porto Alegre: Bookman, 2003.

DELLAGNELO, E; SILVA, R. C. **Análise de Conteúdo e sua aplicação em pesquisa em administração in Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo.** 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DUTRA, Renata Queiroz. A dimensão coletiva dos direitos sociais trabalhistas na perspectiva constitucional. In: DELGADO, Gabriela Neves. PEREIRA, José Macêdo de Brito. **Trabalho, Constituição e Cidadania.** A dimensão coletiva dos direitos sociais trabalhistas. São Paulo: LTR, 2014.

FANZERES, Naira; LIMA, Luciana. Evidências da adaptação de profissionais de secretariado ao trabalho virtual. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 1, p. 42-64, 2018.

FAODO. Faculdade de Odontologia da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Histórico**. 2014a. Disponível em: <https://faodo.ufms.br/historico/>. Acesso em: 12 ago. 2020.

FAODO. Faculdade de Odontologia da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Coordenação**. 2014b. Disponível em: <https://faodo.ufms.br/coordenacao-3/>. Acesso em: 12 ago. 2020.

FAODO. Faculdade de Odontologia da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Modelagem de Fluxos de Processos**. 2019. Disponível em: <https://faodo.ufms.br/curso-de-odontologia/modelagem-de-fluxos-de-processos/>. Acesso em: 12 ago. 2020.

FERNANDES, Adriano. **Conta de luz em MS fica 6,9% mais cara a partir de julho**. 2020. Disponível em: <https://www.campograndenews.com.br/economia/conta-de-luz-em-ms-fica-6-9-mais-cara-a-partir-de-julho>. Acesso em: 21 dez. 2020.

FILARDI, Fernando; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE. BR**, p. 1-23, 2019.

FREITAS, Marcelo de; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 47, n. 5, p. 1265-1281, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.4, p. 65-71, 1995.

GODOYS, Raphael Marques. **Teletrabalho no serviço público federal: uma análise à luz da reforma trabalhista e da Legislação Institucional Do Ministério Público Federal**. 2019. Monografia. Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Direito do Trabalho, Processo do Trabalho e Previdenciário. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. Ijuí-RS, 2019.

GOULART, Paulo Augusto Rocha. **Contexto e atitudes na mudança organizacional: um estudo realizado em duas empresas de Brasília**. 2011. Disponível em: http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2028/1/2011_PauloAugustoRochaGoulart.pdf. Acesso em 18 ago 2019.

HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

HAZAN, Bruno Ferraz; MORATO, Amanda Duarte Pereira. Teletrabalho no direito brasileiro: fundamentos, perspectivas e alterações promovidas pela reforma trabalhista. **Lex Humana**, v. 10, n. 1, p. 1-24, 2018.

HERINGER, Valério Soares. **Proposta de Roteiro Estratégico para Implantação de Teletrabalho em Organizações Públicas: Um Estudo de Caso no Ministério Público do Trabalho**. 2017. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória-ES, 2017.

JARA, Tainá. **universidades adotam a partir de amanhã aulas à distância por 30 dias**. Campo Grande News, 2020. Disponível em: <https://www.campograndenews.com.br/educacao-e-tecnologia/universidades-adotam-a-partir-de-amanha-aulas-a-distancia-por-30-dias>. Acesso em: 16 mar. 2020.

JUSTO, Glaucia Figueiredo. A percepção do nutricionista sobre os hábitos alimentares de pacientes em trabalho “home office” durante a pandemia da Covid-19: um relato de experiência. **The Journal of the Food and Culture of the Americas**, v. 2, n. 2, p. 245-251, 2020.

KUGELMAS, Eduardo; SOLA, Lourdes. Recentralização/Descentralização: dinâmica do regime federativo no Brasil dos anos 90. **Tempo social**, v. 11, n. 2, p. 63-81, 1999.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas**. Belo Horizonte: Artmed, 1999.

LEITE, Kaleen Sousa; ATTADEMO, Patrícia. Teletrabalho: um olhar sobre o direito ao desenvolvimento econômico e ao meio ambiente equilibrado. **Revista de Constitucionalização do Direito Brasileiro-RECONTO**, v. 2, n. 1, p. 016, 2019.

LIMA, Mauro Saraiva Barros. **O teletrabalho no poder judiciário brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade?: as experiências de Santa Catarina e Amazonas**. 2018. Tese de Doutorado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2018.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MANSANO, S. R. V. O Método Qualitativo nos Estudos Sociais Aplicados: Dimensões Éticas e Políticas. **Economia & Gestão**, v. 14, n. 34, p. 119-136, 2014.

MARTELLO, Alexandre. **Dívida pública deve ultrapassar 80% do PIB em 2020, prevê governo**. G1 Portal de Notícias. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/09/07/divida-publica-deve-ultrapassar-80-do-pib-em-2020-preve-governo.ghtml>. Acesso em: 1 nov. 2019.

MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos et al. Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 47, n. 2, p. 443-468, 2013.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de Caso na Engenharia de Produção: Estruturação e Recomendações para sua Condução. **Producion**, v. 17, n.1, p. 216-229, 2007.

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. In: Jorge Duarte; Antonio Barros. (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2005, v. 1, p. 267-279.

MROSS, Henry. **Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria da Previdência**. 2016. Monografia. Pós-graduação em Gestão Pública. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília-DF, 2018.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de administração e inovação**, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.

OLIVEIRA, E.; MANZANO, F. **Contingenciamentos vão afetar aulas a partir de agosto, dizem universidades**. G1 Portal de Notícias. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2019/08/17/cortes-na-educacao-vao-afetar-aulas-a-partir-de-agosto-dizem-universidades-federais.ghtml>. Acesso em: 18 set. 2019.

PINTO, Artur Emílio de Carvalho. Da possibilidade de adoção do teletrabalho pelo poder judiciário. **THEMIS: Revista da Esmec**, v. 11, p. 51-74, 2016.

REIS, Túlio Baita dos et al. A prática do home office em períodos de isolamento social. **Boletim P&D**, v. 3, n. 5, p. 10-12, 2020.

RIBEIRO, Isabela Albuquerque. Um jantar quase perfeito: cultura alimentar e socialização em um momento de crise. **The Journal of the Food and Culture of the Americas**, v. 2, n. 2, p. 227-233, 2020.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, Jan. 2018.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: o Linguístico e seu entorno. **D.E.L.T.A**, v 22, n1, p 29-52, 2006.

ROSENFELD, Cinara L.; ALVES, Daniela Alves de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**. São Leopoldo, v.1, n.1, p. 1-15, jul. 2009.

SÃO PAULO. **Guia de Prevenção Sobre o Coronavírus**. 2020. Disponível em: <http://saopaulo.sp.gov.br/coronavirus/>. Acesso em: 16 mar. 2020.

SEIXAS, Fernanda Caribé. Teletrabalho: conceito, aspectos jurídicos e proposições. **Revista eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da Bahia**, Salvador, BA, v. 6, n. 8, p. 141-156, jan. 2017.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. **Anais do 3º Congresso Internacional de Direito e**

Contemporaneidade: mídias e direitos da sociedade em rede. 27 a 29 de maio de 2015 – Santa Maria / RS.

SILVA, Diogo Severino Ramos; OLIVEIRA, Paulo Rodrigo Lopes; ÂNGELO, Gerson Fernandes. Justiça do trabalho: garantia da efetividade do teletrabalhador nos órgãos do judiciário. **Derecho y Cambio Social**, p-1-29, jul. 2018.

SILVA, Gabriella di Felício Ferreira da. **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira:** um anteprojeto. 88 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas/Fundação Getúlio Vargas (FGV). Rio de Janeiro: 2014.

SOUZA, C. Federalismo, desenho constitucional e instituições federativas no Brasil pós-1988. **Revista Sociologia e Política**, Curitiba, 24, p. 105-121, jun. 2005.

SQUAIELLA, Roberta Betania Ferreira; MARCHELLI, Maria Victoria; RIGHI, Roberto. Perspectivas do EAD e do teletrabalho na melhoria da mobilidade urbana da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP). **Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades**, v. 5, n. 29, 2017.

STF. **Modelo de gestão integrada do trabalho no Supremo Tribunal Federal.** Brasília: STF, 2020.

TANAKA, Oswaldo Yoshimi. **Inovação e gestão:** a organização social no setor saúde. São Paulo: Annablume, 2002.

TAVARES, Conselheiro Mestre José Fernandes Farinha. **Teletrabalho nos Tribunais Judiciais, Administrativos e Fiscais em Portugal-Realidade ou ficção?**. 2018. Tese de Doutorado. Instituto Universitário de Lisboa.

UFMS. **UFMS moderniza sua estrutura administrativa.** 2017. Disponível em: <https://www.ufms.br/ufms-moderniza-sua-estrutura-administrativa/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

UFMS. **Instrução Normativa Conjunta nº 1 de 1 de julho de 2019.** Boletim Oficial n. 7072, pg. 232.

UFMS. **Portaria nº 405, de 16 de Março de 2020.** Boletim Oficial n. 7251, pg. 101-104. 2020a.

UFMS. **Execução Orçamentária.** 2020b. Disponível em: <https://proplan.ufms.br/execucao-orcamentaria/>. Acesso em: 11 nov. 2020.

UFMS. **Sistema Eletrônico de Informações.** SEI. 2020c. Disponível em: https://seisip.ufms.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=UFMS&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8=. Acesso em: 9 dez. 2020.

U.S.A (Estado). Lei nº 111-292, de 2010. **The Telework Enhancement Act Of 2010.** Estados Unidos da América, Washington. 2010. Disponível em: <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-111publ292/pdf/PLAW111publ292.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2019.

VEIGA, Nathalia Henriques et al. Teoria da adaptação e saúde do trabalhador em home office na pandemia de Covid-19. **Revista Baiana de Enfermagem**, v. 35, 2021.

VENTURA, M. M.; O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. Rev. SoCERJ, v.20, n.5. p.383-386, 2007. Disponível em:
http://www.rbconline.org.br/wpcontent/uploads/a2007_v20_n05_art10.pdf. Acesso em: 12 set. 2019.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA. Tipos de Pesquisa em Administração. **Cadernos EBAP**, FGV, Rio de Janeiro, 1990. Disponível em:
http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12861/000055299_52.pdf?sequence=1. Acesso em: 12 set. 2019.

VOLPATO, Luciana Fernandes et al. Avaliação do acesso nas Unidades de Saúde da Família gerenciadas pela Organização Social e pelo município. **Revista da Faculdade de Odontologia-UPF**, v. 21, n. 3, 2016.

YAMAMOTO, Lays Yuri. **Teletrabalho no segmento de tecnologia da informação: estrutura e proteção jurídica no ordenamento brasileiro**. 2016. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Trad. Cristian Mateus Herrera. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista

Perfil Demográfico

1. Qual seu setor/função e há quanto tempo você está na UFMS e na FAODO?

Quanto tempo está no cargo/função atual?

Categoria: Resultados

2. Quanto tempo tem empregado para realizar suas atividades?

3. Acredita que o tempo de trabalho aumentou ou diminuiu em relação ao presencial? Explique.

4. Qual sua percepção sobre o seu rendimento no trabalho? Melhorou? Piorou? Explique.

Categoria: Condições objetivas e subjetivas de realização do teletrabalho

5. Você tem encontrado dificuldade de dividir o tempo com filhos/cônjuge e trabalho? Explique.

6. Tem encontrado dificuldade de dividir o tempo entre trabalho e tarefas domésticas? Explique.

7. Quais benefícios identificou no teletrabalho? Explique.

8. Quais malefícios identificou no teletrabalho? Explique.

9. Como o teletrabalho afetou a realização de suas atividades (motivação, produtividade, flexibilidade e outros)? Explicar.

Categoria: Impactos psicossociais

10. Você teve problemas físicos e/ou psicológicos do teletrabalho? Quais? Por que?

11. Sentiu falta do ambiente de trabalho? Explique.

12. Sentiu falta dos colegas? Explique.

13. Teve mudança de horários nos hábitos? (Horário de acordar, de dormir, de comer) Explique.

Categoria: impactos financeiros

14. Seus custos de energia, água, internet, manutenção de equipamentos aumentaram com o teletrabalho?

15. Houve custos que diminuíram, como alimentação, combustível e vestuário?

Questões gerais

16. Já havia trabalhado nessa modalidade antes?

17. Gostaria de continuar trabalhando nessa modalidade? Explique.

APÊNDICE B

Modelo de implantação do teletrabalho na FAODO após o período pandêmico

O produto idealizado para a presente pesquisa foi um modelo de implantação do teletrabalho na FAODO após o período pandêmico, como forma de subsidiar a adoção futura dessa modalidade de trabalho em toda a UFMS. Analisando, portanto, o quadro geral, a divisão física e o organograma da administração FAODO, é possível propor um modelo de aplicação do teletrabalho na unidade com as seguintes considerações:

- e) O teletrabalho foi aceito e apresentou bons resultados para a maior parte dos servidores em funções administrativas;
- f) Algumas atividades, como almoxarifado, são essencialmente presenciais;
- g) O atendimento presencial deve ser retomado após o isolamento social sanitário, e as unidades não podem ficar desocupadas;
- h) É importante que haja momentos de convívio social e reuniões entre os servidores.

Esse modelo, portanto, considerou atividades que não são essencialmente presenciais, como também o fato de que mesmo para as atividades administrativas, existem setores que não podem ficar desocupados, propondo, assim, uma modalidade mista de teletrabalho.

As escalas para cada sala foram baseadas na disponibilidade de servidores, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Proposta de escala de teletrabalho misto para a administração da FAODO/UFMS

| Setor | Nº de servidores | Escala |
|----------------------|-------------------------|--|
| COAD/SESS | 3 | Um dia presencial para cada dois em teletrabalho |
| Secretaria Acadêmica | 2 | Um dia presencial para cada dia em teletrabalho |
| SAP | 2 | Um dia presencial para cada dia em teletrabalho |

Deste modo, os servidores devem alternar seus dias presenciais com seus dias em regime de teletrabalho, nos quais estarão em comunicação com seus colegas e estarão disponíveis para a realização de suas tarefas administrativas. O atendimento ao público será função do servidor que estiver em regime presencial, devendo haver divisão de tarefas com os servidores em teletrabalho, para que estes se concentrem em tarefas administrativas e possam aproveitar o trabalho sem interrupções para observarem um maior rendimento.

Para o controle de sua jornada, os servidores administrativos da UFMS já utilizam registro de ponto eletrônico. Esse registro de ponto é realizado presencialmente, quando se chega ao local de trabalho e quando ele é deixado para horário de almoço e ao fim do expediente. Em escala de teletrabalho, o registro de ponto é realizado de forma remota, por login e senha em sistema de registro de ponto online durante o horário em que o servidor está em jornada de trabalho.

Ainda, considerando a necessidade de convívio social e de reuniões e trocas de experiências presenciais entre os trabalhadores, em uma vez por mês (ou a cada quinzena, a critério das chefias e da necessidade dos trabalhos), todos os servidores do setor se apresentarão para a rotina de trabalho presencial. Conforme a necessidade do serviço, as datas na escala poderão ser modificadas, podendo um trabalhador ter agrupados dias de trabalho presencial em certos períodos do mês, cumprindo, então, em sequência os seus dias de teletrabalho.

A Secretaria Acadêmica e o SAP possuem sazonalidades em que o atendimento presencial é mais intenso, sobretudo nos períodos de matrículas dos alunos. Nesses períodos, o regime adotado será predominantemente presencial, sendo retomado o teletrabalho em sua forma mista após estarem finalizadas essas atividades especiais.

Com a implementação da modalidade, é esperado, como benefícios aos servidores:

- Menores custos com deslocamento;
- Menores custos com vestuário;
- Menores custos com alimentação;
- Maior rendimento;
- Mais tempo livre para lazer e capacitação;
- Maior motivação;

- Maior qualidade de vida.

Para a UFMS, por sua vez, é esperado:

- Economia de até 29,38% com energia elétrica (considerando que 4 trabalhadores, de um universo de 8 que atuam no prédio administrativo, estarão em teletrabalho a cada dia; 50% da equipe, levando a economia de 58,77% estimada para 29,38%);
- Economia de até 6,27% com água e esgoto (considerando que 4 trabalhadores, de um universo de 35, estarão em teletrabalho a cada dia; 11,4% da equipe, levando a economia de 55% estimada para 6,27%);
- Economia de até 1,14% com serviços de telefonia fixa e móvel (considerando a economia de 10% estimada na pesquisa, e que 4 dos 35 trabalhadores administrativos – 11,4% – estarão em teletrabalho);
- Menor necessidade de investimento em equipamentos;
- Menor necessidade de futuros investimentos em infraestrutura para acomodar novos servidores.

A jornada de trabalho na UFMS é regulamentada por meio de Portarias, como também pela Lei nº 8.112/93, que determina os limites máximos para a duração da jornada. Considerando, ainda, a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, que o Governo Federal instituiu como forma de facilitar a implementação do teletrabalho e de outras modalidades de trabalho remoto nas organizações públicas no país, a instituição deverá se inscrever no SIPEC. Uma vez realizada a inscrição, a devida Portaria deverá ser redigida e publicada pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, regulamentando o regime de teletrabalho na instituição.