

POLIANA CRISOSTOMO ROQUE KOKURA

**TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA PROPOSTA DE
REGULAMENTAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO NOS SETORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS DOS INSTITUTOS FEDERAIS**

DOURADOS - MS

2023

POLIANA CRISOSTOMO ROQUE KOKURA

**TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA PROPOSTA DE
REGULAMENTAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO NOS SETORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS DOS INSTITUTOS FEDERAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), realizado na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Amilton Luiz Novaes

DOURADOS - MS

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

K79t Kokura, Poliana Crisostomo Roque
Teletrabalho na Administração Pública: uma proposta de regulamentação para
implantação nos setores Técnico-Administrativos dos Institutos Federais. [recurso
eletrônico] / Poliana Crisostomo Roque Kokura. – 2023.
Arquivo em formato pdf.

Orientador: Amilton Luiz Novaes.
Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Universidade Federal da Grande
Dourados, 2023.
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Teletrabalho. 2. Poder Público. 3. Instituto Federal. I. Novaes, Amilton Luiz. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



Ministério da Educação
Universidade Federal da Grande Dourados
PROPP - Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa



ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado APRESENTADA POR POLIANA CRISOSTOMO ROQUE KOKURA, ALUNA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos três dias do mês de outubro do ano de dois mil e vinte e três, às oito horas, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada **"Teletrabalho na Administração Pública: Uma Proposta de Regulamentação para Implantação nos Setores Técnico-Administrativos dos Institutos Federais"**, apresentada pela mestrande Poliana Crisostomo Roque Kokura, do Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof. Dr. Amilton Luiz Novaes/UFGD (presidente/orientador), Prof.ª Dr.ª Kellcia Rezende Souza/UFGD (membro titular interno), Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva/UFMS (membro titular externo - Rede), Dr. Marcelo Matias de Almeida/UFGD (membro titular externo), Tec.ª Me. Roselyn Rodrigues Fontoura/UFGD (membro titular técnico). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer à candidata e aos integrantes da banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após a candidata ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido a candidata considerada – **APROVADA**.

O Presidente da Banca atesta a participação dos membros que estiveram presentes de forma remota, conforme declarações anexas. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados/MS, 03 de outubro de 2023.

Amilton Luiz Novaes
Chefe de Gabinete de Reitoria

Prof. Dr. Amilton Luiz Novaes
Presidente/orientador

Assinatura digital certificada. Verifique em
<https://validar.iti.gov.br>
2023-10-26 15:50:40

Prof.ª Dr.ª Kellcia Rezende Souza
Membro Titular Interno
(Participação Remota)

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva
Membro Titular Externo - Rede
(Participação Remota)

Dr. Marcelo Matias de Almeida
Membro Titular Externo
(Participação Remota)

Tec.ª Me. Roselyn Rodrigues Fontoura
Membro Titular Técnico
(Participação Remota)

(PARA USO EXCLUSIVO DA PROPP)

ATA HOMOLOGADA EM: ____ / ____ / ____, PELA PROPP/ UFGD.



Ministério da Educação
Universidade Federal da Grande Dourados
PROPP - Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa



Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede
Nacional Área de Concentração: Administração Pública
Linha de Pesquisa: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA - SÍNCRONA - EM BANCA DE DEFESA DE MESTRADO
/ UFGD**

Às 08h00 do dia 03/10/2023, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa da Dissertação de Mestrado da candidata Poliana Crisostomo Roque Kokura, do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pela candidata, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que a candidata pode ser considerada **APROVADA**.

Atenciosamente,

Documento assinado digitalmente
gov.br KELLICIA REZENDE SOUZA
Data: 27/10/2023 11:28:08-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Kellcia Rezende Souza
Fundação Universidade Federal da Grande Dourados



Ministério da Educação
Universidade Federal da Grande Dourados
PROPP - Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa



Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede
Nacional Área de Concentração: Administração Pública
Linha de Pesquisa: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA - SÍNCRONA - EM BANCA DE DEFESA DE MESTRADO
/ UFGD**

Às 08h00 do dia 03/10/2023, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa da Dissertação de Mestrado da candidata Poliana Crisostomo Roque Kokura, do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pela candidata, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que a candidata pode ser considerada _____.

Atenciosamente,

Documento assinado digitalmente
gov.br MARCELO RIBEIRO SILVA
Data: 27/10/2023 14:36:12-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Marcelo Ribeiro Silva
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



Ministério da Educação
Universidade Federal da Grande Dourados
PROPP - Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa



Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional Área
de Concentração: Administração Pública
Linha de Pesquisa: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA - SÍNCRONA - EM BANCA DE DEFESA DE MESTRADO /
UFGD**

Às 08h00 do dia 03/10/2023, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa da Dissertação de Mestrado da candidata Poliana Crisostomo Roque Kokura, do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pela candidata, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que a candidata pode ser considerada aprovada.

Atenciosamente,



Documento assinado digitalmente
ROSELYN RODRIGUES FONTOURA
Data: 03/10/2023 19:24:59-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Roselyn Rodrigues Fontoura
Fundação Universidade Federal da Grande Dourados



Ministério da Educação
Universidade Federal da Grande Dourados
PROPP - Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa



Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional Área
de Concentração: Administração Pública
Linha de Pesquisa: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA - SÍNCRONA - EM BANCA DE DEFESA DE MESTRADO /
UFGD**

Às 08h00 do dia 03/10/2023, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa da Dissertação de Mestrado da candidata Poliana Crisostomo Roque Kokura, do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pela candidata, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que a candidata pode ser considerada **APROVADA**.

Atenciosamente,

**MARCELO
MATIAS DE
ALMEIDA:**
01538999137

Digitally signed by MARCELO MATIAS
DE ALMEIDA:01538999137
DN: cn=BR, o=ICP-Brasil, ou=AC
SOLUTI Multiple v5,
OU=242802000178, OU=Presencial,
OU=Certificado PE Ass, CN=MARCELO
MATIAS DE ALMEIDA:01538999137
Reason: I am the author of this
document
Location:
Date: 2023.10.27 14:57:05
Foxit Reader - UFGD Version: 9.1.0

Marcelo Matias de Almeida
Fundação Universidade Federal da Grande Dourados

POLIANA CRISOSTOMO ROQUE KOKURA

Dedico este trabalho ao meu marido, Junior, meu maior apoiador e incentivador para o alcance desta conquista, à minha mãe, Rosalina, que me acompanhou em toda caminhada e noites não dormidas e à minha filha Rebeca, que veio ao mundo no início do programa e que se formará comigo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe Rosalina, ao meu marido Junior e à minha filha Rebeca, pelo apoio, incentivo, paciência e amparo incondicional durante esta longa caminhada. Sem vocês eu não estaria aqui hoje.

Agradeço ao meu orientador, professor Dr. Amilton Luiz Novaes, sempre muito solícito em me auxiliar em cada momento do processo, desde o início das aulas, passando por cada etapa da construção deste projeto, até as etapas finais, sempre com calma, compreensão e disposição para esclarecimentos.

Agradeço à Universidade Federal da Grande Dourados e a todo o corpo docente do Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) por me acolherem neste período de grande desenvolvimento e por compartilharem seu vasto conhecimento e amor pela pesquisa científica.

Agradeço às professoras Dra. Kellcia Rezende Souza e à Dra. Maria Apa. Farias de Souza Nogueira, pela ajuda e esclarecimentos nos momentos de dúvida durante a confecção deste projeto e em sua finalização.

Agradeço aos meus colegas de turma e jornada de mestrado, pela amizade e pelo auxílio e incentivo durante o programa.

Agradeço aos meus colegas de trabalho pela oportunidade, compreensão e pelo incentivo durante o período em que estive me dedicando a este trabalho.

RESUMO

A presente pesquisa tem como tema o teletrabalho no serviço público, tomando por base uma proposta de regulamentação adequada para implantação nos setores técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. A pesquisa se justifica em razão da importância de se buscar a eficiência administrativa na Administração Pública, tanto no aprimoramento na execução de tarefas como na redução de custos e despesas, com a melhor utilização de recursos e meios (sejam eles humanos, materiais e institucionais) de modo a satisfazer da melhor forma possível as necessidades coletivas de todos os usuários. O objetivo geral é propor diretrizes para a regulamentação do teletrabalho técnico-administrativo para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. A metodologia adotada foi a quantitativa, em forma de um caso de estudo. A amostra envolveu os dados de Institutos Federais do Brasil sobre como eles implantaram e regulamentaram o teletrabalho. A percepção final é a de que a implantação do teletrabalho no IFSP deve ser regulamentada com base no que é comumente regulamentado nas diversas instituições aqui analisadas. Para o teletrabalho, é fundamental haver comprometimento do teletrabalhador em fornecer a estrutura necessária à execução dos serviços e em comparecer presencialmente quando demandado. A ordem de prioridades ideal é: 1) servidores em horário especial; 2) gestantes e lactantes; 3) servidores com mobilidade reduzida; 4) servidores com melhor classificação na última avaliação; 5) maior tempo de exercício na unidade; 6) servidores com vínculo efetivo.

Palavras-chave: Teletrabalho. Poder Público. Instituto Federal.

ABSTRACT

The subject of this research is telecommuting in the public service, based on a proposal for adequate regulation for implementation in the technical-administrative sectors of the Federal Institute of Education, Science and Technology of São Paulo. The research is justified by the importance of seeking administrative efficiency in Public Administration, both in improving the execution of tasks and in reducing costs and expenses, with the best use of resources and means (whether human, material or institutional) in order to best satisfy the collective needs of all users. The general objective is to propose guidelines for the regulation of technical-administrative telework for the Federal Institute of Education, Science and Technology of São Paulo. The methodology adopted was qualitative, in the form of a case study. The sample involved data from Federal Institutes in Brazil on how they implemented and regulated remote work. The final perception is that the implementation of telework in the IFSP should be regulated according to the most common in the various institutions, with the commitment of the teleworker to provide the work structure and to appear in person when required. The ideal priority order is: 1) servers on special hours; 2) pregnant and lactating women; 3) servers with reduced mobility; 4) servers with the best rating in the last evaluation; 5) longer exercise time in the unit; and 6) servants with an effective contract.

Keywords: Telework. Public Power. Federal Institute.

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

Gráfico 1 – Distribuição das pessoas em teletrabalho potencial, por faixa etária, nas macrorregiões em porcentagem.....	29
Gráfico 2 – Distribuição da massa salarial do teletrabalho potencial, por escolaridade, em cada macrorregião em porcentagem	30
Gráfico 3 – Pesquisas sobre o teletrabalho por ano de publicação.....	35
Gráfico 4 – Produtividade	77
Gráfico 5 – Monitoramento	77
Gráfico 6 – Principal prioridade	78
Figura 1 – Fatores para o sucesso no teletrabalho	32
Figura 2 – Campi do IFSP	62

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1 – Tipos de teletrabalho	26
Quadro 2 – Teletrabalho e as principais desvantagens.....	33
Quadro 3 – Fatores críticos para o teletrabalho	34
Quadro 4 – Teletrabalho na Administração Pública no Brasil.....	39
Quadro 5 – Comparativo entre teletrabalho nos setores público e privado	41
Quadro 6 – Lista de instituições pesquisadas	64
Quadro 7 – Regimes de teletrabalho nos IFs analisados.....	72
Quadro 8 – Posições mais frequentes na ordem de prioridade.....	72
Quadro 9 – Proposta de intervenção.....	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CSJT	Conselho Superior de Justiça do Trabalho
DETRAN-DF	Departamento de Trânsito do Distrito Federal
EaD	Educação a Distância
FIC	Formação Inicial e Continuada
IF Baiano	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano
IF Sertao PE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão do Pernambuco
IFAC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre
IFAL	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas
IFAM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
IFAP	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá
IFB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília
IFBA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia
IFC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense
IFCE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
IFES	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo
IFF	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense
IFFAR	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha
IFG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
IFGoiano	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano
IFMA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão
IFMG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais

IFMS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul
IFMT	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
IFNMG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais
IFPA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
IFPE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco
IFPI	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão do Piauí
IFPR	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
IFRJ	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Janeiro
IFRN	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão do Rio Grande do Norte
IFRO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia
IFRR	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima
IFRS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
IFS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão do Rio Grande de Sergipe
IFSC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
IFSP	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
IFSUDESTEMG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais
IFSUL	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense
IFTM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do

	Triângulo Mineiro
IFTO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins
IFUSULDEMINAS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais
INSS	Instituto Nacional da Seguridade Social
MJC	Ministério da Justiça e Cidadania
OMS	Organização Mundial da Saúde
PEN	Processo Eletrônico Nacional
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
RJU	Regime Jurídico Único
SARS-CoV-2	Síndrome respiratória aguda grave coronavírus 2
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SINASEFE	Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
SRFB	Secretaria da Receita Federal do Brasil
STF	Supremo Tribunal Federal
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TRF-4	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	19
Contextualização da Situação Problema.....	19
Objetivos	21
Objetivo geral	21
Objetivos específicos	21
Justificativa.....	22
1 O FENÔMENO DO TELETRABALHO ENQUANTO MODALIDADE LABORAL .	23
1.1 Histórico do debate sobre teletrabalho	23
1.2 Panorama das produções científicas sobre o teletrabalho no Brasil no período de 1990 à 2022	34
2 A NORMATIZAÇÃO DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	37
2.1 A legislação do teletrabalho na administração pública federal brasileira.	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
4 RESULTADOS	61
4.1 Instituto Federal de São Paulo	61
4.2 Mapeamento do teletrabalho em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.....	63
5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	81
5.1 Metas de produtividade e desempenho	81
5.2 Monitoramento de entregas	82
5.3 Formalização	82
5.4 Prioridade na designação.....	82
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE A	96
APÊNDICE B	110

INTRODUÇÃO

Contextualização da Situação Problema

A modernização e eficiência do serviço público é um tema em voga na sociedade brasileira, sobretudo, em um momento em que se discute o tamanho adequado do Estado e a qualidade dos serviços prestados pelo Poder Público, tópico discutido sobretudo a partir da década de 1990. A busca por reduzir custos coexiste com o desafio de ampliar a atuação estatal junto ao cidadão (Filardi; Zanini, 2019).

Nesse ínterim, os gestores passam a buscar formas de elevar a produtividade e, em conjunto, proporcionar melhora na qualidade de vida do trabalhador para, assim, motivá-los a produzir mais com menos investimento. Embora haja diferenças entre o setor público e o meio empresarial, também há semelhanças, o que possibilita que se busquem inspirações e influências na regulamentação e no funcionamento nas formas de trabalho em empresas privadas com o propósito de modernizar o modernização do serviço público (Abreu *et al.*, 2019).

O final do século XX e início do século XXI foram marcados pela disseminação de meios de comunicação, sobretudo, com a rede mundial de computadores, as redes sociais, os aplicativos de trocas de mensagens e os *smartphones*. Essas transformações afetaram as relações sociais e influenciaram, também, as relações de trabalho. O teletrabalho é um dos reflexos dessas novas organizações e relações construídas em sociedade (Abreu, 2016).

O teletrabalho possui diversas definições, algumas mais gerais e outras mais específicas. Uma similaridade nessas definições é a identificação de algum trabalho que é executado em local distante do empregador, por meio de tecnologias da informação e com maior autonomia do trabalhador na gestão de suas tarefas. O termo trabalho remoto é adotado quando essa modalidade de trabalho em situações especiais, como aconteceu durante a pandemia de Covid-19, por exemplo, já sua adoção em definitivo é nomeada como teletrabalho (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017; Rosenfield; Alves, 2011).

Embora haja um longo histórico de gestão de colaboradores a distância, foi

na década de 1990 que o teletrabalho se disseminou e na década seguinte ele passou a ser implementado na administração pública em vários países. No Brasil, há alguns casos de implementação na Administração Pública Federal na década de 2010 (Alves, 2018a).

O teletrabalho apresenta como vantagens o aumento da eficiência do trabalhador e a redução do dispêndio de tempo e dinheiro com deslocamento e refeições fora de casa – embora, em contrapartida, ele, muitas vezes, precise dispor de equipamentos próprios para o seu trabalho –, como também um maior tempo no convívio familiar. Para a instituição, reduz a necessidade de investimento em equipamentos e ambientes físicos e o custo com água, energia elétrica e serviços de limpeza (Abreu, 2016).

Diante do cenário de necessidade de redução de custos do Estado brasileiro, como também de busca por maior eficiência, o teletrabalho pode se apresentar como uma alternativa promissora para reduzir a burocracia da administração pública, especialmente, quando se consideram problemáticas contemporâneas como deslocamento urbano e poluição das grandes cidades.

Os custos da máquina pública são uma questão atual e relevante no Brasil. Tais custos assumem caráter de urgência, o que torna necessário, inclusive, o contingenciamento de recursos para diversas áreas, incluindo as Universidades Federais e Institutos Federais. A redução de recursos pode prejudicar o andamento dos serviços prestados, tornando necessária a adoção de planos emergenciais de economia de recursos (Figueiredo, 2019). Promover alternativas para essas instituições é fundamental para que se possa 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.

O teletrabalho tem se apresentado como uma relação de trabalho eficiente em diversas áreas da administração, como gestão de processos e finanças, ou ainda o secretariado (Fanzeres; Lima, 2018), demonstrando a capacidade de adaptação e evolução das formas de trabalho em busca de produtividade e eficiência.

Por outro lado, diversos órgãos do Poder Público têm aderido ao teletrabalho, especialmente no Poder Judiciário (Alves, 2018a), o que vem ocorrendo também em outros países, como EUA e Reino Unido (ALVES, 2018b). A adoção do teletrabalho em diversos países e em diferentes esferas de trabalho evidencia que se trata de uma alternativa viável, como também uma organização coerente com as demandas do século XXI.

Especialmente dentro do contexto da pandemia de Covid-19, houve grande fomento para a adoção dessa modalidade de trabalho, ainda que em caráter excepcional e emergencial (São Paulo, 2020), mas que se mostrou como possível de se tornar permanente e apontar soluções para o futuro.

Desse modo, diante do exposto para as questões apresentadas, o problema de pesquisa foi oferecer resposta à seguinte questão: quais devem ser as diretrizes para a regulamentação do teletrabalho técnico-administrativo para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo?

Objetivos

Objetivo geral

Propor diretrizes para a regulamentação do teletrabalho técnico-administrativo para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo.

Objetivos específicos

- a) Investigar as normatizações do teletrabalho na legislação nacional até o período de 2022;
- b) Verificar modelos/metodologias de teletrabalho adotados nos Institutos Federais do país;
- c) Identificar a viabilidade da implantação do teletrabalho para os servidores técnico-administrativos do IFSP.

Justificativa

A pesquisa se justifica em razão da importância de se buscar a eficiência administrativa na Administração Pública, tanto no aprimoramento na execução de tarefas como na redução de custos e despesas, com a melhor utilização de recursos e meios (sejam eles humanos, materiais e institucionais) de modo a satisfazer as necessidades coletivas de todos os usuários com maior eficácia possível (Brasil, 1995). O teletrabalho se apresenta com uma alternativa nos dois campos, podendo propiciar eficiência, como também redução de custos (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017).

A pesquisa se justifica, também, pelo contingenciamento de recursos vivenciados, principalmente, entre os anos de 2019 e 2022, em Universidades e Institutos Federais, 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 (Figueiredo, 2019).

Propor modelos que propiciem economia de recursos, portanto, é de grande contribuição social, já que há uma demanda na sociedade pelos serviços prestados pelos Institutos Federais, tanto em cursos técnicos, graduação e pós-graduação, como em serviços originados dos cursos realizados que impactam diretamente na população, sobretudo, na mais carente, como em serviços de atendimento alinhados aos cursos oferecidos.

O momento histórico justifica a adoção do teletrabalho, já que há possibilidade de desenvolvimento de tecnologias adequadas para a sua implementação e a necessidade da busca pela eficiência. Contudo, há lacunas à respeito do modelo a ser adotado e de sua regulamentação, o que justifica a presente pesquisa.

Os técnicos-administrativos realizam atividades de apoio à educação e à manutenção do Instituto, atuando em escritórios e no suporte a alunos e professores. O seu trabalho, majoritariamente administrativo e de escritório, está entre as atividades que podem ser realizadas a distância na maioria dos casos. Assim, justifica-se também a escolha por esse público para a pesquisa.

1 O FENÔMENO DO TELETRABALHO ENQUANTO MODALIDADE LABORAL

As organizações se transformam conforme ocorrem mudanças nos campos político, social e econômico, em resposta aos novos modelos desenvolvidos. Isso possibilita novas abordagens e a adoção das novas tecnologias, o que incide sobre a gestão de pessoas e as relações de trabalho (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017).

Especialmente a globalização e as transformações no mercado de trabalho exigiram que as instituições se reinventassem e adaptassem suas estratégias para um cenário de evolução constante. Assim, as rotinas de trabalho também são transformadas, tendo em vista que as mudanças condicionam as instituições a buscarem as melhores condições para desenvolvimento de suas atividades (Sá, 2017).

Conforme é buscada mais eficiência, as organizações precisam elevar a sua produção, bem como reduzir os custos, superando modelos arcaicos e suas limitações. Assim, adotar estruturas flexíveis e adaptáveis a mudanças são essenciais para as organizações e para as relações de trabalho. Tais iniciativas, inclusive, vêm sendo transportadas para o Poder Público, com adaptações a fim de se adequar à sua realidade (Nagahama, 2018).

Outra motivação para essas transformações é a especialização e a complexidade do trabalho, que são cada vez maiores, demandando conhecimento mais específico e capacidade de tomada de decisão. Isso tudo reforça a importância da flexibilidade (Rosenfield; Alves, 2011).

Em meio a todas as mudanças elencadas, o teletrabalho vem sendo implementado em cada vez maior escala, sobretudo, conforme as tecnologias da informação e comunicação evoluem. De todo modo, ele se iniciou muito antes de tecnologias como a internet e a telefonia móvel, remontando ao século XIX (ABREU, 2016). Assim, o presente capítulo discutirá o teletrabalho em sua história e nas pesquisas científicas a seu respeito.

1.1 Histórico do debate sobre teletrabalho

O trabalho a distância possui registros de mais de um século, remontando ao uso do telégrafo para a transmissão de demandas e o acompanhamento dos trabalhos. A partir da década de 1950, ele passou a ser adotado de forma regular,

sobretudo, em indústrias como de calçados, vestuários, de embalagens e de montagem de componentes elétricos (Rocha; Amador, 2018).

Isso se acentuou com o processo de globalização, que afetou a economia de todo o mundo e aumentou a busca pela eficiência no ambiente empresarial. O aumento da produtividade e a redução de custos se tornaram fundamentais e os trabalhadores também tiveram diante de si novas demandas e responsabilidades. Isso afetou até mesmo o secretariado, com um incremento na busca pelo conhecimento multifocal (Abreu *et al.*, 2019).

Especialmente, com a massificação do uso da internet, bem como com a busca por cada vez maior qualidade de vida, a rotina de deslocamento até um escritório, com todos os custos envolvidos, entrou em xeque. As ferramentas que possibilitam o teletrabalho ofereceram uma alternativa para o trabalhador, um modelo que reduzisse o tempo perdido em deslocamento e os custos com a manutenção de escritórios, conhecido como teletrabalho (Abreu, 2016).

O teletrabalho recebe muitos nomes, como teletrabalho, *home office*, trabalho a distância, entre outros. Trata-se de uma modalidade em crescimento, tanto no caso de serviços prestados a empresas em relações trabalhistas, como para trabalhadores autônomos. Conforme as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) se popularizam e evoluem, a possibilidade de trabalhar de qualquer lugar se tornou um atrativo para pessoas que buscam por maior qualidade de vida (Rocha; Amador, 2018).

Esse modelo se apresenta, portanto, como uma alternativa para a tradicional jornada de trabalho, tendo em vista que possibilita redução dos custos de manutenção de escritórios para a empresa e de deslocamento para os trabalhadores. O teletrabalho possibilita, assim, uma flexibilização na gestão, já que as mudanças na forma de realizar as tarefas da instituição também exigem novas maneiras de conduzir as atividades (Aderaldo; Aderaldo; LIMA, 2017).

O teletrabalho surge, assim como outras modalidades de trabalho, a partir do desenvolvimento tecnológico. Ele é assentado principalmente nas TICs, que se desenvolveram especialmente no final do século XX e promoveram inúmeras mudanças na sociedade e nas relações humanas.

Essas tecnologias são representadas principalmente pela internet, mas também se manifestam no fax, no telefone e em outras modalidades de comunicação a distância. Elas possibilitaram a criação de grandes redes de troca e

coleta de informações, com intrincados sistemas de dados para as organizações (Abreu, 2016).

As modalidades de trabalho a distância são diversas (conforme ilustra o Quadro 1), e o teletrabalho é uma entre elas, mas não a única. O teletrabalho, desse modo, é caracterizado pela utilização de TICs para que as atividades sejam realizadas. Outras características envolvem a autonomia do teletrabalhador na condução de sua jornada, ainda que não seja absoluta (Rosenfield; Alves, 2011).

Conforme a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o teletrabalho é considerado o trabalho fora dos escritórios. A organização não apresenta uma definição precisa da modalidade, mas se preocupa, especialmente, com a segurança dos trabalhadores e das relações de trabalho (Rocha; Amador, 2018).

Para a OIT, tanto o teletrabalho quanto o *home office* são caracterizados pelo trabalho realizado em locais alheios aos escritórios, fábricas e oficinas de produção das empresas. Essas modalidades envolvem, portanto, tarefas que são realizadas por meio de TICs, mesmo quando desempenhadas em trabalho presencial. Por isso, a sua transição para o regime de teletrabalho é mais fácil. A modalidade é vantajosa especialmente em grandes cidades e para trabalhadores que moram longe dos escritórios centrais (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017).

Outra classificação do teletrabalho envolve o percentual da jornada que é realizada pelo trabalhador em ambientes externos, fora dos escritórios. Assim, o teletrabalho pode ser ocasional, quando até 20% da jornada é realizada nessa modalidade ou alternativo, quando há um equilíbrio entre as tarefas presenciais e aquelas realizadas à distância (Alves, 2018).

Além disso, é possível classificá-lo de acordo com o local em que ele é realizado. Se ele for desenvolvido dentro de outro escritório distante disponibilizado pela organização, por exemplo, trata-se de um “centro local”, ou *telecenter*. Nesse caso, existe autonomia relativa quanto aos horários, local e métodos. Por outro lado, se ele é realizado em casa, em escritório doméstico, é conhecido como *home office*, com estrutura fornecida pelo trabalhador e maior autonomia sobre os horários. E, por fim, se for realizado em diversos locais, conforme a disponibilidade e rotina do trabalhador, é conhecido como “escritório virtual”, ou *virtual office* (Abreu, 2016).

Quanto aos teletrabalhadores, eles podem ser *fixed-site teleworkers*, realizando suas tarefas em suas casas ou em escritórios-satélite; *flexiworkers*, com maior autonomia para a realização das atividades, podendo atuar na zona rural e em

outras cidades ou, ainda, *mobile teleworkers*, trabalhando a partir de qualquer lugar (Barros; Silva, 2010).

No Quadro 1, são disponibilizadas as principais definições de teletrabalho adotadas na Europa, no Japão e nos Estados Unidos:

Quadro 1 – Tipos de teletrabalho

Categoria	Características
Trabalho em domicílio	É realizado na casa do trabalhador, sendo também conhecido como <i>small office/home office</i> (SOHO)
Trabalho em escritórios-satélite	É realizado em escritórios-satélite fornecidos pela organização.
Trabalho em telecentros	É realizado em escritórios-satélite compartilhados, montados em parcerias de empresas em locais próximos dos teletrabalhadores, com infraestrutura para a realização de serviços telemáticos.
Trabalho móvel	É realizado em viagens, longe do domicílio.
Trabalho em empresas remotas ou <i>off-shore</i>	É realizado em centros de serviços remotos ou de <i>call-center</i> , por subcontratação por outras empresas, podendo ocorrer até em países diferentes.
Trabalho informal/misto	É realizado por meio de um arranjo contratual para trabalhos fora da empresa em parte da jornada.

Fonte: ROSENFELD; ALVES, 2011

Em 1999, ocorreu a fundação da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades pelo Professor Álvaro Augusto Araújo Melo, com o intuito de realizar estudos a respeito do teletrabalho e das teleatividades de forma geral. Ao longo da década de 2010, a referida entidade identificou em torno de 12 milhões de teletrabalhadores no Brasil. Assim, trata-se de uma modalidade em crescimento no país, ainda que faltem regulamentações a respeito (Abreu, 2016).

A implementação do teletrabalho não consiste apenas em aplicar tecnologias que possibilitem o trabalho remoto e flexibilizar a jornada. Pelo contrário, é preciso reordenar o *modus operandi* e treinar as equipes, evitando, assim, que sejam precarizadas as relações de trabalho (Júnior, 2013). É necessário considerar, quando se planeja a reorganização das formas de trabalho de uma empresa, quais podem ser realizadas de forma remota e quais precisam continuar sendo desenvolvidas de modo presencial, tendo em vista que nem todo tipo de trabalho pode ser desenvolvido remotamente.

Diante dessa flexibilidade em sua implementação, o teletrabalho pode ser adotado em órgãos públicos e vem sendo implementado, inclusive no Brasil, com o exemplo de órgãos como a Receita Federal e o INSS (Nobre, 2018).

A legislação brasileira é preparada desde 2017 para o regime de teletrabalho, quando a reforma trabalhista¹ feita nesse ano levou isso em conta, especialmente, para a iniciativa privada (Brasil, 2017). Esse regime de trabalho, então, apresenta-se como uma mudança importante para a economia e sociedade brasileira e torna-se necessário, portanto, pensar sobre sua implantação em larga escala.

O tema, contudo, já era debatido antes. Em 1997, foi realizado o “Seminário Home Office/telecommuting – Perspectivas de Negócios”. Nesse evento, o teletrabalho foi abordado, pois já havia no Brasil iniciativas laborais fora de escritórios, utilizando TICs (Silva, 2014).

O legislador brasileiro, por sua vez, debruçou-se sobre o tema a partir de 2011. Nesse ano, foi publicada a Lei nº 12.551/2011, que ofereceu um novo texto para o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), admitindo como modalidade o trabalho a 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, p. 1).

Ainda que tenha ocorrido esse avanço no campo legislativo, cumpre lembrar que o referido artigo não aborda de forma específica o teletrabalho, que é o trabalho por meio de TICs. Assim, havia insegurança jurídica e inquietações sobre este tópico, principalmente, a respeito do controle da jornada de trabalho e do pagamento do serviço executado à distância, seja por telefone, por *e-mail* ou por aplicativos de mensagem (Rocha; Amador, 2018).

As tendências do mercado de trabalho de suprimir os direitos do trabalhador e de exigir tarefas fora do expediente levaram à correlação dessa lei com o trabalho extra. Desse modo, o teletrabalho só veio a ser definido a fundo e em específico pelo legislador com a Lei nº 13.467, que trouxe diversas alterações na CLT, sendo

¹ Grande reforma da Consolidação das Leis do Trabalho ocorrida em 2017 para adequar a legislação

reconhecida como Reforma Trabalhista.

Finalmente, então, o teletrabalho foi contemplado pelo legislador brasileiro. O trabalho foi consideravelmente flexibilizado por essa nova lei, com fracionamento de horários, trabalho intermitente e outras novas possibilidades que já eram praticadas na informalidade, mas agora estavam regulamentadas (Alves, 2018a).

O art. 75 da CLT, com a nova redação, abordou o teletrabalho:

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, p. 1).

A mudança para o teletrabalho, conforme essa nova lei, depende de um acordo entre trabalhador e empregador. A transição não pode ocorrer de forma unilateral. Ainda assim, com ou sem a nova legislação, o poder de negociação do trabalhador da iniciativa privada é baixo (Godoy, 2019).

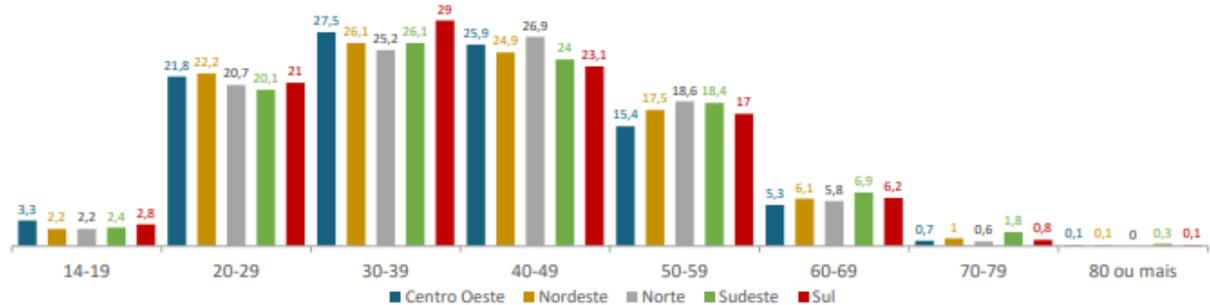
O legislador, de toda forma, garantiu ao teletrabalhador quinze dias para a transição para o trabalho presencial, observando a sua condição de hipossuficiência frente a essas decisões discricionárias por parte de seu empregador (Brasil, 2017).

Os marcos legais existentes no Brasil, assim como documentos infralegais que regulamentam o trabalho remoto e o teletrabalho na Administração Pública no país, criam condições para que o regime seja adotado em larga escala. Conforme dados apresentados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), é estimado que cerca de um em cada quatro trabalhadores trabalhem de forma remota, com total de 20,4 milhões de trabalhadores, que correspondem a 24,1% da população economicamente ativa do país (Góes; Martins; Alves, 2022a).

Existem outras estimativas que apontam que até 40% de todos os rendimentos gerados no país podem advir do teletrabalho, oriundos dessa força de trabalho em potencial que corresponde 1/4 de todos os brasileiros ativos (Góes; Martins; Alves, 2022b).

O Gráfico 1 representa os resultados desses estudos com a divisão com base nas faixas etárias.

Gráfico 1 – Distribuição das pessoas em teletrabalho potencial, por faixa etária, nas macrorregiões em porcentagem



Fonte: Góes; Martins; Alves, 2022a, p. 7

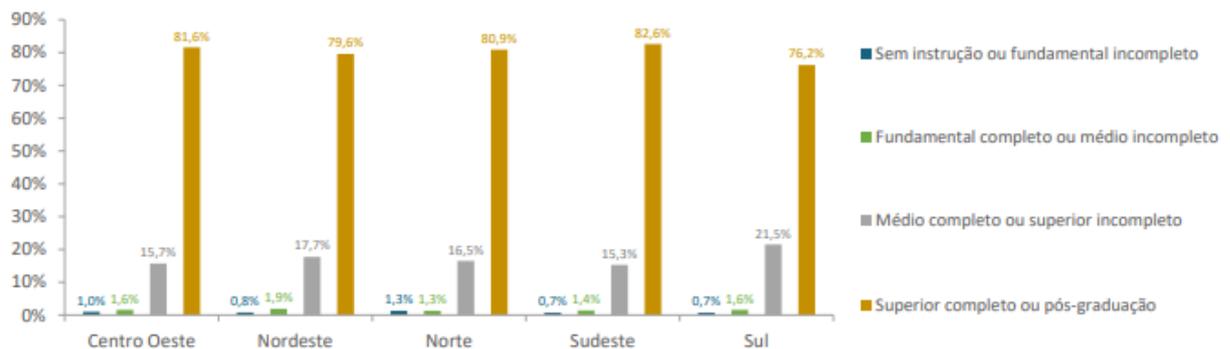
Os estudos apontam diferenças especialmente em relação ao gênero. As mulheres são maioria nas estimativas para o teletrabalho, representando 58,3% de todas as vagas em potencial, porém, representam 45,9% dos rendimentos, menos da metade (Góes; Martins; Alves, 2022b).

A escolaridade também é um elemento importante nessa equação, como demonstrado no Gráfico 2, que aponta que em todas as macrorregiões do Brasil, cerca de quatro em cada cinco teletrabalhadores possuem Pós-graduação ou pelo menos Ensino Superior completo.

A principal faixa etária, como revelada no Gráfico 1, se encontra entre 20 e 49 anos, correspondendo a 71,8%. Os rendimentos se concentram principalmente entre

30 e 59 anos, correspondendo a 77% de toda a renda (Góes; Martins; Alves, 2022a, 2022b).

Gráfico 2 – Distribuição da massa salarial do teletrabalho potencial, por escolaridade, em cada macrorregião em porcentagem



Fonte: GÓES; MARTINS; ALVES, 2022b, p. 6

As pesquisas realizadas pelo IPEA consideraram pessoas que possuem condições de trabalhar remotamente e que provavelmente estejam atuando nessa modalidade. Durante a pandemia do Covid-19, foi estimado que 24,7% dos servidores públicos estavam atuando de forma remota, situação que correspondia a apenas 8% dos trabalhadores privados (Góes; Martins; Alves, 2020). Portanto, ainda que os estudos realizados em 2022 apontem um grande ingresso nessa modalidade, não há certeza quanto aos dados.

O teletrabalho, portanto, já é uma realidade no Brasil e acompanha a evolução mundial das relações de trabalho. Ainda assim, as dificuldades de sua implementação não devem ser ignoradas ou subestimadas. As organizações devem estudá-las bem para que as mudanças sejam positivas e contribuam para seu desenvolvimento e para a qualidade de vida do trabalhador.

Diversos benefícios podem ser identificados na adoção do teletrabalho, tanto para a organização quanto para os trabalhadores, bem como para a sociedade como um todo. É possível citar aumento da produtividade, redução da ocorrência de *turnover*, menor necessidade de investimentos em espaço físico e escritórios, uma administração mais simples, custos reduzidos, organização estrutural mais flexível, menor tempo de resposta, maior motivação, maior limpeza do ambiente, menor consumo de energia e menor utilização de combustíveis fósseis, além de maior atuação dos trabalhadores no meio social (Alves, 2018b).

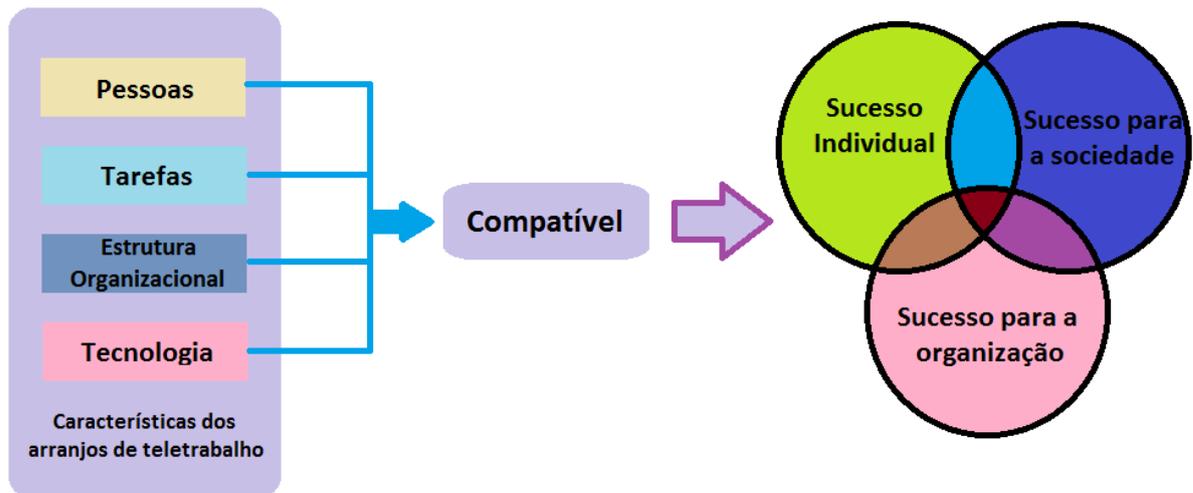
Os principais benefícios, no âmbito das organizações, é a redução de seus custos operacionais, assim como o aumento da produtividade de seus funcionários. Para os trabalhadores, as vantagens envolvem melhor qualidade de vida, além de horário mais flexível para o trabalho. A sociedade, por sua vez, tem uma maior geração de empregos, além de novas possibilidades de relações de trabalho, redução dos engarrafamentos nas cidades e menores índices de poluição (Abreu, 2016).

Sobretudo, em razão das crises econômicas que acometeram a sociedade ocidental a partir de 2008, propostas que possibilitem a redução de custos e a maior eficiência são de grande valia, mitigando custos em aluguel de espaços, bem como de manutenção e conservação, sendo a flexibilização do trabalho uma opção viável (Seixas, 2017).

O trabalhador ainda tem como benefício a autonomia quanto a seus horários e locais de trabalho, o que permite que ele organize a sua agenda de acordo com suas necessidades e demandas pessoais, profissionais e de capacitação (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017).

A implantação do teletrabalho, apesar dos benefícios à organização e à equipe de trabalho, também pode apresentar desafios em sua execução, bem como pode ser recebida com resistência por parte dos envolvidos. Assim, visando um modelo adequado para sua implementação, é importante conhecer os fatores críticos para o seu sucesso. A Figura 1 apresenta esses fatores, conforme o entendimento apresentado na obra de Carneval (2018).

Figura 1 – Fatores para o sucesso no teletrabalho



Fonte: CARNEVAL, 2018 p.23

Um desafio inicial que se apresenta para os gestores de recursos humanos da organização é a adaptação para lidar com o novo regime de trabalho que atuará em paralelo ao modelo tradicional (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017). Haverá, simultaneamente, trabalhadores presenciais e remotos, tanto em 100% da jornada, como de forma parcial, o que demanda flexibilização e cuidados especiais (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017).

Evitar que o teletrabalhador acabe isolado e apartado da equipe é uma preocupação comum para os gestores. Como forma de contornar essa dificuldade, muitos deles realizam confraternizações e eventos sociais no ambiente da organização para resgatar o envolvimento por parte da equipe, embora isso, individualmente, não garanta que as pessoas se desloquem até a organização (Silva, 2015).

É fundamental a atenção com as relações desenvolvidas entre os colaboradores da organização. Na ocorrência de disputas e problemas de relações interpessoais, as equipes podem se ver divididas, o que prejudicará a sinergia dos trabalhos e tenderá a baixar o rendimento observado pela organização como um todo (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017).

A utilização da internet para o acesso aos sistemas internos oferece outra dificuldade: a segurança dos dados. Assim, é preciso o cuidado com a proteção desses sistemas, pois se torna necessária a adoção de estratégias para evitar invasões como senhas de acesso e criptografia, a fim de conter fraudes e

espionagem, ainda que tudo isso não garanta uma segurança integral (Silva, 2015).

O teletrabalho também pode oferecer complicações quando adotado por pessoas que desenvolvem tarefas realizadas em grupo, com grande interação. O ideal é que o teletrabalho seja adotado em algumas etapas de tarefas que possam ser realizadas individualmente, de modo a evitar que a distância e a baixa interatividade prejudiquem o resultado e o andamento dos trabalhos (Silva, 2015).

Para o trabalhador, se há vantagens, podem igualmente ser identificadas desvantagens, destacando-se o isolamento social, a redução das oportunidades de crescimento na organização e progressão funcional, bem como a necessidade de investimento em equipamentos para trabalhar em casa, a maior tendência a demissões – no caso de trabalhadores privados e terceirizados –, e a falta de lei específica para os servidores (Hau; Todescat, 2018). A lealdade para com a organização também pode ser prejudicada. Os custos podem aumentar no curto prazo, tanto para trabalhador quanto para organização, ainda que tendam a cair no longo prazo, e há também uma dependência tecnológica (Hau; Todescat, 2018). O Quadro 2 apresenta as desvantagens decorrentes do teletrabalho.

Quadro 2 – Teletrabalho e as principais desvantagens

Para a organização	Menor lealdade para com a organização
	Objeção pelos sindicatos
	Vulnerabilidade de dados e recursos
	Aumento de custos no curto prazo
	Contratos mais diversificados
	Dependência tecnológica
Para o teletrabalhador	Isolamento social
	Menos oportunidades de progressão na carreira
	Maiores custos pelo trabalhar em casa
	Maior risco de demissão em caso de cortes
	Sem legislação específica (servidores)

Fonte: adaptado de Hau; Todescat, 2018 p. 48, 50

Desse modo, é possível observar uma série de desafios para a implementação do teletrabalho, assim, deve-se considerar que ele não é uma alternativa para todas as pessoas ou todas as funcionalidades. No Poder Público, em geral, a adoção do regime é atrelada ao aumento de produtividade, fundamentando a sua implementação (Silva, 2015).

Apesar dos benefícios apresentados, no Brasil, há certa resistência ao teletrabalho, tanto por parte dos gestores quanto por parte dos trabalhadores. Contudo, conforme essa modalidade vai crescendo e se apresentando como uma alternativa lucrativa, as dúvidas vão sendo sanadas e as dificuldades para sua implantação vão se reduzindo (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017). O Quadro 3 apresenta os fatores críticos para que o teletrabalho tenha sucesso.

Quadro 3 – Fatores críticos para o teletrabalho

Características individuais	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade em comunicação • Experiência na carreira • Tempo de serviço na organização
Características das tarefas	<ul style="list-style-type: none"> • Tarefas com saídas mensuráveis • Grau de variedade das tarefas • Tarefas interdependentes

Fonte: adaptado de Carneval, 2018 p.26, 29

Um grande fator que dificulta a implantação do teletrabalho é a ausência de marcos regulatórios. No Brasil, o tema só foi realmente delimitado na legislação laboral com a Reforma Trabalhista de 2017. No Poder Público, o tema ainda carece de normatização.

1.2 Panorama das produções científicas sobre o teletrabalho no Brasil no período de 1990 à 2022

As pesquisas sobre o teletrabalho no Brasil ganharam força a partir da década de 1990. As investigações se centram em buscar avaliar sua viabilidade, seus benefícios e as dificuldades e desafios que essa modalidade pode promover. De modo a demonstrar essas pesquisas, foi realizada uma busca no banco de dados Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), reunindo produções científicas identificadas sob os temas “teletrabalho” ou “trabalho remoto” ou “*home office*” no título da pesquisa. Uma vez excluídos trabalhos repetidos, houve um total de 134 achados, que são detalhados no Apêndice.

É possível identificar, dentre os achados, um aumento no número de pesquisas nesse tema. Na década de 1990, o tema era pouco pesquisado. Na década de 2000, houve uma crescente. Em especial, o tema esteve em alta em

2021, no ano seguinte do início da pandemia de Covid-19 no Brasil, demonstrando correlação entre o isolamento social e a pesquisa na área. De todo modo, ele já estava num movimento crescente, como demonstra o Gráfico 3.

Entre 1990 e 1999, foram encontradas apenas três pesquisas sobre o tema. Entre 2000 e 2009, por sua vez, esse número subiu para 29 pesquisas, aumentando quase 1000%. Em seguida, o crescimento continuou, porém, de forma mais discreta: entre 2010 e 2019, foram 37 pesquisas (crescimento de cerca de 27%). Já entre 2020 e 2022, houve 65 pesquisas. Como foram apenas três anos, comparados com os outros dez anos dos três recortes anteriores, tratou-se de um crescimento de 585%.

Houve, portanto, dois momentos em que é possível considerar que a pesquisa no tema passou por um crescimento vertiginoso: as décadas de 2000, com a disseminação dos meios de comunicação e as redes virtuais, e de 2020, com o período pandêmico. Os anos específicos com o maior aumento foram 2001 e 2021, exatamente iniciando as referidas décadas.

Gráfico 3 – Pesquisas sobre o teletrabalho por ano de publicação



Fonte: Elaboração própria

De forma geral, a maior parte de publicações consistiu em Dissertações, sendo um tema muito pesquisado em Mestrados, com total de 115 trabalhos (86% dos achados). As Teses de Doutorado foram 19 (14%). Elas se distribuíram ao

longo do período pesquisado de modo uniforme, sem nada que destacasse algum momento específico no qual as Teses foram mais comuns. Pelo contrário, as Dissertações foram mais comuns ao longo de todo o período da pesquisa.

Um último ponto a se considerar é a frequência de trabalhos abordando o teletrabalho/trabalho remoto em instituições públicas. O primeiro trabalho encontrado com essas características foi publicado em 2001, cinco anos após o primeiro achado e sendo o 11º da lista. Até 2016, havia apenas cinco trabalhos abordando o Poder Público, e a partir de 2017 eles começaram a ficar mais frequentes.

No total, foram publicados 33 trabalhos (24,62% do total) abordando o teletrabalho no serviço público. Entre 1990 e 2016, foram cinco trabalhos de um total de cinquenta (10%); já entre 2017 e 2022, foram 28 trabalhos de um total de 84 (33,33% total), demonstrando um aumento da tendência das pesquisas especificamente sobre o teletrabalho nas instituições públicas.

2 A NORMATIZAÇÃO DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Conforme o teletrabalho se tornou uma realidade, os países que o foram adotando de modo permanente passaram a criar legislações, como também documentos infralegais, para promover o estabelecimento de parâmetros para sua aplicação e garantias para os contratantes e trabalhadores.

Um exemplo a ser citado é o caso dos Estados Unidos da América, que regulamentaram o teletrabalho em 2010, por meio de seu *Telework Enhancement Act*. A legislação oferece pressupostos para a modalidade remota de trabalho e aborda os direitos e deveres dos empregadores e também dos trabalhadores nesses tipos de contrato (USA, 2010).

O Reino Unido seguiu esse movimento, regulamentando o teletrabalho em 2014, não muito depois da iniciativa norte-americana. A legislação britânica sobre o teletrabalho focou especialmente em flexibilizar as condições para os trabalhadores, permitindo que eles laborem de suas casas, tanto de forma parcial quanto de forma integral. A flexibilização pode ser solicitada por todos aqueles que estejam em uma empresa há pelo menos 26 semanas, e que tenham filhos com 16 anos ou menos (Rocha; Amador, 2018).

Essa legislação se destaca pela preocupação do legislador com o convívio familiar e com o cuidado com as crianças. Assim, é demonstrado também como o teletrabalho pode propiciar maior qualidade de vida, aumentando o tempo de convívio familiar e o tempo livre das pessoas, por não precisarem se deslocar e por realizarem as tarefas em seu tempo (Rocha; Amador, 2018).

Portugal é outro país que regulamentou na década de 2010 o teletrabalho como forma de favorecer a qualidade de vida e as condições humanas, oferecendo fomento para a adoção da modalidade na iniciativa privada e também no Poder Público. Como destaque, é possível citar a Câmara Municipal de Lisboa, que aplica esse regime de trabalho (Silva, 2014).

O serviço público português passa por um processo de reforma, de modo a tornar as tarefas mais eficientes e modernizar os seus processos e procedimentos. Uma das medidas adotada com essa finalidade é o teletrabalho nos órgãos da administração pública lusitana (Tavares, 2018).

De fato, o teletrabalho precisa ser regulamentado para que assuma a

formalidade. Assim, ele depende de marcos regulatórios que possibilitem a sua aplicação, fiscalização e avaliação. Neste capítulo, será discutido como a legislação abordou o teletrabalho na administração pública brasileira.

2.1 A legislação do teletrabalho na administração pública federal brasileira

O tamanho da máquina pública e sua eficiência são temas que estão, contemporaneamente, em debate. Os custos do Estado e o peso que esses custos exercem sobre o cidadão fomentam a discussão a respeito de alternativas para a sua diminuição. As TICs oferecem uma oportunidade de melhoria dos serviços e de agilidade e transparência, com melhor acesso da população aos atos e documentos (Carneval, 2018). A administração pública brasileira passa por um momento de discussão, sobretudo, a respeito do tamanho da máquina pública e de sua eficiência.

Ela ganha respaldo especialmente no princípio da eficiência na Administração Pública, que se mostrou presente no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. O referido princípio aponta a necessidade de reduzir os custos e de melhorar a qualidade dos serviços sempre que possível (Brasil, 1995). Desse modo, o Estado deve aprimorar a sua atuação sem que isso represente uma redução do volume ou da abrangência de seus serviços (Filardi; Zanini, 2019).

Para a adoção do teletrabalho no serviço público, faz-se necessária a promoção de incentivos das esferas governamentais, bem como a iniciativa dos órgãos públicos que desejam utilizá-lo, pois, como mencionado, não há leis e/ou regulamentos para a sua implementação (Araújo, 2018).

Dentre iniciativas nesse sentido, pode ser citado o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Ele oferece aprimoramento para as regras em regimes de teletrabalho, bem como quanto à gestão de resultados dos órgãos e agentes públicos, com um sistema informatizado que para o monitoramento das entregas (Brasil, 2022).

De todo modo, mesmo na iniciativa privada, em que o teletrabalho possui uma longa história de implementação, durante muito tempo foi comum que ele fosse realizado de maneira informal. Apenas em 2017, com a Reforma Trabalhista, a lei contemplou essa modalidade de trabalho. Por outro lado, conforme o princípio da

legalidade na Administração Pública, o ente público só pode executar aquilo que é contemplado por regulamentação legal, já que ela, diferente da iniciativa privada, não está livre para fazer o que a lei não proíbe, pelo contrário, ela só fazer o que é expressamente determinado pela norma (Araújo, 2018).

Portanto, não há leis que estabeleçam o teletrabalho para os servidores públicos. Contudo, isso não impede a sua implementação, que pode ser realizada por Portarias, Instruções Normativas e outros documentos infralegais. Uma vez ocorrendo essa publicação, cabe à chefia imediata do servidor designá-lo ao regime de teletrabalho, sendo facultativa a adesão. São, então, estabelecidas metas de produtividade, que comumente são superiores às do trabalho presencial (Godoy, 2019).

O embasamento para a definição de metas superiores se dá por várias causas, como menor estresse e fadiga e também em razão do princípio da eficiência. O Quadro 4 apresenta essas metas em vários órgãos que já adotam o teletrabalho no Brasil.

Quadro 4 – Teletrabalho na Administração Pública no Brasil

Instituição	Metas para desempenho em relação aos presenciais	Máximo de trabalhadores remotos
Advocacia Geral da União	10% maiores que o padrão	30% por unidade
Banco do Brasil	15% maiores que o padrão	50% do grupo de trabalho
Controladoria Geral da União	Minimamente superiores (sem especificação)	15% por unidade
Ministério Público da União	Iguais e até 20% maiores que o padrão	50% por unidade
Receita Federal Brasileira	15% maiores que o padrão	Não especificação
Serpro	As mesmas	Conforme vagas dispostas em edital
Supremo Tribunal Federal	15% maiores que o padrão	30% por unidade
Tribunal de Contas da União	Prazo reduzido para realização das tarefas	30% por unidade
Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios	15% maiores que o padrão	30% por unidade
Tribunal Superior do Trabalho	15% maiores que o padrão	30% a 50% por unidade

Fonte: adaptado de Alves, 2018

O fomento ao teletrabalho aumentou em 2015, com a implementação, por parte do Governo Federal, do Processo Eletrônico Nacional (PEN). O propósito da

implantação do PEN é o de permitir que se utilizem meios digitais nas tarefas administrativas para agilizar processos e consultas e reduzir custos dos órgãos públicos. A principal motivação não era implementar o teletrabalho, mas os sistemas de TICs favoreciam a sua adoção, já que os processos e dados passaram a estar em redes digitais. Uma solução de destaque foi o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), adotado por diversas instituições, incluindo muitas Universidades Federais, reunindo comunicações, processos e procedimentos (Carneval, 2018).

Um órgão pioneiro na adoção do teletrabalho foi o Serpro, que processa dados para o governo. Com a modalidade, foi identificado aumento de produtividade em 10,05%, melhora de 33,06% na percepção dos trabalhadores sobre sua qualidade de vida e redução de 50% nos custos de deslocamento. O órgão percebeu uma economia de 47,41% em logística (GOULART, 2009). No Ministério Público da União (MPU), com a implementação do teletrabalho, houve uma percepção de aumento de desempenho e de satisfação em quem aderiu à modalidade (Alves, 2018).

O que se deduz, dessa análise, é que há diferenças substanciais entre o teletrabalho realizado na iniciativa privada, sob a CLT, e no Poder Público. O Quadro 5 resume tais distinções, que todas essas diferenças decorrem da falta de um marco legal para o teletrabalho no setor público. Dentre os regulamentos que podem ser citados para possibilitar e reger o teletrabalho no setor público, estão: Portaria nº 139/2009 do Tribunal de Contas da União (TCU); Resolução Administrativa nº 1499/2012, do Tribunal Superior do Trabalho (TST); Resolução nº 568/2016, do Supremo Tribunal Federal (STF) e Resolução nº 227/2016, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (Cardoso, 2018).

O TST instituiu o teletrabalho em sua administração interna 2012 (implementação na instituição, não regulamentação geral). Ele sofreu influência especialmente da Lei nº 12.551.2011, que trouxe em seu texto a regulamentação do teletrabalho para trabalhadores celetistas. Não se tratavam, portanto, de servidores, mas sim de terceirizados, embora a influência tenha se dado por analogia.

Quadro 5 – Comparativo entre teletrabalho nos setores público e privado

	Setor público	Setor privado
Formalização	Termo de Adesão ou análogo.	Contrato de trabalho celebrado conforme a lei.
Adesão	Interesse da administração e requerimento pelo trabalhador.	Livre acordo pelas partes.
Prioridade na designação	Pessoas com necessidades especiais; gestantes ou lactantes; pais de filhos com até 2 anos de vida; trabalhadores com redução de jornada por motivos de saúde.	Conforme as necessidades da organização e as competências do trabalhador.
Restrições	Servidores em estágio probatório ou cumprindo punições; locais de atendimento ao público ou que não podem ficar desocupados.	Conforme a demanda do empregador e o perfil analisado do trabalhador.
Infraestrutura necessária	Provida pelo trabalhador.	Negociada pelas partes.
Plano de trabalho	Obrigatório.	Facultativo.
Metas	Superiores às presenciais, conforme estabelecido por cada órgão	Semelhantes às presenciais.
Monitoramento e controle	Relatório periódico.	Contrato e regulamentos da organização.
Riscos ergonômicos	O trabalhador é o responsável por sua ergonomia.	O trabalhador é o responsável por sua ergonomia.

Fonte: adaptado de Carneval, 2018 p. 34

A referida lei alterou o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), apresentando a ele a seguinte redação:

Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a 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, p. 1).

O teletrabalho, desse modo, foi oferecido como opção para os servidores do órgão. A meta definida para quem adotasse esse regime laboral envolveu um desempenho quantificável de cerca de 15% mais alto que o do regime presencial de trabalho (Alves, 2018b).

Os gestores justificaram o teletrabalho como forma de oportunizar uma melhor qualidade de vida aos servidores com deficiências e limitações, sendo esses os que mais sofrem com o deslocamento urbano e com a adaptação aos escritórios.

Assim, eles teriam preferência na adoção ao teletrabalho (Alves, 2018b).

O Conselho Superior de Justiça do Trabalho (CSJT), por sua vez, adotou o teletrabalho por meio de um projeto-piloto em 2012, com o propósito de obter a avaliação dos impactos e benefícios, de modo a subsidiar uma implementação definitiva futura. Uma vez ocorrido esse projeto-piloto, em 2015, houve a implementação da modalidade no órgão, por meio da Resolução nº 151 (Alves, 2018b).

A produtividade esperada também foi da ordem de 15% superior, a exemplo do que ocorrera no TST. Também foi determinada a implementação de um plano de metas para cada servidor junto a seu chefe. O servidor se tornou responsável pelos custos e investimentos em equipamentos essenciais para a sua atuação (Alves, 2018b), o que é comum na doutrina sobre o teletrabalho por falta de previsão legal específica.

A Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRFB), outro órgão público federal, também implementou o teletrabalho em 2012, o que se deu por sua Portaria nº 947, de 20 de abril de 2012. Em 2017, a regulamentação foi atualizada pela Portaria nº 2.383, de 13 de julho (Heringer, 2017).

Assim estabelece a normativa mais atualizada:

Art. 1º Fica instituído, no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), o Programa de Gestão de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, mediante a efetiva mensuração de seus resultados, na modalidade de Teletrabalho.

§ 1º O Teletrabalho consiste na realização de atividades por servidores em exercício na RFB fora de suas dependências.

§ 2º O Teletrabalho não exige o servidor de ser convocado para reuniões, treinamentos, cursos ou execução de atividades outras dentro ou fora da RFB, inclusive em outra localidade.

Art. 2º As atividades a serem incluídas em Teletrabalho ficam restritas àquelas inerentes às competências da RFB cujas características permitam a mensuração objetiva do desempenho do servidor, bem como a fixação de metas ou de indicadores de produtividade periódicos (Brasil, 2017, p. 1).

Assim, as atividades realizadas externamente são caracterizadas como teletrabalho, desde que utilizando TICs. Ainda, conforme o art. 7º, a proposta de Plano de Trabalho e o Teste de Métricas são requisitos para o teletrabalho, pois tal exigência permite que seja feita a quantificação de seu cumprimento e que sejam estabelecidas metas de produtividade (Brasil, 2017).

Além dos órgãos federais citados, que implementaram o teletrabalho em

2012, outros começaram a aderir nos anos seguintes. Em 2013, o Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) regulamentou o teletrabalho, tanto no 1º quanto no 2º Grau. Suas metas de produtividade requeridas foram da ordem de 10% superiores às do trabalho presencial (Alves, 2018b).

A jornada de trabalho no modelo adotado pelo TRF-4, foi definida de forma bastante alinhada com as metas. Desse modo, uma vez cumpridas as metas 10% superiores às presenciais, o servidor já teria cumprido a sua jornada, independentemente da quantidade de horas laboradas (Alves, 2018b).

Assim, o cumprimento das tarefas e não mais a quantidade de horas em disponibilidade passou a ser requisito para o cumprimento da jornada, característica comum no teletrabalho, mas nem sempre adotada no serviço público, o que marcou um avanço na regulamentação do referido órgão, preocupado unicamente com o desempenho apresentado pelo servidor.

Nessa regulamentação do teletrabalho no Poder Público Federal, houve uma regulamentação nacional em 2015, por meio do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro, que buscou 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, p. 1).

Dentre os objetivos para essa iniciativa, destacam-se:

- I - assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental e promover a adequação entre meios, ações, impactos e resultados;
- II - promover a utilização de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos com segurança, transparência e economicidade;
- III - ampliar a sustentabilidade ambiental com o uso da tecnologia da informação e da comunicação; e
- IV - facilitar o acesso do cidadão às instâncias administrativa (Brasil, 2015, p. 1).

Assim, houve um grande incentivo para a adoção de código aberto nos sistemas utilizados nos órgãos públicos, como também de mecanismos de verificação de autenticidade, com o foco na segurança, a fim de disseminar a utilização das TICs em sua gestão. Tudo isso contribuiu para a existência de uma estrutura para o teletrabalho.

Dentre as instituições de ensino superior, um programa pioneiro foi na Universidade Federal Fluminense (UFF). Em 2016, a UFF adotou medidas de

trabalho alternativas que incluíam o teletrabalho por meio da Portaria nº 57.301, de 7 de outubro. A normativa estabeleceu que:

Art. 5º É permitida a flexibilização do cumprimento da escala individual de horário, observadas a conveniência do serviço, o período regular de jornada de trabalho da UFF e o disposto em Portaria específica, nos termos da legislação em vigor (UFF, 2016, p. 1).

De fato, a jornada dos servidores públicos federais é regida pelo Regime Jurídico Único (RJU), com o padrão de quarenta horas semanais, porém, a possibilidade de trinta horas semanais ou outras modalidades de turnos ou escalas, ou ainda trabalho noturno (BRASIL, 1990). O teletrabalho não está expresso no texto da lei, mas o documento sinaliza a possibilidade de sua adequação, a depender do interesse do serviço (CARNEVAL, 2018).

O Ministério da Justiça e Cidadania (MJC) é outro órgão federal que regulamentou o teletrabalho em 2016 por meio da Portaria nº 947, de 5 de outubro. No texto da norma, o teletrabalho foi justificado da seguinte forma:

Considerando que o avanço da gestão e da tecnologia utilizada por esta Pasta possibilita o trabalho remoto ou à distância, notadamente com a implantação do Sistema Eletrônico de Informações- SEI, e de novo canal de comunicação, o ambiente “Você.MJ”;
Considerando o princípio da eficiência, previsto no art. 37, da Constituição;
[...]
Considerando que instituir ações voltadas à melhoria contínua do ambiente organizacional, fortalecendo a qualidade de vida no trabalho, contribui com o objetivo estratégico “Desenvolver e valorizar os servidores”, conforme Plano Estratégico do Ministério da Justiça e Cidadania de 2015-2019; e
Considerando a necessidade de regulamentar o teletrabalho no âmbito do Ministério da Justiça e Cidadania, definindo procedimentos, critérios e requisitos para a sua implementação, mediante controle de acesso e avaliação permanente do desempenho e das condições de trabalho (Brasil, 2016, p. 1).

Assim, o teletrabalho surge para atender a uma série de demandas, mas, especialmente, para contemplar melhor qualidade no trabalho, tanto no que se refere à valorização dos servidores quanto à redução dos custos e aumento da eficiência. Outra regulamentação de 2016, nesse sentido, foi a do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que publicou a sua Portaria nº 227. O teletrabalho é assim definido na referida Portaria:

Art. 1º As atividades dos servidores dos órgãos do Poder Judiciário podem ser executadas fora de suas dependências, de forma remota, sob a

denominação de teletrabalho, observadas as diretrizes, os termos e as condições estabelecidos nesta Resolução.

[...]

Art. 2º Para os fins de que trata esta Resolução, define-se:

I – teletrabalho: modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos (CNJ, 2016, p. 1).

O artigo 3º lista, entre os objetivos do teletrabalho, “aumentar a produtividade e a qualidade de trabalho dos servidores”, “economizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho”, “aumentar a qualidade de vida dos servidores”, “estimular o desenvolvimento de talentos, o trabalho criativo e a inovação”, dentre outros, inclusive a proteção do meio ambiente (CNJ, 2016, p. 1). A Portaria vedou o regime de teletrabalho para servidores em estágio probatório, ou seja, durante os primeiros três anos após a nomeação ao cargo público, conforme a Lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990).

Conforme a norma, é vedado o teletrabalho a servidores:

- a) estejam em estágio probatório;
- b) tenham subordinados;
- c) ocupem cargo de direção ou chefia;
- d) apresentem contraindicações por motivo de saúde, constatadas em perícia médica;
- e) tenham sofrido penalidade disciplinar nos dois anos anteriores à indicação;
- f) estejam fora do país, salvo na hipótese de servidores que tenham direito à licença para acompanhar o cônjuge (CNJ, 2016, p. 1).

Em 2018, foi a vez do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) implementar o teletrabalho em suas dependências, o que foi realizado pela Portaria nº 94, em 11 de janeiro, que também definiu metas de desempenho aos trabalhadores, conforme expresso em seu art. 1º:

§1º Ato do Presidente do INSS regulamentará a forma de implementação do Teletrabalho no âmbito da autarquia, estabelecendo condições, metas e formas de aferição dos resultados.

§2º A meta de desempenho individual do servidor em regime de teletrabalho deverá ser superior à produtividade aferida na atividade presencial em sua unidade de trabalho nos termos do ato de que trata o § 1º deste artigo.

§3º As unidades deverão manter no mínimo 60% (sessenta por cento) dos servidores com exercício nas dependências respectiva lotação, arredondando-se as frações para o primeiro número inteiro imediatamente superior (INSS, 2018, p. 1).

Nesse caso, como se tratava de um projeto-piloto, foi estabelecido um prazo de doze meses para sua duração. Ao longo deste prazo, havia a previsão da

realização de ajustes, e ao fim de período, seria realizada uma avaliação sobre a possibilidade de sua aplicação em definitivo (Cardoso, 2018).

Em 2018, ainda, o Ministério da Agricultura e Pecuária regulamentou o teletrabalho por meio de sua Portaria nº 1.354, em 16 de agosto. O órgão, que já utilizava o SEI para os seus processos digitais, apresentava estrutura para esse regime de trabalho, e delimitou uma meta 20% superior de produtividade para os teletrabalhadores: “Art. 6º A meta de desempenho do servidor em teletrabalho será, no mínimo, 20% (vinte por cento) superior à estipulada para os servidores públicos que executarem as mesmas atividades nas dependências do Mapa” (Brasil, 2018a, p. 1).

No mesmo ano, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão publicou a sua Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018. A possibilidade foi apresentada logo em seu art. 2º, citado *in verbis*:

VII- modalidade teletrabalho: categoria de implementação do programa de gestão em que o servidor público executa suas atribuições funcionais integralmente fora das dependências da unidade, mediante o uso de equipamentos e tecnologias que permitam a plena execução das atribuições remotamente, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa (Brasil, 2018b, p. 1).

A adoção do teletrabalho, nessa normativa, depende da conveniência de cada setor e do entendimento de cada chefia quanto à possibilidade de sua implementação. Ainda, a referida Instrução Normativa apresentou a possibilidade de três modalidades diferentes de jornada: a semipresencial, com algumas tarefas realizadas fora das dependências da unidade; o teletrabalho, com todas as atividades sendo realizadas fora da unidade, utilizando TICs e a por tarefa, com variação do regime conforme cada atividade (Brasil, 2018b).

O teletrabalho não foi adotado apenas em órgãos federais. Heringer (2017) cita o caso da prefeitura de São Paulo-SP, que implementou o regime em sua Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico, por meio do Decreto nº 56.370, de 26 de agosto de 2015, que foi posteriormente revogado pelo Decreto nº 59.755, de 14 de setembro de 2020, que atualizou o regime no município.

O art. 3º do Decreto nº 59.755 define as condições de realização do teletrabalho no município:

Art. 3º Sem prejuízo de outros requisitos e condições fixados no exercício das competências definidas neste decreto, a implementação do regime de teletrabalho pressupõe:

I – a fixação de metas para a realização dos trabalhos;

II – que o desempenho possa ser objetivamente mensurado;

III – o não prejuízo ao regular funcionamento da unidade de trabalho e ao atendimento ao público;

IV – o registro eletrônico de assiduidade e das atividades desenvolvidas para fins de apuração objetiva do desempenho;

V – o comparecimento periódico à sua unidade de trabalho, nos termos das escalas previstas no artigo 10 deste decreto, e sempre que houver convocação (São Paulo, 2020, p. 1).

O art. 13, por sua vez, apresentou critérios para a suspensão do teletrabalho aos servidores:

I - da conveniência ou necessidade do serviço;

II - da inadequação ao regime;

III - do desempenho inferior ao estabelecido;

IV - da desistência do servidor ou empregado público;

V - de informação acerca de fundados indícios de violação às regras e condições do teletrabalho pactuado, até sua devida apuração (São Paulo, 2020, p. 1).

Os estados também adotaram o teletrabalho, a exemplo do Departamento de Trânsito do Distrito Federal (DETRAN-DF), que o realizou em 2016, por meio de sua Instrução nº 1.188, em 28 de dezembro. O teletrabalho foi implementado no órgão tendo como pressupostos:

[...] a necessidade de otimizar/alavancar a produtividade à instrução de processos e a outros trabalhos do Detran/DF; [...] a possibilidade de redução de custos operacionais do Detran/DF; [...] a melhoria da gestão de pessoas é um dos desafios do Detran/DF, o que compreende a necessidade de motivar e comprometer as pessoas, bem como buscar o aperfeiçoamento do clima organizacional e da qualidade de vida dos servidores; [...] o avanço tecnológico, notadamente possibilita o trabalho remoto ou à distância; [...] as vantagens e benefícios diretos e indiretos advindos do teletrabalho para a administração pública, para o servidor e para a sociedade; [...] o princípio da eficiência, previsto no art. 37 da Constituição Federal; [...] a experiência bem sucedida nos órgãos do Poder Judiciário que já adotaram tal medida, [...] ainda, a necessidade de regulamentar o teletrabalho no âmbito do Detran/DF, de modo a definir critérios e requisitos para sua prestação, bem como assegurar a avaliação da gestão, dos resultados e das repercussões sobre a saúde (Distrito Federal, 2016, p. 1).

Por fim, resta o exemplo do Governo do Estado de São Paulo, que regulamentou o teletrabalho em 2017, por meio de seu Decreto nº 62.648 de 27 de junho, que definiu o teletrabalho como “a modalidade de prestação da jornada

laboral em que o servidor ou empregado público executa parte ou a totalidade de suas atribuições fora das dependências físicas do seu órgão ou entidade de lotação” (São Paulo, 2017, p. 1).

Dentre os objetivos do teletrabalho na norma, destacam-se os de “aumentar a produtividade e a qualidade de trabalho do servidor ou empregado público, com o estabelecimento de uma nova dinâmica de trabalho, privilegiando a eficiência e efetividade dos serviços prestados à sociedade [...], melhorar a qualidade de vida do servidor ou empregado público” e “reduzir os custos operacionais para a Administração Pública Estadual” (São Paulo, 2017, p. 1).

Quanto ao Instituto Federal de São Paulo, instituição estudada nesta pesquisa, o teletrabalho foi instituído pela Portaria IFSP nº 4.011, de 12 de dezembro de 2018. Esse documento definia o teletrabalho, em seu art. 2º, I, como “atividade laboral executada, em parte, em local diverso da subdivisão administrativa do IFSP sendo realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos” (IFSP, 2018, p. 2).

Dentre os objetivos do teletrabalho, conforme o art. 3º, destacam-se a produtividade e qualidade do trabalho dos servidores, a economia de custos com deslocamento, a contribuição para programas socioambientais, a promoção da cultura com serviços prestados à sociedade, o estímulo ao desenvolvimento e inovação e a melhoria das condições de produção (IFSP, 2018).

Uma vez transcorrido o período pandêmico e com os aprendizados dessa situação emergencial, foi redigida uma nova regulamentação para o tema por meio da Portaria Normativa nº 36/2022, que revogou a Portaria IFSP nº 4.011, de 12 de dezembro de 2018. Essa nova portaria passou a se referir à modalidade teletrabalho e, em seu art. 2º, esse novo documento definiu quem pode participar do regime:

Art. 2º Podem participar do teletrabalho no âmbito do IFSP:

I – servidores públicos ocupantes de cargo efetivo;

II – servidores públicos ocupantes de cargo em comissão, declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

III – empregados públicos regidos pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, em exercício na unidade; e

IV – contratados temporários regidos pela Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993 (IFSP, 2022a, p. 1).

O art. 3º, por sua vez, traz as situações de vedação:

Art. 3º Fica vedada a participação do servidor que:

I – tenha aderido à jornada de trabalho flexibilizada de trinta horas semanais, nos casos em que se aplica, durante o período que estiver usufruindo;

II – tenha sido desligado do teletrabalho pelo não cumprimento de prazos e/ou do alcance de resultados, nos últimos doze meses anteriores à data de manifestação de interesse em participar.

Parágrafo único. O dirigente da unidade poderá, por razões técnicas devidamente fundamentadas, estabelecer hipóteses adicionais de vedação à participação (IFSP, 2022a, p. 2).

Os objetivos do teletrabalho são semelhantes àqueles apresentados para o teletrabalho na Portaria de 2018, adicionando-se, contudo, o de contribuir com a redução de custos no poder público (IFSP, 2022a). Assim como na regulamentação de 2018, também, é estabelecido que: “A implantação do teletrabalho é facultativa, a critério do dirigente da unidade, em função da oportunidade e conveniência ao serviço público” (IFSP, 2022a, p. 3).

Já conforme o art. 9º:

Art. 9º O teletrabalho abrangerá as atividades cujas características permitam a mensuração da produtividade e dos resultados por setor e por cada participante em suas entregas, através do estabelecimento de indicadores de desempenho (IFSP, 2022a, p. 4).

São excluídas atividades em que a presença física é necessária e é apontada uma modalidade de jornada presencial parcial, com um mínimo de 20% da jornada nesse formato, e um máximo de 80% (IFSP, 2022a). Assim, é possível laborar 20% da jornada presencialmente e 80% em teletrabalho ou 80% presencialmente e 20% em teletrabalho, e qualquer outra combinação dentro dessa faixa.

Também há regulamentação sobre convocação para apresentação presencial, vedação sobre serviços extraordinários e ajudas de custos por mudança de domicílio, o pagamento de adicionais de insalubridade, periculosidade e radiação ionizante e outros casos em específicos. Foram determinadas três fases para a implementação do teletrabalho: implantação, execução e acompanhamento (IFSP, 2022a).

Como os vários casos estudados apontaram, há a importância da criação de um marco legal para o teletrabalho na administração pública. Segundo Silva (2014), o tema é tratado com receio pelo Poder Público, muito embora a modernização da máquina estatal seja essencial e urgente. Enquanto isso, as instituições vão estabelecendo suas próprias normativas, a exemplo do que o IFSP fez em 2018 e

atualizou em 2022.

Outro fator, além da evolução das relações de trabalho, acelerou a introdução do teletrabalho no serviço público brasileiro: o alerta à Organização Mundial da Saúde (OMS) em 31 de dezembro de 2019 a respeito de casos de pneumonia na cidade de Wuhan, na China. Tratava-se, na verdade, de uma nova cepa de Coronavírus ainda não identificada em seres humanos (São Paulo, 2020).

No mesmo mês, tiveram início as primeiras ações pelo Poder Público em razão da pandemia de Covid-19, ocorrendo a repatriação dos brasileiros que estavam sediados em Wuhan, cidade chinesa onde iniciou a infecção. Desde então, a pandemia se disseminou e para sua contenção, ações distintas por parte do Estado, como, por exemplo, o *lockdown* (Jara, 2020).

O fenômeno logo se transformou em um evento mundial e afetou, de diferentes maneiras, todo o globo, especialmente, a partir de março de 2020. A partir daí, o vírus provocou índices muito elevados de óbitos. O isolamento social foi, devido ao alto índice de contágio, a maneira mais eficaz de enfrentamento ao vírus. No Brasil, o primeiro caso confirmado foi em 26 de fevereiro 2020, em São Paulo (São Paulo, 2020).

Embora a doença se assemelhe a uma gripe, ela pode evoluir para complicações respiratórias, tornando necessária a respiração artificial. Ela é causada pela síndrome respiratória aguda grave Coronavírus 2 (SARS-CoV-2) e vem causando morbidade e mortalidade substanciais desde 2020. Fatores como idade mais avançada e presença de diabetes mellitus, hipertensão e obesidade aumentam significativamente o risco de hospitalização e morte em pacientes com Covid-19 (Muniyappa; Gubbi, 2020).

Esses dados também se confirmam no Brasil, em que 67% dos óbitos por Covid-19 envolviam alguma outra comorbidade, sendo o diabetes o segundo colocado na lista, o que ressalta a preocupação com essa correlação de doenças (Torres; Souza, 2020).

A doença é de fácil contágio e uma vez calculadas as estatísticas quanto às necessidades de leitos de UTI e respiradores artificiais no caso de um contágio global, foi descoberto que haveria uma superlotação dos sistemas de saúde, de modo que a maior parte dos pacientes graves não teriam o atendimento necessário (São Paulo, 2020).

A pandemia de Covid-19 também colocou em risco os sistemas de saúde de

todos os países, já que a demanda por leitos de tratamento intensivo, em uma contaminação em massa pelo vírus, superaria a disponibilidade de leitos. Tudo isso provocou profundas mudanças sociais, promovendo o cancelamento de eventos esportivos e de entretenimento, bem como demandando a adoção do ensino remoto e do trabalho remoto em várias instituições. Em 2020, ainda havia pouca previsão de retorno à normalidade, dependendo do desenvolvimento de vacinas para a doença (Jara, 2020).

Essas medidas tiveram vários desdobramentos, afetando postos de trabalho e a realização de várias formas de atividades ao ar livre ou em grupo, como também dificultando o acesso a serviços de saúde para acompanhamento médico, que é uma necessidade para pacientes com diversas doenças crônicas (Ana *et al*, 2020).

Esse cenário foi uma novidade nas últimas décadas, mas as pandemias podem ocorrer, e quando ocorrem, afetam severamente a sociedade, o que inclui, também, a saúde pública. Nesse contexto, foi preciso buscar alternativas para as consultas e para a implementação das estratégias de saúde pública.

Plataformas de telemedicina foram desenvolvidas por vários países conforme eles enfrentavam a pandemia de Covid-19 e precisavam lidar com o isolamento social num contexto de necessidade de serviços médicos. A província de Shandong, na China, se destacou pelo serviço de telemedicina estabelecido em 2020, ainda em março, com orientações para a prevenção do Coronavírus e o tratamento direto para os pacientes e profissionais de saúde, com consultoria remota para várias localidades do país. A plataforma teve grande sucesso e se tornou um modelo para outras províncias da China (Garcia; Garcia, 2020).

Mas nem todos os casos foram de sucesso. É possível citar a Itália, país que conviveu com elevados números de mortes diárias, sobretudo, por sua população mais envelhecida. O país passou por uma falência de seus sistemas de saúde, com falta de leitos para a terapia intensiva. No Brasil, destaca-se o caso de Manaus, capital do Amazonas, que teve elevado número de mortes e dificuldades de realização de ritos funerários adequados devido ao aumento brusco na mortalidade. No caso de Manaus, as soluções em telemedicina não foram oferecidas em larga escala e as ferramentas disponíveis não eram homogêneas. Além disso, foi estabelecida pouca interconexão entre os serviços que o país possuía de telemedicina, o que dificultou o estabelecimento de uma abordagem multidisciplinar, limitando o uso da ferramenta em larga escala (Garcia; Garcia, 2020).

A situação começou a se modificar em 2021, com o início das vacinações em todo o mundo. Nesse ano, já se trabalhava no desenvolvimento de diferentes vacinas devido ao empenho de grandes centros de pesquisa em países distintos, como Reino Unido, Estados Unidos e China. Diante do cenário emergencial, várias vacinas foram adotadas simultaneamente pelo Brasil, conforme era possível adquirir os lotes. E, assim, com o aumento das taxas de imunização, no segundo semestre de 2021, as várias atividades sociais foram retornando à normalidade (Lima; Almeida; Kfourri, 2021).

Em resposta ao cenário pandêmico, governos de todo o mundo implementaram medidas de isolamento social, como já relatado, de modo reduzir a curva de contágio para que a doença não atingisse picos que lotassem os sistemas de saúde. Contudo, como consequência dessas medidas, temos impactos na economia, pois a redução de circulação de pessoas ameaçou organizações e postos de trabalho (São Paulo, 2020).

Assim, em março e abril de 2020, foram editadas as Medidas Provisórias nº 927 e 936, respectivamente, de modo a flexibilizar e proteger as relações de trabalho e a saúde do trabalhador (BRASIL, 2020b, 2020c). As medidas passaram a permitir a redução de jornada de trabalho e de salários nesse momento de crise sanitária, como também contemplavam a infecção por Covid-19 como acidente de trabalho, desde que ocorrida em relação direta com o exercício da atividade laboral e provado o nexo causal (Brasil, 2020a, 2020c).

Essas Medidas Provisórias foram editadas na busca por soluções para o melhor combate da situação de emergência em saúde pública que acometia o Brasil. Conforme o art. 62 da Constituição Federal de 1988: “Em caso de relevância e urgência, o Presidente da República poderá adotar medidas provisórias, com força de lei, devendo submetê-las de imediato ao Congresso Nacional” (Brasil, 1988, p. 1).

A MP 927, em específico, buscou implementar uma série de medidas de modo a garantir a preservação do emprego e da renda, como antecipar férias individuais, conceder férias coletivas, instituir teletrabalho, antecipar feriados, promover bancos de horas, dentre outros (Brasil, 2020b).

Em seu art. 1º, a MP nº 927 foi definida como motivada pelo “enfrentamento do estado de calamidade pública [...] e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (Covid-19)” (BRASIL, 2020b, p.

1). Assim, ela trouxe em seu art. 3º diversas medidas de manutenção do emprego em tempos de pandemia, sendo:

- I - o teletrabalho;
- II - a antecipação de férias individuais;
- III - a concessão de férias coletivas;
- IV - o aproveitamento e a antecipação de feriados; (Vide ADI nº 6380)
- V - o banco de horas;
- VI - a suspensão de exigências administrativas em segurança e saúde no trabalho;
- VII - o direcionamento do trabalhador para qualificação; e
- VIII - o diferimento do recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS (Brasil, 2020b, p. 1).

Igualmente, a MP nº 936 implantou o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, trazendo, também em seu art. 3º, as seguintes medidas: “I - o pagamento de Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda; II - a redução proporcional de jornada de trabalho e de salários; e III - a suspensão temporária do contrato de trabalho” (Brasil, 2020c, p. 1).

Essa MP foi mais tarde convertida na Lei 14.020, de 6 de julho de 2020. A referida lei implementou o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, além de alterar diversos dispositivos legais, como as Leis nº 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.101, de 19 de dezembro de 2000, 12.546, de 14 de dezembro de 2011, 10.865, de 30 de abril de 2004 e 8.177, de 1º de março de 1991.

Em seu art. 8º, essa lei propôs a suspensão provisória dos contratos de trabalho, como forma de garantir o emprego em momento de calamidade. Contudo, no § 4º, o legislador apontou que o teletrabalho é uma alternativa a essa suspensão e, se adotado, a suspensão não poderia ser caracterizada:

- § 4º Se, durante o período de suspensão temporária do contrato de trabalho, o empregado mantiver as atividades de trabalho, ainda que parcialmente, por meio de teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho a distância, ficará descaracterizada a suspensão temporária do contrato de trabalho, e o empregador estará sujeito:
- I - ao pagamento imediato da remuneração e dos encargos sociais e trabalhistas referentes a todo o período;
 - II - às penalidades previstas na legislação em vigor; e
 - III - às sanções previstas em convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho (Brasil, 2020a, p. 1).

Também é importante citar a Instrução Normativa nº 60, de 23 de julho de 2020, que estabeleceu orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal quanto às medidas relacionadas aos afastamentos

em razão da pandemia de Covid-19 (BRASIL, 2020d) e a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, que estabeleceu orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal relativos à implementação de Programa de Gestão (BRASIL, 2020e).

Essa IN foi posteriormente revogada com o estabelecimento da Instrução Normativa nº 89/2022. Esta normativa, por sua vez, foi revogada em 2023, por meio da Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 2/2023, de 10 de janeiro de 2023. Essa última normativa promoveu a criação de um grupo de estudos para a elaboração de uma nova IN (Brasil, 2023).

O teletrabalho, portanto, foi uma das medidas implementadas tanto na iniciativa privada como no Poder Público. Desse modo, criou-se um cenário interessante para o estudo a respeito dos impactos dessa modalidade no orçamento da Administração, uma vez que a literatura aponta que o teletrabalho tem como vantagem os menores custos para o empregador.

Assim, vários órgãos públicos passaram a adotar o teletrabalho, o que se deu por meio de Portarias e Instruções Normativas. Um exemplo é a Portaria GR Nº 4371 de 15 de março de 2020, da Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), que regulamentou o regime em seus domínios:

Art. 21 Para fins desta portaria, define-se como trabalho remoto a execução de atividades funcionais, pertinentes às atribuições do servidor, em local externo aos campi da UFSCar, tipicamente no sistema de home-office.

1º O trabalho remoto consiste na execução de tarefas administrativas ou acadêmicas utilizando-se de microcomputador, acesso à Internet e aos sistemas de software adotados pela UFSCar.

2º Exemplos de sistemas de software de uso exclusivo da UFSCar são: SEI-UFSCar, SAGUI, SIGA, ProExWeb, ProPGWeb, Plataforma Sucupira, Central de Serviços, Moodle-UFSCar, além de outros de uso restrito a unidades específicas.

3º Exemplos de sistemas de software do Governo Federal, e utilizados pela UFSCar, são: SIAFI, SIOP, SIMEC, SCDP, Comprasnet SIASG, SIGEPE, SIAPENet, além de outros de uso restrito a unidades específicas.

4º O trabalho remoto também pode ser executado com a adoção de outros sistemas de software, em apoio a atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como administrativas e de planejamento (São Carlos, 2021, p. 1).

Outro exemplo é o da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), que utilizou o termo teletrabalho em sua Portaria nº 405, publicada em 16 de março de 2020. Em seu art. 9º, a referida Portaria define:

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, 2020, p. 102).

Estabeleceram os documentos, portanto, a instituição provisória do teletrabalho, o que foi prorrogado posteriormente por várias vezes, em razão da Pandemia de covid-19. No modelo adotado, os servidores devem estar disponíveis e utilizar sistemas online, atuando de acordo com as necessidades do serviço.

O Anexo I da Portaria da UFMS se dedica a delimitar os deveres do teletrabalhador:

- 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 contidas 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 institucional;
- 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, 2020, p. 103).

Essa tendência foi acompanhada por outros órgãos, como o Supremo Tribunal Federal (STF), que publicou o seu “Modelo de gestão integrada do trabalho no Supremo Tribunal Federal”. O documento reconheceu que há uma tendência de adoção do trabalho remoto, citando Portarias publicadas anteriormente (GDG nº 73 e nº 75, de 16 de março de 2020) que já regulamentavam a modalidade na

instituição (STF, 2020).

Uma vez que as tarefas no serviço público envolvem o atendimento à população, o trabalho remoto deve atentar para essa demanda, de modo a garantir que seja mantida a qualidade do serviço. Conforme o STF (2020), as metas para trabalho remoto são maiores, o que promove um aumento da produtividade que é acompanhada de forma pontual. Justifica-se, assim, a adução dessa modalidade de trabalho.

Entre outros requisitos para o bom funcionamento do trabalho remoto, destacam-se: planejamento; alinhamento estratégico; foco em resultados e expectativas claras; comunicação constante; foco no aprendizado contínuo e melhoria contínua dos resultados; regras de engajamento; autonomia e confiança; transparência, eficiência e responsabilidade; gestão da cultura e do clima e liderança virtual (STF, 2020).

Em seu Anexo, ainda, o documento delineou 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 todos os que estiverem “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 todas as regulamentações citadas nos parágrafos anteriores.

No retorno ao trabalho presencial, normativas foram produzidas de modo a regulamentar trabalhos regimes de trabalho e elas consideraram, para diversos serviços, as vantagens do teletrabalho em relação ao trabalho presencial.

A esse respeito, pode ser citada a Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 36, de 5 de maio de 2022, produzida para regulamentar o retorno ao trabalho presencial nos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC).

Conforme o art. 2º da referida norma, foi estabelecido:

Art. 2º Os órgãos e entidades integrantes do SIPEC poderão utilizar o Programa de Gestão, nos termos da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, para permitir a continuidade ou execução de atividades em regime não presencial (Brasil, 2022, p. 1).

Desse modo, como já apresentado, houve a possibilidade de manutenção do regime de teletrabalho, de acordo com a conveniência de cada órgão e decisão discricionária de cada gestor. Essa liberdade possibilita, ainda, a adoção de regimes mistos e híbridos nos quais o teletrabalho seja adotado de forma parcial, ou, ainda, em que haja teletrabalhadores e trabalhadores presenciais em um mesmo órgão.

O Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica (SINASEFE) publicou, em 2022, um levantamento a respeito do teletrabalho, apontando que há, entre a maioria dos servidores, aceitação parcial ou total de adesão a esse regime, em pesquisa realizada com 39 seções sindicais e 122 respostas a um formulário virtual (SINASEFE, 2022).

No caso do Instituto Federal de São Paulo, instituição pesquisada neste estudo, o trabalho remoto foi implementado por meio da atuação do Comitê de Crise instituído em razão do surto de coronavírus no Brasil. Assim, por meio da Nota nº 3, de 14 de março de 2020, foi determinado que todas as atividades presenciais da instituição estavam suspensas e que os servidores passariam a atuar em trabalho remoto. Esse trabalho remoto foi organizado por suas chefias imediatas (ISFP, 2020a).

A Portaria nº 1.200, de 23 de março de 2020, suspendeu o calendário acadêmico, em resposta às ações do Comitê de Crise, e também em razão de “após a decisão preventiva da reitoria do IFSP suspender as aulas e atividades presenciais em todos os câmpus, os casos de covid-19 no estado de São Paulo ampliaram de forma exponencial” (IFSP, 2020b, p. 1), do fato de governo do Estado ter suspendido todas as atividades nas escolas estaduais, pela orientação do Ministério da Saúde para a reclusão a fim de diminuir a transmissão do vírus, e pela falta de projeção para o retorno à normalidade.

Foi resolvido, assim, “Suspender por tempo indeterminado, a partir do dia 23/03/2020, as aulas presenciais e de Educação a Distância (EaD) de todos os câmpus no âmbito do IFSP” (IFSP, 2020b, p. 1), com exceções para “as aulas em regime de EaD apenas para os cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) já previstos e ofertados em sua integridade em EaD e para os cursos de Mestrado” (IFSP, 2020b, p. 2).

Houve, nesse momento, a admissão da realização remota de atividades administrativas:

Art. 2º: O Plano Individual de Trabalho Docente (PIT) e as Atividades Administrativas poderão ser realizados de forma remota, sendo regulamentados pela reitoria do IFSP, com datas a serem estabelecidas conforme a necessidade.

Parágrafo único: Poderão ser criados grupos de trabalho com temáticas sobre atividades de ensino, pesquisa, inovação, extensão, gestão administrativa e desenvolvimento institucional, vinculados ao Comitê de Crise, que serão nomeados por portaria do reitor (IFSP, 2020, p. 2).

A situação assim perdurou até 2021, quando foi publicada a Portaria nº 4937/IFSP, de 1º de setembro de 2021, sobre o retorno às atividades presenciais. Esse documento manteve medidas que já haviam sido tomadas, como a vedação ao pagamento de adicionais de insalubridade, periculosidade, radiação ionizante e auxílio transporte e implementou a possibilidade de continuidade do regime de trabalho remoto em casos específicos:

Art. 6º [...]

§ 1º Os servidores que permanecerem em trabalho remoto, aguardando a convocação de retorno pelas autoridades indicadas no Artigo 2º desta Portaria, deverão apresentar justificativa diária junto ao sistema eletrônico de ponto, cabendo a análise da chefia imediata conforme diretrizes estabelecidas na Instrução Normativa IFSP nº 002, de 30 de setembro de 2019 ou norma superveniente (IFSP, 2021, p. 3).

Portanto, foi contemplada a possibilidade de continuidade em trabalho remoto até o chamamento por parte das chefias, algo temporário e pontual. O esperado, assim, era o retorno às atividades presenciais por toda a equipe, excetuando-se aqueles que já laborassem remotamente desde a normatização realizada em 2018. Em 2022, como já citado no tópico 2.5, houve nova normatização, agora referindo-se ao teletrabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada foi quantitativa. Considerando que o problema de pesquisa envolve a adoção do teletrabalho no IFSP, a pesquisa também é classificada como exploratória, definida por Vergara (1990, p.4) como “a investigação em área onde há pouco conhecimento sistematizado, acumulado”.

A abordagem adotada foi o caso de estudo, definindo as diretrizes para a regulamentação do teletrabalho técnico-administrativo para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. Trata-se de um método definido por Yin (2015) como o que é aplicado em situações específicas nas quais há a busca por trazer contribuição ao conhecimento de fenômenos, sejam eles individuais, grupais, sociais, organizacionais, políticos e relacionados. Essa abordagem é bastante utilizada em fenômenos sociais mais complexos.

A amostra envolveu os dados de Institutos Federais do Brasil sobre como eles implantaram e regulamentaram o teletrabalho para possibilitar a análise de suas iniciativas na área e a elaboração de um modelo para o IFSP.

As categorias de análise foram baseadas na literatura revisada: metas de produtividade/desempenho (Alves, 2018b; Godoys, 2019; Brasil, 2022), monitoramento de entregas (Brasil, 2022), formalização (Carneval, 2018) e prioridade na designação (Carneval, 2018).

Todas essas categorias são apontadas como inerentes ao teletrabalho na administração pública. As metas de produtividade são presentes na regulamentação dessa modalidade, conforme os casos pesquisados; o monitoramento de entregas é o modelo adotado para que a instituição se certifique de que o servidor está cumprindo as suas tarefas; a formalização é a maneira pela qual a modalidade é regulamentada; e a prioridade na designação organiza os servidores em prioridades em razão de nem sempre haver vagas para todos. Trata-se de parâmetros para a elaboração de um modelo de teletrabalho.

Essas categorias emergiram de uma pesquisa bibliográfica previamente realizada. Essa pesquisa buscou estudos sobre o teletrabalho em fontes acadêmicas, como a CAPES e o Google Acadêmico, utilizando os descritores “teletrabalho”, “trabalho remoto” e “administração pública”, associados ao operador booleano OR. Foram selecionados trabalhos publicados nos últimos 15 anos, em

português e inglês.

Também foi realizada uma pesquisa documental sobre a legislação e documentos normativos relacionados ao teletrabalho e o trabalho remoto. Para as normatizações dos Institutos Federais, foi realizada uma busca em seus portais a respeito de normativas com o tema “teletrabalho” ou “trabalho remoto”, especificamente no período entre 2020 e 2022 – após o início da pandemia de covid-19.

Para o desenvolvimento do modelo, também foi consultado o fluxo de processos das principais atividades administrativas realizadas no órgão, para possibilitar maior compreensão das atividades de cada setor e as necessidades de cada um deles no que se refere à administração. Tais dados foram essenciais para o desenvolvimento de um plano de implantação de teletrabalho na unidade.

A fonte adotada para a coleta de dados, portanto, foram as normas regulamentadoras sobre teletrabalho em Institutos Federais e o fluxo de processos do IFSP. Preferencialmente, foram adotados os registros ofertados publicamente pelos *websites* das instituições.

4 RESULTADOS

4.1 Instituto Federal de São Paulo

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são instituições de ensino superior e técnico, voltadas para o mercado de trabalho e para a inovação tecnológica. Elas foram estabelecidas por meio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, com base em seu art. 1º, I:

Art. 1º Fica instituída, no âmbito do sistema federal de ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação e constituída pelas seguintes instituições:
I - Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - Institutos Federais (Brasil, 2008, p. 1).

Tratam-se de instituições que atuam na educação profissional e tecnológica, sendo a participação do Governo Federal nesse campo. Elas surgem em substituição às antigas instituições de ensino preparatório para o trabalho. Os Institutos Federais, desse modo, atuam na oferta de educação profissional e tecnológica, garantindo pelo menos 50% de suas vagas para cursos técnicos de nível médio. Também devem oferecer 20% das vagas que possuem para as licenciaturas e para a formação pedagógica (BRASIL, 2008).

O Instituto Federal de São Paulo foi criado conforme o art. 5º, XXXVI, da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008:

Art. 5º Ficam criados os seguintes Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia:
[...]
XXXVI - Instituto Federal de São Paulo, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo (Brasil, 2008, p. 1).

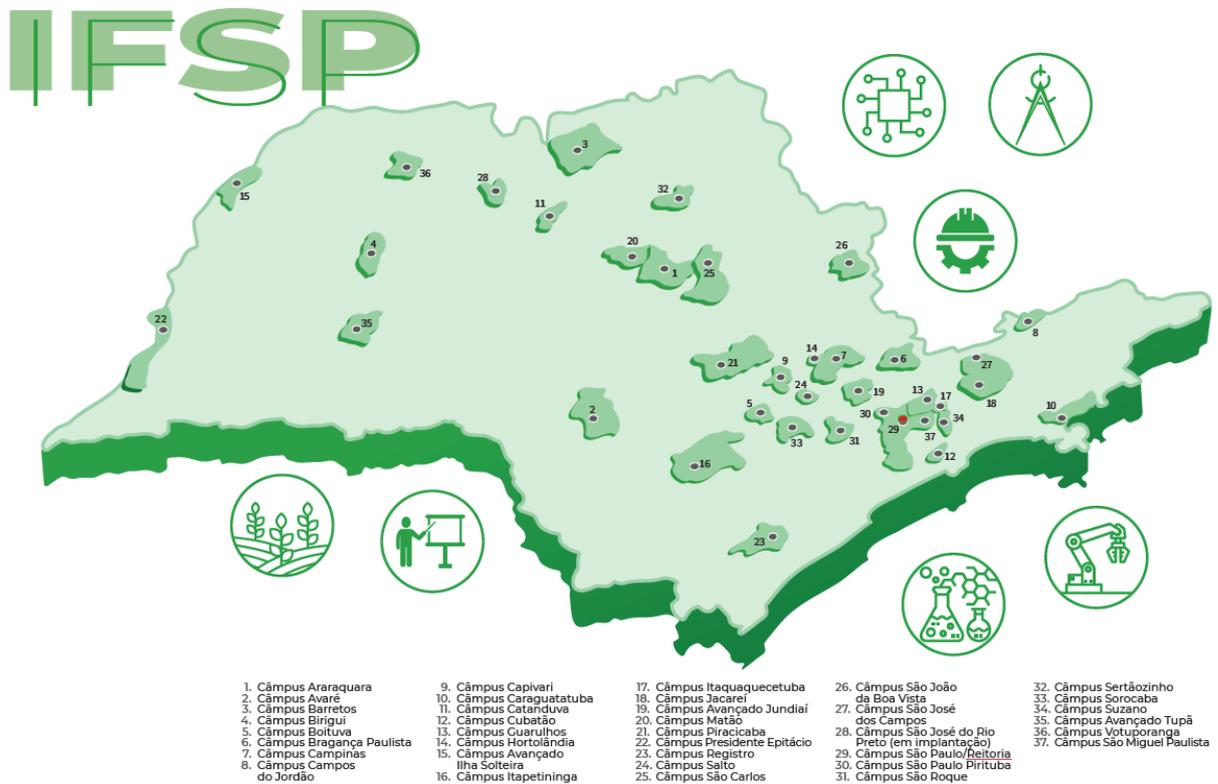
Ele tem origem na Escola de Aprendizes Artífices (EAA), criada em 1909 e transformada em Liceu Industrial em 1937. Mais tarde, em 1942, foi instituída a Escola Técnica Federal de São Paulo (ETEF-SP), que, em 1999, tornou-se o Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo (CEFET-SP) e, finalmente, em 2008, converteu-se no IFSP (IFSP, 2023).

O IFSP, conforme os dados de 2001, contava com:

37 unidades em pleno funcionamento de 40 autorizadas a funcionar;
 445 cursos de oferta regular [cursos técnicos, de graduação e de pós-graduação];
 52.556 matrículas;
 16.647 vagas;
 139.774 inscritos em processos seletivos;
 9.308 concluintes;
 15.935 ingressantes (IFSP, 2023, p. 1).

A Figura 2 demonstra os *campi* do IFSP:

Figura 2 – Campi do IFSP



Fonte: IFSP, 2021, p. 1

As suas finalidades, por sua vez, são previstas no art. 6º do mesmo diploma legal:

Art. 6º Os Institutos Federais têm por finalidades e características:

- I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;
- II - desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;
- III - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infra-estrutura

física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;

IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;

V - constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;

VI - qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;

VII - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;

VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;

IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente (Brasil, 2008, p. 1).

Os Institutos Federais atuam em conjunto com as Universidades Federais e, assim como elas, sofreram contingenciamento de recursos em 2019 (FIGUEIREDO, 2019). Devido a isso, tiveram a interrupção de suas atividades e, mais tarde, foi sendo implementado o trabalho remoto devido à pandemia do Covid-19 (IFSP 2020a, 2020b, 2021) e dependem de documentos infralegais para a instituição em definitivo do teletrabalho (IFSP 2018, 2022).

A sua estrutura organizacional, de acordo com os artigos 9º, 10, 11 e 13 da Lei nº 11.892/2008, possui Órgãos Superiores, Órgão Executivo e Unidades Educacionais (BRASIL, 2008). A presente pesquisa propõe a análise da estrutura organizacional dos Institutos Federais com o propósito de propor um modelo de teletrabalho no IFSP – Campus de Presidente Epitácio, uma dessas unidades educacionais. No referido campus, há 44 técnicos em assuntos educacionais (TAE) e 80 docentes, entre efetivos e substitutos.

4.2 Mapeamento do teletrabalho em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

Para a realização do mapeamento, primeiro foram divididos os Institutos Federais do Brasil por região, a fim de ser realizada a pesquisa em cada um deles sobre como (e se) regulamentou o trabalho remoto e o teletrabalho, com total de 38 instituições em todo o país. A organização dos Institutos Federais se deu como

apresentado no Quadro 6.

Quadro 6: Lista de instituições pesquisadas

Região	Nome	Sigla
Centro-oeste	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília	IFB
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso	IFMT
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul	IFMS
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás	IFG
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano	IFGoiano
Nordeste	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas	IFAL
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia	IFBA
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano	IF Baiano
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará	IFCE
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão	IFMA
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba	IFPB

Quadro 6: Lista de instituições pesquisadas (continuação)

Nordeste	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco	IFPE
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão do Pernambuco	IF Sertao PE
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão do Piauí	IFPI
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão do Rio Grande do Norte	IFRN
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão do Rio Grande de Sergipe	IFS
Norte	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre	IFAC

	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá	IFAP
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas	IFAM
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará	IFPA
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia	IFRO
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins	IFTO
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima	IFRR
Sudeste	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo	IFES
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro	IFRJ
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense	IFF
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais	IFMG
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais	IFNMG
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais	IFSUDESTEMG
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais	IFUSULDEMINAS
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro	IFTM
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo	IFSP

Quadro 6: Lista de instituições pesquisadas (continuação)

Sul	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul	IFRS
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha	IFFAR
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense	IFSUL
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná	IFPR
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina	IFSC
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense	IFC

Fonte: própria autoria

Iniciando na região Centro Oeste, o IFB regulamentou o teletrabalho por meio de sua Resolução nº 22/2021, que não apresentou metas superiores para o regime de teletrabalho, seja ele total ou parcial. Foi determinado que a adesão se daria por um plano de trabalho e o servidor utilizaria seus recursos próprios para trabalhar de forma remota. Não foram definidas prioridades, restando como restrições casos em que há necessidade de trabalho presencial (IFB, 2021).

O IFMT, por sua vez, regulamentou por sua Resolução 42/2021, que instituiu o Programa de Gestão por Resultados (PGR). Em seu art. 7º, são definidos os parâmetros para a adesão ao PGR, estando, entre eles, a definição de que a produtividade deverá ser superior à presencial, com o percentual definido caso a caso. O tempo de execução também deve ser igual ou inferior.

No art. 12 são definidas as prioridades para a adesão, em caso de número limitado de vagas:

- I - com horário especial, nos termos dos §§ 1º a 3º do art. 98 da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990;
- II - gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;
- III - com mobilidade reduzida, nos termos da Lei 10.098, de 19 de dezembro de 2000;
- IV - com melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual;
- V - com maior tempo de exercício na unidade, ainda que descontínuo;
- VI - em licença por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro, prevista no art. 84 da Lei 8.112/1990, desde que para o exercício de atividade compatível com o seu cargo e sem prejuízo para a Administração; ou
- VII - com vínculo efetivo (IFMT, 2021, p. 4).

O IFMS regulamentou o teletrabalho pela Instrução Normativa nº 05, de 11 de julho de 2022, que foi revogada, mais tarde, pela Instrução Normativa nº 01, de 13 de janeiro de 2023, hoje em vigor. Assim, foi instituído o Programa de Gestão de Desempenho (PGD). As prioridades são semelhantes às do IFMT, exceto por não contemplar os casos de afastamento para acompanhamento do cônjuge. Deve haver uma produtividade superior e ganho no tempo de execução das atividades.

O IFG ainda discutia, ao tempo da presente pesquisa, a implementação do trabalho remoto. Ele foi utilizado apenas em contexto específico, em razão da pandemia de covid-19, conforme a Portaria Normativa 17/2020 (IFG, 2020), e seguem os debates para um Plano de Gestão, a exemplo de outros IFs.

O IFGOIANO regulamentou o Programa de Gestão por meio de dois documentos: a Portaria IF Goiano n. 782/2021 e a Portaria Normativa n.16/2022. A Portaria IF Goiano n. 782/2021 é semelhante aos documentos abordados de outros IFs, pois inclui a necessidade de produtividade superior e ganho em tempo de execução. Ele não abordou prioridades nas vagas (IFGOIANO, 2021). A Portaria Normativa n.16/2022, por sua vez, trouxe esses parâmetros em seu art. 11:

- I - com horário especial, nos termos dos §§ 1º a 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990;
 - II - gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;
 - III - com mobilidade reduzida, nos termos da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000;
 - IV - com melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual;
 - IV - com maior tempo de exercício na unidade, ainda que descontínuo ou
 - VI - com vínculo efetivo.
- Parágrafo único. Se necessário serão incluídos outros critérios de priorização em edital (IFGOIANO, 2022, p. 6).

Na região Nordeste, o IFAL regulamentou seu Programa de Gestão por meio da Portaria nº 13/2022. As prioridades foram definidas em: horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, maior idade, maior tempo de exercício na unidade, ou melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual. As metas devem ser definidas no Programa de Gestão, não sendo necessariamente superiores às presenciais (IFAL, 2022).

No IFBA, o Programa de Gestão (PDG) foi implementado pela Resolução nº 53/2022. Em diferencial às demais, esse regulamento se destaca por propor um monitoramento por meio de um Sistema Institucional de Gestão do Teletrabalho, regulamentado em seu art. 11, § 1º da seguinte forma:

- § 1º O sistema informatizado de que trata o presente artigo deverá conter:
- I. - Tabela de Atividades, conforme anexo I;
 - II. - Plano de Trabalho, conforme definido no anexo H;
 - III. -Sistemática de acompanhamento do cumprimento de metas;
 - IV - Registro das alterações no plano de trabalho, previstas no anexo H;
 - V. - Avaliação qualitativa das entregas, e
 - VI. - Designação dos executores e avaliadores das entregas acordadas (IFBA, 2022, p. 7).

A ordem de prioridades para a adesão, no caso de insuficiência de vagas, foi a seguinte: mobilidade reduzida, gestantes e lactantes, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, horário especial, maior tempo de

exercício na unidade, vínculo efetivo, ou pais, mães, padrastos ou madrastas, ou responsável legal que possuam filhos menores de cinco anos de idade sob sua guarda legal. As metas são definidas de acordo com cada atividade, no Plano de Gestão (IFBA, 2022).

O IFBAIANO regulamentou o teletrabalho em sua Resolução 182/2022, apresentando, a exemplo da maioria dos IFs estudados, metas superiores para a execução das tarefas, e adesão por meio de um Programa de Gestão. As prioridades em caso de empate na seleção e vagas insuficientes são: horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, maior tempo de exercício na unidade, ou vínculo efetivo. O acompanhamento se dá pela chefia imediata (IFBAIANO, 2022).

O IFCE regulamentou o teletrabalho por meio de sua Resolução CONSUP/IFCE nº 53/2022. A adesão ao PGD se dá por meio de edital, como previsto também em outros órgãos. As metas devem ser superiores às presenciais e o monitoramento é realizado pelas chefias de cada unidade, bem como com a elaboração de Relatório Gerencial semestral. Não houve estabelecimento de prioridades, cabendo a cada edital a sua realização (IFCE, 2022).

O IFMA regulamentou o teletrabalho por meio de sua Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89. O documento priorizou pessoas com deficiência ou responsáveis por pessoas com deficiência, pessoas com mobilidade reduzida, gestantes e lactantes, ou pessoas com horário especial. A formalização se dá por adesão ao PGD e o monitoramento cabe ao dirigente da unidade. As metas nem sempre são superiores; elas devem ser definidas no PGD (IFMA, 2022).

No IFPB e no IFPI, o tema segue em discussão, não havendo, no momento, uma regulamentação para o teletrabalho e Programas de Gestão. O IFRN também está em processo de debate o tema, testando, no momento, um projeto piloto de modo a fundamentar a regulamentação futura.

Já no IFPE, a regulamentação se deu pela Instrução Normativa IFPE nº 6, de 25 de agosto de 2022. O documento foi bastante genérico e deixou a cargo dos editais a definição das prioridades, metas de desempenho e do monitoramento (IFPE, 2022).

No IFSERTÃOPE, a Resolução n.º 34/2022 regulamentou o seu Programa de Gestão. As metas foram definidas de acordo com o PGD e não se estabeleceu

prioridades para a adesão. O monitoramento utiliza o Sistema PGD/SUSEP para a avaliação do cumprimento das metas e o monitoramento. Os itens constantes nesse sistema são apresentados ao longo do art. 29 da referida Resolução:

§ 1º O sistema de que trata o caput permitirá:

I - a tabela de atividades;

II - o plano de trabalho;

III - o acompanhamento do cumprimento de metas;

IV - o registro das alterações no plano de trabalho;

V - a avaliação qualitativa das entregas; e

VI - a designação dos executores e avaliadores das entregas acordadas.

§ 2º A tabela de atividades deverá conter, no mínimo, as seguintes informações:

I - atividade;

II - faixa de complexidade da atividade;

III - parâmetros adotados para definição da faixa de complexidade;

IV - tempo de execução da atividade em regime presencial;

V - tempo de execução da atividade em teletrabalho;

VI - ganho percentual de produtividade estabelecido; e

VII - entregas esperadas (IFSERTÃOPE, 2022, p. 11).

O IFS regulamentou o teletrabalho por meio da Resolução CS/IFS nº 107/2021. A ordem de prioridades foi assim definida: horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, maior tempo de exercício na unidade, ou com vínculo efetivo. A avaliação coube às chefias imediatas e a adesão ao Programa de Gestão é a forma de mudança para a modalidade de trabalho remoto. As metas devem ser definidas no Programa de Gestão (IFS, 2021).

Na região Norte, o IFAC e o IFAM ainda discutem o tema e não regulamentaram o teletrabalho para servidores administrativos como a maioria dos IFs. Já o IFAP alterou seu Programa de Gestão para comportar a modalidade em sua Resolução 64/2022. A formalização se dá pela adesão ao Programa de Gestão. As prioridades para adesão foram: horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, ou maior tempo de exercício na unidade. O monitoramento coube ao Sistema SUAP, com campos semelhantes aos do PGD/SUSEP utilizado no IFSERTÃOPE. As metas devem ser definidas de acordo com cada atividade (IFAP, 2022).

O IFPA regulamentou o teletrabalho em sua Portaria nº 1183/2022/GAB/IFPA, de 29 de junho de 2022. As metas, monitoramento, prioridades de adesão e outras características não foram especificadas na norma, devendo ser estabelecidas de

forma específica em cada edital (IFPA, 2022).

O IFRO regulamentou o teletrabalho pela Portaria 1.617/2021. Conforme o art. 8º dessa normativa, a produtividade em teletrabalho deve ser superior à presencial, assim como o tempo de execução deve ser inferior. A ordem de prioridades foi a seguinte: horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, maior tempo de exercício na unidade, ou com vínculo efetivo. A adesão ao Programa de Gestão configura o início das atividades nessa modalidade, e o monitoramento cabe ao dirigente de cada unidade, com relatório semestral (IFRO, 2021).

O IFTO regulamentou o teletrabalho em sua Resolução 13/2021. Ela definiu como prioridades: horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, maior tempo de exercício na unidade, ou com vínculo efetivo. Quanto às metas, ficou a se definir de acordo com cada atividade e situação. A adesão ao Programa de Gestão configura o início das atividades nessa modalidade. O acompanhamento é pelas chefias imediatas, com relatórios semestrais (IFTO, 2021).

O IFRR, por sua vez, regulamentou o teletrabalho em sua Resolução 628/2021. A produtividade em teletrabalho deve ser superior à presencial e o tempo de execução deve ser inferior. Foi estabelecida como ordem de prioridade: horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, maior tempo de exercício na unidade, ou com vínculo efetivo. A adesão ao Programa de Gestão configura o início das atividades nessa modalidade e as chefias imediatas devem realizar o monitoramento, solicitando também a elaboração de relatórios semestrais (IFRR, 2021).

Na região Sudeste, o IFES regulamentou o teletrabalho por meio de sua Resolução nº 60, de 25 de outubro de 2021. O acompanhamento, nessa regulamentação, foi atribuído às chefias imediatas apoiadas por uma Comissão central. Essa Comissão também abordaria as metas, o tipo de seleção e as prioridades, de acordo com cada Edital (IFES, 2021).

No IFSP, a Portaria Normativa nº 46/2022 aborda o tema e o regulamenta. Nessa normativa, o teletrabalho pode ser instituído de ofício, pelo dirigente da unidade, ou conforme a provocação dos setores interessados, que solicitarão

formalmente ao dirigente (art. 7º). As prioridades para a modalidade são: horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, responsáveis por menores de 13 anos, com melhor resultado no último processo de avaliação, com maior tempo de exercício na unidade, ou com vínculo efetivo. As metas são estabelecidas pela chefia imediata, que também realiza a avaliação de seu cumprimento (IFSP, 2022b).

No IFRJ, no IFSUDESTEMG, no IFSULDEMINAS e no IFTM, o tema ainda segue em pauta, com diversos debates e sem uma normatização em definitivo. O IFF, por sua vez, regulamentou o teletrabalho em sua Resolução N° 53/2021 - Consup/IFF, de 16 de setembro de 2021. As metas estabelecidas são superiores às presenciais, tanto no desempenho como no tempo de realização das tarefas. Havendo necessidade, a prioridade foi assim estabelecida: horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, maior tempo de exercício na unidade, ou com vínculo efetivo. Para a adesão, é preciso documentação conforme o Programa de Gestão. Já o acompanhamento é realizado pela chefia imediata e pelos relatórios semestrais (IFF, 2021).

Essas regulamentações também são semelhantes no IFMG, que trouxe como diferencial a ordem de prioridades (horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, idade superior a sessenta anos ou maior tempo de exercício no IFMG) (IFMG, 2021).

O IFNMG, por sua vez, regulamentou o teletrabalho por meio de sua Resolução Consup nº 230/2022, que também se assemelha às anteriores, mas, novamente, com uma leve modificação nas ordens de prioridades: horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, servidores não ocupantes de cargo/função gratificada, melhores resultados na avaliação individual, ou maior tempo de exercício na unidade (IFNMG, 2022).

Na região Sul, o IFRS regulamentou o teletrabalho em sua Instrução Normativa nº 008/2022. O documento aborda questões mais gerais e deixa a critério dos respectivos editais a definição das metas de trabalho, da formalização, do sistema de monitoramento e das prioridades (IFRS, 2022).

O IFFAR regulamentou o regime em sua Instrução Normativa nº 10/2022, em um documento de teor e abrangência semelhantes ao do IFRS (IFFAR, 2022), assim como o fez o IFPR, com sua Instrução Normativa IFPR nº 4/2022 (IFPR, 2022).

Já o IFSUL detalhou metas superiores às presenciais, com acompanhamento

pela chefia imediata e necessidade de adesão ao Programa de Gestão. As prioridades definidas foram: horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, maior tempo de exercício na unidade, ou com filhos na idade escolar (IFSUL, 2022).

O IFSC vem realizando um piloto, mas ainda não formalizou um documento em definitivo para regulamentar a modalidade. E, por fim, o IFSC segue debatendo o tema e buscando a sua formalização, o que ainda não ocorreu. Assim, das 38 instituições analisadas, 26 possuem regulamentação para o teletrabalho e 12 não possuem, como demonstrado no Quadro 7.

Quadro 7: Regimes de teletrabalho nos IFs analisados

Instituto	Norma	Ordem de prioridade	Produtividade	Monitoramento	Formalização
IFB	Resolução nº 22/2021	Não há	Metas definidas no Programa de Gestão	Pelas chefias imediatas	Adesão ao Programa de gestão
IFMT	Resolução 42/2021	Horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, maior tempo de exercício na unidade, em licença por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro, com vínculo efetivo.	Superior à presencial	Pelas chefias imediatas	Adesão ao PGR

Quadro 7: Regimes de teletrabalho nos IFs analisados (continuação)

Instituto	Norma	Ordem de prioridade	Produtividade	Monitoramento	Formalização
IFMS	Instrução Normativa nº 01, de 13 de janeiro de 2023	Horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, maior tempo de exercício na unidade, ou com vínculo efetivo.	Superior à presencial	Pelas chefias imediatas	Adesão ao PGD
IFG	Não há	N/A	N/A	N/A	N/A
IFGoiano	Portaria IF	Horário especial,	Superior à	Pelas chefias	Adesão ao

Quadro 7: Regimes de teletrabalho nos IFs analisados (continuação)

Instituto	Norma	Ordem de prioridade	Produtividade	Monitoramento	Formalização
	Goiano n. 782/2021 e Portaria Normativa n.16/2022	gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, maior tempo de exercício na unidade, ou com vínculo efetivo.	presencial	imediatas	Plano de Gestão
IFAL	Portaria nº 13/2022	Horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, maior idade, maior tempo de exercício na unidade, ou melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual.	Metas definidas no Programa de Gestão	Pelas chefias imediatas	Adesão ao Programa de Gestão
IFBA	Resolução nº 53, de 27.04.2022	Mobilidade reduzida, gestantes e lactantes, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, horário especial, maior tempo de exercício na unidade, vínculo efetivo, ou pais, mães, padrastos ou madrastas, ou responsável legal que possuam filhos menores de 5 anos de idade sob sua guarda legal.	Metas definidas no Programa de Gestão	Sistema Institucional de Gestão do Teletrabalho	Adesão ao Programa de Gestão
IF Baiano	Resolução 182.2022	Horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, maior tempo de exercício na unidade, ou vínculo efetivo.	Superior à presencial	Pelas chefias imediatas	Adesão ao Programa de Gestão
IFCE	Resolução CONSUP/IFCE nº 53/2022	Não há	Superior à presencial	Relatório Gerencial	Adesão ao PGD
IFMA	Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDG G/ME nº 89/2022	Pessoas com deficiência ou responsáveis por pessoas com deficiência, pessoas com mobilidade	Metas definidas no Programa de Gestão	Pelas chefias imediatas	Adesão ao PGD

Quadro 7: Regimes de teletrabalho nos IFs analisados (continuação)

Instituto	Norma	Ordem de prioridade	Produtividade	Monitoramento	Formalização
		reduzida, gestantes e lactantes, ou pessoas com horário especial.			
IFPB	Não há	N/A	N/A	N/A	N/A
IFPE	Instrução Normativa IFPE nº 6/2022	Conforme o Edital	Conforme o Edital	Conforme o Edital	Conforme o Edital
IF Sertão PE	Resolução n.º 34/2022	Não há	Metas definidas no Programa de Gestão	Sistema PGD/SUSEP	Adesão ao Programa de Gestão
IFPI	Não há	N/A	N/A	N/A	N/A
IFRN	Não há	N/A	N/A	N/A	N/A
IFS	Resolução CS/IFS nº 107, de 10.12.2021	Horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, maior tempo de exercício na unidade, ou com vínculo efetivo.	Metas definidas no Programa de Gestão	Pelas chefias imediatas	Adesão ao Programa de Gestão
IFAC	Não há	N/A	N/A	N/A	N/A
IFAP	Resolução 64/2022	Horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, maior tempo de exercício na unidade, ou com vínculo efetivo.	Metas definidas no Programa de Gestão	Sistema SUAP	Adesão ao Programa de Gestão
IFAM	Não há	N/A	N/A	N/A	N/A
IFPA	Portaria nº 1183/2022	Conforme o Edital	Conforme o Edital	Conforme o Edital	Conforme o Edital
IFRO	Portaria 1.617/2021	Horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, maior tempo de exercício na unidade, ou com vínculo efetivo.	Superior à presencial	Pelas chefias imediatas	Adesão ao Programa de Gestão
IFTO	Resolução 13/2021	Horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho	Metas definidas no Programa de Gestão	Pelas chefias imediatas	Adesão ao Programa de Gestão

Quadro 7: Regimes de teletrabalho nos IFs analisados (continuação)

Instituto	Norma	Ordem de prioridade	Produtividade	Monitoramento	Formalização
		individual, maior tempo de exercício na unidade, ou com vínculo efetivo.			
IFRR	Resolução 628/2021	Horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, maior tempo de exercício na unidade, ou com vínculo efetivo.	Superior à presencial	Pelas chefias imediatas	Adesão ao Programa de Gestão
IFES	Resolução nº 60/2021	Conforme o Edital	Conforme o Edital	Chefias imediatas apoiadas por uma Comissão central	Conforme o Edital
IFRJ	Não há	N/A	N/A	N/A	N/A
IFF	Resolução N° 53/2021 - Consup/IFF	Horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, maior tempo de exercício na unidade, ou com vínculo efetivo.	Superior à presencial	Pelas chefias imediatas	Adesão ao Programa de Gestão
IFMG	Resolução N° 35/2021.	Horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, idade superior a 60 anos, ou maior tempo de exercício no IFMG.	Superior à presencial	Pelas chefias imediatas	Adesão ao Programa de Gestão
IFNMG	Resolução Consup nº 230/2022	Horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, servidores não ocupantes de cargo/função gratificada, melhores resultados na avaliação individual, ou maior tempo de exercício na unidade.	Superior à presencial	Pelas chefias imediatas	Adesão ao Programa de Gestão
IFSUDESTE MG	Não há	N/A	N/A	N/A	N/A
IFUSULDEMI NAS	Não há	N/A	N/A	N/A	N/A
IFTM	Não há	N/A	N/A	N/A	N/A
IFSP	Portaria Normativa nº 46/2022	Horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida,	Conforme o Edital	Pela chefia imediata	Conforme o Edital, permitindo até

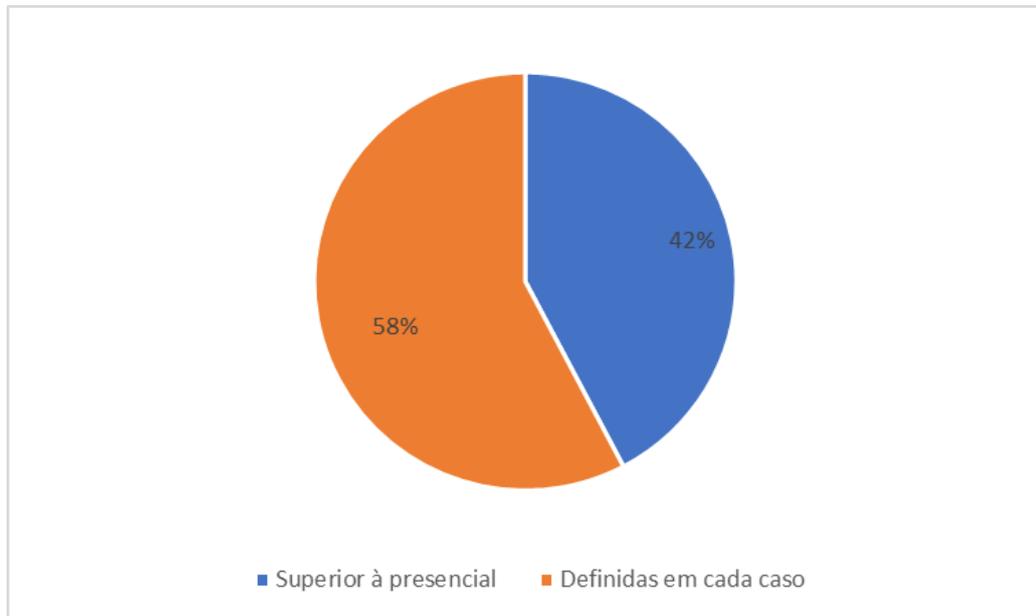
Quadro 7: Regimes de teletrabalho nos IFs analisados (continuação)

Instituto	Norma	Ordem de prioridade	Produtividade	Monitoramento	Formalização
		responsáveis por menores de 13 anos, com melhor resultado no último processo de avaliação, com maior tempo de exercício na unidade, ou com vínculo efetivo			mesmo de ofício
IFRS	Instrução Normativa nº 008/2022	Conforme o Edital	Conforme o Edital	Conforme o Edital	Conforme o Edital
IFFAR	Instrução Normativa nº 10/2022	Conforme o Edital	Conforme o Edital	Conforme o Edital	Conforme o Edital
IFSUL	Portaria IFSUL N.º 66/2022	Horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, maior tempo de exercício na unidade, ou com filhos na idade escolar.	Superior à presencial	Pelas chefias imediatas	Adesão ao Programa de Gestão
IFPR	Instrução Normativa IFPR nº 4/2022	Conforme o Edital	Conforme o Edital	Conforme o Edital	Conforme o Edital
IFSC	Não há	N/A	N/A	N/A	N/A
IFC	Não há	N/A	N/A	N/A	N/A

Fonte: própria autoria

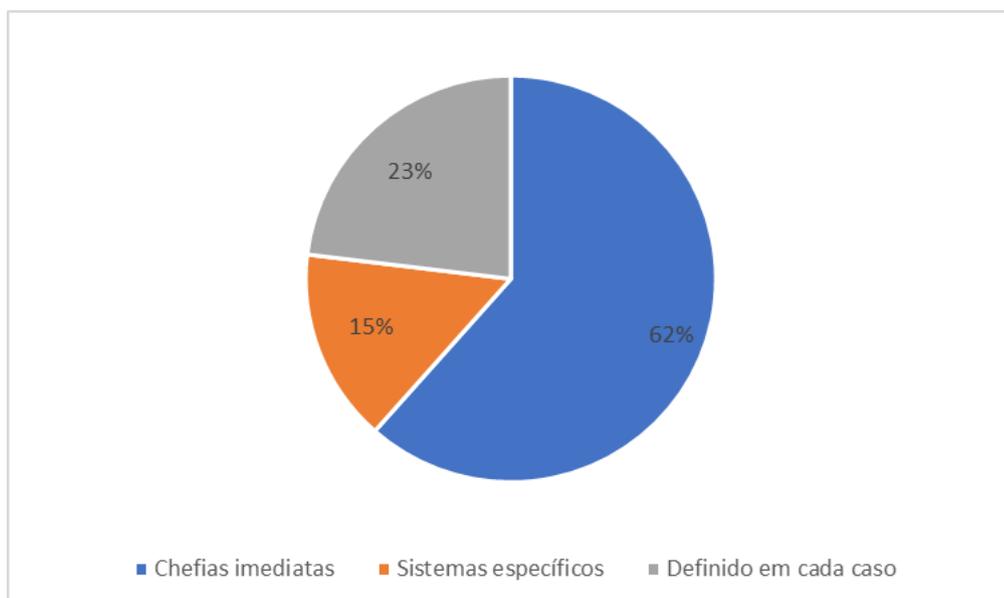
Dos 26 IFs que normatizaram o teletrabalho, é possível obter dados acerca de como eles lidaram com cada uma das categorias de análise, quais sejam: Produtividade, Monitoramento, Formalização e Ordem de Prioridade. Quanto à Produtividade, em 11 casos elas foram definidas como necessariamente superiores às presenciais, enquanto que em 15 casos foi especificado que se deve definir de acordo com cada cargo, trabalho e situação (Gráfico 4).

Há uma divisão entre o caminho a ser adotado, embora a literatura aponte que em geral as metas de produtividade tendem a ser maiores nos regimes de teletrabalho (Alves, 2018b; Godoys, 2019; Brasil, 2022). De todo modo, mesmo em se tratando de definições caso a caso, elas ainda podem ser superiores em seus respectivos Editais e/ou Planos de Trabalho.

Gráfico 4: Produtividade

Fonte: própria autoria

Quanto ao monitoramento, o padrão foi a sua realização pelas chefias imediatas e pelos gestores de cada unidade (62% dos casos), algumas vezes, auxiliados por relatórios periódicos com o objetivo de identificar dificuldades e aprimorar a metodologia adotada no teletrabalho. O Gráfico 5 apresenta resultados relacionados ao monitoramento.

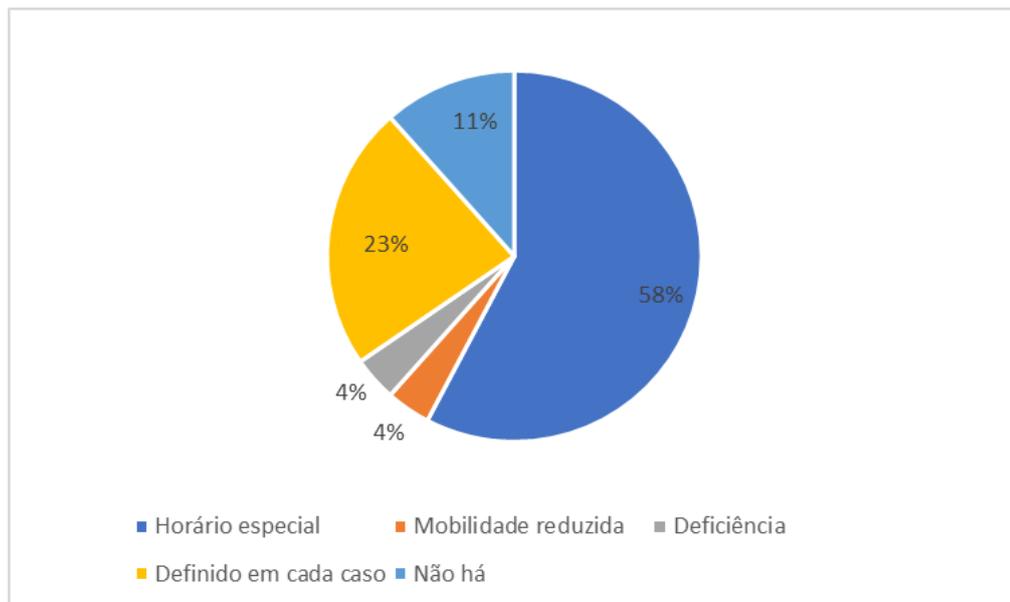
Gráfico 5: Monitoramento

Fonte: própria autoria

A formalização sempre envolveu a documentação por meio da qual o trabalhador adere ao regime de teletrabalho, seja documentando que agora ele é regido pelo Programa de Gestão, ou, no caso de Editais específicos para a oferta de vagas, com documentações estabelecidas pelos próprios Editais. Assim, a adesão jamais é compulsória, mas sim optativa, conforme as vagas oferecidas pelo IF e os interesses do servidor.

Por fim, quanto à principal prioridade, o Horário especial apareceu na maior parte dos casos (58%), seguido pela definição caso a caso (23%) e pela ausência de prioridade (11%). O Gráfico 6 demonstra esses resultados, apresentando também as opções não tão frequentes:

Gráfico 6: Principal prioridade



Fonte: própria autoria

Destaca-se que a despeito da ordem de prioridades, as mais frequentes foram horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, maior tempo de exercício na unidade, ou com vínculo efetivo, funcionando como um norte para a elaboração de um modelo de teletrabalho.

É possível discutir, desse modo, o quanto cada critério apareceu em cada posição (primeira, segunda, terceira, quarta e quinta prioridades na designação). O horário especial apareceu 15 vezes como principal prioridade e duas vezes como

quarta na ordem de prioridades; a mobilidade reduzida apareceu uma vez como principal prioridade e uma vez como segunda na ordem de prioridades, mas sua posição mais frequente foi como terceira na ordem de prioridades, com 13 situações nessa classificação.

A deficiência apareceu também uma vez como prioridade principal, e não apareceu novamente em nenhuma outra normativa. Gestantes e lactantes, embora não tenham sido considerados prioridade principal em nenhum caso, figuraram 16 vezes como segundo lugar na ordem de prioridades e uma vez em terceiro lugar, o que demonstra ser uma categoria bastante relevante.

Melhor resultado no último processo de avaliação também foi um achado bastante frequente, tendo aparecido 11 vezes como a quarta na ordem de prioridades, além de uma vez como a terceira, e três vezes como a quinta. Maior tempo de exercício na unidade também foi uma categoria que apareceu bastante, com 15 vezes em quinto na ordem de prioridades, e uma vez em quarto.

Servidores com vínculo efetivo apareceu algumas vezes, sempre em sexto na ordem de prioridade ou depois, com 12 aparições totais. Nenhuma outra categoria se repetiu de forma significativa. O Quadro 8 mostra as cinco categorias mais frequentes e a sua distribuição.

Quadro 8: Posições mais frequentes na ordem de prioridade

Situação	1ª prioridade	2ª prioridade	3ª prioridade	4ª prioridade	5ª prioridade
Horário especial	15			2	
Mobilidade reduzida	1	1	13		
Gestantes e lactantes		16	1		
Melhor classificação na última avaliação			1	11	3
Maior tempo de exercício na unidade				1	15

Fonte: Elaboração própria

Considerando todas essas aparições de critérios e a ordem em que eles apareceram, uma sugestão para a ordem de prioridades é: 1) servidores em horário especial; 2) gestantes e lactantes; 3) servidores com mobilidade reduzida; 4) servidores com melhor classificação na última avaliação; 5) maior tempo de exercício na unidade e 6) servidores com vínculo efetivo.

5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Uma vez realizada a pesquisa e identificados os resultados, é possível, assim, propor diretrizes para a regulamentação do teletrabalho no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo nos setores técnico-administrativos, sobretudo, tendo em vista que foram analisados documentos para outros IFs para os mesmos cargos e atividades.

Foram estabelecidas quatro categorias a partir das quatro categorias adotadas na análise realizada no presente estudo. Elas refletem a literatura produzida na área e os principais fatores para organizar o teletrabalho: as metas de produtividade e desempenho, o monitoramento das entregas, a formalização e a prioridade na designação.

5.1 Metas de produtividade e desempenho

As metas de produtividade e desempenho, em geral, foram superiores, ou, ainda, definidas de acordo com cada Edital ou Plano de Trabalho. A fim de fundamentar a escolha pelo teletrabalho e com base no estabelecido em vários documentos analisados por outros IFs, a Proposta de Intervenção traz as seguintes diretrizes para a definição das metas de produtividade e desempenho:

- a) definição da atividade e sua faixa de complexidade;
- b) parâmetros adotados para a definição dessa faixa de complexidade;
- c) tempo médio de execução da tarefa em regime presencial;
- d) tempo estimado para execução da tarefa em regime de teletrabalho;
- e) percentual de ganho de tempo com o teletrabalho;
- f) quantidade de entregas médias em regime presencial;
- g) quantidade de entregas esperadas em regime de teletrabalho;
- h) percentual de produtividade ganho com o teletrabalho.

Desse modo, será possível verificar benefício na adoção do teletrabalho, seja no tempo de resolução da tarefa, na quantidade de entregas ou em ambos.

5.2 Monitoramento de entregas

No modelo apresentado nessa Proposta de Intervenção, o monitoramento das entregas será realizado de duas formas:

- a) pela chefia imediata, cotidianamente, acompanhando o desempenho e o quanto o servidor atende à demanda de trabalho;
- b) mediante relatório semestral preenchido em sistema digital desenvolvido especialmente para esse controle pela chefia imediata e pelo servidor, cada um avaliando o trabalho realizado, as dificuldades encontradas e apresentando sugestões para a melhoria dos trabalhos.

O servidor que não atender ao estipulado e apresentar desempenho inferior ao determinado deverá retornar ao regime presencial.

5.3 Formalização

Será implementado um Programa de Desempenho, com um Edital que possibilitará a adesão ao regime de teletrabalho. As vagas serão definidas por comissões setoriais, de acordo com os serviços desempenhados em cada setor. Quando da adesão, o servidor se comprometerá a cumprir os prazos e sua demanda de serviço, como também a oferecer toda a estrutura necessária, podendo ele retornar ao trabalho presencial a qualquer momento por sua vontade ou por necessidade da instituição. Ainda, o servidor se comprometerá a ir à instituição sempre que demandado, sem necessariamente interromper o teletrabalho.

5.4 Prioridade na designação

A prioridade na designação, uma vez havendo mais interessados que o total de vagas, dar-se-á da seguinte forma:

- a) servidores em horário especial;
- b) gestantes e lactantes;
- c) servidores com mobilidade reduzida e/ou alguma deficiência;
- d) servidores com melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual;

e) servidores com maior tempo de exercício na unidade, não necessariamente ininterrupto;

f) servidores com vínculo efetivo.

Quadro 9: Proposta de intervenção

Metas de produtividade e desempenho	Monitoramento de entregas	Formalização	Prioridade na designação
a) Definição da atividade e sua faixa de complexidade; b) Parâmetros adotados para a definição dessa faixa de complexidade; c) Tempo médio de execução da tarefa em regime presencial; d) Tempo estimado para execução da tarefa em regime de teletrabalho; e) Percentual de ganho de tempo com o teletrabalho; f) Quantidade de entregas médias em regime presencial; g) Quantidade de entregas esperadas em regime de teletrabalho; h) Percentual de produtividade ganho com o teletrabalho.	a) Pela chefia imediata, cotidianamente, acompanhando o desempenho e o quanto o servidor atende à demanda de trabalho; b) Mediante relatório semestral preenchido em sistema digital desenvolvido especialmente para esse controle pela chefia imediata e pelo servidor, cada um avaliando o trabalho realizado, as dificuldades encontradas e apresentando sugestões para a melhoria dos trabalhos.	Programa de Desempenho, com um Edital para a adesão ao regime de teletrabalho. As vagas serão definidas por comissões setoriais, de acordo com os serviços desempenhados em cada setor.	a) Servidores em horário especial; b) Gestantes e lactantes; c) Servidores com mobilidade reduzida e/ou alguma deficiência; d) Servidores com melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual; e) Servidores com maior tempo de exercício na unidade, não necessariamente ininterrupto; f) Servidores com vínculo efetivo.

Fonte: A autora

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo geral propor diretrizes para a regulamentação do teletrabalho técnico-administrativo para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. Para isso, foi consultada a literatura da área, que fundamentou a adoção desse modelo de trabalho em diversos setores, como também na Administração Pública, com benefícios para os trabalhadores e para as instituições.

Em relação ao funcionamento do teletrabalho, foram apresentadas as dificuldades e desafios que devem ser considerados quando se perceber a possibilidade de sua implantação, como isolamento do trabalhador, impactos em sua saúde, possibilidade de acompanhamento das entregas e monitoramento, dentre outras situações que podem frustrar as experiências. No caso dos Institutos Federais, em especial com a pandemia de Covid-19, modelos foram adotados para o trabalho remoto e normativas foram criadas para oferecer suporte a esses modelos de forma permanente.

De modo a analisar cada um desses casos, foram investigadas as normatizações do teletrabalho na legislação nacional até 2022, sobretudo, dentro do contexto dos Institutos Federais. Foi possível constatar que muitos deles adotaram tais normativas: entre 38 instituições analisadas, 25 apresentaram a regulamentação do teletrabalho.

Isso demonstra uma forte tendência à implementação em larga escala desse modelo, o que torna possível e viável a análise à respeito das principais formas adotadas. Tais análises podem contribuir com a construção de um corpo teórico sobre o tema de modo a embasar outras iniciativas futuras em órgãos semelhantes.

Outro objetivo foi o de verificar modelos/metodologias de teletrabalho adotados nos Institutos Federais do país. Dessa verificação, emergiu a percepção de que houve uma variação em certos aspectos. O desempenho, por exemplo, dividiu-se entre IFs que deixaram claro em suas normativas que haveria metas no teletrabalho superiores às presenciais, enquanto outros preferiram deixar essa decisão para cada Edital/Programa de Trabalho, de acordo com cada cargo e função.

Sobre o monitoramento das entregas e o acompanhamento dos trabalhos, de

modo geral, ele recaiu sobre as chefias imediatas, que estão em contato direto com os teletrabalhadores, e podem acompanhá-los com um olhar mais preciso. Houve alguns casos de IFs que adotaram sistemas eletrônicos específicos para acompanhar os trabalhos, experiências ainda em minoria, mas que podem se tornar mais comuns no futuro.

Pelo fato de o teletrabalho utilizar TICs, é esperado que os sistemas digitais para o monitoramento das entregas e para a avaliação geral do desempenho na modalidade possibilite, além de sua continuidade, mas, também, que favoreça a percepção em relação à necessidade de aprimoramentos para que cada vez mais órgãos implementem esse modelo.

A respeito da forma de adesão ao teletrabalho, houve unanimidade: todos os 26 IFs deixaram a decisão para o trabalhador, sendo facultado a ele aderir a essa modalidade, o que ocorreria de forma documentada de acordo com a previsão de cada normativa/Edital. Trata-se, portanto, de uma ação tanto da Administração, que oferece as vagas, quanto do trabalhador, que deve estar disposto a laborar nessa modalidade.

Ainda abordando a adesão, há também a questão da prioridade na designação das vagas, pois nem sempre haverá vagas a todos os interessados. Nesses casos, é preciso estabelecer critérios para tais situações. Nem todas as normativas estabeleceram esses critérios; quando isso foi feito, a prioridade que mais apareceu como principal foi a de servidores que já atuavam em horário especial, seguida por gestantes e lactantes, servidores em mobilidade reduzida, servidores com o melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, servidores com maior tempo de exercício na unidade, e, por último, com vínculo efetivo com a instituição.

Por fim, objetivou-se identificar a viabilidade da implantação do teletrabalho para os servidores técnico-administrativos do IFSP. Diante da grande disseminação da modalidade para esses serviços em outros IFs, conclui-se que sim, é viável, objetivo que foi concluído com a elaboração de uma proposta de intervenção com as principais diretrizes para essa implantação. Outro ponto a favor é o fato de o IFSP ter experimentado essa modalidade antes e durante a pandemia de Covid-19, com experiência prévia em sua utilização e ferramentas para a implantação em definitivo.

A implantação é viável diante dos resultados encontrados em outros órgãos que a realizaram, diante da disseminação dessa modalidade de trabalho em outros

Institutos Federais, e também considerando o sucesso da medida e sua boa aceitabilidade pelos funcionários, o que foi exposto em pesquisa realizada pelo SINASEFE (SINASEFE, 2022).

Como principal limitação da pesquisa, revelou-se o pouco tempo em que os IFs têm adotado o teletrabalho de forma permanente, o que dificulta mensurar os resultados da medida, ou ainda encontrar modelos aprimorados pelo tempo e pela experiência. Assim, para pesquisas futuras, recomenda-se a investigação sobre os resultados dessas experiências iniciais com o teletrabalho, e as transformações adotadas ao longo dos anos nos modelos.

Os achados impactaram nas conclusões da pesquisa, especialmente no modelo desenvolvido. A percepção final, portanto, é a de que a implantação do teletrabalho no IFSP deve ser regulamentada de acordo com os resultados apresentados por esta pesquisa com o comprometimento do teletrabalhador em fornecer a estrutura de trabalho e em comparecer presencialmente quando demandado. A ordem de prioridades ideal é: 1) servidores em horário especial; 2) gestantes e lactantes; 3) servidores com mobilidade reduzida; 4) servidores com melhor classificação na última avaliação; 5) maior tempo de exercício na unidade; 6) servidores com vínculo efetivo.

REFERÊNCIAS

ABREU, Bruna Meirelles; CASTRO, Lucinea Pessoa de; LIMA, Luciana Campos; SOUZA, Eduardo Cesar Pereira. 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 a 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.

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.

ANA, L. et al. **Desafios impostos pelo isolamento social na pandemia do COVID-19 ao acompanhamento de diabéticos e expostos ou infectados por HIV em um hospital universitário pediátrico**. 2020. Disponível em: <https://cdn.publisher.gn1.link/residenciapediatrica.com.br/pdf/pprint403.pdf>. Acesso em: 14 out. 2022.

ARAUJO, Valter Shuenquener de. Efeitos da inovação no Direito Administrativo brasileiro: queremos saber o que vão fazer com as novas invenções. **REVISTA QUÆSTIO IURIS**, v. 11, n. 3, p. 1687-1703, 2018.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 8, n. 1, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 21 set. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm. Acesso em: 14 out. 2022.

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 mai. 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 60 de 23 de julho de 2020.** 2020d. Disponível em: <https://taxpratico.com.br/pagina/instrucao-normativa-n-60-de-23-de-julho-de-2020> Acesso em: 6 out. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 65 de 30 de julho de 2020.** 2020d. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395> Acesso em: 6 out. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 36, de 5 de maio de 2022.** Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp/sedgg/me-n-36-de-5-de-maio-de-2022-398070016> Acesso em: 9 mai. 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.020, de 6 de julho de 2020.** 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.020-de-6-de-julho-de-2020-265386938>. Acesso em: 10 mai. 2022.

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. 2021.

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. 2021.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm Acesso em: 17 out. 2022.

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 mai. 2022.

BRASIL. **Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020.** 2020b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.htm. Acesso em: 10 mai. 2022.

BRASIL. **Medida Provisória nº 936, de 1º de abril de 2020.** 2020c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936.htm. Acesso em: 10 mai. 2022.

BRASIL. Ministério da Agricultura e Pecuária. **Portaria nº 1.354, em 16 de agosto de 2018.** 2018a. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/37974619/do1-2018-08-23-portaria-n-1-354-de-16-de-agosto-de-2018-37974449 Acesso em: 9 mai. 2022.

BRASIL. Ministério da Justiça e Cidadania. **Portaria nº 947, em 5 de outubro de 2016.** Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/24362311 Acesso em: 9 mai. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018.** 2018b. Disponível em:

https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704 Acesso em: 9 mai. 2022.

BRASIL. **Nota Oficial sobre a Revogação da IN nº 89/2022**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/pgd-2-0/in-89/nota-oficial-sobre-a-revogacao-da-in-no-89-2022> Acesso em: 10 out. 2023.

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. 2021.

BRASIL. Receita Federal. **Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017**. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=84430&visao=a> notado Acesso em: 9 mai. 2022.

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.

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.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016**. Disponível em: <https://www.26notas.com.br/blog/?p=12299> Acesso em: 9 mai. 2022.

DISTRITO FEDERAL. **Instrução nº 1.188, em 28 de dezembro de 2016**. Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/3b4f1f4bff8b4506bb137fd8aab6ce87/detran_ins_1188_2016.html Acesso em: 9 mai. 2022.

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.

FIGUEIREDO, Luiza Tenente e Patrícia. **Entenda o corte de verba das universidades federais e saiba como são os orçamentos das 10 maiores**. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2019/05/15/entenda-o-corte-de-verba-das-universidades-federais-e-saiba-como-sao-os-orcamentos-das-10-maiores.ghtml>. Acesso em: 27 out. 2021.

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.

GARCIA, Marcos Vinicius Fernandes; GARCIA, Marco Aurélio Fernandes. Telemedicina, segurança jurídica e COVID-19: onde estamos? **Jornal Brasileiro de Pneumologia**, v. 46, n. 4, e20200363, 2020.

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.

GÓES, Geraldo Sandoval Góes; MARTINS; Felipe dos Santos; ALVES, Vinicius de Oliveira. **O Teletrabalho Potencial no Brasil Revisitado: uma visão espacial**. 2022a. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/220526_nota_20_teletrabalho_no_brasil_final.pdf Acesso em: 17 out. 2022.

GÓES, Geraldo Sandoval Góes; MARTINS; Felipe dos Santos; ALVES, Vinicius de Oliveira. **A Distribuição dos rendimentos do trabalho remoto potencial no Brasil por características individuais**. 2022b. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/220722_cc56_nota6_t_rabalho_remoto.pdf Acesso em: 17 out. 2022.

GÓES, Geraldo Sandoval Góes; MARTINS; Felipe dos Santos; ALVES, Vinicius de Oliveira. **O teletrabalho no setor público e privado na pandemia: potencial versus evolução e desagregação do efetivo**. 2020. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200804_cc_48_nt_tel_etrabalho.pdf Acesso em: 17 out. 2022.

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.

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.

IFAL. **Portaria Normativa nº 13/2022**. Disponível em: https://www2.ifal.edu.br/o-ifal/gestao-de-pessoas/arquivos/portaria_ifal_2022_13.pdf Acesso em: 7 mar. 2023.

IFAP. **Resolução 64/2022 - CONSUP/RE/IFAP**. Disponível em: https://ifap.edu.br/index.php/publicacoes/item/download/8693_b5f0a6d0d032afc2516ad737be7d891c Acesso em: 7 mar. 2023.

IFB. **Resolução nº 22/2021 RIFB/IFBRASILIA**. Disponível em: <https://www.ifb.edu.br/attachments/article/25923/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20n%C2%BA%2022.2021%20-%20Estabelece%20os%20procedimentos%20gerais%20a%20serem%20observados%20no%20%C3%A2mbito%20do%20IFB,%20relativos%20%C3%A0%20implementa%C3%A7%C3%A3o%20de%20Programa%20de%20Gest%C3%A3o..pdf> Acesso

em: 7 mar. 2023.

IFBA. Resolução nº 53, de 27.04.2022. Disponível em: <https://portal.ifba.edu.br/salvador/documentos/noticias/2022/resolucao-2297921-res-n-53-de-27-04.pdf> Acesso em: 7 mar. 2023.

IFBAIANO. Resolução 182/2022 - OS-CONSUP/IFBAIANO, de 1 de fevereiro de 2022. Disponível em: <https://ifbaiano.edu.br/portal/wp-content/uploads/2022/02/Resolucao-182-2022.pdf> Acesso em: 7 mar. 2023.

IFCE. Resolução CONSUP/IFCE nº 53, de 30 de agosto de 2022. Disponível em: <https://ifbaiano.edu.br/portal/wp-content/uploads/2022/02/Resolucao-182-2022.pdf> Acesso em: 7 mar. 2023.

IFES. Resolução nº 60, de 25 de outubro de 2021. Disponível em: https://www.ifes.edu.br/images/stories/Resolu%C3%A7%C3%A3o_CS_60_2021_-_Institui_o_Programa_de_Gest%C3%A3o_do_ifes_-_Teletrabalho.pdf Acesso em: 7 mar. 2023.

IFF. Resolução N° 53/2021 - Consup/IFF, de 16 de setembro de 2021. Disponível em: <https://cdd.iff.edu.br/documentos/resolucoes/2021/resolucao-49/view/++widget++form.widgets.arquivo/@@download/RESOLU%C3%87%C3%83O+N%C2%BA+53-2021++CONSUP-IFFLU%2C+DE+16+DE+SETEMBRO+DE+2021.pdf> Acesso em: 7 mar. 2023.

IFFAR. Instrução Normativa nº 10, de junho de 2022. Disponível em: <https://www.iffarroupilha.edu.br/component/k2/attachments/download/33071/ceb637d35542ced75954218dc7987018> Acesso em: 7 mar. 2023.

IFG. Portaria Normativa 17/2020. Disponível em: https://www.ifg.edu.br/attachments/article/9286/PORTARIA%20NORMATIVA%2017_2020%20-%20REITORIA_IFG.pdf Acesso em: 7 mar. 2023.

IFGOIANO. Portaria IF Goiano n. 782/2021. Disponível em: <https://sippag.ifgoiano.edu.br/portarias/visualizar/?ano=2021&numero=782&hash=BD15BA6156FF199B0138099D1C703CE> Acesso em: 7 mar. 2023.

IFGOIANO. Portaria Normativa n.16/2022. Disponível em: https://suap.ifgoiano.edu.br/documento_eletronico/visualizar_documento_digitalizado/419744/ Acesso em: 7 mar. 2023.

IFMA. Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 16 de dezembro de 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges/sedgg/me-n-89-de-13-de-dezembro-de-2022-451152923> Acesso em: 7 mar. 2023.

IFMG. Resolução N° 35/2021. Disponível em: [https://www.ifmg.edu.br/portal/progep/programa-de-gestao-teletrabalho/resolucao-35-2021-5.pdf/@@download/file/Resolu%C3%A7%C3%A3o%2035-2021%20\(5\).pdf](https://www.ifmg.edu.br/portal/progep/programa-de-gestao-teletrabalho/resolucao-35-2021-5.pdf/@@download/file/Resolu%C3%A7%C3%A3o%2035-2021%20(5).pdf) Acesso em: 7 mar. 2023.

IFMT. Resolução 42/2021 - RTR-CONSUP/RTR/IFMT, de 30 de agosto de 2021.

Disponível em: https://ifmt.edu.br/media/filer_public/3d/b7/3db7418f-ccda-4f30-8917-fa47f5f8eb69/resolucao_422021_implementar_e_regulamentar_o_programa_de_gestao_por_resultados_pgr_no_ifmt.pdf Acesso em: 7 mar. 2023.

IFMS. **Instrução Normativa nº 01, de 13 de janeiro de 2023.** Disponível em: <https://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/instrucoes-normativas-e-de-servico/instrucoes-normativas-1/instrucao-normativa-no-1-de-13-de-janeiro-de-2023.pdf> Acesso em: 7 mar. 2023.

IFNMG. **Resolução Consup nº 230/2022.** Disponível em: https://documento.ifnmg.edu.br/action.php?kt_path_info=ktcore.actions.document.view&fDocumentId=49075 Acesso em: 7 mar. 2023.

IFPA. **Portaria nº 1183/2022/GAB/IFPA, de 29 de junho de 2022.** Disponível em: <https://progep.ifpa.edu.br/arquivos-importantes/programa-de-gestao-ifpa/3765-portaria-n-1183-de-29-de-junho-de-2022/file> Acesso em: 7 mar. 2023.

IFPE. **Instrução Normativa IFPE nº 6, de 25 de agosto de 2022.** Disponível em: <https://boletim.sigepe.planejamento.gov.br/publicacao/detalhar/137557> Acesso em: 7 mar. 2023.

IFPR. **Instrução Normativa IFPR nº 4 de 5 de agosto de 2022.** Disponível em: https://sei.ifpr.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&codigo_verificador=1878153&codigo_crc=2B7F68F3&hash_download=50dd75a7cecfc790465ebdefd1e1712cff53e47d46d685d6a86b98594577aaf1eee1dff965e1c2ecc387ae81fa2eec264b6d74f02135996d9e8d2726a5fc706b&visualizacao=1&id_orgao_acesso_externo=0&_ga=2.160835450.610284848.1678216127-1218772273.1678216127 Acesso em: 7 mar. 2023.

IFRO. **Portaria 1.617/2021.** Disponível em: https://portal.ifro.edu.br/images/DGP/SEI_IFRO_-_1395372_-_Portaria_1617_Programa_de_Gest%C3%A3o.pdf Acesso em: 7 mar. 2023.

IFRR. **Resolução 628/2021 - CONSUP/IFRR, de 15 de dezembro de 2021.** Disponível em: https://reitoria.ifrr.edu.br/gestao-de-pessoas/dgp/programa-de-gestao/resolucao-628-2021-consup-ifrr-de-15-de-dezembro-de-2021/at_download/file Acesso em: 7 mar. 2023.

IFRS. **Instrução Normativa nº 008, de 1 de dezembro de 2022.** Disponível em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2022/12/IN_08-2022-Regulamenta-os-criterios-e-procedimentos-para-implementacao-do-Programa-de-Gestao-e-Desempenho-no-ambito-do-IFRS.pdf Acesso em: 7 mar. 2023.

IFS. **Resolução CS/IFS nº 107, de 10.12.2021.** Disponível em: <https://sipac.ifs.edu.br/sigrh/downloadArquivo?idArquivo=875682&key=3254f0d6f4dc4a4e21ee776c633a0b7a9> Acesso em: 7 mar. 2023.

IFSERTÃOPE. **Resolução nº 34/2022.** Disponível em: <https://www.ifsertaope.edu.br/images/Consup/2022/34.pdf> Acesso em: 7 mar. 2023.

IFSP. **Institucional.** 2023. Disponível em: <https://www.ifsp.edu.br/institucional> Acesso em: 6 mar. 2023.

IFSP. Comitê de Crise. **Nota Nº 03, de 14 de março de 2020.** 2020a. Disponível em: https://www.ifsp.edu.br/images/reitoria/Comites/Covid19/Nota_do_Comit_de_Crise_N_03_de_14_de_marco_de_2020.pdf Acesso em: 17 out. 2022.

IFSP. **Conheça o IFSP e o IFSP-BRA.** 2021. Disponível em: <https://bra.ifsp.edu.br/artigo/2538> Acesso em: 9 out. 2023.

IFSP. **Portaria nº 4937/IFSP, de 1º de setembro de 2021.** Disponível em: <https://sippag.ifsp.edu.br/portarias/visualizar/?ano=2021&numero=4937&hash=C25F245AC69070FFBbfd781DBD6F5DE5> Acesso em: 17 out. 2022.

IFSP. **Portaria nº 1.200, de 23 de março de 2020.** 2020b. Disponível em: <https://www.ifsp.edu.br/images/reitoria/Portarias/2020/portaria1200.pdf> Acesso em: 17 out. 2022.

IFSP. **Portaria Normativa nº 362022 – RET/IFSP, de 13 de janeiro 2022.** 2022a. Disponível em: <https://drive.ifsp.edu.br/s/qXHZ8hbMRLV0GR7#pdfviewer> Acesso em: 17 out. 2022.

IFSP. **Portaria Normativa nº 46/2022.** 2022b. Disponível em: <https://drive.ifsp.edu.br/s/ELJPFZGDznB3Qsz#pdfviewer> Acesso em: 3 mar. 2023.

IFSP. **Portaria nº 4.011, de 12 de dezembro de 2018.** Disponível em: <https://www.ifsp.edu.br/images/pdf/Comissoes/TR/Portaria-4011.pdf> Acesso em: 17 out. 2022.

IFSUL. **Portaria IFSUL N.º 66, de 31 de maio de 2022.** Disponível em: http://www.ifsul.edu.br/component/k2/item/download/30476_1996ea1e5a21b79e12e30a5adb2e930b Acesso em: 7 mar. 2023.

IFTO. **Resolução CONSUP/IFTO 13/2021.** Disponível em: <http://www.ifto.edu.br/ifto/colegiados/consup/documentos-aprovados/regulamentos/gestao-de-pessoas/regulamento-da-experiencia-piloto-do-programa-de-gestao-do-trabalho-remoto-do-ifto/resolucao-13-2021-consup-ifto.pdf/@@download/file/resolucao-13-2021-consup-ifto.pdf> Acesso em: 7 mar. 2023.

INSS. Instituto Nacional do Seguro Social. **Portaria nº 94, em 11 de janeiro de 2018.** Disponível em: <https://www.sindprevspr.org.br/noticia/2005/teletrabalho-inss> Acesso em: 9 mai. 2022.

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 out. 2021.

JÚNIOR, Jessé de Souza Oliveira. **Teletrabalho: vantagens e desvantagens para indivíduos, organizações e sociedade,** 2013. Disponível em: https://social.stoa.usp.br/articles/0028/9731/Oliveira_Jr_-_Teletrabalho_-_TCC__MBA_USP_GE_T1-2011.pdf. Acesso em 15 out. 2021.

LIMA, Eduardo Jorge da Fonseca; ALMEIDA, Amalia Mapurunga; KFOURI, Renato

de Ávila. Vacinas para COVID-19-o estado da arte. **Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil**, v. 21, p. 13-19, 2021.

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 Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2018.

MUNIYAPPA, Ranganath; GUBBI, Sriram. COVID-19 pandemic, coronaviruses, and diabetes mellitus. **American Journal of Physiology-Endocrinology and Metabolism**, v. 318, n. 5, p. E736-E741, 2020.

NOBRE, Leticia. **Home office no serviço público: produtividade e qualidade de vida**. 2018. Disponível em: <https://www.metropoles.com/colunas-blogs/vagagarantida/home-office-no-servico-publico-productividade-e-qualidade-de-vida>. Acesso em 13 out. 2021.

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.

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

SÃO CARLOS. **Portaria GR Nº 4371 de 15 de Março de 2020**. Disponível em: <https://www.dl.ufscar.br/newp.1ortaria-gr-n-4371-de-15-de-marco-de-2020>. Acesso em: 18 out. 2021.

SÃO PAULO. **Guia de Prevenção Sobre o Coronavírus**. 2020. Disponível em: <http://saopaulo.sp.gov.br/coronavirus/>. Acesso em: 16 out. 2021.

SÃO PAULO. Governo do Estado. **Decreto nº 62.648 de 27 de junho de 2017**. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2017/decreto-62648-27.06.2017.html> Acesso em: 9 mai. 2022.

SÃO PAULO. Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico. **Decreto nº 59.755, de 14 de setembro de 2020**. Disponível em: <http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-59755-de-14-de-setembro-de-2020> Acesso em: 9 mai. 2022.

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, 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.

SINASEFE. **Teletrabalho: confirma os resultados do levantamento do SINASEFE.** 2022. Disponível em: <https://sinasefe.org.br/site/teletrabalho-confirma-os-resultados-do-levantamento-do-sinasefe/> Acesso em: 6 out. 2023.

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

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.

TORRES, Raimeyre Marques; DA SILVA SOUZA, Marcela. Pessoas com Diabetes Mellitus e a COVID-19. **Revista Enfermagem Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 146-148, 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: 17 ago. 2022.

UFF. Universidade Federal Fluminense. **Portaria nº 57.301, de 7 de outubro de 2016.** Disponível em: https://www.uff.br/sites/default/files/informep.1ortarias_30h_e_ponto_-_uff_-_bs.pdf Acesso em: 9 mai. 2022.

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

VERGARA, Sylvia Constant. 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. 2021.

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

APÊNDICE A

Pesquisas sobre teletrabalho e trabalho remoto entre 1990 e 2022 na base de dados BDTD/IBICT

Ano	Autor(es)	Título	Tipo de trabalho
1996	Oliveira, Martha Maria Veras	A ergonomia e o teletrabalho no domicilio	Dissertação
1998	Claudio Costa Garcia	A problemática de implantação do teletrabalho	Dissertação
1999	Lincoln Marcio dos Santos Cruz	Informação e teletrabalho: experiência de empresas mineiras de informática	Dissertação
2000	Cardoso, Fernando Conter	Aspectos relevantes para implantação do teletrabalho em empresas sediadas em cidades de pequeno ou médio porte	Dissertação
2001	Balsan, Jorge	Perfil do teletrabalhador	Dissertação
2001	Sobreira, Gerson Rodrigues	O teletrabalho nas empresas juniores de consultoria da Universidade Federal do Paraná	Dissertação
2001	Rabelo, Air	As organizações virtuais e o teletrabalho na era das grandes redes de computadores	Dissertação
2001	Almeida, Gilmar Camardo de	Implantação do teletrabalho no setor de telecomunicações: um estudo de caso	Dissertação
2001	Sakuda, Luiz Ojima	Teletrabalho: desafios e perspectivas	Dissertação
2001	Manssour, Ana Beatriz Benites	Análise do impacto do teletrabalho em uma empresa jornalística	Dissertação
2001	Fetzner, Maria Amélia de Mesquita	A viabilidade do teletrabalho na PROCempa	Dissertação
2002	Otero, Diego Alberto	Motivação dos teletrabalhadores em grupos de desenvolvimento de software	Dissertação
2002	Bleyer, Lisiane Kater	Teletrabalho e identidade organizacional: o caso da Xerox do Brasil Ltda. - Filial Santa Catarina	Dissertação

Ano	Autor(es)	Título	Tipo de trabalho
2002	Clementino, Nancy Viviana	Ambiente de trabalho colaborativo para o teletrabalho utilizando ferramentas freeware	Dissertação
2002	Machado, Cesar de Souza	Gerenciamento da segurança da informação em sistemas de teletrabalho	Dissertação
2002	Flório Filho, Oswaldo	Teletrabalho: uma forma de fixar o trabalhador em sua cidade de origem	Dissertação
2003	Costa, Isabel de Sá Affonso da	Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho	Tese
2003	Pinto, Joselma Oliveira	Avaliação da viabilidade de implantação do teletrabalho no domicílio: um estudo de caso no SERPRO	Dissertação
2003	Schweitzer, Orly Miguel	Teletrabalho: uma proposta para a legislação brasileira	Dissertação
2004	Flório, Alice Flora Madeira Ribeiro	Teletrabalho: um estudo das percepções do teletrabalhador	Dissertação
2004	Costa, Greicy Mara França Queiroz da	O teletrabalho na universidade e processos de comunicação	Tese
2004	Rogério Tadeu da Silva	O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho	Dissertação
2005	Guedert, Renato Luiz	O teletrabalho nas empresas desenvolvedoras de software do estado de Santa Catarina :um estudo multicaso	Dissertação
2005	Tose, Marília de Gonzaga Lima e Silva	Teletrabalho: a prática do trabalho e a organização subjetiva dos seus agentes	Tese
2007	Lenuzza, Leticia Maria Emanuelli	Teletrabalho: a tecnologia gerando uma nova forma de trabalho	Dissertação
2007	Schroeder, Jerusa Betina	Impactos do teletrabalho nas atividades dos docentes do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)	Dissertação
2007	Spritzer, Tiago Almeida	Uma análise empírico-exploratória acerca do	Dissertação

Ano	Autor(es)	Título	Tipo de trabalho
		impacto do teletrabalho na carreira do teletrabalhador	
2007	Alexandre Moco Barros	As implicações do teletrabalho para os indivíduos e para sua forma de atuação na empresa: um estudo de caso dos teletrabalhadores da Shell Brasil	Dissertação
2008	Souza, Virgílio de Oliveira	O Sistema de Comunicação Digital (SICODI) como instrumento para efetivação do teletrabalho	Dissertação
2008	Freitas, Sílvia Rodrigues de	Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI	Dissertação
2008	Alves, Daniela Alves de	Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho	Tese
2009	Smaha, Hágata Crystie	Trabalho e família no contexto de teletrabalho: o olhar de teletrabalhadores e seus co-residentes	Dissertação
2010	Marcelo Mendonça	A inclusão dos "home offices" no setor residencial no município de São Paulo	Tese
2011	Patini, Aline de Campos Gonçalves	O trabalho remoto e os desafios dos gestores	Dissertação
2011	Alvaro Augusto Araujo Mello	O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center multiclientes atuantes no Brasil	Tese
2011	Ana Cristina Barcellos Rodrigues	Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho	Dissertação
2012	Baggi, Márcia Sampaio	A mobilidade urbana na era digital: análise do teletrabalho como estratégia de gerenciamento da mobilidade	Dissertação
2012	Nascimento, Carlota Bertoli	A necessidade de regulamentação do teletrabalho como meio de	Dissertação

Ano	Autor(es)	Título	Tipo de trabalho
		efetivação dos direitos fundamentais dos trabalhadores	
2014	Wülfing, Juliana	Teletrabalho: proposta de regra jurídica fundamentada no princípio de proteção do empregado para o Brasil	Tese
2014	SILVA, Gabriela Di Felício Ferreira da	Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira: um anteprojeto	Tese
2014	Silva, Gabriella Di Felício Ferreira da	Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira: um anteprojeto	Dissertação
2014	Bublitz, Michelle Dias	Pessoa com deficiência e teletrabalho: reflexões à luz do valor social do trabalho (inclusão social e fraternidade)	Dissertação
2014	Bitencourt, Manoela de	Teletrabalho transnacional: a garantia dos direitos humanos dos trabalhadores no plano internacional perante o princípio da norma mais favorável	Dissertação
2014	Silva, Vitor Gustavo da	A gestão do teletrabalho	Dissertação
2014	Patrícia Sauri Lavieri	Impacto do teletrabalho nos padrões individuais de atividades e viagens: estudo exploratório com empresas e teletrabalhadores	Dissertação
2015	Kenski, Julia Moreira	Gestores virtuais e os eventos do cotidiano de trabalho em um contexto de home office	Tese
2016	Nicolete, Priscila Cadorin	Integração de tecnologia na educação: Grupo de Trabalho em Experimentação Remota Móvel (GT-MRE) um estudo de caso	Dissertação
2016	Luca, Lilian Franco Brito de	Sentidos e significados da prática de home office: um olhar para o trabalhador do	Dissertação

Ano	Autor(es)	Título	Tipo de trabalho
		setor financeiro	
2016	Aderaldo, Igor Leal	Teletrabalho para estagiários: programa de estágio de uma multinacional de higiene e limpeza	Dissertação
2016	Bucater, Aparecida	Liderança a distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto	Tese
2017	Heringer, V. S.	Proposta de Roteiro Estratégico para Implantação de Teletrabalho em Organizações Públicas: Um Estudo de Caso no Ministério Público do Trabalho	Dissertação
2017	Silva, Regiani Salvático Pereira da	A carreira de profissionais de Ti em sistema home-office	Dissertação
2017	Teixeira, Fernanda da Rocha	A saúde do trabalhador e a duração do trabalho: os desafios do teletrabalho	Dissertação
2017	Marcon, Gabriela Almeida	Avaliação multicritério de desempenho do setor público: uma proposta para apoiar a gestão do trabalho remoto em um órgão público	Dissertação
2017	Oliveira, Daniela Ribeiro de	Do fim do trabalho ao trabalho sem fim: o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em Home Office	Tese
2017	Machado, Radamés Comassetto	O desvelar de uma teoria da decidibilidade aplicada ao regime de teletrabalho	Dissertação
2017	Macêdo, Priscilla Maria Santana	A jornada do trabalhador na sociedade da informação: mecanismos de concretização do direito à desconexão no teletrabalho	Dissertação
2018	Alves, Eduardo Josimar das Neves	Análise da percepção do gestor do Judiciário Federal Brasileiro sobre a adoção do teletrabalho	Dissertação
2018	Almeida, Luciana	Teletrabalho em instituições	Dissertação

Ano	Autor(es)	Título	Tipo de trabalho
	Barbosa Queiroz de	públicas: um estudo de caso no Tribunal de Contas do Estado do Ceará	
2018	Lima, Mauro Saraiva Barros	O teletrabalho no poder judiciário brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade? : as experiências de Santa Catarina e Amazonas	Dissertação
2018	Costa, Larissa Nepomuceno	Investigação sobre o uso de teletrabalho no contexto de metodologias ágeis.	Dissertação
2019	Bohler, Fernanda Ribas	O teletrabalho no setor público: um estudo junto aos teleservidores do TRT do Paraná	Dissertação
2019	Beatriz Elena Hernandez Arias	Gestão de conhecimento, aprendizagem organizacional e inovação em empresas colombianas que adotam o teletrabalho	Tese
2019	Oliveira, Míriam Aparecida Mesquita	Teletrabalho e atitudes frente à mudança: estudo multicase no setor público brasileiro	Dissertação
2019	Almeida, Fabiane Domingues de Magalhães de	As relações de trabalho na modalidade home office em empresas de bens de consumo	Dissertação
2019	Felippe, Gabriela de Carvalho	A internet e as novas tecnologias na relação de trabalho: teletrabalho / home office e a jornada de trabalho	Dissertação
2019	Marques, Caio Victor Nunes	Deslocalização da prestação de serviços: impactos do teletrabalho remoto na regulação do emprego brasileiro	Dissertação
2019	Sousa, Antonio Cesar Teixeira de	Direito ambiental do trabalho: o direito fundamental ao meio ambiente laboral sustentável e o teletrabalho no Brasil como meio de escravidão moderna	Dissertação
2019	Priscila Freire da Silva	Saúde e segurança do	Dissertação

Ano	Autor(es)	Título	Tipo de trabalho
	Cezario	teletrabalhador	
2020	Amorim, Ana Karine Uchôa Leite Brito	Tecnologia e trabalho: panorama atual da institucionalização do teletrabalho na justiça do trabalho brasileira	Dissertação
2020	Pereira, Álaba Cristina	Subjetividade e teletrabalho no âmbito do poder judiciário	Tese
2020	Vieira, Gabriela de Lima	Implicações para a gestão da Agência Nacional de Vigilância Sanitária decorrentes da implementação do teletrabalho	Dissertação
2020	Aguiar, Sara Fabiana Bittencourt de	Teletrabalho e as mulheres: satisfação e conciliação entre a vida profissional e familiar	Dissertação
2020	Gomes, Leonardo Rufino de Oliveira	O teletrabalho como redutor da evasão de pessoas no serviço público: uma análise na Procuradoria- Geral da Fazenda Nacional	Dissertação
2020	Goncalves, Geslaynne de Oliveira	Teletrabalho e mudança organizacional: percepção de gestores da ANVISA	Dissertação
2020	Chagas, Aline Fernandes das	Teletrabalho: uma alternativa à gestão do desempenho no setor público	Dissertação
2020	Andrade, Laize Lopes Soares de	Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho	Dissertação
2020	Faria, Juliana Legentil Ferreira	Desenho do teletrabalho: percepções e práticas	Dissertação
2020	Alves, Alisson Cardoso	Teletrabalho na Administração Pública: estudo de caso na Controladoria Geral da União	Dissertação
2020	Barbosa, Cleidson da Silva	Proposição de política e programa organizacionais de envolvimento com o trabalho e avaliação	Dissertação

Ano	Autor(es)	Título	Tipo de trabalho
2020	Nascimento, Talita Lacerda	Estratégias de decisão acerca da implantação do teletrabalho na Universidade de Brasília: uma análise a partir da Teoria dos Jogos	Dissertação
2020	Santos, Maria de Fátima Teixeira dos	Os limites do teletrabalho e o cotidiano familiar: o que muda?	Tese
2020	Massaro, Rubens Luiz Schmidt Rodrigues	Teletrabalho: desafio ao Direito do Trabalho e as modificações trazidas com a reforma trabalhista	Dissertação
2020	Araújo, Thiego Santos de	Universidade em tempos de pandemia: um estudo sobre os impactos da adoção do teletrabalho na percepção de servidores públicos	Dissertação
2020	Serralvo, Letícia Lisboa Souza	O teletrabalho e a responsabilidade civil do empregador quanto ao acidente, a saúde e a segurança	Dissertação
2020	Bitencourt, Manoela de	Da norma mais favorável ao trabalhador? norma mais favorável ao trabalho: o conflito de leis trabalhistas no espaço e uma análise consequencial da tomada de decisão no teletrabalho transnacional	Tese
2021	Kawasaki, Henrique Haruhico de Oliveira	A adoção do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais: reflexos sobre a produtividade institucional	Dissertação
2021	Machado, Michelle Castanho	O peso de estar em casa: uma análise acerca da percepção das profissionais docentes em relação a sobrecarga de trabalho no home office	Dissertação
2021	Torres, Alexandre de Carvalho	Impactos da tecnologia na morfologia do trabalho e a expansão do trabalho remoto pela pandemia	Dissertação

Ano	Autor(es)	Título	Tipo de trabalho
2021	Leonardo, Lineu Fachin	Home office ou home off? Representação social do trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19 na perspectiva de profissionais de RH	Dissertação
2021	Patricia Torres Pereira Carrion	Realidade virtual para trabalho remoto: explorando a aceitação da tecnologia de VR para reuniões e contextos relacionados a negócios	Tese
2021	Camargo, Amanda Figueiredo	Os impactos do isolamento social em mulheres executivas e mães em trabalho home office no cenário de pandemia de COVID-19	Dissertação
2021	Barbosa, Aline dos Santos Silva Vianna	O impacto do teletrabalho no COREN-RJ: uma análise descritiva da produtividade dos enfermeiros	Dissertação
2021	Batista, Liana	Precarização no home office: condições de trabalho em um Call Center na região metropolitana de Natal-RN	Dissertação
2021	Falcão, Thayza Menezes Gouveia de Medeiros	Caminhos e descaminhos do teletrabalho em tempos de pandemia nas universidades federais	Dissertação
2021	Ilnicki, Karina de Sena Pegado	Jogos digitais no ensino remoto: uma estratégia para trabalhar objetos de conhecimento do 5º ano do Ensino Fundamental	Dissertação
2021	Bodenmuller, Andreia Aline Nunes Machado	Tempo dedicado ao trabalho: análise das decisões judiciais do Tribunal Trabalhista do Paraná sobre o trabalho remoto dos tutores eletrônicos no ensino a distância	Dissertação
2021	Teixeira, Bianca Rafaela Mattos	Trabalho remoto com crianças na Educação	Dissertação

Ano	Autor(es)	Título	Tipo de trabalho
		Infantil: desafios e possibilidades em tempos de pandemia	
2021	Arcanjo, João Lucas de Moraes	Comprometimento organizacional e teletrabalho: estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior	Dissertação
2021	Fayad, Raphael Fabiano Muniz	Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília	Dissertação
2021	Silva, Cecília Deolinda da	Ambientes virtuais de aprendizagem no ensino remoto: trabalhando funções orgânicas com o auxílio do Google Classroom	Dissertação
2021	Costa, Allan José Silva da	Projeto de qualidade de vida no trabalho remoto de uma instituição federal de ensino	Dissertação
2021	Enio de Paula Fernandes	Viabilidade de manutenção do teletrabalho em uma Instituição Federal de Ensino Superior no contexto pós-pandemia de Covid-19	Dissertação
2021	Diego Marcial Torales Palacios	Análise da implantação do teletrabalho na Administração Pública: um estudo de caso na Secretaria de Estado da Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul	Dissertação
2021	Rufato, João Antonio	Práticas docentes na educação básica em tempos de Covid-19: implicações para o processo de formação continuada e condições de trabalho no ensino remoto	Dissertação
2021	Fonseca, Jéssica Kaczmarek Marçal Ribeiro da	O direito à desconexão do teletrabalhador: uma investigação comparada e o reconhecimento da sua	Dissertação

Ano	Autor(es)	Título	Tipo de trabalho
		origem na classe dos direitos fundamentais	
2021	Brizante, José Nilton Fuzaro	Teletrabalho no serviço público: estudo de caso em um campus do Instituto Federal de Educação de São Paulo	Dissertação
2021	Lima, Adriana Sousa	A nova era da virtualização do trabalho no judiciário: uma análise sobre o teletrabalho na Justiça Trabalhista no Maranhão	Dissertação
2021	Machado, Paulo Roberto Silveira	Framework de trabalho remoto em empresas inovadoras com base nas startups unicórnios	Tese
2021	Casagrande, Roberta Fischer	Teletrabalho imposto pelo isolamento social: manifestações de servidores técnico-administrativos de universidades públicas federais	Dissertação
2021	Oliveira , Kelly Vanessa de	Tecnologias digitais e a prática de home office na pandemia da Severe Acute Respiratory Syndrome – Coronavirus 2 (SARS-COV-2)	Dissertação
2021	Heineck, Amanda Corbellini	Home office ou lar-ateliê?: novas configurações de ambiente de trabalho para profissionais da indústria criativa	Dissertação
2021	Boiko, Cristiano Friedrich	Home office na prática: as práticas no trabalho profissional exercido em ambientes domésticos na pandemia do COVID-19	Dissertação
2021	Sousa, Ricardo Dantas de.	Teletrabalho na Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco: análise de viabilidade de implantação nas gerências de ações fiscais.	Dissertação
2021	Almeida, Carliana	Teletrabalho no serviço	Dissertação

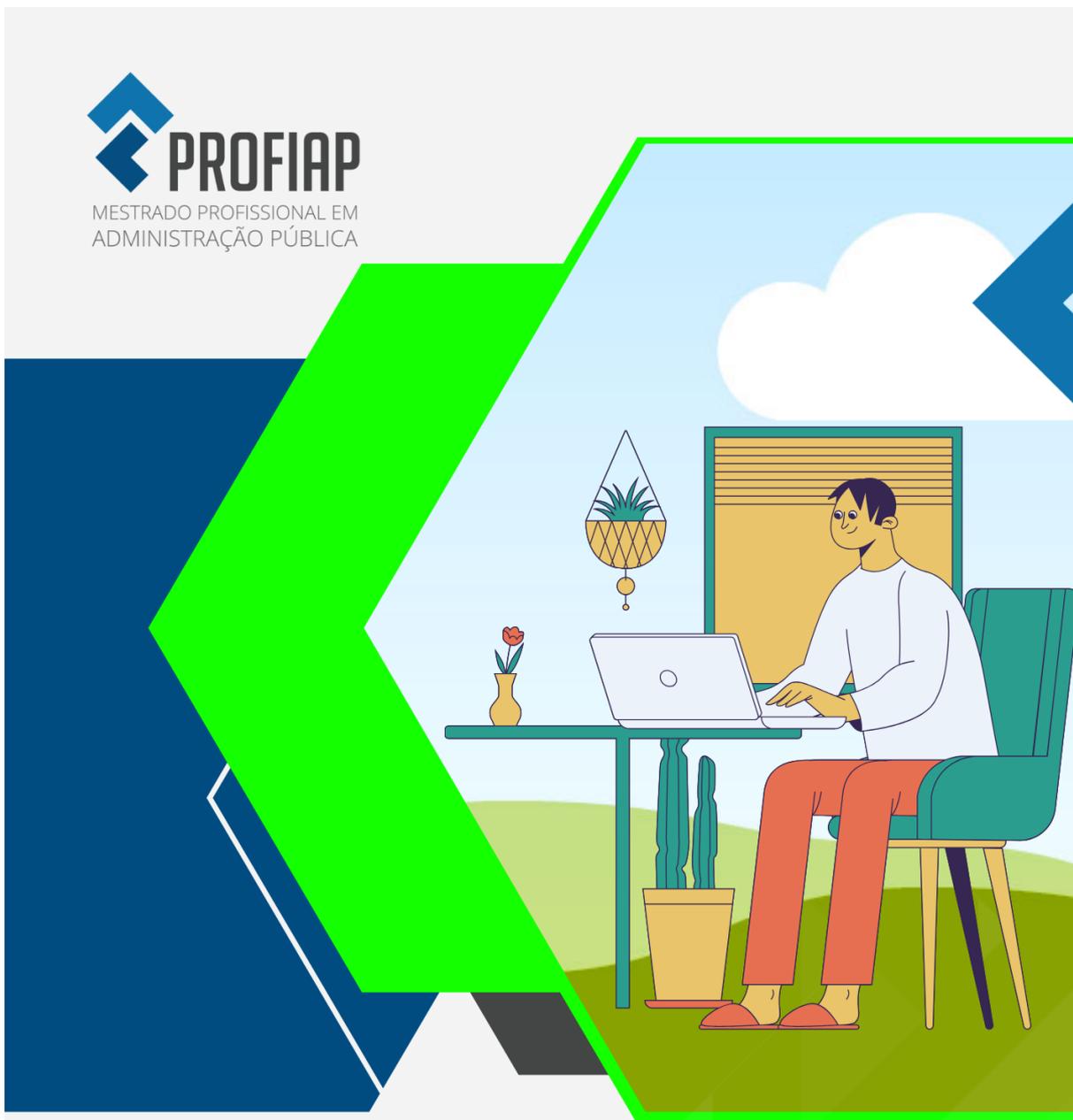
Ano	Autor(es)	Título	Tipo de trabalho
	Porfíria Gonçalves Dias Agra.	público federal: um estudo sobre a viabilidade de implantação na Universidade Federal de Campina Grande.	
2022	Gonçalves, Elainy Morais	A influência do teletrabalho no ingresso das mulheres nos cargos de liderança no serviço público	Dissertação
2022	Priscila Pinheiro Monzato	Conflito trabalho-família e trabalho remoto no contexto da pandemia da covid-19: uma dimensão de gênero	Dissertação
2022	Kanno, Julia Resende	Condições de iluminação em home offices no Brasil: avaliação a partir da percepção do usuário	Dissertação
2022	Priscilla Santana Bueno	Desenvolvimento e validação de um sistema automatizado para avaliação e classificação da postura durante atividade de teletrabalho em consonância com a ISO 11226	Dissertação
2022	Oliveira, Ricardo Nascimento de	O teletrabalho docente na cultura digital e o direito à desconexão	Dissertação
2022	Santos, Valdilene de Jesus Oliveira	Tecnologia e trabalho docente: o desafio de engajar alunos no ensino remoto.	Dissertação
2022	Coelho, Elenise Abreu	Características do teletrabalho e síndrome de burnout em professores da educação básica durante a pandemia da Covid-19	Dissertação
2022	Alles, Matheus Soletti	Trabalho nômade: aspectos gerais e efeito silo a partir dos riscos psicossociais do isolamento do teletrabalhador	Dissertação
2022	Silveira, Carla Vasques	Aspectos relevantes para a avaliação de desempenho no formato de trabalho remoto: estudo de caso	Dissertação

Ano	Autor(es)	Título	Tipo de trabalho
2022	Zagati, Suzana Da Silva	Trabalho remoto: análise sobre as características e percepções de técnicos administrativos atuantes durante a pandemia do novo coronavírus	Dissertação
2022	Landim, Carolina Rocha Dulios	Fatores de riscos psicossociais do teletrabalho durante a pandemia de Covid-19: um estudo com docentes em uma universidade privada do sul do Brasil	Dissertação
2022	Silva, Laediany dos Santos	Trabalho remoto no período pandêmico: da implantação à percepção dos técnicos-administrativos na UFPB	Dissertação
2022	Moreira, Laura Medina Martins	Teletrabalho e desconexão: a saúde psicológica do trabalhador em estudo comparado Brasil e Argentina	Dissertação
2022	Lima, Camila Raquel Lunardeli Fogaça	Impactos na percepção da cultura organizacional frente a mudança social em larga escala : adoção do teletrabalho na pandemia COVID-19	Dissertação
2022	Regina Andrade Clara	Processos interacionais, trabalho de mediação e transformações em direção à cultura escrita	Dissertação
2022	Evelise Dias Antunes	Teletrabalho: o novo locus de trabalho pós-pandêmico?: uma perspectiva transnacional da política	Tese
2022	Sylvia Sampaio Hartmann	Práticas de gestão de recursos humanos e o trabalho em home office e híbrido	Dissertação
2022	Elienay Eiko Rodrigues Umekawa	Preditores de satisfação do teletrabalhador	Tese
2022	Monteiro, Aline Arantes	Trabalho remoto em áreas tático-estratégicas do setor de serviços de	Dissertação

Ano	Autor(es)	Título	Tipo de trabalho
		telecomunicações: efeitos e possibilidades tendo em vista o contexto da pandemia	

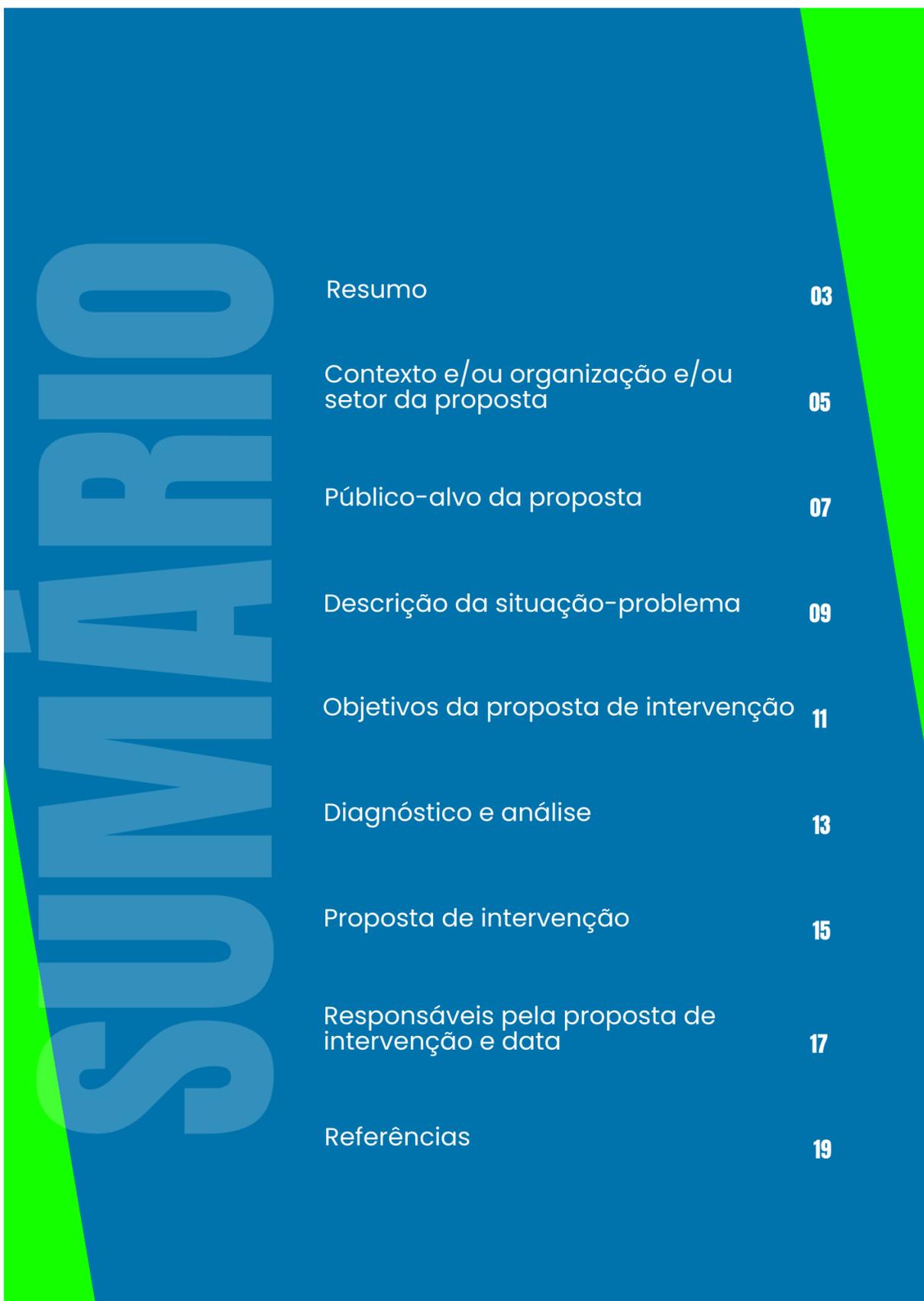
Fonte: elaboração própria

APÊNDICE B



TRABALHO REMOTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Uma proposta de regulamentação adequada para
implantação nos setores técnico - administrativos
do Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de São Paulo



Resumo	03
Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta	05
Público-alvo da proposta	07
Descrição da situação-problema	09
Objetivos da proposta de intervenção	11
Diagnóstico e análise	13
Proposta de intervenção	15
Responsáveis pela proposta de intervenção e data	17
Referências	19

RESUMO

A presente pesquisa tem como tema o teletrabalho no serviço público, tomando por base uma proposta de regulamentação adequada para implantação nos setores técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. A pesquisa se justifica em razão da importância de se buscar a eficiência administrativa na Administração Pública, tanto no aprimoramento na execução de tarefas como na redução de custos e despesas, com a melhor utilização de recursos e meios (sejam eles humanos, materiais e institucionais) de modo a satisfazer da melhor forma possível as necessidades coletivas de todos os usuários. O objetivo geral é propor diretrizes para a regulamentação do teletrabalho técnico-administrativo para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. A metodologia adotada foi a qualitativa, em forma de um estudo de caso.

A amostra envolveu os dados de Institutos Federais do Brasil sobre como eles implantaram e regulamentaram o trabalho remoto. A percepção final é que a implantação do teletrabalho no IFSP deve ser regulamentada conforme o mais comum nas várias instituições, com o comprometimento do teletrabalhador em fornecer a estrutura de trabalho e em comparecer presencialmente quando demandado. A ordem de prioridades ideal é: 1) servidores em horário especial; 2) gestantes e lactantes; 3) servidores com mobilidade reduzida; 4) servidores com melhor classificação na última avaliação; 5) maior tempo de exercício na unidade; e 6) servidores com vínculo efetivo.

Palavras-chave: Teletrabalho. Poder Público. Instituto Federal.



CONTEXTO

A modernização e eficiência do serviço público é um tema em voga na sociedade brasileira, sobretudo num momento em que se discute o tamanho adequado do Estado e a qualidade dos serviços prestados pelo Poder Público. A busca por reduzir custos coexiste com o desafio de ampliar a atuação estatal junto ao cidadão (FILARDI; ZANINI, 2019).

Nesse ínterim, os gestores passam a buscar formas de elevar a produtividade e em conjunto proporcionar uma melhor qualidade de vida, o que pode os motivar a produzir mais com menos. Embora haja diferenças entre o setor público e o meio empresarial, também há semelhanças, e é possível buscar inspirações e influências em empresas privadas para a modernização do serviço público (ABREU, 2019).



A modernização e eficiência do serviço público é um tema em voga na sociedade brasileira.

O final do século XX e início do século XXI foram marcados pela disseminação de meios de comunicação, sobretudo com a rede mundial de computadores, as redes sociais, os aplicativos de trocas de mensagens e os smartphones. Essas transformações afetaram as relações sociais, e influenciaram, também, as relações de trabalho. O trabalho remoto é um dos reflexos dessas novas organizações e relações construídas em sociedade (ABREU, 2016).

O trabalho remoto possui diversas definições, algumas mais gerais e outras mais específicas. Uma similaridade nessas definições é a identificação de algum trabalho que é executado num local distante do empregador, valendo-se de tecnologias da informação, e com maior autonomia do trabalhador na gestão de suas tarefas. O termo trabalho remoto é adotado para essa modalidade de trabalho em situações especiais, como durante a pandemia de covid-19, por exemplo; já sua adoção em definitivo é nomeada como teletrabalho (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; ROSENFELD; ALVES, 2011).



PÚBLICO-ALVO

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são instituições de ensino superior e técnico, voltadas para o mercado de trabalho e para a inovação tecnológica. Elas foram estabelecidas por meio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, com base em seu art. 1º, I:

Art. 1º Fica instituída, no âmbito do sistema federal de ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação e constituída pelas seguintes instituições:

I - Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - Institutos Federais (BRASIL, 2008, p. 1).

Tratam-se de instituições que atuam na educação profissional e tecnológica, sendo a participação do Governo Federal nesse campo. Elas surgem em substituição às antigas instituições de ensino preparatório para o trabalho. Os Institutos Federais, deste modo, atuam na oferta de educação profissional e tecnológica, garantindo pelo menos 50% de suas vagas para cursos técnicos de nível médio. Também devem oferecer 20% das vagas que possuem para as licenciaturas e para a formação pedagógica (BRASIL, 2008).

O Instituto Federal de São Paulo foi criado conforme o art. 5º, XXXVI, da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008:

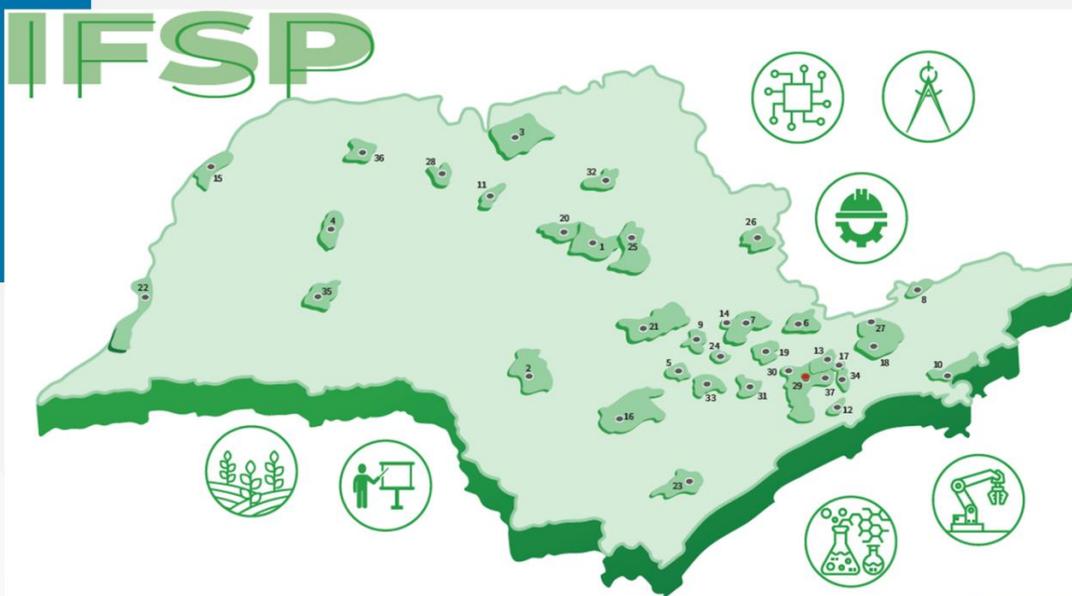
Art. 5º Ficam criados os seguintes Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: [...]

XXXVI - Instituto Federal de São Paulo, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo (BRASIL, 2008, p. 1).

Ele tem origem na Escola de Aprendizes Artífices (EAA), criada em 1909 e transformada em Liceu Industrial em 1937. Mais tarde, em 1942, foi instituída a Escola Técnica Federal de São Paulo (ETEF-SP), que, em 1999, tornou-se o Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo (CEFET-SP), e, finalmente, em 2008, converteu-se no IFSP (IFSP, 2023).

Os Institutos Federais atuam em conjunto com as Universidades Federais, e, assim como elas, sofreram contingenciamento de recursos em 2019 (FIGUEIREDO, 2019), tiveram a interrupção de suas atividades, e mais tarde o trabalho remoto na situação pandêmica (IFSP 2020a, 2020b, 2021) e dependem de documentos infralegais para a instituição em definitivo do trabalho remoto e do teletrabalho (IFSP 2018, 2022). A presente proposta analisará o seu contexto, no que tange à implantação de um modelo de trabalho remoto no IFSP – Campus de Presidente Epitácio, uma dessas unidades educacionais. No referido campus, há 44 técnicos administrativos em educação (TAE) e 80 docentes, entre efetivos (EBTT) e substitutos contratados.





DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Embora haja um longo histórico de gestão de colaboradores a distância, foi na década de 1990 que o trabalho remoto se disseminou, e na década seguinte que ele passou a ser implementado na administração pública em vários países. No Brasil, ele possuiu alguns casos de implementação na Administração Pública Federal na década de 2010 (ALVES, 2018a). O trabalho remoto apresenta como vantagens o aumento da eficiência do trabalhador e a redução do dispêndio de tempo e dinheiro com deslocamento e refeições fora de casa – embora, em contrapartida, ele precise oferecer os equipamentos para o seu trabalho –, como também um maior tempo no convívio familiar.

Para a instituição, reduz a necessidade de investimento em equipamentos e ambientes físicos e o custo com água, energia elétrica e serviços de limpeza (ABREU, 2016).

Diante do cenário de necessidade de redução de custos do Estado brasileiro, como também de busca por maior eficiência, e ainda questões relacionadas a esse problema, como deslocamento urbano e poluição das grandes cidades, o trabalho remoto pode se apresentar como uma alternativa promissora para a burocracia da administração pública.

Os custos da máquina pública são 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 e Institutos Federais, prejudicando o andamento dos serviços prestados e tornando necessária a adoção de planos emergenciais de economia de recursos (FIGUEIREDO, 2019). Promover alternativas para essas instituições é importante, de modo a manter a qualidade dos serviços prestados a um custo menor.

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.

O trabalho remoto tem se apresentado como uma relação de trabalho eficiente em diversas áreas da administração, como gestão de processos e finanças, ou ainda o secretariado (FANZERES; LIMA, 2018), demonstrando a capacidade de adaptação e evolução das formas de trabalho em busca de produtividade e eficiência.

Por outro lado, diversos órgãos do Poder Público têm aderido ao trabalho remoto, especialmente no Poder Judiciário (ALVES, 2018a), algo que vem ocorrendo também em outros países, como EUA e Reino Unido (ALVES, 2018b), significando que é uma alternativa viável, como também uma organização coerente para o século XXI. Especialmente dentro do contexto da pandemia de covid-19, houve grande fomento para a adoção dessa modalidade de trabalho, ainda que em caráter excepcional e emergencial (SÃO PAULO, 2020), mas que pode se tornar permanente e apontar soluções para o futuro.

Deste modo, diante do exposto para as questões apresentadas, o problema de pesquisa foi oferecer resposta à seguinte questão: quais devem ser as diretrizes para a regulamentação do teletrabalho técnico-administrativo para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo?



OBJETIVOS DA PROPOSTA

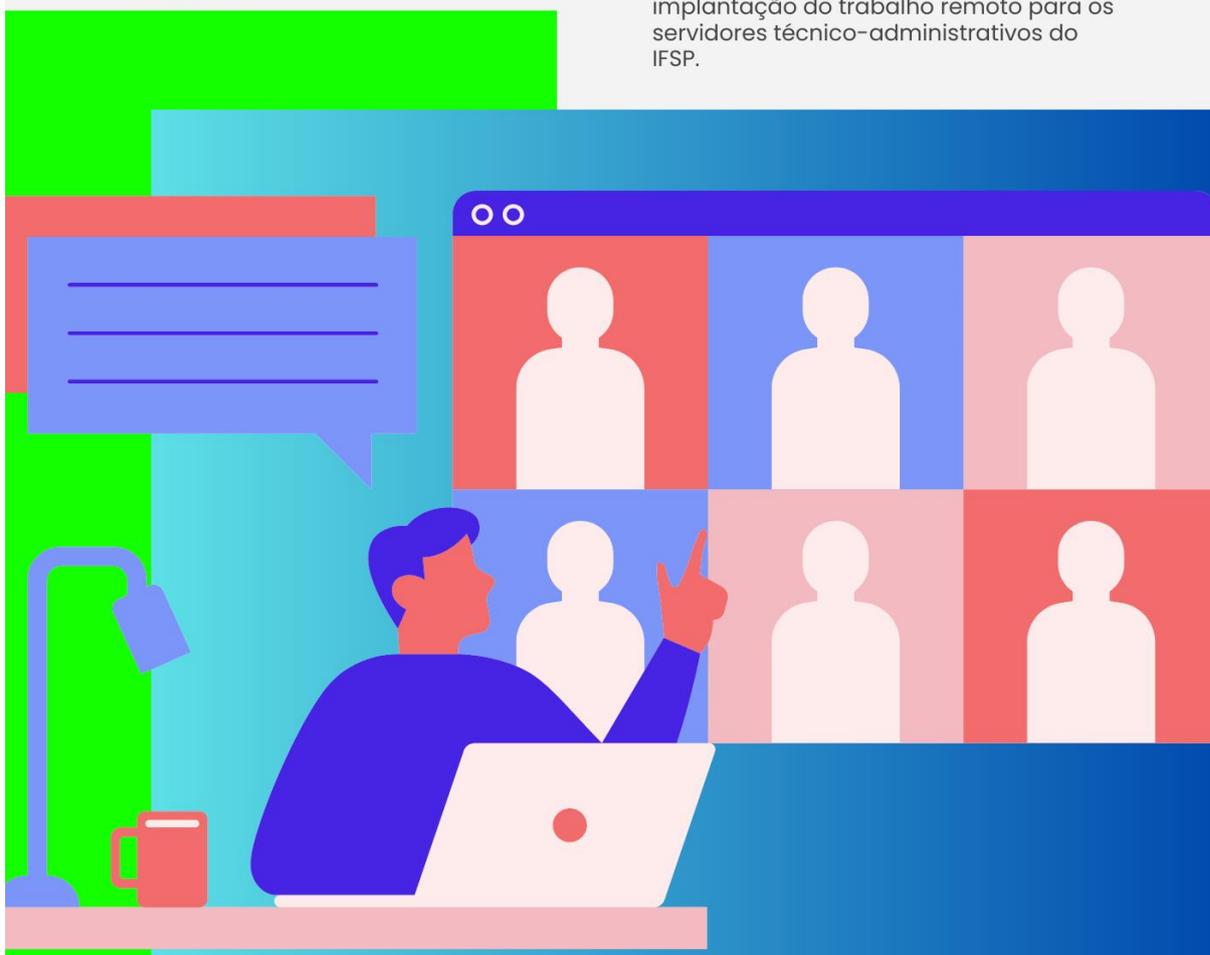
Objetivo geral

Propor diretrizes para a regulamentação do teletrabalho técnico-administrativo para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo.

➤ **Propor diretrizes para a regulamentação do teletrabalho técnico-administrativo para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo.**

Objetivos específicos

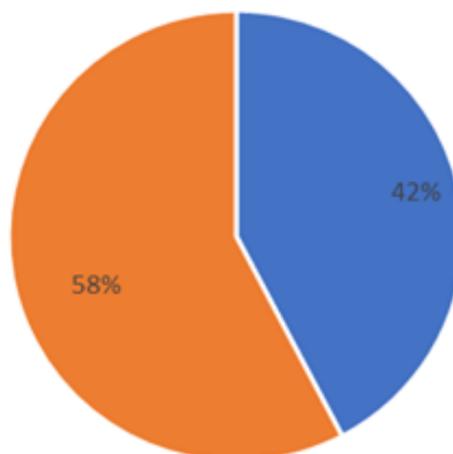
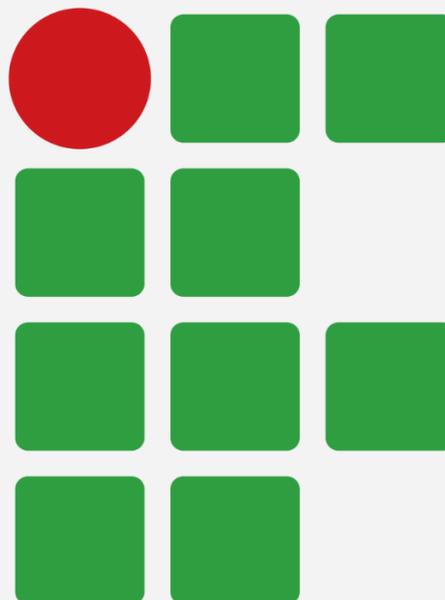
- Investigar as normatizações do trabalho remoto na legislação nacional durante o período de 2020 à 2022;
- Verificar modelos/metodologias de trabalho remoto adotados nos Institutos Federais do país;
- Identificar a viabilidade da implantação do trabalho remoto para os servidores técnico-administrativos do IFSP.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Dos 26 IFs que normatizaram o teletrabalho, é possível obter dados acerca de como eles lidaram com cada uma das categorias de análise, quais sejam: Produtividade, Monitoramento, Formalização e Ordem de Prioridade. Quanto à Produtividade, em 11 casos elas foram definidas como necessariamente superiores às presenciais, enquanto que em 15 casos foi especificado que se deve definir de acordo com cada cargo, trabalho e situação.

Há uma divisão entre o caminho a ser adotado, embora a literatura aponte que em geral as metas de produtividade tendem a ser maiores nos regimes de teletrabalho (ALVES, 2018b; GODOYS, 2019; BRASIL, 2022). De todo modo, mesmo em se tratando de definições caso a caso, elas ainda podem ser superiores em seus respectivos Editais e/ou Planos de Trabalho.

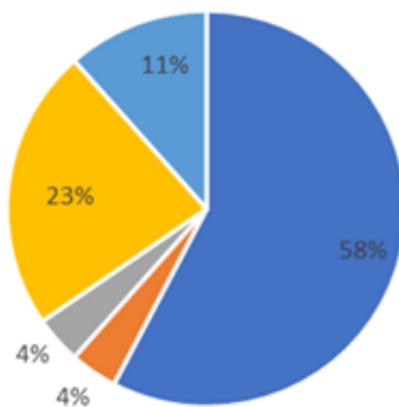


■ Superior à presencial ■ Definidas em cada caso

Quanto ao monitoramento, o padrão foi a sua realização pelas chefias imediatas e pelos gestores de cada unidade (62% dos casos), algumas vezes auxiliados por relatórios periódicos com o objetivo de identificar dificuldades e aprimorar a metodologia adotada no teletrabalho.

▶ A formalização sempre envolveu a documentação por meio da qual o trabalhador adere ao regime de teletrabalho, seja documentando que agora ele é regido pelo Programa de Gestão, ou, no caso de Editais específicos para a oferta de vagas, com documentações estabelecidas pelos próprios Editais. Assim, a adesão jamais é compulsória, mas sim optativa, conforme as vagas oferecidas pelo IF e os interesses do servidor.

▶ Por fim, quanto à principal prioridade, o Horário especial apareceu na maior parte dos casos (58%), seguido pela definição caso a caso (23%) e pela ausência de prioridade (11%).



■ Horário especial ■ Mobilidade reduzida ■ Deficiência
 ■ Definido em cada caso ■ Não há

Destaca-se que a despeito da ordem de prioridades, as mais frequentes foram horário especial, gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual, maior tempo de exercício na unidade, ou com vínculo efetivo, funcionando como um norte para a elaboração de um modelo de teletrabalho.

- A É possível discutir, deste modo, o quanto cada critério apareceu em cada posição (primeira, segunda, terceira, quarta e quinta prioridades na designação). O horário especial apareceu 15 vezes como principal prioridade e 2 vezes como quarta na ordem de prioridades; a mobilidade reduzida apareceu 1 vez como principal prioridade e 1 vez como segunda na ordem de prioridades, mas sua posição mais frequente foi como terceira na ordem de prioridades, com 13 situações nessa classificação.
- O Quadro a seguir mostra as cinco categorias mais frequentes e a sua distribuição:

Situação	1ª prioridade	2ª prioridade	3ª prioridade	4ª prioridade	5ª prioridade
<i>Horário especial</i>	15			2	
<i>Mobilidade reduzida</i>	1	1	13		
<i>Gestantes e lactantes</i>		16	1		
<i>Melhor classificação na última avaliação</i>			1	11	3
<i>Maior tempo de exercício na unidade</i>				1	15



Categorias

- **Produtividade e desempenho**
- **Monitoramento**

- **Formalização**
- **Prioridade na designação**



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Produtividade e desempenho

As metas de produtividade e desempenho, em geral, foram superiores, ou, ainda, definidas de acordo com cada Edital ou Plano de Trabalho. A fim de fundamentar a escolha pelo teletrabalho, e com base no estabelecido em vários documentos analisados por outros IFs, a Proposta de Intervenção traz as seguintes diretrizes para a definição das metas de produtividade e desempenho:

- Definição da atividade e sua faixa de complexidade;
- Parâmetros adotados para a definição dessa faixa de complexidade;
- Tempo médio de execução da tarefa em regime presencial;
- Tempo estimado para execução da tarefa em regime de teletrabalho;
- Percentual de ganho de tempo com o teletrabalho;
- Quantidade de entregas médias em regime presencial;
- Quantidade de entregas esperadas em regime de teletrabalho;
- Percentual de produtividade ganho com o teletrabalho.

Deste modo, será possível verificar benefício na adoção do teletrabalho, seja no tempo de resolução da tarefa, na quantidade de entregas, ou em ambos.

Monitoramento de entregas

No modelo apresentado nesta Proposta de Intervenção, o monitoramento das entregas deve ser realizado de duas formas:

- a) Pela chefia imediata, cotidianamente, acompanhando o desempenho e o quanto o servidor atende à demanda de trabalho;
- b) Mediante relatório semestral preenchido em sistema digital desenvolvido especialmente para esse controle pela chefia imediata e pelo servidor, cada um avaliando o trabalho realizado, as dificuldades encontradas e apresentando sugestões para a melhoria dos trabalhos. O servidor que não atender ao estipulado e apresentar desempenho inferior ao determinado deverá retornar ao regime presencial.

Formalização

A formalização é documentada, com termo de adesão ao Programa de Desempenho, no qual o servidor se compromete a cumprir os prazos e sua demanda de serviço, como também a oferecer toda a estrutura necessária, podendo ele retornar ao trabalho presencial a qualquer momento por sua vontade ou por necessidade da instituição. Ainda, o servidor se compromete a ir à instituição sempre que demandado, sem necessariamente interromper o trabalho remoto.



PRIORIDADE

A prioridade na designação, uma vez havendo mais interessados que o total de vagas, dar-se-á da seguinte forma:

- a) Servidores em horário especial;
- b) Gestantes e lactantes;
- c) Servidores com mobilidade reduzida e/ou alguma deficiência;
- d) Servidores com melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual;
- e) Servidores com maior tempo de exercício na unidade, não necessariamente ininterrupto;
- f) Servidores com vínculo efetivo.



RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Poliana Crisostomo Roque Kokura

Tecnóloga em Gestão de Produção Industrial - UNINTER, 2011

Técnica em Automação Industrial - IFSP, 2012

Especialista em Administração Pública - UCDB, 2013

Mestranda em Administração Pública - UFGD, 2023



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 a 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.
- 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.
- BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm Acesso em: 14 out. 2022.
- 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. 2021.
- 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.
- FIGUEIREDO, Luiza Tenente e Patrícia. Entenda o corte de verba das universidades federais e saiba como são os orçamentos das 10 maiores. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2019/05/15/entenda-o-corte-de-verba-das-universidades-federais-e-saiba-como-sao-os-orcamentos-das-10-maiores.ghtml>. Acesso em: 27 out. 2021.
- 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.
- 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.
- 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.
- SÃO PAULO. Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico. Decreto nº 59.755, de 14 de setembro de 2020. Disponível em: <http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-59755-de-14-de-setembro-de-2020> Acesso em: 9 mai. 2022.

UFGD Universidade Federal
da Grande Dourados



Discente: Poliana Crisostomo Roque Kokura

Orientador: Amilton Luiz Novaes

Universidade Federal da Grande Dourados

13 de Setembro de 2023

