



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



TAIS RIBEIRO RANIERI

**PERSPECTIVAS PARA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**

BELÉM-PA

2020

TAIS RIBEIRO RANIERI

PERSPECTIVAS PARA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Pará (PPGGP UFPA) para obtenção do título de Mestra em Gestão Pública.

Área de concentração/ Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações Públicas/ Gestão Pública do Desenvolvimento.

Orientador: Prof. Dr. Adagenor Lobato Ribeiro

BELÉM-PA

2020

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

R197p Ranieri, Tais Ribeiro Ranieri
 Perspectivas para implantação do teletrabalho na Universidade
 Federal do Pará / Tais Ribeiro Ranieri Ranieri. — 2020.
 86 f. : il. color.

 Orientador(a): Prof. Dr. Adagenor Lobato Ribeiro Ribeiro
 Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Gestão
 Pública, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade
 Federal do Pará, Belém, 2020.

 1. Teletrabalho. 2. Flexibilização da jornada de trabalho. 3.
 Administração Pública. I. Título.

CDD 351.81001

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Nome: Tais Ribeiro Ranieri

Título: Perspectivas para implantação do teletrabalho na Universidade Federal do Pará.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Pará (PPGGP UFPA) para obtenção do título de Mestra em Gestão Pública.

Aprovada em: 19/02/2020

BANCA EXAMINADORA

Orientador Prof. Dr. Adagenor Lobato Ribeiro
Universidade Federal do Pará – NAEA/PPGGP

Profa. Dra. Valena Jacob Chaves Mesquita
Universidade Federal do Pará – ICJ/PPGD

Profa. Dra. Ponciana Freire de Aguiar
Universidade Federal do Pará – NAEA/PPGGP

AGRADECIMENTOS

Ao orientador, Prof. Dr. Adagenor Ribeiro, pelas orientações no decorrer da pesquisa e pelas contribuições e respeito com que conduziu este processo.

Aos Profs. Drs. Valena Jacob e Carlos André Matos, pelas valiosas contribuições para a construção deste trabalho, desde o Exame de Qualificação. E também à Profa. Dra. Ponciana Freire pelas importantes colocações na defesa desta dissertação.

À minha mãe Marlyse, meus irmãos Juliana e Rafael, ao meu companheiro William e aos demais parentes, que sempre estão ao meu lado em todos os momentos.

Aos colegas de turma, por termos trilhado juntos essa etapa, em especial à Edilza, por dividir as alegrias e, principalmente, os momentos de dificuldade durante essa trajetória.

Às amigas(os) e companheiras(os) de luta e sonhos da Resistência/PSOL, pessoas fundamentais nas quais encontro forças para enfrentar os desafios da vida.

À UFPA, por sua política institucional de promoção da capacitação e qualificação profissional de seu quadro de pessoal e ao PPGGP/NAEA, por ser um parceiro na materialização desta política.

*Sentou pra descansar como se fosse sábado
Comeu feijão com arroz como se fosse um príncipe
Bebeu e soluçou como se fosse um náufrago
Dançou e gargalhou como se ouvisse música*

*E tropeçou no céu como se fosse um bêbado
E flutuou no ar como se fosse um pássaro
E se acabou no chão feito um pacote flácido
Agonizou no meio do passeio público
Morreu na contramão, atrapalhando o tráfego*

(Construção, Chico Buarque)

RESUMO

O atual contexto social, político e econômico brasileiro exige reflexões sobre alternativas de gestão nas organizações públicas, em especial no campo das relações/ organização do trabalho, baseadas em modelos inovadores e com foco na obtenção de resultados positivos e satisfatórios para o conjunto da sociedade. Esta pesquisa investiga as perspectivas para a implantação do teletrabalho na Universidade Federal do Pará (UFPA), discutindo a flexibilização da jornada de trabalho da categoria Técnica-Administrativa em Educação e seus impactos para os servidores e para o serviço público. O objetivo geral é verificar as possibilidades legais e operacionais para a realização do teletrabalho na Instituição, buscando responder a seguinte questão: “qual a viabilidade de implantação do teletrabalho na área administrativa da Universidade Federal do Pará?”. Trata-se de uma temática bastante atual e relevante que se justifica ante a crescente necessidade de evolução das técnicas de gestão no âmbito do serviço público, em particular da gestão de pessoas, para adoção de práticas mais eficientes. Esta dissertação estrutura-se em três capítulos, o primeiro contextualiza os objetivos, metodologia e justificativas da pesquisa; o segundo busca assentar um referencial teórico e os pressupostos legais para sustentação do estudo; e o terceiro se dedica à apresentação das entrevistas semiestruturadas realizadas com servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT-8) que atuam em teletrabalho, e com servidores da Universidade Federal do Pará, nas quais se analisa as possibilidades para a implementação do trabalho remoto. Por fim, a luz das expectativas (UFPA) e da realidade (TRT-8) desta modalidade de organização do trabalho, conclui-se apontando sugestões de metas a serem observadas para a realização eficiente e sustentável do teletrabalho no âmbito da UFPA, atentando para a adoção de protocolos e condutas que visem minimizar ou afastar os aspectos negativos que possam afetar o servidor e/ou causar prejuízo para a Administração Pública.

Palavras chave: teletrabalho, flexibilização da jornada de trabalho, administração pública.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
CAPÍTULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	13
I.1. Problema, questões norteadoras e hipótese	13
I.2. Objetivos	15
I.3. Justificativa sobre a relevância do problema	17
I.4. Metodologia	25
CAPÍTULO II – VISÃO PANORÂMICA DO TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO	28
II.1. Origens e modalidades de teletrabalho	28
II.2. Produtividade, qualidade de vida e teletrabalho	33
II.3. Contexto normativo da jornada de trabalho e do teletrabalho no serviço público	36
II.4. Situações possíveis de se realizar teletrabalho	39
II.5. Vantagens e desvantagens do teletrabalho para o servidor público	44
CAPÍTULO III – POSSIBILIDADES PARA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NA UFPA	47
III.1. A experiência de organização do teletrabalho no TRT-8: otimização de recursos humanos e o fortalecimento de uma cultura de gestão voltada para resultados	47
III.2. Avaliação de servidores do TRT-8 sobre a prática do teletrabalho	51
III.3. Teletrabalho na UFPA: perfil das atividades administrativas e possibilidades operacionais	58
III.4. Expectativas de servidores da UFPA em relação ao teletrabalho	62
CONSIDERAÇÕES FINAIS – EXPECTATIVA X REALIDADE: SUGESTÕES PARA A UTILIZAÇÃO EFICIENTE E SUSTENTÁVEL DO TELETRABALHO	70
Referências	76
Anexos	81

INTRODUÇÃO

Esta dissertação reflete sobre as transformações no mundo do trabalho, em especial a flexibilização¹ da jornada de trabalho na modalidade teletrabalho, e as tendências de implantação desta modalidade no serviço público brasileiro, para, ao final, apresentar apontamentos sobre algumas metas que poderiam ser adotadas pela Universidade Federal do Pará (UFPA), ante a possibilidade de estruturação do teletrabalho na área administrativa da Instituição.

A contextualização da pesquisa e o referencial teórico e conceitual apresentados neste estudo buscam contribuir para uma visão panorâmica sobre as características do teletrabalho e alguns exemplos de sua estruturação no serviço público. Já a investigação empírica preocupa-se em refletir sobre a avaliação de quem atua em teletrabalho no Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT-8) e sobre as expectativas de adoção desta modalidade na UFPA, buscando discutir a viabilidade legal e operacional da flexibilização da jornada dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) da UFPA.

Os modelos de gestão experimentados pelo serviço público brasileiro desde o período colonial até os dias atuais, os quais influenciam no cotidiano da gestão de pessoas bem como na relação entre jornada de trabalho, produtividade e qualidade de vida, permitem importantes reflexões sobre os desafios e possibilidades para adoção de uma gestão de pessoas no setor público voltada para o incremento da produtividade (eficiência), com foco nos resultados, e para a promoção da qualidade de vida dos servidores.

Desde os primórdios, o trabalho tem sido um elemento fundamental para a própria sobrevivência da humanidade. Ante a complexificação das relações sociais, pode-se fazer uma analogia simplória entre a caça/coleta direta de alimentos de outrora com as atuais formas de trabalho em troca de remuneração. A Revolução Industrial do século XVIII representa um marco histórico para o estabelecimento do sistema político-social-econômico global predominante na atualidade, com fortes impactos e transformações no mundo do trabalho.

Antunes (2018) localiza os processos de flexibilização das relações de trabalho sob o prisma da intensificação e da precarização do trabalho, ao passo que o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em uma pesquisa de 2018 nos órgãos do judiciário, por exemplo, sugere o teletrabalho, modalidade de flexibilização da jornada de trabalho, dentre as ações para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). (CNJ, 2018).

¹ Entende-se por flexibilização neste texto o abrandamento da jornada de trabalho no sentido de possibilitar horários de trabalho não formais e/ou rígidos.

Esta instigante reflexão sobre as estratégias de gestão e suas contradições está colocada na ordem do dia para o conjunto das organizações públicas e para o próprio Estado brasileiro, a qual deve servir para a busca de soluções, capazes de responder positivamente aos desafios atuais impostos pelo congelamento dos orçamentos públicos no Brasil para os próximos vinte anos – vide Emenda Constitucional (EC) nº 95/2016.

Além do “novo regime fiscal brasileiro” (EC 95/2016), as crescentes políticas/ programas de ajustes fiscais aprofundam a contenção de recursos para as áreas sociais, apresentando-se como alternativa econômica para a crise fiscal do Estado. Esta perspectiva de “enxugamento” dos gastos públicos afeta o financiamento dos serviços públicos em geral e, por conseguinte, também atinge a Educação Superior pública.

Observando os Anuários Estatísticos elaborados pela Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) da UFPA no período de 2012 a 2017 verifica-se, por exemplo, uma progressiva diminuição orçamentária, ao passo que a oferta de serviços se mantém e/ou se amplia. A UFPA cumpre um valoroso papel social, científico, cultural, político e econômico para a região Amazônica, o conhecimento produzido e apreendido na Instituição por meio das práticas acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, e da oferta concreta e direta de serviços à comunidade, como nos casos dos Hospitais Universitários (HUs) e do Núcleo de Prática Jurídica (NPJ) possuem um alcance incomensurável.

Para fins de ilustrar esta relação entre as variáveis “recursos” x “serviços” e ante a referida dificuldade de mensurar o conjunto da população atendida pela UFPA, a Tabela 1 apresenta os seguintes dados: a dotação final total das despesas de capital, que envolve os recursos disponíveis para investimento, representando os “recursos”, e a quantidade de alunos matriculados, parcela da população universitária usuária de serviços finalísticos da Universidade, representando os “serviços”.

Tabela 1 – Relação “recursos” x “serviços” na UFPA nos anos 2012 a 2017

ANUÁRIO	VARIÁVEIS	DOTAÇÃO FINAL DE CAPITAL	ALUNOS MATRICULADOS
2013 (ano base 2012)		R\$ 114.356.442,81 (p. 253)	55.515 (p. 27)
2014 (ano base 2013)		R\$ 80.616.236,81 (p. 221)	55.969 (p. 26)
2015 (ano base 2014)		R\$ 77.018.203,36 (p. 223)	56.282 (p. 27)
2016 (ano base 2015)		R\$ 71.203.754,84 (p. 234)	56.870 (p. 30)
2017 (ano base 2016)		R\$ 49.223.198,99 (p. 254)	56.631 (p. 28)
2018 (ano base 2017)		R\$ 35.581.470,29 (p. 291)	56.004 (p. 33)

Fonte: Elaboração própria, com base nas informações publicadas pela Pro-Reitoria de Planejamento da Universidade Federal do Pará (PROPLAN/UFPA) nos Anuários Estatísticos dos anos 2013 (ano base 2012) a 2018 (ano base 2017). Disponível em: <<http://www.anuario.ufpa.br/index.php>>. Acesso em: 04 dez. 2018.

Em 2017, foram registrados um total geral de 56.004 discentes e despesas de capital na ordem de R\$ 35.581.470,29 (Anuário Estatístico UFPA 2018, ano base 2017, p. 33 e 291), enquanto que em 2012 havia 55.515 discentes e um orçamento de R\$ 114.356.442,81 (Anuário Estatístico UFPA 2013, ano base 2012, p. 27 e 253).

Portanto, o orçamento de capital (investimento) de 2017 representou cerca de 31% do montante empregado na Instituição em 2012 para o atendimento de um público um pouco maior. Ressalta-se que o orçamento em questão não se destina exclusivamente ao atendimento das demandas dos discentes matriculados, mas precisa dar conta de toda complexidade de serviços da Instituição.

Este contexto de crise e reduções orçamentárias para as áreas sociais, que assinala a probabilidade ao aprofundamento da precarização dos serviços públicos, pode afetar negativamente inúmeros aspectos internos das organizações públicas, dentre eles a qualidade de vida dos servidores, seja do ponto de vista das condições de trabalho, interferindo na produtividade do serviço, seja do ponto de vista mais direto, com arrocho salarial e perda do poder de compra.

Segundo as entidades sindicais representantes das categorias de Servidores Públicos Federais (SPFs), dentre elas, as de Docentes e de Técnicos Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino (IFES), baseado em estudos técnicos do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), as perdas salariais acumuladas até janeiro de 2020 são superiores a 30% e, com o congelamento de gastos vide EC 95/2016, as perspectivas de recomposição são quase nulas (FASUBRA, 2019; ANDES, 2019).

Ademais a citada redução dos orçamentos de capital aponta para uma inviabilidade de investimentos e incrementos na infraestrutura da Instituição, interferindo diretamente sobre a capacidade de modernização dos ambientes e processos de trabalho, particularmente a cobertura de demandas que exigem recursos, tais como a construção, ampliação e/ou reforma de prédios, a aquisição, manutenção e/ou substituição de equipamentos e de sistemas informatizados, mobiliário adequado, etc.

Partindo destas realidades e buscando traçar um paralelo para a adoção de medidas práticas de gestão que contribuam para o melhor funcionamento das organizações públicas, esta investigação tem como foco analisar o significado, as possibilidades e as perspectivas para a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnicos administrativos da UFPA, a partir do seguinte questionamento:

Considerando que a flexibilização da jornada de trabalho tende a proporcionar melhoria na qualidade de vida e incremento na produtividade, qual a viabilidade legal e operacional (desafios e possibilidades) para a implantação do teletrabalho na área administrativa da UFPA?

O desafio desta pesquisa é verificar se a flexibilização da jornada de trabalho dos Técnicos Administrativos em Educação da UFPA, em especial na modalidade teletrabalho, é possível legalmente e viável do ponto de vista operacional, o que envolve refletir sobre o perfil dos recursos humanos disponíveis em função das atividades a serem desempenhadas, além de analisar as contradições e/ou limitações da flexibilização do trabalho.

CAPITULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Este capítulo contextualiza a pesquisa, aborda o problema, as questões norteadoras, as hipóteses, o objetivo geral e os específicos, bem como as justificativas teóricas e conceituais, qualificando a relevância da temática. Ao final, encerra com a explanação da metodologia adotada, indicando as etapas percorridas.

I.1. Problema, questões norteadoras e hipótese

A presente pesquisa pretende investigar qual a viabilidade legal e administrativa, do ponto de vista operacional, para a implantação do teletrabalho na área administrativa da Universidade Federal do Pará, partindo da hipótese de que esta modalidade de flexibilização da jornada, em que pese suas contradições, poderia agregar inúmeros benefícios para a instituição, naquelas tarefas em que possa ser adotada, bem como para os servidores que optarem por cumprir suas atividades laborais de forma remota.

De fato, o debate sobre flexibilização da jornada de trabalho, em especial no contexto da categoria de Técnicos Administrativos em Educação, possui inúmeros contornos. A Lei nº 11.091/2005, que instituiu o Plano de Carreira dos cargos Técnico-Administrativo em Educação (PCCTAE) nada dispõe especificamente a respeito da jornada de trabalho, subentendendo que estes servidores estariam regidos pelas regras gerais aplicadas ao conjunto do funcionalismo público federal, além das regras apresentadas nos editais de concurso público para admissão na referida carreira, os quais possuem natureza vinculante e, regra geral, estabelecem a jornada legal de 40 horas semanais.

O art. 19 da Lei nº 8.112/1990, popularmente conhecida como Regime Jurídico Único (RJU) dos servidores federais, diz:

Art. 19. Os servidores cumprirão jornada de trabalho fixada em razão das atribuições pertinentes aos respectivos cargos, respeitada a duração máxima do trabalho semanal de quarenta horas e observados os limites mínimo e máximo de seis horas e oito horas diárias, respectivamente.

§ 1º O ocupante de cargo em comissão ou função de confiança submete-se a regime de integral dedicação ao serviço, observado o disposto no art. 120, podendo ser convocado sempre que houver interesse da Administração.

§ 2º O disposto neste artigo não se aplica a duração de trabalho estabelecida em leis especiais. (BRASIL, 1990).

Ainda no que diz respeito à fixação da jornada de trabalho dos servidores federais, o art. 3º do Decreto nº 1.590/1995, alterado pelo Decreto nº 4.836/2003 prevê:

Art. 3º Quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, é facultado ao dirigente máximo do órgão ou da entidade autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais, devendo-se, neste caso, dispensar o intervalo para refeições.

§ 1º Entende-se por período noturno aquele que ultrapassar às vinte e uma horas.

§ 2º Os dirigentes máximos dos órgãos ou entidades que autorizarem a flexibilização da jornada de trabalho a que se refere o **caput** deste artigo deverão determinar a afixação, nas suas dependências, em local visível e de grande circulação de usuários dos serviços, de quadro, permanentemente atualizado, com a escala nominal dos servidores que trabalharem neste regime, constando dias e horários dos seus expedientes. (BRASIL, 1995).

Diante destas legislações e do argumento de que o atendimento ofertado pelas universidades brasileiras cumpre (ou deveria cumprir) os requisitos para adoção da jornada administrativa de 6h diárias/30h semanais, ou seja, oferta de serviços de forma contínua em período igual ou superior a 12 horas ininterruptas e/ou serviço noturno, intensificou-se a discussão a respeito da possibilidade de flexibilização da jornada de trabalho dos TAEs.

Os principais argumentos utilizados pelos defensores da redução da jornada da categoria apontam para a probabilidade desta medida proporcionar o funcionamento em turnos contínuos e consequente ampliação da oferta de serviços, bem como impactos positivos sobre o desempenho, produtividade e qualidade de vida do servidor.

O tema é controverso. Além da carência de estudos científicos que comprovem ou reforcem os argumentos dos defensores da redução da jornada sem redução salarial, em geral, a postura dos governos tem sido de deixar esta discussão para a esfera Administrativa. No caso das Universidades, algumas criaram portarias internas para regulamentar a questão, como as federais do Amapá (UNIFAP) e do Paraná (UFPR), outras estão em processo de formulação.

Na UFPA, por exemplo, uma proposta de Resolução tramita no Conselho Superior Universitário (CONSUN) desde 2015, a saber, sob o nº SIPAC 23073.022011/2015-87, demonstrando que a discussão sobre a jornada de trabalho do pessoal administrativo trata-se de assunto que carece de atenção, a fim de se buscar soluções com foco em melhorias para a instituição, para sociedade e para os trabalhadores.

Ademais, convém ressaltar que a proposta em comento não abarcaria o conjunto da categoria Técnica-Administrativa, tendo em vista que nem todos desenvolvem atividades em unidades que ofertam – ou deveriam – ofertar atendimento ao público ininterrupto superior a 12 horas e/ou noturno, conforme exige a legislação, uma vez que parte da categoria atua em setores vinculados ao funcionamento da burocracia institucional interna, tais como setores de contas e auditoria, por exemplo.

As questões norteadoras guardam estreita relação com a própria justificativa desta proposta de pesquisa, quais sejam: o teletrabalho seria uma inovação na gestão de pessoas capaz de proporcionar impactos positivos para o serviço público, especialmente o aumento da produtividade? A flexibilização da jornada de trabalho, ainda que com suas contradições inerentes, proporciona melhora no desempenho e na qualidade de vida dos servidores? O teletrabalho é uma alternativa viável e que possibilita maior eficiência no serviço público?

Neste contexto se insere a oportunidade de pesquisa em tela, como alternativa de ampliação das possibilidades de flexibilização da jornada de trabalho da categoria técnica, partindo da hipótese central de que o teletrabalho, em determinadas áreas/tarefas da esfera técnica administrativa, sobretudo as que envolvem a realização de atividades mediadas pela utilização de tecnologia, possui viabilidade para ser implementado na Universidade Federal do Pará.

A problemática é investigar a viabilidade legal e operacional para a implantação do teletrabalho na UFPA, no que couber, no âmbito da carreira TAE. Ou seja, verificar a aplicabilidade da modalidade teletrabalho no serviço público do ponto de vista da possibilidade legal, qual seja a previsão e/ou autorização legislativa e/ou administrativa, bem como do ponto de vista operacional, verificando se as atividades laborais administrativas desenvolvidas na Instituição comportam esta modalidade.

Para tanto, além do estudo da legislação vigente sobre a proposta de pesquisa em tela, buscou-se elencar as atividades, cargos e/ou funções da categoria técnica administrativa possíveis de atuação de forma flexibilizada e a infraestrutura institucional mínima (meios telemáticos e ferramentas de gestão) para, ao final, concluir a respeito da viabilidade apontada na hipótese do estudo.

I.2. Objetivos

O objetivo geral do estudo é analisar e propor apontamentos e sugestões ante as possibilidades de implantação do teletrabalho na área administrativa no âmbito da UFPA, a partir da viabilidade da regulamentação/ implantação da modalidade teletrabalho para o corpo Técnico Administrativo em Educação como alternativa para a ampliação das possibilidades de flexibilização da jornada de trabalho, tendo em vista o fortalecimento de uma política de gestão de pessoas voltada para o incremento da produtividade e com uma ação orientada para resultados e para a promoção da qualidade de vida dos servidores.

Para concretização deste objetivo, buscou-se discorrer brevemente sobre as tendências do atual contexto político e econômico para o setor público, em especial o “novo” regime fiscal proposto pela EC 95/2016 e a política orçamentária brasileira, a fim de analisar seus reflexos sobre as condições de trabalho e a qualidade de vida dos servidores públicos de um modo geral, bem como estudar as transformações no mundo do trabalho em linhas gerais e especificamente o que toca a jornada de trabalho e os contextos de surgimento de modalidades de trabalho flexíveis, tais como teletrabalho.

Além disso, a partir da revisão de literatura, foram incorporadas contribuições e conceituações sobre jornada de trabalho, flexibilização da jornada, modelos de teletrabalho e exemplos em curso no serviço público brasileiro, produtividade e qualidade de vida e suas relações com a jornada de trabalho. Também se comentou sobre os modelos de gestão (pública) verificados historicamente no Brasil desde o período colonial, os quais refletem nas políticas e normas estabelecidas no âmbito da gestão de pessoas no setor público.

Destacou-se considerações a respeito de normatizações e legislações que subsidiam a temática, tais como: Lei nº 8.112/1990 (Regime Jurídico Único); Decreto nº 1.590/1995 e suas alterações provocadas pelo Decreto nº 4.836/2003 (Jornada de Trabalho dos Servidores Federais); Lei nº 12.551/2011 (trabalho remoto); Lei nº 13.467/2017 (reforma trabalhista), dentre outras, localizando o marco legislativo do debate, ressaltando que já existe um Projeto de Lei (PL nº 2723/2015), o qual pretende autorizar o trabalho remoto para o conjunto do serviço público federal, destacando as recentes Instruções Normativas (IN) nº 01 e nº 02 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), publicadas no Diário Oficial da União (DOU) em 03 e 12 de setembro de 2018, respectivamente.

Ademais, buscou-se traçar uma visão panorâmica sobre a implementação do teletrabalho no serviço público brasileiro, com foco nas normatizações internas e algumas análises a respeito. Também se buscou relatar um pouco sobre a experiência do teletrabalho no Tribunal Regional do Trabalho da 8ª região, em virtude do órgão ter um programa de estruturação desta modalidade de trabalho junto ao seu corpo de servidores, o qual, inclusive, vem recebendo reconhecimento no âmbito do Poder Judiciário, como prática cujo os resultados tem sido satisfatórios.

A partir das entrevistas semiestruturadas (pesquisa de campo propriamente dita) realizadas com servidores do TRT-8 que atuam nesta modalidade de organização de trabalho, e servidores da UFPA ocupantes de cargos/funções que se julgou possíveis de atuação em teletrabalho, objetivou-se problematizar sobre a realidade da implantação e as expectativas em

relação ao teletrabalho estruturado, a fim de contribuir para a reflexão global sobre o estudo da viabilidade.

Por fim, após as reflexões teóricas e a investigação empírica, a luz das percepções das expectativas (UFPA) e da realidade (TRT-8) desta modalidade de organização do trabalho junto aos atores envolvidos, chegou-se às conclusões e apontamento de sugestões e orientações para utilização eficiente do teletrabalho no âmbito da UFPA, atentando para adoção de protocolos e condutas que visem minimizar ou afastar os aspectos negativos que possam afetar o servidor e/ou causar prejuízo para a Administração Pública.

I.3. Justificativa sobre a relevância do problema

A presente oportunidade de pesquisa justifica-se pela constante necessidade de modernização da gestão pública brasileira, principalmente a luz da própria conjuntura e desafios que estão colocados para o país. De fato, muito se discute sobre ser preciso reduzir os custos com a máquina pública, não à toa se observa o esforço dos sucessivos governos brasileiros em impor medidas de austeridade, como as reformas de estado, tributária, trabalhista e previdenciária, a EC nº 95/2016, que trata do contingenciamento orçamentário pelo período de 20 anos, etc.

Sem adentrar profundamente no mérito e na caracterização dos ajustes fiscais aplicados no Brasil, grosso modo, são políticas de contenção de gastos, as quais constantemente renovam o enorme desafio da gestão pública de repensar suas práticas e avaliar as possibilidades de inovações que contribuam para o incremento da produtividade, baseado nos princípios da eficiência (custos), eficácia (resultados) e efetividade (impactos).

Realizar serviços públicos da melhor maneira possível, atendendo satisfatoriamente as necessidades e demandas da sociedade, reduzindo desperdícios de tempo e recursos financeiros e atingindo as metas traçadas no planejamento, sem dúvida, deve ser o objetivo de qualquer gestor. Neste caso, convém refletir sobre algumas diretrizes que têm influenciado as discussões no campo da gestão pública, qual seja a gestão para resultados, termo definido por Lemos (2009) como:

[...] a gestão baseada na elaboração de indicadores a serem acompanhados e avaliados periodicamente objetivando a verificação do efetivo alcance dos resultados pré-fixados. Visa facilitar para as instituições públicas a direção efetiva e integrada do processo de criação de valor público, a consecução dos objetivos de governo e a melhora contínua das instituições. (LEMOS, 2009, p. 2).
[...]

O modelo de gestão para resultados caracteriza-se pela integração do ciclo de gestão de todo o instrumental estratégico e operativo. Isto possibilita a visão global do processo de criação do valor. (LEMOS, 2009, p. 39).

A autora aponta que a orientação do Estado para o alcance de resultados inspira-se no gerencialismo, um modelo, de certa forma, mais recente e mais presente de gestão pública, conhecido como “A Nova Gestão Pública”, cujo foco seria justamente a satisfação do cidadão e o gasto qualitativo dos recursos públicos.

Não obstante, o fato de estarem convencidos da necessidade da formulação de uma estratégia, não significa que ela se realize espontaneamente. Com isto um novo ingrediente vem sendo adicionado ao debate contemporâneo sobre gestão pública: a questão da implementação e do alcance efetivo dos resultados de desenvolvimento. (MARINI; MARTINS, 2004 *apud* LEMOS, 2009, p. 2).

Esta tendência para a realização/ concretização de resultados, com foco na eficiência dos serviços e melhora de índices de produtividade demonstra uma disposição da gestão de um modo geral e da gestão pública em particular, enquanto matéria do conhecimento, na busca pela evolução de suas técnicas e métodos, a fim de se adaptar às novas exigências sociais de escala mundial.

Tem-se um novo paradigma: uma ruptura com os antigos modelos que influenciaram a formação da sociedade brasileira e, por conseguinte, à formação das instituições e da organização política (Estado) no Brasil. Sergio Buarque de Holanda (1979), no clássico livro intitulado *Raízes do Brasil*, narra a tentativa de importação das tradições europeias para o novo território como o fato mais rico em consequências: fortes traços personalistas, exaltação ao prestígio pessoal, preponderância de veleidades, repulsa ao trabalho para valorização do chamado espírito aventureiro e conquistador, a “cordialidade” marcaram o período histórico colonial do Brasil.

O princípio que, desde os tempos mais remotos da colonização, norteava a criação da riqueza no país, não cessou de valer um só momento para a produção agrária. Todos queriam extrair do solo excessivos benefícios sem grandes sacrifícios. Ou, como já dizia o mais antigo dos nossos historiadores [Frei Vicente], queriam servi-se da terra, não como senhores, mas como usufrutuários, ‘só para desfrutarem e a deixarem destruída’. (HOLANDA, 1979, p. 21).

A estrutura da sociedade brasileira, as relações sociais e de produção, ergueram-se sobre a dicotomia “trabalho x aventura”. A classe dominante, a priori, no caso, os colonizadores portugueses, dedicava-se a usurpação, dilapidação e exploração do novo território, enquanto se desenvolvia uma economia fortemente rural, assentada em latifúndios e na escravidão dos povos originários, indígenas e negros traficados.

Tais heranças coloniais ainda influenciam nas relações de produção atuais, em especial nas relações de produção, em que pese como já citado anteriormente, verificarem-se iniciativas no campo da gestão no sentido de se avançar para o estabelecimento de uma Administração Pública que contribua para o desenvolvimento do conjunto da sociedade. Paula (2005) e Denhardt (2012), destacam a existência de novos modelos alternativos de Administração Pública, quais sejam a Administração Pública Societal (APS) e o Novo Serviço Público (NSP), respectivamente.

A APS se apresenta como uma solução para os problemas de interesse público, com ênfase na participação popular, baseada em uma gestão social, cujos exemplos seriam as experiências dos conselhos gestores, os fóruns temáticos e o orçamento participativo. O NSP seria um contraponto à velha administração pública (burocracia) e à nova gestão pública (gerencialismo) tem com centro a promoção da dignidade, da democracia, da cidadania e do interesse público em sentido amplo.

O conjunto dessa discussão apresentada até aqui pretende refletir sobre a influência dos modos de produção, da estrutura social e do modo de vida sobre as concepções e as técnicas de gestão, bem como a influência destas sobre a organização social. Nesta lógica, pode-se inferir que as características da nova gestão pública e as perspectivas de flexibilização guardam relação com as demandas da atual fase da sociedade global capitalista.

Ainda buscando reflexões sobre o contexto mais abrangente no qual se insere o teletrabalho, destacam-se as teorias neoliberais. Netto e Braz (2010) discorrem sobre o neoliberalismo, identificando-o como uma ideologia a serviço da legitimação do projeto do capital monopolista, por meio da diminuição das funções estatais, que correspondem à satisfação dos direitos sociais, proclamando a necessidade de um Estado mínimo para o trabalho e máximo para o capital:

Realmente, o capitalismo contemporâneo particulariza-se pelo fato de nele, o capital estar destruindo as regulamentações que lhe foram impostas como resultado das lutas do movimento operário e das camadas trabalhadoras. A desmontagem (total ou parcial) dos vários tipos de *Welfare State* é o exemplo emblemático da estratégia do capital nos dias correntes, que prioriza a suspensão de direitos sociais arduamente conquistados (apresentados como “privilégios” de trabalhadores) e a liquidação das garantias ao trabalho em nome da “flexibilização” já referida.
[...] Para legitimar esta estratégia, o grande capital fomentou e patrocinou a divulgação maciça do conjunto ideológico que se difundiu sob a designação de neoliberalismo [...]
[...] A ideologia neoliberal, sustentando a necessidade de diminuir o Estado e cortar suas “gorduras”, justifica o ataque que o grande capital vem movendo contra as *dimensões democráticas* da intervenção do Estado na economia. (NETTO; BRAZ, 2010, p. 225-227).

Outro fenômeno que guarda influência sobre a forma de administração do Estado é a globalização. Sobre este tema, Octavio Ianni (2011), em sua obra intitulada “A era do globalismo”, tece inúmeras considerações sobre o atual estágio das relações globais entre as nações, identificando que o papel de cada Estado Nacional nas relações econômicas internacionais globalizadas, em última instância, é determinante para aplicação das políticas públicas de cada nação em seus respectivos territórios:

Ocorre que o capitalismo tornou-se propriamente global. A reprodução ampliada do capital, em escala global, passou a ser uma determinação predominante no modo pelo qual se organizam a produção, distribuição, troca e consumo. O capital, a tecnologia, força de trabalho, a divisão do trabalho social, o mercado, o *marketing*, o *lobbying* e o planejamento, tanto empresarial como das instituições multilaterais, além do governamental, todas essas forças estão atuando em escala mundial. Juntamente com outras, políticas e socioculturais, são forças decisivas na criação e generalização de relações, processos e estruturas que articulam e tencionam o novo mapa do mundo. (IANNI, 2011, p. 18).

As concepções neoliberais e as tendências globalistas acabam por orientar o conjunto de reformas do Estado brasileiro, dentre as quais se destaca a EC nº 95/2016, a Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/2017) e a Reforma da Previdência (EC nº 103/2019), que alteraram substancialmente direitos constitucionais, evidenciado uma redução de verbas para a saúde, educação, previdência, dentre outros direitos sociais, legitimando também as possibilidades de ampliação da fragilização das relações laborais, em especial no tocante à proteção do polo hipossuficiente, o trabalhador.

[...] com a implantação da política neoliberal determinada pelo grande capital foi a “*expulsão gradual dos trabalhadores assalariados, de melhor poder aquisitivo, para o mercado de serviços, como é o caso da mercantilização da saúde e da previdência privada*” (MOTA, 1995, p. 146), ou nas palavras de Granemann (2007, p. 60), “*as necessidades de acumulação capitalista encontram espaços de valorização para ‘resolver’, ainda que momentaneamente sua crise, tem nas contra-reformas do Estado a sua expressão atual*”. Estas estratégias passam pela privatização das empresas estatais, bem como pela apropriação de espaços até então ocupados pela política social (previdência, educação, saúde, cultura, esportes, habitação etc), convertidos eles mesmos em mercadoria e transmutados em negócios operados pela iniciativa privada. (DAVI *et al.*, 2011, p. 74).

É neste cenário complexo e de profundas contradições que se insere o debate sobre as flexibilizações em geral, e das relações de trabalho em particular, também na qual se situa a flexibilização da jornada de trabalho, e mais especificamente a modalidade teletrabalho. Recentemente o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão expediu as Instruções Normativas nº 01 e nº 02, bastante pertinentes para a pesquisa ora proposta, uma vez que as referidas INs dispõem sobre normas disciplinares a serem adotadas no

funcionamento do serviço público, vinculando os gestores, sob pena de aplicação de procedimento apuratório, podendo, inclusive, serem penalizados, quando for o caso.

A IN nº 01, de 31 de agosto de 2018, publicada no DOU de 03/09/2018, Edição 170, Seção 1, Página 92, apresenta a seguinte ementa:

Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995.

Trata-se, de fato, de um “Programa de Gestão” para os órgãos públicos, que trás uma série orientações para adequação e funcionamento do serviço público como um todo, delimitando alguns conceitos nas suas disposições gerais e, já no artigo 3º anuncia para quais atividades e em quais situações pode ser aplicado o referido programa:

Art. 3º O programa de gestão abrangerá as atividades cujas características permitam a mensuração da produtividade e dos resultados das respectivas unidades e do desempenho do servidor público participante.

Parágrafo único. O programa de gestão não poderá:

I - abranger as atividades para as quais a presença física na unidade seja estritamente necessária;

II - implicar redução da capacidade plena de funcionamento dos setores em que haja atendimento ao público; e

III - obstruir o convívio social e laboral, a cooperação, a integração e a participação do servidor, nem dificultar o direito ao tempo livre.

Vale ressaltar que a adesão é facultativa (artigo 4º) e que a implantação está condicionada a uma série de critérios, dentre os quais se destaca a autorização do Ministro de Estado (artigos 12 e seguintes). O artigo 9º da IN nº01 também merece especial atenção, uma vez que anuncia as três modalidades pelas quais o programa de gestão poderá ser executado: por tarefa, semipresencial e teletrabalho, sendo que a definição de cada modalidade está descrita desde o artigo 2º, incisos V, VI e VII da própria IN, senão vejamos:

Art. 2º Para os fins desta Instrução Normativa, considera-se:

[...]

V - modalidade por tarefa: categoria de implementação do programa de gestão em que o servidor público executa tarefa determinada e por prazo certo fora ou nas dependências da unidade, mediante o uso de equipamentos e tecnologias que permitam a plena execução das atribuições remotamente, dispensado do controle de frequência e, quando concluída, fica automaticamente desligado do programa de gestão, nos termos desta Instrução Normativa;

VI - modalidade semi-presencial: categoria de implementação do programa de gestão em que o servidor público executa suas atribuições funcionais parcialmente fora das dependências da unidade, por unidade de tempo, em dias por semana ou em turnos por dia, 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;

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;
[...]

A IN nº 02, de 12 de setembro de 2018, publicada no DOU de 13/09/2018, Edição 177, Seção 1, Página 100, apresenta a seguinte ementa:

Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sípec, quanto à jornada de trabalho de que trata o art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, regulamentado pelo Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 e pelo Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996, que dispõem sobre o controle de frequência, a compatibilidade de horários na acumulação remunerada de cargos, empregos e funções, aplicáveis aos servidores públicos, em exercício nos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Nos artigos 17 e 18, a IN nº 02 reforça a orientação sobre flexibilização da jornada de trabalho, traduzida como a possibilidade de redução para 30 horas semanais sem redução salarial, já contida anteriormente no Decreto nº 1.590/1995. A redação dos artigos 17 e 18, ajudam, inclusive, a melhor compreender as possibilidades de adoção desta modalidade de flexibilização:

Art. 17. No regime de turnos ou escalas em período igual ou superior a 12 (doze) horas ininterruptas em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, quando os serviços exigirem atividades contínuas, é facultado ao dirigente máximo do órgão ou da entidade autorizar o servidor a cumprir jornada de trabalho de 6 (seis) horas diárias e jornada de 30 (trinta) horas semanais.

§ 1º O servidor que laborar em regime de turnos alternados por revezamento não poderá ausentar-se do local de trabalho ao final de seu plantão antes da chegada do servidor que irá sucedê-lo, devendo comunicar eventual atraso de seu sucedente à chefia imediata, que deverá providenciar outro servidor para o turno subsequente.

§ 2º A escala mensal e suas alterações são decididas pelo dirigente da unidade.

§ 3º A escala mensal do servidor apenas poderá ser alterada pelo dirigente da unidade uma vez por semana.

Art. 18. Considera-se atendimento ao público o serviço prestado diretamente ao cidadão que exijam atividades contínuas em regime de escalas ou turnos, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas.

Parágrafo único. Não se considera atendimento ao público as atividades regulares dos órgãos e entidades que tratem:

I - de Planejamento e de Orçamento Federal;

II - de Administração Financeira Federal;

III - de Contabilidade Federal;

IV - de Controle Interno do Poder Executivo Federal;

V - de Informações Organizacionais do Governo Federal - SIORG;

VI - de Gestão de Documentos de Arquivo - SIGA;

VII - de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC;

VIII - de Administração dos Recursos de Informação e Informática - SISP; e

IX - de Serviços Gerais - SISG. (BRASIL, 1995).

Porém, cumpre ressaltar que tal Instrução Normativa é passível de críticas por trazer pontos que extrapolam sua competência enquanto norma e, de certa forma, possuem um

caráter retrógrado, punitivista ou até ilegal. Por exemplo, o artigo 9º, § 2º da IN nº 02 prevê limite de 60 horas semanais no caso de acumulação legal de cargos, empregos ou funções públicas, porém não existe legislação neste sentido.

O artigo 13, § 3º estabelece limites para ausências justificadas por comparecimento em serviços de saúde (consultas e exames) e, no caso de ultrapassar este limite, as horas deverão ser compensadas. Da mesma forma, o artigo 36 da IN nº 02 prevê compensação de horas para o caso de ausências para participação de atividades sindicais, dispositivo que está, inclusive, sendo questionado por meio de uma Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) nº 6.035/2018, ajuizada pela Confederação Nacional das Carreiras Típicas de Estado (CONACATE), por considerar que impõe obstáculos aos direitos constitucionais dos servidores à organização e à liberdade associativa, previstos nos artigos 37, VI e 5º, XVII, ambos da Constituição Federal de 1988 (CF/88).

Ainda no bojo das críticas à IN nº 02, destaca-se a possibilidade de adoção do instituto do banco de horas, presente nos artigos 23 e seguintes, indicando como critérios o interesse e conveniência da Administração e a necessidade do serviço. Porém, não existe lei específica autorizando tal possibilidade de adoção do banco de horas para o serviço público. A saber a própria legislação trabalhista² prevê que o banco de horas só pode ser adotado mediante acordo entre as partes, ou seja, não depende da vontade exclusiva da administração.

Vejamos a dicção do artigo 59, § 2º da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), Decreto-Lei nº 5.452/1943, já com as alterações da Lei nº 13.467/2017, o qual expressa o conceito do termo banco de horas:

Art. 59. A duração diária do trabalho poderá ser acrescida de horas extras, em número não excedente de duas, por acordo individual, convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho.

[...]

§ 2º Poderá ser dispensado o acréscimo de salário se, por força de acordo ou convenção coletiva de trabalho, o excesso de horas em um dia for compensado pela correspondente diminuição em outro dia, de maneira que não exceda, no período máximo de um ano, à soma das jornadas semanais de trabalho previstas, nem seja ultrapassado o limite máximo de dez horas diárias. (BRASIL, 1943).

Interessante ainda destacar o artigo 611-A da CLT, ponto extremamente controverso no contexto da recém aprovada Reforma Trabalhista, mas que destaca os casos nos quais os acordos coletivos prevalecem sobre a lei. Ou seja, o acordado vale mais que o legislado,

² Frisa-se que não compete à CLT reger as relações laborais no âmbito do serviço público. Tal citação é ilustrativa, tendo em vista que alguns tribunais ao julgar questões trabalhistas de servidores públicos, quando da ausência de lei própria, adotam a legislação trabalhista de forma suplementar em casos simétricos

quando se tratar de matérias envolvendo banco de horas e sobreaviso, temas abordados pela IN nº 02, bem como o teletrabalho, abordado pela IN nº 01, por exemplo:

Art. 611-A. A convenção coletiva e o acordo coletivo de trabalho têm prevalência sobre a lei quando, entre outros, dispuserem sobre:

[...]

I - pacto quanto à jornada de trabalho, observados os limites constitucionais;

II - banco de horas anual;

III - intervalo intrajornada, respeitado o limite mínimo de trinta minutos para jornadas superiores a seis horas;

IV - adesão ao Programa Seguro-Emprego (PSE), de que trata a Lei nº 13.189, de 19 de novembro de 2015;

V - plano de cargos, salários e funções compatíveis com a condição pessoal do empregado, bem como identificação dos cargos que se enquadram como funções de confiança;

VI - regulamento empresarial;

VII - representante dos trabalhadores no local de trabalho;

VIII - teletrabalho, regime de sobreaviso, e trabalho intermitente;

IX - remuneração por produtividade, incluídas as gorjetas percebidas pelo empregado, e remuneração por desempenho individual;

X - modalidade de registro de jornada de trabalho;

Nesta justificativa de pesquisa, é importante citar também que desde 2015 tramita um Projeto de Lei (PL), de autoria do então deputado federal Sr. Daniel Vilela (MDB-GO), o PL nº 2.723/2015, o qual propõe a inclusão do § 3º no artigo 19 da Lei nº 8.112/1990, com a seguinte redação:

§ 3º Fica autorizada a implantação do sistema de escritório remoto no âmbito do serviço público, que consiste na atividade ou no conjunto de atividades realizadas fora das dependências físicas do órgão ou entidade, quando os resultados puderem ser efetivamente mensuráveis, conforme se dispuser em regulamento.

O PL objetiva, no que concerne a execução da jornada de trabalho no serviço público, autorizar a implantação da modalidade de escritório remoto. Como o foco deste trabalho não é discutir exatamente qual seria o instrumento legal competente para versar sobre a regulamentação do exercício da jornada de trabalho no setor público, ou seja, se por meio de Lei ou de IN, optou-se por citar tal PL no intuito de reforçar a atualidade e relevância do tema em si, portanto, será desconsiderada aqui qualquer aparente contradição entre a IN nº 01 e a ausência de uma lei para sua sustentação. Para fins deste estudo, será considerado que a IN nº 01 pautou-se pela legislação geral vigente no ordenamento jurídico brasileiro.

Assim, ao passo que a IN nº 01 tende a representar um passo significativo na busca de uma modernização da gestão e um serviço público eficiente, almejando uma organização do trabalho com incremento da produtividade, a IN 02 reflete uma lógica mais burocrática, tratando o controle da jornada de trabalho em si, ou seja, a regra pela regra, apenas reforçando o cumprimento da lei e estabelecendo parâmetros e penalidades, inclusive de legalidade

questionável, porém, aparentemente sem demarcar qual seria sua potencial contribuição para a melhoria do serviço público.

Conflitos cotidianos entre as abordagens/ modelos de gestão pública, neoliberalismo, globalização, avanço das tecnologias, mutações nas relações, flexibilização. A presente pesquisa se propõe a refletir sobre este complexo, atual e relevante contexto de possibilidades de inovações no que toca a gestão de pessoas no serviço público, a partir do estudo da viabilidade da flexibilização da jornada de trabalho dos Técnicos Administrativos em Educação da UFPA, especialmente por meio de teletrabalho, observando a legalidade, tendo em vista uma organização do serviço com foco no alcance dos resultados almejados pela instituição, atendimento satisfatório das necessidades da sociedade e ainda capaz de proporcionar a promoção da qualidade de vida dos servidores.

I.4. Metodologia

A discussão e o referencial teórico expostos buscaram analisar as transformações no mundo do trabalho e nas relações laborais, a fim de compreender as jornadas de trabalho flexíveis, em especial a modalidade teletrabalho ou “*home office*”, e os seus impactos para a gestão de pessoas no setor público, bem como sua relação sobre a produtividade e a qualidade de vida dos trabalhadores, além das vantagens e desvantagens da referida modalidade para os servidores e para o serviço público.

A partir da análise dos reflexos destas transformações no setor público brasileiro, debruçou-se em estudar a viabilidade legal e operacional da flexibilização da jornada de trabalho dos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal do Pará, em especial na modalidade teletrabalho. O levantamento bibliográfico e a pesquisa documental embasaram o referencial teórico-conceitual e jurídico para fundamentação do estudo, definindo compreensões sobre: “Jornada de Trabalho Flexível”, “Teletrabalho”, “Qualidade de Vida”, “Produtividade”, entre outras.

Conforme conceitua Prodanov e Freitas (2013), o estudo pode ser classificado como uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada, uma vez que a investigação conclui com apontamentos práticos e orientações para adoção eficiente e sustentável do teletrabalho na UFPA, tendo também um caráter exploratório, vide levantamento bibliográfico e documental, e explicativo, ante a realização de estudo de campo.

A pesquisa assenta-se em referenciais do direito, da sociologia do trabalho e da gestão de pessoas, além de destacar alguns dos marcos legais, em especial a recente Instrução Normativa nº 02 de 12/09/2018 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), a Lei nº 8.112/1990 (Regime Jurídico Único dos Servidores Federais – RJU), o Decreto nº 1.590/1995 (Jornada de trabalho dos Servidores Federais), a Lei nº 12.551/2011 (Trabalho Remoto), a Lei nº 13.467/2017 (Reforma Trabalhista), dentre outros.

Os dois primeiros capítulos da dissertação estão estruturados sob este arcabouço teórico e legal. O primeiro dedicado à contextualização global da pesquisa, apresentando a problemática, objetivos, hipótese, justificativa e metodologia, buscando localizar o cenário político e econômico brasileiro, e as tendências de transformações no mundo do trabalho e nas relações de trabalho, em especial no que toca a jornada de trabalho.

O segundo capítulo trás o referencial teórico, abordando as origens e modalidades de teletrabalho; a relação entre jornada flexibilizada, produtividade e a qualidade de vida; contexto normativo da jornada de trabalho dos servidores públicos; exemplos de teletrabalho no serviço público; e aspectos vantajosos e desvantajosos do teletrabalho. O terceiro capítulo discute as possibilidades (legais e operacionais) para a implantação do teletrabalho na UFPA, a partir de entrevistas realizadas na pesquisa de campo.

Segundo Boni e Quaresma (2005), em ciências sociais, a entrevista se apresenta como uma técnica de coleta de dados importante voltada para a captação de dados subjetivos. Trata-se, portanto, de um instrumento perfeitamente associável em termos de pesquisas qualitativas, as quais pretendem encontrar e/ou descrever “significados, motivações, valores e crenças”. (MINAYO, 1996 *apud* BONI; QUARESMA, 2003, p. 70).

Assim, a pesquisa de campo consistiu na realização de entrevistas, guiadas por um roteiro de perguntas abertas (Anexo I), e aplicadas em forma de conversação com cinco servidores da área administrativa do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região que atuam em teletrabalho e com cinco servidores da Universidade Federal do Pará, ocupantes de cargos/funções com características compatíveis à realização por teletrabalho, totalizando dez entrevistas. Marconi e Lakatos (2003) denominam a técnica de entrevista sem roteiro fixo como “despadronizada ou não-estruturada”, permitindo liberdade ao entrevistador para explorar mais amplamente uma questão.

Ainda sobre o tipo de entrevista realizada, pode-se dizer que se optou pelas modalidades focalizada e clínica, ante a utilização do roteiro de tópicos abordados junto aos entrevistados com a finalidade sondar explicações e opiniões referentes à prática do

teletrabalho, bem como captar os sentimentos e motivações em relação ao problema investigado (ANDER-EGG, 1978 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 197).

A escolha do TRT-8 se deu pelo fato do órgão ser nacionalmente reconhecido pelo Conselho Nacional de Justiça como realizador de boas práticas de teletrabalho (CNJ, 2019), portanto, um laboratório interessante para se investigar impactos desta modalidade, a partir da avaliação de servidores que ali atuam de forma remota. Tais entrevistados foram indicados de forma aleatória, cujo único critério foi está realizando teletrabalho, e ressalta-se que tais entrevistas foram realizadas via conferências *online*, uma vez que os entrevistados não residem e/ou não se encontravam em Belém no período de aplicação.

Já as entrevistas com servidores da UFPA visaram perceber as expectativas ante a possibilidade de flexibilização da jornada administrativa através do teletrabalho. Neste caso, buscou servidores da carreira Técnica Administrativa em Educação ocupantes de cargos/funções que guardam alguma afinidade e/ou proximidade com as características exigidas pelo teletrabalho, tais como, certas funções de secretários, servidores lotados em setores responsáveis pela movimentação de processos e/ou ligados ao planejamento.

Os dados coletados permitiram a captação de significados e motivação dos servidores, tanto que já atuam em teletrabalho (TRT-8), como as expectativas e dúvidas daqueles que poderiam atuar (UFPA). O conteúdo das entrevistas também permitiu um diálogo com o conjunto dos referenciais e da problemática abordados na pesquisa, bem como assentar apontamentos para construção de sugestões de normas e procedimentos que podem ser adotados para uma implantação sustentável de flexibilização da jornada na modalidade teletrabalho.

Por fim, a conclusão do trabalho apresenta um conjunto de reflexões, apontamentos, e propostas de procedimentos e ações para a adoção sustentável do teletrabalho no âmbito da categoria Técnica Administrativa em Educação da Universidade Federal do Pará, como recurso de gestão de pessoas que contribua para o funcionamento eficiente dos serviços e para o alcance dos objetivos institucionais.

CAPITULO II – VISÃO PANORÂMICA DA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

O capítulo II expõe as características e o contexto normativo da jornada flexível ora denominada teletrabalho, apontando as origens e modalidades de teletrabalho descritas na literatura, e define três marcadores importantes a respeito da temática, quais sejam, os tipos de atividades administrativas possíveis de serem exercidas por meio de teletrabalho, algumas experiências na Administração Pública e as normativas adotadas por órgãos do poder público para legitimar a adoção do teletrabalho. Por fim, destaca as vantagens e desvantagens do trabalho.

II.1. Origens e modalidades de teletrabalho

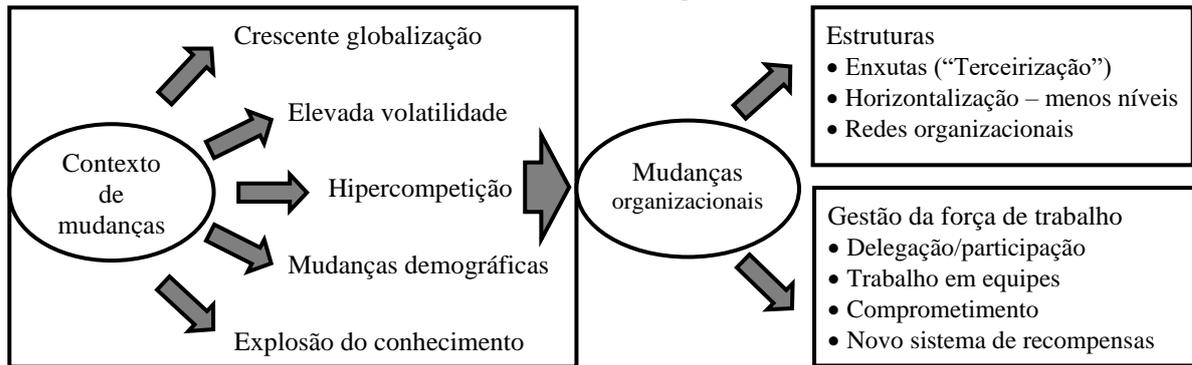
O notório avanço das chamadas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) influencia na mutação das relações humanas em vários aspectos, as quais também podem ser percebidas no mundo do trabalho. Empiricamente é possível observar que inúmeras tarefas laborais passam a utilizar meios tecnológicos para obtenção de resultados mais eficientes. Por exemplo, a rede mundial de computadores permitiu a conexão de indivíduos em tempo real e provocou uma verdadeira revolução, possibilitando, no contexto das relações de trabalho, a redução das barreiras geográficas e maior velocidade no tempo de entrega de resultados.

Bastos (2007, p. 25) acentua que

As mudanças na base técnica da produção associam-se à emergência de novas ocupações, enquanto outras tendem a desaparecer de forma gradual, ganhando importância aquelas diretamente associadas com os processos de inovação tecnológica com formação técnica especializada. Por exemplo, o crescimento do teletrabalho (Felstead e Jewson, 2000) é um arranjo que tem profundo impacto sobre os modelos de organização e gestão e impõe, por outro lado, enormes desafios para o trabalhador.

O autor, de acordo com seus estudos, considera que este conjunto de transformações e o uso intenso de tecnologias conduzem ao surgimento de um novo paradigma, denominado “especialização flexível”. Neste contexto, as organizações não poderiam ficar imunes, e a busca por flexibilidades torna-se um eixo dominante para as experiências de inovações organizacionais (BASTOS, 2007). O esquema abaixo demonstra o que seria o “Contexto em transformação e os novos formatos organizacionais”:

Figura 1 – Transformação e novos formatos organizacionais no contexto da intensificação do uso das tecnologias



Fonte: Bastos *apud* Bastos e Lima (2002), In: BORGES-ANDRADE *et al.* (2007, p. 27).

Também denominado *home office*³, trabalho remoto, trabalho à distancia, entre outros, o teletrabalho, cuja a existência pode ser identificada desde a década de 1950, segundo Rocha e Amador (2018, p. 153)

[...] está associado ao trabalho realizado remotamente, por meio de TIC, possibilitando a obtenção dos resultados do trabalho em um local diferente daquele ocupado pela pessoa que o realiza (ROSENFELD; ALVES, 2011b). Há registros sobre a realização do trabalho a distância desde os anos 1950, sendo que nas décadas de 1960 e 1970 não era incomum a prática do trabalho em casa para a produção de vestuário, têxteis e calçados, embalagem e montagem de materiais elétricos.

Os autores, citando Holmann (2011), se preocupam em diferenciar o teletrabalho do trabalho em domicílio, que por sua vez está associado a uma modalidade bastante comum no início a Revolução Industrial, cuja lógica de industrialização do período, consistia em distribuir na casa dos trabalhadores as etapas da produção, ou seja, uma forma de flexibilização anterior à centralização no sistema fabril, a qual pode ser definida atualmente como uma estratégia de redução de custos por parte das indústrias, através de uma precarização do trabalho.

Ou seja, o teletrabalho se confunde, em parte, com o trabalho em domicílio acima descrito, porém, enquanto modalidade genérica cumpre ressaltar como uma característica fundamental a relação que esta guarda com o necessário uso das TIC, diferente do modelo domiciliar adotado no contexto da produção fabril de décadas anteriores. Assim,

[...] suas primeiras concepções [foram] apresentadas nos anos 1970, com o surgimento do termo *teletrabalho* (*telecommuting* ou *telework*, em inglês) e a convergência das noções de “trabalho a distância” e “trabalho em casa”. Observa-se que o interesse por tal modalidade de trabalho na época, principalmente na Europa e nos Estados Unidos da América (EUA), foi influenciado pela crise energética

³ Tradução livre: escritório em casa. Significado: trabalho em casa.

(petrolífera), a popularização do uso e a redução do preço das TIC (principalmente dos microcomputadores) e o surgimento da *telemática* – termo criado em 1978 para designar o “casamento” entre as TIC (SERRA, 1996). Na passagem dos anos 1970 para os 1980 surgiram diversas experiências de teletrabalho como alternativa para reduzir o movimento de deslocamento casa-trabalho e trabalho-casa (*commuting*, em inglês). (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 153).

Disto se conclui que as possibilidades e dificuldades da modernidade acabaram criando a oportunidade de se pensar uma forma de organização do trabalho que respondesse às necessidades colocadas. A popularização das tecnologias da informação e comunicação impulsionou experiências de teletrabalho, reduzindo os deslocamentos urbanos e gerando a oportunidade de redução de custos para manter o trabalhador no escritório da empresa, uma vez que os meios telemáticos poderiam garantir que este trabalhador, em ambiente remoto, teria plenas condições de entregar os resultados desejados (ROCHA; AMADOR, 2018).

Ademais, em que pese que o teletrabalho não seja necessariamente realizado na residência do trabalhador – conforme descrito mais adiante, pode ocorrer em escritórios coletivos, locais de trabalho compartilhado (*coworking*⁴), ou escritórios descentralizados da própria empresa, etc, em geral próximos de sua residência –, de fato, o trabalho remoto tende a reduzir custos de deslocamento, o absenteísmo e as taxas de *turnover*⁵, bem como aumentar a produtividade (GOULART, 2009).

A questão da redução do clássico deslocamento diário do trabalhador de (casa-trabalho-casa) pode até parecer algo menor a primeira vista, mas se considerarmos a massa de trabalhadores que cotidianamente se desloca pelas cidades, os impactos sobre a mobilidade urbana, sobre a poluição do ar provocada pelo grande fluxo de veículos nos grandes centros e na qualidade de vida dos próprios teletrabalhadores tendem a ser extremamente positivo. Ou seja, a utilização de meios telemáticos na organização do trabalho também pode provocar melhorias nas condições de vida da coletividade.

Rocha e Amador (2018), corroborando com Sakuda (2001), ainda destacam que não existe um consenso sobre a definição do termo teletrabalho. Nos EUA utiliza-se *telecommuting*, termo que enfatiza o deslocamento entre o local de realização do trabalho e seu centro demandante, já na Europa usa-se *telework*⁶, que enfoca mais as atividades realizadas pelos meios telemáticos.

Ambos os termos, porém, dizem respeito a um mesmo universo de organização do trabalho, referindo-se à atual tendência das atividades laborais serem realizadas com

⁴ Tradução livre: co-trabalho. Significado: modelo de trabalho baseado no compartilhamento de espaços e/ou recursos de escritório.

⁵ Tradução livre: rotatividade.

⁶ Tradução livre: teletrabalho.

o uso de meios telemáticos sem necessidade de deslocamento do trabalhador ao local onde os resultados devem ser apresentados. (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 153).

Por tanto, quanto à origem, a modalidade de organização de trabalho denominada teletrabalho é relativamente recente. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) utiliza o termo teletrabalho, mas destaca categorias dentro dele.

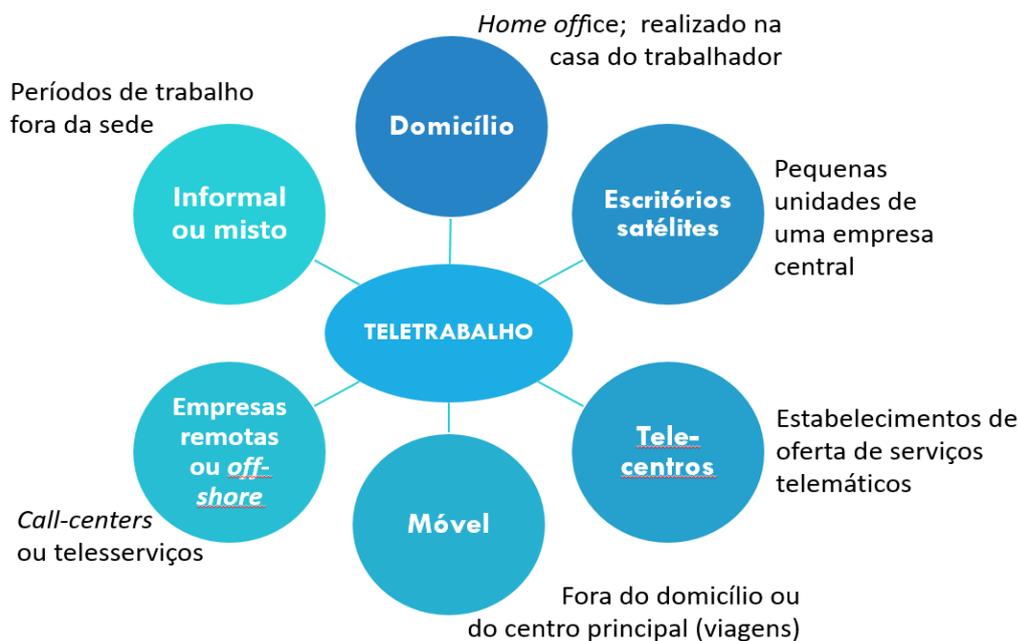
A Organização Internacional do Trabalho (OIT) opta pelo termo teletrabalho (telework, em inglês), mas destaca categorias específicas dentro dele. Em sua sistematização, o teletrabalho deve ser conceituado quanto a diferentes variáveis: a) local/ espaço de trabalho; b) horário/tempo de trabalho (integral ou parcial); c) tipo de contrato (assalariado ou independente); e d) competências requeridas (conteúdo do trabalho). Dentro dessas variáveis podem ser elencadas diversas categorias de teletrabalho. Em um estudo realizado com milhares de teletrabalhadores em 10 países europeus, além do Japão e dos EUA, destacam-se 6 categorias principais de teletrabalho. (EUROPEAN COMMISSION, 2000, s/p).

Uma interessante classificação dos tipos foi sistematizada por Rosenfield e Alves (2011) *apud* Rocha e Amador (2018):

- a) trabalho em domicílio: também identificado com o termo small office/home office (SOHO), trata-se do trabalho realizado na casa do trabalhador;
- b) trabalho em escritórios-satélite: os trabalhadores executam o trabalho em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central;
- c) trabalho em telecentros: o trabalho é realizado em estabelecimentos normalmente instalados próximo ao domicílio do trabalhador que oferecem postos de trabalho a empregados ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos;
- d) trabalho móvel: fora do domicílio ou do centro principal de trabalho, compreendendo viagens de negócios ou trabalho de campo ou em instalações do cliente;
- e) trabalho em empresas remotas ou off-shore: call-centers ou telesserviços por meio das quais firmas instalam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata;
- f) trabalho informal ou teletrabalho misto: arranjo com o empregador para que se trabalhe algumas horas fora da empresa. (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 154).

Assim, com base na literatura consultada, verifica-se que a expressão teletrabalho é utilizada para designar o trabalho realizado em local distinto do estabelecimento do empregador, mediado pela utilização das TIC, sendo, portanto, teletrabalho um gênero, o qual abriga seis espécies ou modalidades, conforme descritas acima, cujo ponto comum entre elas é a flexibilização dos espaços onde se realiza o trabalho e, em certa medida, do tempo dedicado ao mesmo.

Figura 2 – Representação esquemática dos tipos de teletrabalho



Fonte: Elaboração própria.

A rigor, o conceito legal no ordenamento jurídico brasileiro para esta forma de organização do trabalho pode ser identificado com o advento da Lei nº 13.467/2017. Chiaretto *et al.* (2018) enfatiza que a conceituação de teletrabalho trazida pelo legislador aponta que este é o serviço prestado em sua maior parte fora da organização, distinguindo-o também do chamado trabalho externo, que seria aquele desempenhado fora das dependências da organização por sua própria natureza (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018, p. 75).

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. (BRASIL, 2017).

De fato, a informatização e a ampliação do acesso à internet permitem inúmeras facilidades. Objetivamente, no contexto das relações laborais no âmbito do serviço público, a atuação remota do servidor mediada pelas TICs possibilita à Administração Pública a redução de custos com manutenção de amplas estruturas físicas (salas, escritórios) e com a aquisição/manutenção de equipamentos necessários para a realização do trabalho, conforme a Resolução nº 227/2016 do CNJ, a qual regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder

Judiciário e tem sido tomada como parâmetro para regulamentação da prática em outros Poderes: “Art. 13. O servidor é responsável por providenciar e manter estruturas física e tecnológica necessárias e adequadas à realização do teletrabalho.” (Resolução CNJ n. 227/2016).

Com base no exposto até aqui, pode-se constatar que são recentes a normatização/conceituação jurídica do teletrabalho no Brasil, bem como as regulamentações no âmbito do serviço público. Por isso, é salutar dedicar atenção a esta modalidade de organização do trabalho, na qual o servidor com perfil adequado e provendo os meios telemáticos necessários é capaz de produzir os resultados planejados em “qualquer lugar”.

II.2. Produtividade, qualidade de vida e teletrabalho

A relação entre a prática do teletrabalho e seus possíveis efeitos sobre a produtividade e possíveis impactos sobre a qualidade de vida do trabalhador é uma das chave neste estudo. Já foram expostas considerações a respeito da modalidade teletrabalho, agora, assentar-se-ão compreensões a respeito de produtividade e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), a fim de, em seguida, tecer discussões a respeito da relação entre estes três elementos.

De acordo com Lima *et al.* (2012), o termo Produtividade está relacionado ao campo das ciências econômicas e é utilizado para representar o aumento dos resultados, não necessariamente importando os meios utilizados para obtê-los. Ou seja, este crescimento pode ser derivado de avanços tecnológicos, como a aquisição de uma maquinaria desenvolvida ou de uma mudança organizacional envolvendo alterações na jornada de trabalho, como por exemplo, a intensificação do ritmo de trabalho.

Antunes (2000) destaca que as transformações dos anos 1970 caracterizam-se por novas estruturas laborais e pelo grande salto tecnológico e a automação dos processos produtivos. Os “novos processos de trabalho” emergentes são pautados pela flexibilização e por novos padrões de busca de produtividade, na tentativa de se encontrar novas formas de adequação da produção à lógica do mercado.

Marinho e Vieira (2019), baseados nos estudos de Marx (1996), Mézaros (2007) e Antunes (2009), apresentam uma síntese interessante:

Em geral, os modelos de gestão nasceram da necessidade do aumento da produtividade, elemento cooperativo essencial para acumulação de capital variável e fundamento do sistema neoliberal. Sob esse prisma, o trabalho, elemento mais plástico dessa equação, sucumbiu à flexibilização e à intensidade, de modo a produzir mais por menos, tornando o controle da jornada de trabalho um importante

mecanismo para o alcance desse fim. O vocábulo *jornada* provém do latim *dyurnata*, que significa “marcha de um dia”, “viagem por terra”. Essa etimologia remete à ideia de “distância percorrida”, “experiência”. Assim como a velocidade é uma grandeza dura, que lança mão da distância e do tempo, a jornada se constitui como uma grandeza fluente, denotando movimento, mas ainda limitada por barreiras físicas e morais. [Marx, 1996, p. 346]

[...]

Com a supressão da concepção fordista de jornada de trabalho, dividindo o dia em períodos de 8 horas para o trabalho, 8 horas para o descanso e 8 horas para o lazer, a jornada assumiu um caráter elástico, permeado por um simbolismo coercitivo do patrão sobre o empregado, de modo a converter todo o tempo de trabalho e o tempo livre em tempo de consumo do capital [ANTUNES, 2009]. Em função do medo do desemprego estrutural, as organizações passaram a ditar as regras (MORGAN, 2002). Consequentemente, o metabolismo social do capital em sua direção autoexpansiva se nutre do tempo do trabalhador de maneira tão intensa que até seu tempo livre é subtraído para que ele se “capacite” e “compita” no mercado de trabalho [MÉSZAROS, 2007; ANTUNES, 2009]. (MARINHO; VIEIRA, 2019, p. 352-353).

Dialogando com as estas recentes características do mundo do trabalho, Lacaz (2000) aborda a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) enquanto uma terminologia largamente difundida atualmente, a qual tem origem no pós II Guerra Mundial, como consequência da implementação do Plano Marshall, cujo objetivo fora a reconstrução econômica dos países europeus ocidentais. O autor descreve algumas vertentes da QVT e destaca a adotada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) a partir de 1976, a partir do lançamento do Programa Internacional para o Melhoramento das Condições e dos Ambientes de Trabalho (PIACT), qual seja, a vertente que “prioriza as condições, ambientes, organização do trabalho e as tecnologias” (LACAZ, F., 2000, p. 152).

De acordo com Lacaz (2000) esta proposta busca articular o melhoramento da qualidade geral de vida do indivíduo, “não podendo sofrer solução de continuidade no portão da fábrica”, e o aumento da participação dos trabalhadores nas decisões relacionadas à sua vida profissional. Assim, percebe-se que a noção de QVT está intimamente ligada às condições gerais de vida e do trabalho, tais como infraestrutura, ambiente adequado, recursos, etc, com destaque para o elemento da necessidade crescente de desalienação do trabalhador, devendo este ser envolvido na tomada de decisões que lhe dizem respeito.

Assim, pensar em Qualidade de Vida no Trabalho envolve avaliar a presença de elementos que garantam o Bem-Estar, bem como outros que possibilitem certa satisfação e/ou realização ao indivíduo, a fim de torná-lo mais envolvido e engajado com o próprio trabalho. Podem influenciar nesta questão fatores econômicos, como salário e incentivos, fatores relacionados à saúde física, mental e à segurança, ou ainda fatores psicológicos, como a oportunidade de exercer a criatividade, autonomia e ter flexibilidades. (LACAZ, F., 2000, p. 153-154).

Portanto, não se pode negar que o teletrabalho se encontra inserido neste contexto de flexibilização da jornada de trabalho, enquanto uma possível estratégia de responder aos atuais desafios da sociedade. De um lado, o empregador pretende obter maior produtividade e, de outro, o trabalhador também vislumbra a possibilidade, ante o fato de possuir certa autonomia para organização do trabalho, de ganhar mais tempo para o desenvolvimento de outras atividades.

Encarando esta leitura metaforicamente, estaríamos diante de “cabo de força” entre empregador e trabalhador, no qual, cada polo pretende obter alguma vantagem. Contudo, a depender da forma como se estabelece o teletrabalho, as crescentes metas de produtividade que devem ser cumpridas pelo teletrabalhador podem resultar em redução da expectativa de ganho em qualidade de vida almejada por este.

Chiarretto *et al.* (2018), Medeiro (2018) e Melo (2011) tecem importantes considerações a respeito das vantagens e desvantagens do teletrabalho, citando os aspectos positivos no que toca a qualidade de vida dos trabalhadores que atuam nesta modalidade, em especial os aspectos acima destacados e identificados pelos relatórios de avaliação do Projeto Teletrabalho Estruturado.

Conforme destacam Rocha e Amador (2018), em que pese os riscos na adoção do teletrabalho, em especial os relativos à intensificação do trabalho, dificuldade na separação entre vida pessoal e profissional e isolamento social, é inegável que esse regime tem se revelado como uma forte tendência no universo do trabalho atual e merece maiores estudos. Segundo os autores, é fundamental a construção de experiências coletivas, enfatizando-se a microgestão compartilhada.

Sarti (2014), com base em estudos de Salanova *et al.* (2005) e Xanthopoulou *et al.* (2009), destacam os recursos de trabalho como determinantes do engajamento no trabalho. Portanto, a flexibilização da jornada de trabalho, desde que adotada também na perspectiva de incentivo ao trabalhador, com mitigação de prejuízos, pode gerar maior engajamento e consequentemente eventuais aumentos de produtividade e/ou maior eficiência do serviço.

Neste entendimento, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em uma pesquisa de 2018 nos órgãos do judiciário, por exemplo, aponta a modalidade de teletrabalho dentre as ações para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Destaca-se ainda a consolidação da implantação dos processos eletrônicos, judicial e administrativo no Tribunal, contribuindo para despertar um maior interesse no teletrabalho, que teria condições mais favoráveis num contexto de expansão do uso de TICs.

Os resultados mais significativos se relacionam aos impactos sobre a produtividade e a percepção dos servidores em relação à qualidade de vida no trabalho. De fato, a própria Resolução nº 227/2016 do CNJ, no art. 3º, I, coloca o aumento da produtividade e da qualidade de vida como objetivos do teletrabalho. Silva (2015) também aponta, dentre os dez requisitos que caracterizam o teletrabalho, a necessidade de apresentar maior produtividade.

Yole (2015), referenciado em Limongi-França (2001) e Terra (2005), enfatiza que o aperfeiçoamento das TICs reduz custos e elevam a produtividade, bem como passam a exigir uma crescente capacidade de aprendizado contínuo e criatividade para adequação ao ambiente em mutação. Timossi *et al.* (2009), a partir de adaptações ao modelo criado por Walton, em 1974, enumeram oito categorias conceituais/fatores de influência na QVT, quais sejam: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso das capacidades, oportunidades, integração social, constitucionalismo, trabalho e vida, relevância social.

Silva (2004) destaca a transnacionalidade do teletrabalho, uma vez que é capaz de superar as barreiras de tempo e espaço, podendo o teletrabalhador produzir remotamente, além desta modalidade permitir maior controle e autonomia profissional, bem como promover a inclusão de pessoas com deficiência ou limitações de locomoção. As alterações no mundo do trabalho e nas relações de trabalho são reais e, de certa forma inevitáveis, portanto, buscar potencializar os aspectos positivos e mitigar as dificuldades é um desafio do conjunto das organizações.

II.3. Contexto normativo da jornada de trabalho e do teletrabalho no serviço público

Conforme discutido anteriormente, a jornada de trabalho administrativa no serviço público federal, nos termos do RJU, é de no máximo 40 e no mínimo 30 horas semanais (8 e 6 horas diárias, respectivamente), exceto para as categorias de trabalhadores que possuam jornada especial, previstas em lei específicas.

Em 2003, o Decreto nº 4.836/03 alterou a redação do artigo 3º do Decreto nº 1.590/95, facultando aos dirigentes máximos de órgãos ou entidades do serviço público federal autorizar o cumprimento de jornada flexibilizada de seis horas diárias, desde que presentes os critérios legais. Mais recentemente, com a publicação das Instruções Normativas nº 01 e nº 02 do MPDG, inaugura-se um novo momento para o aprofundamento do debate acerca da flexibilização da jornada de trabalho, com destaque para a possibilidade de implementação da gestão remota do trabalho.

A Organização Internacional do Trabalho ainda não disciplinou o teletrabalho de forma mais abrangente, porém, em 1996, lançou a Convenção nº 177 e a Recomendação nº 184, as quais se preocupam com a saúde e a segurança do trabalhador nesta forma de trabalho uma vez que as grandes discussões em defesa do trabalho remoto têm girado em torno das possibilidades de redução de custos para o empregador e, do lado do trabalhador tende-se a se exaltar apenas a oportunidade de impactos positivos sobre a qualidade de vida do mesmo, não destacando implicações relacionadas à saúde e segurança referentes ao cotidiano laboral (ROCHA; AMADOR, 2018).

Cumpre destacar também as Leis nº 12.551/2011 e nº 13.467/2017, que alteraram a Consolidação das Leis Trabalhistas (Decreto-Lei nº 5.452/1943). A primeira altera o artigo 6º da CLT para equipar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos, e a recente Reforma Trabalhista, além de outras alterações, introduziu ao Título II da CLT o Capítulo II-A, artigos 75-A a 75-E, que se preocupam em estabelecer normas que disciplinem o teletrabalho.

Faz-se alusão à legislação aplicada as relações privadas de trabalho, uma vez que no mundo jurídico existe possibilidade de aplicação subsidiária ao serviço público, quando este carece de legislação própria sobre determinada temática. Ademais, desde 2015, tramita no Congresso Nacional o PL nº 2.723 para autorizar o teletrabalho no serviço público, porém, a proposta de dispositivo ainda assim careceria de uma maior regulamentação para disciplinar a forma e as possibilidades de aplicação do trabalho remoto (BRASIL, PL 2.723/2015).

Silva (2015) destaca a evidente necessidade de se promover a reestruturação da administração pública no Brasil e investiga como o teletrabalho tem sido adotado no serviço público, apontando que alguns órgãos da União já adotam ou estão estudando a possibilidade de adotar o teletrabalho.

O Serviço Federal de Processamento de dados (SEPRO), a Receita Federal, a Caixa Econômica Federal (CEF), o Banco do Brasil (BB), a Advocacia Geral da União (AGU), o Tribunal de Contas da União (TCU) e uma série de outros Tribunais têm desenvolvido experiências de teletrabalho. Importante destacar os órgãos do Poder Judiciário, os quais, principalmente por conta do fomento da informatização e da implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe), têm ampliado e incentivado tais experiências de trabalho remoto (SILVA, 2015).

A autora ainda argumenta que algumas regulamentações do trabalho remoto no serviço público exigem um aumento da produtividade do teletrabalhador, o que seria ilegal,

conforme também argumenta Dalloul (2018). Ou seja, tais regulamentações estariam partindo do entendimento que o teletrabalho acarreta excessivas vantagens para o trabalhador, as quais deveriam ser compensadas com acréscimo de produtividade.

Dalloul (2018) enfatiza que o teletrabalho não se trata de vantagem concedida ao trabalhador, e sim mera forma de organização e prestação do serviço, a qual, por si só, apresenta vantagens à Administração, tendo em vista o encolhimento de gastos com manutenção de sedes. Silva (2015, p. 7) complementa ainda reforçando que “a premissa do teletrabalho deveria ser apenas oferecer flexibilidade à realização da jornada laboral do servidor e não o seu aumento de trabalho”.

De fato, o teletrabalho no serviço público, a partir da observação das regulamentações internas dos órgãos, tem adquirido contornos de suposta vantagem exclusiva para o servidor que passe a atuar remotamente, isso, inclusive, contribui para certa desconfiança e resistência por parte do conjunto do serviço público em apostar neste tipo de flexibilização como alternativa para redução de custos e, por que não falar, sobre o estímulo ao aumento da produtividade, a qual não deve ser vista como exigência inerente, mas sim uma consequência do próprio teletrabalho.

Embora sejam reconhecidas as vantagens dessa modalidade de trabalho, quando bem administrado, em termos de produtividade do servidor e de redução de custos, é perceptível que há grande resistência das instituições públicas no Brasil, bem como dos próprios servidores públicos em relação a esse modelo. (SILVA, 2015, p. 8).

Leite e Muller (2017), estudando o caso do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), demonstram as perspectivas de implantação do teletrabalho no referido órgão. A saber, o MPSC admite três modalidades de teletrabalho, quais sejam: integralmente à distância, parcialmente à distância misto (dias se trabalha no órgão e dias remotamente) e parcialmente à distância parcial (a jornada diária é cumprida parte no órgão e parte remotamente).

De acordo com este estudo, o programa de teletrabalho é oferecido por meio de edital, o qual rege um processo de seleção entre os interessados. Em seguida, destacam-se os mecanismos de acompanhamento e controle das tarefas dos teletrabalhadores, papel essencialmente desenvolvido pelos gestores, sendo tal processo de supervisão essencial para a verificação do desenvolvimento e eficiência do referido modelo. Quanto às obrigações do teletrabalhador, não há prejuízo de seus deveres e direitos, devendo providenciar os meios telemáticos e a infraestrutura necessária para realização do trabalho remoto, bem como atingir as metas.

Tem-se assim que

O Programa de Teletrabalho do Ministério Público de Santa Catarina é digno de representação de um caso de sucesso de implantação de teletrabalho. Um programa completamente estruturado, minuciosamente detalhado, que objetivou minimizar ao máximo as desvantagens que esta nova forma de serviço acaba agregando na sua implantação. (LEITE; MULLER, 2017, p. 12).

As autoras concluem apontando propostas de atualizações das ferramentas de gestão, tais como: 1) avanço dos mecanismos de avaliação por resultados, chamadas planilhas de controle de produtividade, uma vez que no teletrabalho controles por observação e por horários fixo presencial tornam-se obsoletos; 2) informação e divulgação sobre o que consiste, de fato, o trabalho remoto, seu funcionamento, facilidades e desafios, além de demonstrar os impactos dessa forma de trabalho para os servidores, com isso, os processos seletivos tenderiam a atrair trabalhadores com perfis mais adequados ao teletrabalho; 3) elaboração de orientações mais detalhadas para as chefias, com treinamentos voltados para elaboração de planejamento das tarefas e controle de produtividade, bem como estabelecimento de comunicação adequada e eficiente para com seus subordinados; e 4) facilitar permuta entre servidores interessados em desenvolver trabalho remoto para setores mais adequados à esta modalidade de prestação do serviço (LEITE; MULLER, 2017).

Atente-se ao fato de que o teletrabalhador não deixa de ser um trabalhador subordinado aos comandos de suas chefias. Ademais, mesmo o trabalho sendo realizado fora do ambiente convencional, a modalidade remota não exclui a presença do escritório, uma vez que às vezes faz-se necessário que o teletrabalhador compareça à empresa ou órgão, seja para uma reunião, ajustes no planejamento e metas de trabalho, seja para pegar e/ou entregar documentos confiados exclusivamente à sua guarda, etc. (ROCHA; AMADOR, 2018).

Assim, em que pese a pesquisa não se ter encontrado nenhum exemplo documentado de teletrabalho nas Universidades Federais brasileiras, hipótese levantada neste estudo, a discussão apresentada até aqui demonstra que esta forma flexibilizada de organização da jornada de trabalho está presente no atual mundo do trabalho, tanto no setor privado quanto público, sendo em certa medida, inclusive, um realidade consolidada ou em consolidação em vários órgãos do serviço público, em especial aqueles vinculados ao poder judiciário.

II.4. Situações possíveis de se realizar teletrabalho

Diante dos referenciais destacados, em suma, tem-se que nem todas as atividades podem ser realizadas por meio de teletrabalho. Funções que exigem atendimento presencial ao

público, como uma entrevista, uma inspeção física ou um acolhimento, por exemplo, ou aquelas que necessitam ser desempenhadas no próprio local da empresa ou órgão devido necessidade de manipulação de documentos que não podem sair do órgão ou a utilização de maquinário específico, portanto, não poderiam ser exercidas remotamente. Ademais, na literatura, o teletrabalho figura no contexto de atividades que possam ter resultados mensurados, bem como possam ser realizadas mediadas pelas TICs.

Ou seja, além do planejamento das metas, da seleção de trabalhadores com perfil para o desenvolvimento de suas atribuições remotamente, de chefias capacitadas para acompanhar e controlar a produtividade, o trabalho remoto só pode ser implementado em setores, nos quais seja possível mensurar concretamente os resultados, ou seja, realizar um adequado planejamento e definição de metas a serem cumpridas em determinado intervalo de tempo, bem como permitir a realização do monitoramento da atividade, através de acompanhamento e controle permanente de resultados (SILVA, 2015).

Silva (2015), após analisar diversas experiências de teletrabalho, aponta uma sequência de variáveis, as quais acabam por caracterizar este modo de atividade.

Inicialmente, o trabalhador precisa manifestar o desejo de trabalhar em casa e sua chefia deve aprovar a participação no processo. Pode existir controle de jornada, devendo o teletrabalhador estar disponível para acessar ao sistema sempre que seu superior o solicitar. É o superior quem pode avaliar se as tarefas desempenhadas podem ser feitas remotamente e, também, se o perfil do profissional é adequado ao teletrabalho. O processo seletivo envolve visitas à residência do empregado, para verificar se o ambiente doméstico é propício ao teletrabalho, em termos de ergonomia, segurança, higiene e presença de elementos dispersivos, como, por exemplo, muitas crianças pequenas no mesmo ambiente do teletrabalhador. O órgão ou empresa é responsável por oferecer equipamentos ao teletrabalhador, normalmente notebook, telefone, conexão à internet e acesso remoto à rede do sistema interno. Um profissional da área de segurança do trabalho faz a orientação, se necessária para adequações do mobiliário, a fim de que as instalações estejam ergonomicamente adequadas. A referida empresa ou órgão se fundamenta no controle da entrega de resultados pelos teletrabalhadores. Tal entendimento exigiu uma mudança de mentalidade dos gestores e trabalhadores, uma desconstrução de um paradigma, segundo os próprios responsáveis pela coordenação do teletrabalho na empresa. O trabalhador deve ter perfil para o teletrabalho, assim como seu gerente, e deve existir uma relação de confiança. Estes devem ser comprometidos, motivados, e não possuem tendência à introversão, devendo primar pela comunicação. mas sua implementação só é admitida para atividades que despendam de maior esforço individual e não necessitem de interação coletiva para execução. O teletrabalho não é admitido para qualquer atividade e geralmente exige maior produtividade do teletrabalhador em relação àquele que faz a jornada convencional. Aqueles que necessitam fazer atendimento ao público não podem realizar teletrabalho, devem comparecer ao local convencional de trabalho. Só é possível a implementação do trabalho à distância daqueles a que se possa auferir produção no trabalho. (SILVA, 2015, p. 13-14).

Nesta análise é possível observar 10 requisitos: 1) desejo/vontade do trabalhador; 2) aprovação da chefia; 3) controle de jornada mediante acesso ao sistema; 4) avaliação das

tarefas; 5) avaliação do perfil do teletrabalhador; 6) processo seletivo, que envolve visitas ao local onde o trabalho será realizado; 7) controle de entrega de resultados; 8) a atividade deve exigir maior esforço individual, não necessitando de interação coletiva; 9) o teletrabalho deve apresentar maior produtividade; 10) deve ser possível mensurar a produção.

Ante o exposto, pode-se afirmar que o teletrabalho possui características semelhantes ao trabalho dito presencial. De fato, a exigência da presença física em determinado local pode ser dispensável quando, através das TIC, seja possível se comunicar e desenvolver o processo produtivo. Por exemplo, é comum hoje em dia a realização e reuniões por meio de vídeo conferência, uma vez que a internet permite que certo grupo possa se encontrar virtualmente para debater seus assuntos sem ter que se deslocar para determinado local, o que economiza tempo e reduz custos.

Tarefas cotidianas vêm sendo cada vez mais mediadas pela utilização das TIC, a partir de uma série de sistemas informatizados. Contas são pagas com *smartfone*, solicitações são feitas por *email*, processos judiciais são peticionados e movimentados eletronicamente. No mundo do trabalho, as tarefas também estão cada vez mais relacionadas aos meios telemáticos, e são justamente estas atividades que podem vir a ser exercidas por meio de trabalho remoto (SILVA, 2015).

Por exemplo, atividades de análise e tramitação de processos, elaboração de documentos, recebimento e envio de correspondências por correio eletrônico, alimentação de conteúdos em páginas da *web* e/ou rede sociais, cotação de preços, solicitação de serviços, e tantas outras que possam ser realizadas por meios telemáticos, bem como possam ter resultados mensuráveis são exemplos de trabalhos sujeitos a aplicação da modalidade a distancia, desde que, obviamente, observados o conjunto de critérios que permeiam este tipo de trabalho.

Certamente que nem todas as tarefas podem ser desenvolvidas remotamente, e outras que podem, ao menos não deveriam, como o atendimento ao público. Apesar de uma grande parte do setor de serviços privado ter transformado praticamente todo o seu setor de atendimento ao público em *call centers*, a experiência concreta demonstra o quão desgastante e ineficiente é tentar resolver uma demanda pelo telefone, perde-se horas e, infelizmente, na maioria das vezes o problema não é resolvido.

Assim, acrescenta-se que, além dos requisitos já expostos, a implantação do teletrabalho no serviço público deve atentar-se centralmente à eficiência da realização do serviço, ou seja, as metas de produtividade não devem apenas observar a redução dos custos

e/ou possíveis impactos positivos na qualidade de vida do teletrabalhador, mas centralmente se preocupar se a atividade está gerando resultados satisfatórios para a sociedade (SILVA, 2015).

Por fim, a fim de representar uma materialização da aplicação dos critérios até aqui elencados, e considerando que o foco desta pesquisa é discutir as possibilidades de implantação do teletrabalho na área administrativa da UFPA, segue abaixo um quadro exemplificativo com a descrição das principais atividades desenvolvidas pelos ocupantes dos cargos integrante do PCCTAE comuns na estrutura de cargos em unidades acadêmicas (Institutos e Núcleos) da UFPA.

Tabela 2 – Relação de cargos do PCCTAE, principais atividades desenvolvidas e possibilidades de teletrabalho a partir da estrutura de cargos comuns em unidades acadêmicas (Institutos e Núcleos) da UFPA

CARGO/NÍVEL	PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	POSSIBILIDADE DE TELETRABALHO
Administrador (E)	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar materiais, recursos humanos, patrimônio, informações, recursos financeiros e orçamentários, sistemas, processos, organização e métodos e gerir recursos tecnológicos; • Elaborar planejamento organizacional, implementar programas e projetos, e promover estudos de racionalização; • Realizar controle do desempenho organizacional; • Prestar consultoria administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração de sistemas e processos, no que couber; • Elaboração e planejamento de tarefas.
Analista em Tecnologia da Informação (E) e Técnico de Tecnologia da Informação (D)	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver e implantar sistemas informatizados e aplicações; • Administrar, prestar suporte técnico, estabelecer padrões, treinar usuários e oferecer soluções para ambientes informatizados (<i>hardware</i> e <i>software</i>); • Suporte/ alimentação das páginas eletrônicas oficiais; • Desenvolvimento e coordenação da implementação de sistemas e aplicações; 	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte remoto para o funcionamento adequado de computadores e acesso à internet, e interlocução junto ao CTIC; • Suporte/ alimentação das páginas eletrônicas oficiais;
Assistente em Administração (D)	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar documentos, preparar relatórios, formulários e planilhas (elaboração de atas, memorandos, ofícios, declarações e outros); • Formação, acompanhamento, tramitação e arquivamento de processos; • Atender usuários no local ou à distância, identificar a natureza das solicitações dos usuários, atender fornecedores; • Operação de sistemas, como o SIG UFPA (SIGAA, SIGRH, SIPAC), SIAF, sites, Plataforma 	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento ao público por meios telemáticos (Ex.: telefone, e-mail, Sagitta); • Operação de sistemas.

(cont.) Assistente em Administração (D)	<p>Sucupira CAPES, e outros;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar suporte administrativo e técnico na área de recursos humanos, materiais, patrimônio e logística, orçamentária e financeira; • Participar da elaboração de projetos e secretariar reuniões e outros eventos. 	
Bibliotecário- documentalista (E)	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar informação (localizar e recuperar) e desenvolver recursos informacionais; • Prestar atendimento personalizado e prestar serviços de informação on-line; • Gerenciar unidades, redes e sistemas de informação e tratar tecnicamente recursos; • Registrar, classificar e catalogar recursos informacionais; elaborar linguagens documentárias, resenhas e resumos; desenvolver e manter bases de dados; • Desenvolver estudos e pesquisas e promover difusão cultural; • Utilizar recursos de informática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços de informação on-line; • Desenvolver estudos e pesquisas;
Secretário Executivo (E)	<ul style="list-style-type: none"> • Assessorar direções (agenda pessoal, despachar com a direção, colher assinatura, priorizar, marcar e cancelar compromissos, definir ligações telefônicas, administrar pendências, definir encaminhamento de documentos, assistir à direção em reuniões, secretariar reuniões, etc); • Atender pessoas (recepcionar, fornecer informações, atender pedidos e solicitações); • Gerenciar informações e elaborar dar encaminhamento e arquivar documentos (pesquisar bibliografia, elaborar relatórios, formatar documentos, elaborar convites e convocações, planilhas e gráficos, preparar apresentações, transcrever textos, e outros); • Controlar correspondência (receber, controlar, triar, destinar, registrar e protocolar) e correspondência eletrônica (e-mail), controlar malote; • Organizar eventos e viagens, e supervisionar equipes de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento, organização e execução dos serviços de secretaria; • Atendimento ao público por meios telemáticos (Ex.: telefone, e-mail, Sagitta); • Gerenciamento de informações, no que couber.
Técnico em Assuntos Educação (E)	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar, supervisionar, analisar e reformular o processo de ensino aprendizagem, traçando metas, estabelecendo normas, orientando e supervisionando o cumprimento do mesmo e criando ou modificando processos educativos; • Elaborar projetos de extensão • Realizar trabalhos estatísticos específicos • Elaborar apostilas • Orientar pesquisas acadêmicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento e elaboração de atividade e projetos; • Trabalhos estatísticos; • Orientação acadêmica, no que couber.

Fonte: Elaboração própria, com base no Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28/11/2005. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=13256>>. Acesso em: 22 jul. 2019.

Nota: Trata-se de uma descrição resumida das atividades típicas dos cargos do PCCTAE. Os cargos citados formam um hall exemplificativo e foram escolhidos por serem comuns à maioria das estruturas de cargos das

unidades da UFPA, bem como representarem um quantitativo expressivo do total de servidores da carreira em atividade, além de guardarem afinidade com a temática em estudo.

Para uma visão mais global do conjunto da categoria, no Anexo II foi elaborado um quadro com os quantitativos de cada cargo do PCCTAE existente na UFPA, conforme o Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPA organizado pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) da Instituição, atualizado em 27/06/2019, indicando que atualmente existem 2.516 cargos TAEs ocupados, sendo 930 de nível E, 1.166 de nível D e 420 de nível C. Também a título de complementação de informação para uma compreensão mais geral da estrutura organizacional da Instituição, anexamos (Anexo III) o organograma da UFPA.

II.5. Vantagens e desvantagens do teletrabalho para o servidor público

Finaliza-se este capítulo II destacando o que se tem identificado como vantagens e desvantagens para o teletrabalhador. De fato, a ideia de trabalhar em casa, a priori, encanta qualquer pessoa. Pensar em se ver livre dos transtornos cotidianos e do desperdício de horas perdidas em engarrafamentos para se deslocar para o trabalho é bastante animador. Mas será que esta possibilidade de trabalhar fora do ambiente tradicional do órgão, sem uma jornada diária de horas fixa, significa mais liberdade de fato?

Alguns autores identificam que esta modalidade de trabalho realizada remotamente, sem controle de jornada e sim o controle de produtividade, amplia a autodeterminação do tempo de trabalho, porém, outros destacam que desta forma há um isolamento social das pessoas e repercussões até mesmo para a organização e atuação sindical. Há ainda aqueles que apontem o teletrabalho como uma forma que facilita a inclusão de Pessoas com Deficiência (PcD), uma vez que estas possuem maiores dificuldades de deslocamento.

Quanto às vantagens e desvantagens para os teletrabalhadores, Rocha e Amador (2018) opinam que

As principais vantagens aos trabalhadores apontadas na realização do teletrabalho dizem respeito à flexibilização da jornada de trabalho; à organização do tempo de modo a melhor conciliar demandas sociais, familiares, laborais e de lazer; à economia de tempo com transporte casa-trabalho; e à autonomia para organização do modo de trabalhar, principalmente no que diz respeito ao espaço e ao tempo. [...] (BARROS; SILVA, 2010; NOHARA *et al.*, 2010; SILVA, 2000; TREMBLAY, 2002).

[...]

Os principais aspectos desvantajosos do teletrabalho levantados nessas pesquisas se referem à dificuldade de controle sobre os trabalhadores e à perda de sua integração e vínculo com a organização. Esses dois fatores apresentam forte conexão entre si,

dizendo respeito à relação estabelecida entre o trabalhador e o demandante do trabalho. Essa relação tem trazido questões polêmicas tanto pelo lado dos que se preocupam apenas com a produtividade da empresa como dos que olham para os efeitos subjetivantes do trabalho. O medo de perda de controle dos funcionários por parte das empresas tem sido frequentemente apontado como o principal empecilho à implantação do teletrabalho (MELLO, 2000). (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 156).

De fato, as pessoas tentem a parecer mais produtivas quando trabalham sozinhas, uma vez que se organizam para dar conta do conjunto de tarefas a ela delegadas sem esperar o apoio ou o auxílio de outro colega de equipe. Porém, aspectos como criatividade e colaboração acabam por não existirem no teletrabalho, uma vez que os vínculos entre colegas e entre trabalhadores e chefias deixam de fazer parte do cotidiano, podendo, de certa forma acabar prejudicando o envolvimento, a motivação e o engajamento para com o trabalho.

Além da questão do isolamento, outro aspecto importante está relacionado ao controle da jornada de trabalho. Neste sentido, almejar uma vaga de trabalho desenvolvido remotamente requer que a pessoa possua um perfil adequado, pois neste tipo de trabalho é necessário bastante disciplina e autocontrole, tanto para evitar uma conduta diletante que não dê conta das tarefas, quanto para não correr o risco de se tornar um trabalhador em tempo integral, que não consegue impor limite ao horário de trabalho.

Oliveira e Dinarte (2014) realizam um estudo comparado sobre as regras legais do teletrabalho na União Europeia e no Brasil e centram sua preocupação na hipótese desta modalidade acarretar algum tipo de prejuízo ou subtração de direitos aos trabalhadores. Para as autoras, o regime de trabalho remoto trata-se apenas de uma modalidade flexível de organização do trabalho, estando, portanto, o teletrabalhador sujeito aos mesmos deveres e em gozo dos mesmos direitos consagrados pelo ordenamento jurídico, tais como horas extras e férias, bem como o empregador permanece responsável pela garantia dos custos e pelos riscos da atividade, pela garantia da saúde e segurança do trabalhador, bem como eventuais indenizações por acidentes de trabalho.

Barbosa e Souza (2017) fazem uma análise teórica mais aprofundada sobre os riscos do controle de um modo geral no teletrabalho, questionando frontalmente a suposta autonomia advinda desta modalidade, e comparando a situação do teletrabalhador ao modelo do Panóptico de Bentham, ou o modelo de penitenciária ideal, no qual um único guarda estrategicamente posicionado é capaz de observar todos os presos, os quais, por sua vez, não conseguem vê-lo. No caso, o teletrabalhador passaria a estar temerário sobre constante vigilância virtual, uma vez que não é capaz de saber exatamente quando seu chefe está lhe observando.

A telessubordinação, ou seja, a supervisão realizada por meios telemáticos e informatizados pode tornar o trabalhador temeroso. Saber que está sendo monitorado por essa chefia invisível, indiscutivelmente é uma forma de poder advindo do controle do tempo. Mesmo estando em sua casa o teletrabalhador perde parte de sua autonomia e a soberania sobre sua própria vida e suas atividades, como um todo, podem ficar comprometidas. *“Daí o efeito mais importante do Panóptico: induzir no detento [no teletrabalhador] um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder. Fazer a vigilância ser permanente em seus efeitos, mesmo se é descontínua em sua ação”* [FOUCAULT, Michel. Vigiar e punir: nascimento da prisão, p.190]. Portanto, para Foucault, quanto mais separados estiverem os indivíduos maior será a visibilidade que se tem sobre eles. Eliminam-se assim as distrações que atrasam o trabalho. (BARBOSA; SOUZA, 2017, p. 348).

Em seguida os autores discutem o “direito à desconexão” do teletrabalhador, ou seja, o direito ao tempo livre, à folga, ao descanso necessário. Neste sentido, conclui-se que mesmo trabalhando remotamente, é importante o estabelecimento de limites desta jornada, caso contrário o trabalhador estaria em um eterno regime de sobre aviso, ou seja, disponível a qualquer tempo para ser acionado pela chefia. Assim, a não disponibilidade física do trabalhador no local convencional de trabalho não pode ser confundida como disponibilidade virtual irrestrita (BARBOSA; SOUZA, 2017, p. 354-355).

Por fim, em suas considerações finais, Barbosa e Souza (2017) destacam que a carência de tempo e o ritmo de vida frenético impostos aos indivíduos criam a motivação para adesão ao teletrabalho, porém destacam a necessidade de se verificar as contradições inerentes a esta modalidade.

O isolamento social e a disponibilidade de tempo integral do trabalhador ao trabalho parecem ser os mais gritantes e inquestionáveis. O teletrabalhador, justamente pelo uso de equipamentos eletrônicos, que lhe permitem estar em contato com a empresa em qualquer lugar e a qualquer hora, torna-se sempre disponível para o trabalho, seu tempo de dedicação acaba sendo exclusivo e ilimitado, e os mecanismos jurídicos para o controle de jornada de trabalho, atualmente existentes na legislação brasileira, não parecem corresponder às novas nuances desta modalidade de trabalho. O teletrabalhador pode ser localizado e contatado esteja aonde estiver, o que limita não apenas a sua liberdade, mas também seu direito ao descanso, à desconexão. O que parece é que essas novas tecnologias criadas para a “evolução” da sociedade aprisionam o indivíduo e criam uma espécie de comportamento padrão, em que o isolamento social, quebrado apenas pelas relações virtuais, parece ser o mais propício para a “nova sociedade” que se intitula da informação. (BARBOSA; SOUZA, 2017, p. 358-359).

Assim, os aspectos relacionados à perda das formas convencionais de sociabilidade no trabalho, bem como as metodologias de controle do trabalho com foco não apenas no alcance das metas de produtividade, mas também voltado para o estímulo constante da motivação e engajamento do teletrabalhador destacam-se como pontos centrais nas reflexões sobre esta modalidade trabalho.

CAPÍTULO III – POSSIBILIDADES PARA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NA UFPA

Neste capítulo III se justifica a escolha do TRT-8 como referência para a observação da implantação do teletrabalho estruturado e discute a adoção desta modalidade de flexibilização na UFPA, bem como se apresenta os resultados da pesquisa de campo, a partir da descrição das entrevistas realizadas com servidores do TRT-8 e da UFPA.

III.1. A experiência de organização do teletrabalho no TRT-8: otimização de recursos humanos e o fortalecimento de uma cultura de gestão voltada para resultados

O Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região abrange as jurisdições dos estados do Pará e Amapá. Considerado de médio porte, possui 56 (cinquenta e seis) Varas do Trabalho, sendo 48 (quarenta e oito) no Pará e 08 (oito) no Amapá, e aproximadamente 1.250 (mil duzentos e cinquenta) servidores ativos e 120 (cento e vinte) magistrados. (<https://www.TRT-8.jus.br>)

Estudos da Secretaria de Gestão de Pessoas do TRT-8 identificaram uma mudança no perfil do quadro de servidores ingressantes no órgão, marcado pela renovação geracional e por pessoas de outros Estados e/ou regiões do Brasil. Em 2018, esta Secretaria identificou que:

[...] cerca de 35% do quadro ativo ingressou no órgão por meio dos concursos públicos realizados em 2013 e 2015 (posses a partir de 2014), sendo que, desse total, cerca de 60% é natural de outros estados da federação. Se considerarmos os ingressantes dos três últimos concursos (2010, 2013 e 2015), pouco mais de 80% dos servidores em exercício são nascidos a partir de 1980. (GUERRA *et al.*, 2019, s/p).

Segundo Guerra *et al.* (2019), este perfil acabou trazendo um desafio para a gestão de pessoas do órgão, tais como pressões por movimentação (remoção, redistribuição, cessão, etc.), ausências (licenças) e rotatividade de pessoal. Neste contexto, no TRT-8, o teletrabalho acabou se convertendo em uma oportunidade de possibilitar a flexibilização da jornada, garantindo o atendimento das necessidades do órgão, combinada à demanda do quadro funcional, com reflexos em ganho de produtividade e na qualidade de vida.

Analisando as Resoluções Internas do TRT-8 pode-se dizer que a regulamentação do teletrabalho foi inaugurada a partir de 2011, com a Resolução TRT-8 nº 203/2011, a qual dispôs sobre o desempenho de atribuições funcionais fora das dependências do Tribunal e com a utilização da telemática, seguida pela Resolução TRT-8 nº 80/2012, a qual

acompanhou a Resolução do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) que regulamentou o teletrabalho no âmbito da Justiça Trabalhista. Em 2016, o Tribunal editou a Resolução TRT-8 nº 77/2016, substituída pela Resolução TRT-8 nº 34/2018, a qual atualmente regulamenta o teletrabalho na Oitava Região.

Portanto, os critérios, metas e regras para que um servidor do TRT-8 passe a atuar em teletrabalho estão descritos na Resolução TRT-8 nº 34/2018. Trata-se de uma modalidade facultativa e, o passo inicial para sua realização é a formalização da concordância do servidor somada ao compromisso de cumprimento das metas fixadas, o qual poderá ser incluído na modalidade de teletrabalho a critério do gestor da unidade (Art. 7º, Resolução TRT-8 nº 34/2018).

Destaca-se que o teletrabalho não constitui um direito do servidor, o qual poderá ser revertido em função da conveniência do serviço, inadequação do servidor para essa modalidade de trabalho ou desempenho inferior ao estabelecido. Ademais, o servidor também precisa passar por inspeção de saúde junto a Coordenadoria de Saúde do Tribunal para verificar sua compatibilidade de saúde e liberar sua atuação em teletrabalho. Por fim, a realização do teletrabalho é autorizada pelo Presidente do Tribunal e formalizada por portaria expedida pela Secretaria de Gestão de Pessoas (Art. 7º, §1º; Art. 9º e Art. 10, Resolução TRT-8 nº 34/2018).

Sobre a realização do teletrabalho em si, os servidores do TRT-8 envolvidos na experiência relatam um intenso uso das TICs, fundamentais no suporte ao desenvolvimento do teletrabalho, tal como aponta a literatura citada até aqui sobre a temática.

[...] ferramentas de comunicação (telefone, videoconferências, *e-mail*, *hangouts*, *whatsapp*) e estratégias de gerenciamento de tarefas (planilhas do *Google*, aplicativos como *Trello*) contribuem para a racionalização do trabalho de forma transparente e colaborativa, facilitando o processo de *feedback*. (GUERRA *et al.*, 2019, s/p).

Guerra *et al* (2019) também destaca que para realização do teletrabalho o servidor deve ter um perfil proativo e dominar ferramentas de TICs, além de possuir alto grau de autonomia, concentração e disciplina para realização de tarefas e gestão do tempo e de prioridades, bem como o gestor precisa desenvolver habilidades de liderança, gestão por resultados e *feedback*, aprimorar competências em relação à gestão de equipes, e também dominar ferramentas de TICs, essenciais no gerenciamento das tarefas e divisão do trabalho, assim como na comunicação com a equipe em tempo real.

Os autores salientam que a estruturação do teletrabalho no TRT-8 sempre esteve inserida no Planejamento Estratégico Institucional e buscando equilibrar produtividade com o

clima organizacional, destacando que pesquisas internas anuais sobre clima organizacional realizadas pelo Tribunal apontam que o teletrabalho, quando bem estruturado, contribui diretamente para o alcance dos objetivos institucionais, além de promover a retenção de talentos e a redução da rotatividade de pessoal, conforme o Relatório de Análise Situacional nº 012/2018, que trata do aumento do teletrabalho no Brasil, elaborado pela Coordenadoria de Gestão Estratégica do TRT-8.

Ademais, além dos bons resultados em termos de produtividade e clima organizacional, em que pese que os servidores do TRT-8 em teletrabalho não atuam exclusivamente em setores diretamente ligados à movimentação virtual dos processos, os autores também destacam a consolidação dos processos judiciais eletrônicos (PJe), bem como de sistemas informatizados dos processos administrativos internos do Tribunal, como inovações mediadas pelas TICs facilitadoras para implantação do teletrabalho.

Assim, a partir de ferramentas de monitoramento e suporte à gestão por resultados e com base em Diagnósticos de Clima Organizacional e no Relatório do Programa de Combate ao Stress, o TRT-8 passou a elaborar um planejamento voltado para a sensibilização e capacitação dos envolvidos.

O Projeto Teletrabalho Estruturado foi concebido e elaborado pela Coordenadoria de Gestão Estratégica do TRT-8, juntamente com a Secretaria de Gestão de Pessoas, que diante do contexto organizacional identificado e contando com o apoio da Alta Administração do Tribunal, conceberam o projeto que objetivou *“estruturar o regime de teletrabalho no âmbito da Justiça do Trabalho da 8ª Região, com a finalidade de fomentar boas práticas de gestão nas unidades, melhorar o clima organizacional e aprimorar os resultados institucionais”*, de forma alinhada ao planejamento estratégico organizacional. Em síntese, no âmbito do TRT-8, o Projeto Teletrabalho Estruturado se respaldou nos seguintes pressupostos: liderança comprometida e capacitada; processos de trabalho bem definidos; gestão e controle da produtividade; transparência na distribuição das atividades entre todos os servidores; e comunicação e socialização. [...] foram realizadas as ações de sensibilização e capacitação de gestores e servidores para o gerenciamento do teletrabalho, com ênfase no desenvolvimento de planos de trabalho e no monitoramento de resultados, estimulando a adoção do regime de forma estruturada e sustentável. (GUERRA *et al.*, 2019, s/p).

Em pesquisa realizada em 2018 no âmbito do poder judiciário, o CNJ detectou que o teletrabalho se enquadrava dentre as ações sugeridas para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT (CNJ, 2018). Também em 2018, o TRT-8 promoveu uma série de eventos de capacitação e avaliação da prática do teletrabalho no órgão, além de fortalecer sua Comissão de Gestão do Teletrabalho, o que permitiu identificar os principais pontos positivos e negativos da experiência; reflexos sobre qualidade de vida e clima organizacional; e aspectos relacionados à ergonomia, plano de trabalho, capacitação, apoio tecnológico,

comunicação entre servidores e gestores, controle de jornada e produtividade (GUERRA *et al.*, 2019).

Atualmente, a experiência de implementação do teletrabalho no TRT-8 tem sido considerada satisfatória. Os relatórios da Comissão de Gestão do Teletrabalho apontam que um aumento de servidores em teletrabalho – até o final de 2018, o Tribunal já possuía quase 10% dos servidores em teletrabalho; aumento da produtividade nos setores onde existe teletrabalho estruturado; satisfação dos servidores; melhoria dos sistemas de gestão; aperfeiçoamento do planejamento e da organização dos métodos de trabalho das unidades; cumprimento adequado das obrigações previstas nos normativos e/ou plano de trabalho.

Como resultados de produtividade que podem estar associados aos benefícios advindos com a adoção do Teletrabalho Estruturado, destacam-se a manutenção do Selo Ouro pelo TRT-8 no Selo Justiça em Números do CNJ (Selo Ouro em 2014, 2016, 2017 e 2018); o atingimento de todas as metas nacionais vinculadas à Justiça do Trabalho em 2018 (conforme apuração institucional, pendente ainda de divulgação pelo CSJT e pelo CNJ); além da manutenção de 6 (seis) Varas do Trabalho entre as 10 (dez) melhores do Brasil, e de 17 (dezesete) entre as 50 (cinquenta) melhores do Brasil no Índice Nacional de Gestão de Desempenho da Justiça do Trabalho (IGest), divulgado pela Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho (CGJT). Destaca-se que dentre as Varas do Trabalho com melhores resultados estão 5 (cinco) de Macapá, 7 (sete) de Belém e 1 (uma) de Parauapebas, justamente Varas do Trabalho dentro do escopo do Projeto Teletrabalho Estruturado. [...]

Em relação ao clima organizacional, verificou-se melhoria significativa nos indicadores de clima das unidades que aderiram ao teletrabalho. Como exemplos, podem-se citar variações positivas do clima medido em 2017 para 2018 da 1ª Vara do Trabalho de Macapá, que partiu de 77,36% para 89,81% de avaliação positiva de clima (12,45 p.p de aumento) e da 6ª Vara do Trabalho de Macapá, que saltou de avaliação positiva de clima de 60,81% para 81,35% (aumento de 20,54 p.p). Em Parauapebas, a média de avaliação positiva do clima nas 4 Varas do Trabalho saltou de 65,88% em 2017 para 81,70% em 2018, um acréscimo de 15,82 p.p. [...]

Portanto, os benefícios do estímulo à adoção e ampliação do regime de teletrabalho de forma estruturada refletem-se no atendimento dos anseios dos servidores por maior flexibilidade e qualidade de vida, além dos avanços nas estratégias de gestão das unidades, que permite a condução a melhores resultados organizacionais. (GUERRA *et al.*, 2019, s/p).

Quanto às dificuldades na implementação do Projeto Teletrabalho Estruturado no TRT-8, destaca-se a resistência e desconfiança ante tal inovação de organização do trabalho, potencializadas pelo fato de que muitos teletrabalhadores desenvolvem suas atividades de outras regiões do país. Porém, o enfrentamento e superação destas dificuldades tem se dado a partir do apoio fundamental da Alta Administração do Tribunal e de intensas ações de comunicação, capacitação de gestores e servidores, avaliação permanente e compartilhamento de experiências, no intuito de aprimorar e avançar para a consolidação de uma prática cada vez mais sustentável e adequada ao perfil e objetivos institucionais (GUERRA *et al.*, 2019).

Por fim, ainda em relação às dificuldades inerentes ao regime, a partir do acompanhamento realizado pela Comissão de Gestão do Teletrabalho, servidores e gestores relataram que os obstáculos enfrentados têm sido contornados a contento, tendo o saldo da experiência sido bem mais positivo que negativo, revelando o potencial promissor da prática no contexto do TRT-8. Nesse aspecto, ressalta-se a importância do constante aperfeiçoamento do regime, que deve contar com o comprometimento e engajamento dos envolvidos no aprimoramento dos processos e desenhos de trabalho, gestão colaborativa e comunicação transparente (GUERRA *et al.*, 2019).

Esta particularidade do TRT-8, no caso, de teletrabalhadores realizarem suas atividades laborais de outras regiões do país e, conseqüentemente de forma integral, exige, sobretudo, intensificação de ações permanentes de monitoramento e avaliação, uma vez que esta condição pode acarretar em riscos relacionados ao isolamento social e comprometimento da saúde dos teletrabalhadores.

Além disso, tem-se o teletrabalho enquanto uma prática precária, por isso, o Tribunal estimula os servidores cujo interesse de se radicar permanentemente em outras regiões diversas à circunscrição do órgão que busquem alternativas definitivas de movimentação, tais como aprovação em outros concursos ou redistribuições, por exemplo, para não ficarem “reféns” do teletrabalho, em especial porque esta modalidade como destacado anteriormente não se trata de um direito, podendo ser revertido conforme as necessidades do órgão e/ou inadequação em relação às obrigações e metas estabelecidas.

Assim, diante desta descrição geral sobre a implementação do teletrabalho no TRT-8, pode-se concluir que há, no Tribunal, elementos favorecedores para o estabelecimento desta modalidade de trabalho flexibilizada, em especial pelo perfil do quadro funcional, apoio da Alta Administração, interesse e engajamento de gestores e servidores, contínuas ações de sensibilização, capacitação, monitoramento, avaliação e compartilhamento de experiências e soluções.

III.2. Avaliação de servidores do TRT-8 sobre a prática do teletrabalho

Neste tópico serão descritos os apontamentos e impressões levantadas junto aos cinco servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região que atuam em teletrabalho, destacando o perfil dos indivíduos, cargo e funções desempenhadas, opiniões sobre o teletrabalho em si, métodos de organização e controle da rotina de trabalho, e impactos sobre

qualidade de vida e produtividade, quais sejam, os temas abordados pelo roteiro de entrevista aplicado. (Anexo I-A)

Abaixo segue a identificação dos sujeitos, para que seja possível se ter uma noção geral do perfil dos cinco teletrabalhadores do TRT-8 entrevistados:

1) ACM: sexo masculino, 60 anos de idade, residente e domiciliado no estado da Paraíba, médico veterinário, ocupante do cargo de Analista Judiciário/ Área Administrativa, lotado no Núcleo de Pagamento (COAPP/SEGEP), servidor do TRT-8 há 04 anos e há 06 meses atuando em teletrabalho em tempo integral, com quatro vindas anuais planejadas à Belém para atuar na sede do Tribunal, por uma semana a cada vinda.

2) ALMS (fictício): sexo masculino, 49 anos de idade, residente e domiciliado no Pará, bacharel e especialista em Direito, ocupante do cargo de Técnico Judiciário, lotado no setor de Processo Administrativo Eletrônico (Sistema PROAD) da CODEP, servidor do TRT-8 há 19 anos e há 03 anos atuando em teletrabalho em tempo integral, comparece mensalmente ao Tribunal por 2 ou 3 dias conforme a agenda de tarefas e/ou reuniões.

3) GD: sexo masculino, 32 anos de idade, residente e domiciliado no estado do Rio Grande do Norte, Tecnólogo da Informação, ocupante do cargo de Analista Judiciário/ Área de TI, lotado na Secretaria de Tecnologia da Informação, servidor do TRT-8 há 05 anos e há 03 meses atuando em teletrabalho integral, com três vindas à Belém estabelecidas neste primeiro ano no Plano de Trabalho.

4) LTP: sexo feminino, 51 anos de idade, residente e domiciliada no estado de Pernambuco, Psicóloga, ocupante do cargo de Analista Judiciário/ Área Administrativa, lotada na Assessoria de Desenvolvimento de Pessoas/ Assistência de Ensino à Distância, servidora do TRT-8 há 09 anos e há 03 anos atuando em teletrabalho integral, com aproximadamente cinco a seis vindas anuais à Belém (02 meses em teletrabalho e 15 dias presenciais).

5) TRBG: sexo feminino, 37 anos de idade, residente e domiciliada no Rio de Janeiro, Produtora Cultural especialista em marketing, ocupante do cargo Analista Judiciário/ Área Administrativa, lotada na Assessoria de Comunicação, servidora do TRT-8 há 04 anos e há 11 meses em teletrabalho integral, e por ser ainda o primeiro ano de cumprimento de jornada flexibilizada, não foi determinada a periodicidade de vindas à Belém.

Após a identificação, segue uma compilação das respostas oferecidas pelos entrevistados aos nove quesitos pontuados no roteiro de entrevistas, com destaque para algumas avaliações e observações elencadas. Sobre a oportunidade de atuar de forma remota,

foi questionado se a oportunidade surgiu de interesse próprio ou através de estímulo do órgão. Os entrevistados foram unânimes em responder que a motivação para atuação em teletrabalho se deu por interesse próprio, tais como, poder dar mais assistência a um membro da família e/ou poder morar próximo de familiares.

Quer dizer, ainda que o Tribunal possua ganhos concretos, como aumento da produtividade, a qual, inclusive, trata-se de uma condição para realização do teletrabalho, prevista nas Resoluções de regulamentação, as justificativas para a flexibilização da jornada giram em torno de demandas pessoais dos servidores. GD relatou que além de seu interesse próprio, tal qual relatado pelos demais entrevistados, existe também estímulo do Tribunal para flexibilização da jornada via teletrabalho, materializado através de campanhas conscientização de gestores, e balanços avaliativos da prática do teletrabalho demonstrando suas vantagens, com destaque para o aumento de produtividade e maior motivação do servidor.

LTP relatou que o teletrabalho surgiu como possibilidade de combinar soluções para demandas pessoais e um projeto de estruturação de vídeo aulas. Em 2016, ela tinha começado a se capacitar para fazer videoaulas, comprou equipamentos e softwares, investiu no processo de edição de vídeos para iniciar um período inovador no setor de Educação à Distância do tribunal. Assim, diante das características da atividade proposta e o dos investimentos realizados pela servidora para concretização do projeto, foi possível estruturar um planejamento de teletrabalho e garantir que a mesma pudesse residir em Recife para acompanhar o quadro debilitado de saúde de seu filho.

Sobre as principais mudanças que ocorreram na rotina diária, impactos sobre a qualidade de vida, e o acompanhamento da produtividade laboral os entrevistados responderam que, em geral, realizam suas atividades em suas residências, em escritórios adaptados, com atenção para aspectos ergonômicos que podem influenciar sobre a saúde ocupacional. ALMS cita a redução de tempo de deslocamento para trabalhar de forma presencial, já que o escritório já está em casa, o que também possibilita maior concentração e foco para o desenvolvimento das atividades laborais.

GD enfatiza o fato de o teletrabalho permitir que o servidor resida em local diferente da sede do órgão, o que já acarreta em benefícios para a qualidade de vida e, sobre a rotina, considera que o trabalho presencial acaba propiciando maiores distrações, portanto, o teletrabalho contribui para a criação de condições concretas de aumento de produtividade,

através da possibilidade de atuação com maior autonomia, foco e concentração nas tarefas planejadas.

Ainda sobre a produtividade e a qualidade de vida de quem atua em teletrabalho, os entrevistados garantem que, de fato, são bem superiores. A motivação pessoal para seguir obtendo as vantagens de poder trabalhar de outro estado, especialmente estar próximo de seus entes queridos, ajudam a garantir as exigências de aumento de produtividade. Ademais a flexibilização da jornada também permite a realização de outras atividades de interação social, como academia, cursos de línguas estrangeiras, cursos de capacitação e/ou pós-graduação, as quais contribuem para a saúde do corpo e da mente, tais como e que, inclusive, ajudam a compensar o “isolamento social” inerente ao teletrabalho.

LTP acrescenta que seu rendimento, desempenho e concentração são superiores em teletrabalho do que em trabalho presencial, devido à necessidade de intensa atividade de edição realizada, a qual não é interrompida por possíveis distrações comuns em um ambiente de repartição (telefones, atendimentos, conversas, etc). TRBG também destaca que a rotina em teletrabalho lhe possibilitou o desenvolvimento de novas habilidades e competências, permitindo atuar com maior foco nas tarefas.

Sobre as vantagens do trabalho remoto, os teletrabalhadores relataram que trabalham mais motivados ante o ajuste e equilíbrio proporcionado entre as demandas pessoais e laborais. Outras questões apontadas como vantajosas se referem à maior autonomia e liberdade para organizar e otimizar o planejamento e execução das tarefas, o fato de trabalhar em um ambiente geralmente mais aconchegante e tranquilo permite maior concentração para garantia das metas de produtividade, evitando-se desperdício de tempo e retrabalho, o que acaba por garantir também uma maior satisfação e realização em relação ao trabalho desenvolvido.

As desvantagens citadas estão relacionadas ao conflito em caracterizar o ambiente doméstico como ambiente de trabalho, bem como ao isolamento social, a falta de convivência cotidiana presencial com os colegas e equipe de trabalho, apesar desse distanciamento acabar por ser minimizado através das variadas formas de conectividade (redes sociais, sistemas informatizados), as quais, também são utilizados para mediação da realização das tarefas.

ALMS destaca ainda que a percepção da cultura corporativa ao modelo presencial de trabalho ainda é uma grande dificuldade para adoção do teletrabalho no serviço público. GD complementa esta questão de ainda persistir certo despreparo para maior aceitação da flexibilização da jornada no âmbito da cultura organizacional ao fato de gestores e servidores

ainda não estarem suficientemente preparados para lidar com tal mudança na organização do trabalho.

Ainda sobre desvantagens, LTP destaca que nunca se afasta muito tempo e alterna dois meses de teletrabalho com 15 dias presenciais, o que lhe permite um grande envolvimento, boas relações e vínculos afetivos com colegas e equipe de trabalho, afastando a temerosidade ao isolamento social. Ademais, para a servidora, atuar em teletrabalho, exige disciplina, organização, responsabilidade e comprometimento com a equipe e com o resultado, e sem estas características individuais torna-se difícil ter êxito.

Sobre a opinião acerca das normatizações que regulamentam o teletrabalho no âmbito do serviço público, especialmente sobre a responsabilidade em prover os meios de trabalho (espaço ergonomicamente apropriado, equipamentos, energia, internet, etc) e o critério de aumento de produtividade, em geral, os entrevistados colocaram como situações que podem reforçar o preconceito em relação à prática, como se o teletrabalho em si só gerasse benefícios ao trabalhador, por isso a exigência de contrapartidas como a garantia da infraestrutura e o aumento da produtividade.

Porém, se tratar de algo relativamente “novo”, ainda em fase de experiência, aprendizagem e acomodação, as regulamentações acabam sendo de grande valia para nortear a implementação e o desenvolvimento das atividades e, de certa forma, com o tempo, caso a prática do teletrabalho se demonstre, de fato, benéfica também nestes aspectos (economia com infraestrutura e aumento da produtividade) talvez as futuras regulamentações possam se dedicar a modernizar cada vez mais a utilização do teletrabalho, dedicando maior atenção à outros aspectos, sem necessariamente já impor cobranças superiores às cabíveis ao trabalho presencial.

GD acredita que as regulamentações nestes aspectos corroboram enquanto alternativas de superação frente ao contingenciamento de recursos para os serviços públicos, pois ajudam a otimizar as atividades, favorecendo uma gestão por produtividade, com mensuração de equipes, pessoas e tarefas, traçar metas SMART, etc., afinal, falar em entrega e produtividade estimula uma gestão por metas para todos, ou seja, para quem trabalha presencialmente pode-se propor horário flexível e metas factíveis e para os teletrabalhadores metas arrojadas.

Quanto à organização cotidiana do teletrabalho e as principais dificuldades enfrentadas, ACM enfatizou a necessidade de disciplina, seriedade, organização de um ambiente apropriado e exclusivo para realização do trabalho (home office) e cumprimento da jornada de trabalho, tendo em vista que a compreensão sobre o teletrabalho deve ser de que

apenas o que muda é o local de onde você realiza o trabalho, o restante, as responsabilidades, deveres e obrigações devem ser respeitados pelo teletrabalhador.

De fato, o ideal é manter uma rotina de trabalho semelhante à realizada pela equipe presencial e durante o horário de funcionamento do órgão, facilitando contatos em tempo real com a equipe de trabalho por aplicativos de mensagens como *whatsapp* ou salas virtuais de reuniões como o *hangouts* ou outros. ALMS busca manter uma disciplina cotidiana, em especial o contato com a chefia, vez que tomadas de certas decisões precisam ser compartilhadas para prosseguimento dos trâmites processuais.

GD e TRBG relataram sobre a utilização do ASSYST, um sistema que registra o recebimento das demandas e gera um relatório mensal das atividades realizadas, o qual ainda precisa ser aperfeiçoado para melhorar a quantificação do trabalho e a produtividade do teletrabalhador. TRBG exemplifica que quando lhe solicitam um material gráfico, o sistema contabiliza apenas um resultado entregue, sendo que para a realização da atividade são necessárias inúmeras tarefas (adequação da diagramação, elaborar a ordem de serviço, fazer pesquisa de preço, contratar o fornecedor, acordar prazos de entrega do material, conferir nota fiscal para encaminhar ao setor de prestação de contas, etc), as quais acabam sendo invisibilizadas.

Em relação à satisfação em atuar em teletrabalho, todos demonstraram que estão bastante satisfeitos, relatos, inclusive, de melhora de desempenho na realização das funções. De fato, o maior tempo em teletrabalho entre os entrevistados é de pouco mais de cinco anos, alguns sequer completaram um ano nesta modalidade, possivelmente por este motivo ainda mantenham este elevado grau de satisfação, sempre enaltecendo os aspectos tidos como positivos, tais como maior flexibilidade e autonomia para organização do trabalho e demais afazeres.

Apenas TRBG apontou um elemento que tende a gerar certa insatisfação, qual seja o fato de o trabalho aparentemente ser menos valorizado, uma vez que as pessoas não estão ali acompanhando a produção do resultado que é entregue. Neste sentido, a gestão e contabilização das tarefas, atividades e resultados produzidos são fundamentais para o conjunto da equipe e demais colegas consigam perceber a produtividade do teletrabalhador.

Quando questionados sobre a desconexão (direito ao descanso necessário), relações cotidianas com os colegas de trabalho e relações hierárquicas de organização do trabalho (controles), tal como a questão anterior, os entrevistados relataram ainda não sofrerem grandes dificuldades quanto a estes pontos. Sobre a desconexão, apesar de ficarem sempre

conectados às equipes somada a exigência de aumento da produtividade, sempre buscam resguardar seus horários de descanso, até porque a própria disciplina e organização inerentes ao perfil do teletrabalhador acabam contribuindo para que se consiga realizar o trabalho de forma adequada sem precisar se tornar um “refém” das metas de produtividade.

Na relação com os colegas, há certo sentimento de certo isolamento, mas com a adaptação ao ritmo de trabalho e a relação virtual cotidiana acabam minimizando este impacto. Ademais a falta de parâmetros gerais de produtividade para todos enseja certo desconforto entre colegas, pois nas entrelinhas é como se existisse dois grupos de trabalhadores: os que precisam cumprir o horário (presenciais) e os que precisam cumprir as metas/produtividade (teletrabalhadores).

Em relação ao relacionamento hierárquico com as chefias todos relataram um bom entrosamento, destacando que os controles sobre as metas dos teletrabalhadores buscam manter o mesmo nível de exigência geral do órgão, e concluem afirmando ser muito importante que seja desta forma, afinal, todos são servidores do tribunal e devem atuar para garantir a prestação de um serviço de excelência como um todo.

Por fim, sobre as perspectivas de prazo para atuação em teletrabalho, questionando se há necessidade de revezamento entre período de atuação remota e presencial, ou se deve se estabelecer um prazo máximo para atuação em teletrabalho, no geral, todos indicaram que deve se avaliar cada caso, se o servidor está adaptado e conseguindo produzir os resultados de forma satisfatória, se não vem apresentando dificuldades ou consequências negativas em virtude do teletrabalho, se as condições para renovação de prazo para mais um novo período em teletrabalho estão contempladas, ou seja, trata-se de algo bastante relativo.

ACM possui uma perspectiva bastante positiva em seguir realizando teletrabalho sem definição de prazo limite e afirma estar funcionando bem a dinâmica atual, na qual ele passar uma semana presencialmente no TRT-8 a cada três meses por ano, quando realiza reciclagens e, em conjunto com a equipe buscam ajustar e/ou aprimorar suas rotinas de trabalho. Da mesma forma GD também não vê empecilhos em um servidor se manter constantemente em teletrabalho, desde que se mantenha atualizado, corresponda às demandas do seu órgão e busque sempre manter um contato estreito com a sua chefia, colegas, etc.

LTP opina que sua vida melhorou bastante com a rotina do teletrabalho, portanto gostaria de permanecer sempre nesta modalidade, atentando para a importância de se manter os vínculos e o sentimento de pertença ao órgão, afinal, cada um faz parte faz parte de um grande todo que é o Tribunal. Ressalta que se trata de uma opinião sobre a sua experiência e

que não necessariamente pode ser generalizada para todos os casos, pois há que se observar a adequação à modalidade e o cumprimento das metas traçadas em cada plano individual de trabalho.

Devido o teletrabalho ainda ser bastante recente para ALMS, por ora, não tem um posicionamento conclusivo a respeito. Já TRBG afirma não pensar muito sobre esta questão do prazo no momento, acredita ser possível trabalhar em teletrabalho por um grande período desde que exista algum momento de trabalho presencial para interação com a equipe e contato com a cultura da empresa.

III.3. Teletrabalho na UFPA: perfil das atividades administrativas e possibilidades operacionais

A luz das discussões traçadas até aqui, baseado no referencial teórico e na experiência concreta de estruturação do teletrabalho no tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região, busca-se traçar um paralelo quanto às possibilidades de implantação desta modalidade de jornada flexibilizada na UFPA, analisando o perfil das atividades administrativas e as possibilidades operacionais.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Pará (2016-2025), a Instituição cumpre um papel fundamental para o desenvolvimento sustentável do conjunto da região amazônica brasileira, buscando estimular a incorporação de novos conhecimentos e tecnologias para criação de condições objetivas ao atendimento das crescentes e diversificadas demandas sociais e contribuir para o desenvolvimento sustentável regional, nacional e internacional.

A UFPA está presente em vários municípios paraenses. Atualmente existem 12 *campi*, nos municípios de Abaetetuba, Altamira, Belém, Bragança, Breves, Cametá, Capanema, Castanhal, Salinópolis, Soure e Tucuruí, além de dezenas de polos, os quais permitem à Universidade alcançar tantos outros municípios e/ou localidades, tais como Barcarena, Bujaru, Cachoeira do Arari, Canaã dos Carajás, Conceição do Araguaia, Dom Eliseu, Igarapé Miri, Jacundá, Juruti, Marabá, Moju, Mosqueiro, Muaná, Paragominas, Parauapebas, Redenção, Santana do Araguaia, São Sebastião da Boa Vista, Tailândia, Tucumã (PDI-UFPA 2016-2025).

A população universitária é composta por mais de 56.000 (cinquenta e seis mil) discentes, sendo 6.769 (seis mil setecentos e sessenta e nove) nos Ensino Técnico e nos

Cursos Livres das Escolas de Música, Teatro e Dança e Línguas Estrangeiras do Instituto de Letras e Comunicação (ILC); 1.121 (mil cento e vinte e um) na Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio (Escola de Aplicação); e os demais nos cursos de graduação e pós-graduação. O quadro de pessoal é composto por 2.944 (dois mil novecentos e quarenta e quatro) servidores docentes e 2.553 (dois mil quinhentos e cinquenta e três) servidores Técnicos Administrativos em Educação (Anuário Estatístico UFPA, 2018).

A Instituição é formada por Unidades Administrativas e de Gestão, as quais englobam os Conselhos Superiores, Reitoria, Pró-Reitorias, Outros Assessoramentos, e também por Unidades Acadêmicas e por Unidades Especiais. Toda esta complexa estrutura organizativa visa garantir uma plena e eficiente condução e realização das atividades de ensino, pesquisa e extensão promovidas pela UFPA. (Anexo III)

A luz desta caracterização geral da estrutura organizativa e funcional da UFPA, para se discutir as perspectivas para implantação do teletrabalho para os servidores Técnicos Administrativos em Educação da Instituição faz-se importante elucidar o perfil global das atividades administrativas desenvolvidas, bem como o lugar das TICs nesse contexto.

A carreira Técnica Administrativa em Educação possui uma grande diversidade de cargos, dentre os quais, pela afinidade com o tema de pesquisa em questão, qual seja, o teletrabalho, e pelo quantitativo de ativos, destaca-se: Administrador, Bibliotecário, Secretário Executivo e Técnico em Assuntos Educacionais dentre os cargos de Classe E, os quais somam quase 300 servidores; e Assistente em Administração – Classe D, o qual representa mais de 700 (setecentos) servidores, cerca de 27,5% dentre o total de ativos e possuem atuação em variadas funções, desde secretarias acadêmicas, bibliotecas, funções administrativas, etc. (Anexo II)

Em geral, as atividades cotidianas do conjunto dos servidores estão mediadas pela utilização de tecnologias da informação (emails, aplicativos de smartphone, etc), em especial pelos sistemas informatizados da UFPA. Em relação aos investimentos na área de tecnologia da informação, o Plano de Desenvolvimento Institucional coloca como uma prioridade para a Universidade, tendo em vista a necessidade de dinamizar os fluxos de trabalho, na busca de produzir respostas e/ou resultados mais céleres e efetivos às demandas institucionais:

Para os próximos dez anos, é necessário investir em Sistemas de Informação cada vez mais integrados, que agilizem os fluxos de trabalho respondendo mais prontamente às demandas crescentes nessa área (PDI-UFPA 2016-2025, p. 91).

Paralelamente, o PDI também demonstra uma preocupação com a promoção da qualidade de vida dos servidores, a qual perpassa por garantia de condições adequadas de trabalho e inovações no âmbito da gestão de pessoas:

Aponta-se também a necessidade de mais atenção à saúde do servidor, o que ganhou espaço significativo na área de gestão, especialmente a partir da implantação, em 2 de julho de 2010, do Sistema Integrado de Assistência à Saúde do Servidor (SIASS), que vem consolidando diversas ações de melhoria à saúde do servidor. [...] As ações na área da saúde e qualidade de vida buscam a integração com as rotinas de trabalho que o servidor apresenta, atuando conjuntamente com as diretrizes de capacitação, qualificação, desenvolvimento de pessoal e adequação e melhoria das condições de trabalho nas diversas unidades da UFPA. É parte importante da implantação de novos processos, nos próximos anos, que possibilitem a estruturação de rede protetiva aos servidores e que deem suporte aos gestores da UFPA. É necessário que os gestores estejam cada vez mais preparados para atuar de maneira a reduzir o impacto negativo das relações de trabalho na saúde, o que pode possibilitar a prevenção da instalação de conflitos que geram um déficit relacional e prejudicam o desempenho e o bem-estar. Percebe-se, assim, um encadeamento lógico que envolve o atendimento de aspectos sociais, culturais, relacionais, de saúde, incluindo as práticas de gestão com vistas ao alcance do objetivo público a que a Universidade precisa atender. Esses aspectos fazem parte de um Sistema de gestão de pessoas amplo, dinâmico, sistêmico e integrado, que proporcione uma renovação na forma de trabalho e um engajamento das pessoas umas com as outras, delas para com elas mesmas e delas para com a sociedade. (PDI-UFPA, 2016-2025, p. 91).

Quanto aos desafios relacionados à Tecnologia da Informação e Comunicação, o Plano de Desenvolvimento Institucional destaca o papel das TICs para a implantação das diretrizes estratégicas organizacionais, e aponta as seguintes metas para serem alcançadas até 2025:

- 1) Expandir e consolidar as INFOVIAS de dados públicas de alta velocidade até os campi da UFPA; consolidar os Sistemas de Informação por meio do SIG-UFPA (convênio com a UFRN), que já estão sendo implantados;
- 2) Estender, atualizar e consolidar o Datacenter do CTIC com recursos de segurança, alta disponibilidade e redundância;
- 3) Ampliar a infraestrutura de redes, implantando redes sem fio com cobertura em todos os campi;
- 4) Aprimorar a Governança Corporativa de TI na UFPA;
- 5) Ampliar a oferta de serviços de infraestrutura de TI, tais como videoconferência, plataformas virtuais de ensino, objetos de aprendizagem, laboratórios virtuais;
- 6) Aperfeiçoar a gestão da segurança da informação e comunicação e a auditabilidade dos sistemas de informação institucional. (PDI-UFPA 2016-2025, p. 152-153).

De fato, atualmente, boa parte das atividades administrativas na UFPA já está mediada pelos Sistemas Informatizados. O Sistema Integrado de Gestão (SIG) se encontra em um estágio avançado de utilização, em especial dos módulos: Administrativo (SIPAC), que registra a tramitação dos processos internos; Acadêmico (SIGAA), o qual permite uma relação interativa entre a comunidade acadêmica, envolvendo a criação de ofertas, envio de informações, matrícula em disciplinas, lançamento de conceitos, fóruns de discussão, etc.; e o SIG-Eleição, módulo que permite a organização de processos eleitorais.

Já o módulo de Recursos Humanos (SIGRH), permite acesso dos servidores aos dados funcionais, inscrição em cursos de capacitação promovidos pela UFPA, acompanhamento de informações financeiras e de férias, criação de fóruns de discussão, e atua de forma complementar ao Sistema de Gestão de Acesso do Ministério do Planejamento (SIGAC), pelo qual se pode acessar dados financeiros, a carteira funcional, realizar a solicitação para marcação de férias, bem como cadastrar chamadas para prestação de contas do auxílio saúde.

Através do SIG UFPA é possível acessar o Sistema de Atendimento ao Usuário (SAGITTA), vinculado ao Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC) da Universidade, cuja finalidade é receber chamadas e oferecer soluções aos usuários do sistema. De acordo com o CTIC, o sistema de chamadas é atualizado três vezes ao dia e, anualmente, são recebidas cerca de cinco mil chamadas via SAGITTA, sendo que esta contabilização se refere apenas àquelas em que há interação com o usuários, excluindo-se algumas chamadas emergenciais e/ou chamados automáticos, como a criação de contas institucional, acesso à rede institucional ou adesão ao AntiSpam. No portal eletrônico da unidade existem estatísticas variadas, as quais demonstram os quantitativos de atendimentos e as avaliações de satisfação de usuários. (<https://www.ctic.ufpa.br/index.php/estatisticas>)

Além do SIG, existem outros sistemas para a realização, organização e controle das tarefas, tais como: o Sistema de Planejamento das atividades docentes (SISPLAD); o Sistema de Registro de Atividades Anuais (SISRAA), integrado ao Sistema Integrado de Planejamento e Gestão (SInPeG) da Pró-Reitoria de Planejamento; o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP), pelo qual é possível solicitar, cadastrar e prestar contas de viagens; o Sistema Integrado de Materiais (SIMA), pelo qual se cadastra o empenho para compra de materiais de consumo e/ou pagamento de serviços (PDI-UFPA 2016-2025).

No Plano de Integridade da UFPA 2019-2020, elaborado pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) também são citados o Sistema de Cadastro de Fornecedores (SICAF), o Sistema Informatizado de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (e-OUV), e o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), os quais figuram como ferramentas importantes na otimização dos processos de controle interno da Instituição.

Ou seja, ante este breve resumo de alguns dos sistemas informatizados utilizados no cotidiano Institucional, percebe-se que inúmeras tarefas se encontram mediadas pelas TICs na UFPA, bem como o PDI 2016-2025 destaca que a Universidade vem trabalhando para a ampliação e aprimoramento da comunicação via sistemas informatizados.

Em que pese a necessidade de constante aperfeiçoamento e inovação, principalmente por se tratar de tecnologia, de fato, os sistemas trouxeram inúmeras facilidades para o dia-a-dia. Na gestão das atividades acadêmicas, por exemplo, vários fluxos foram substituídos: agora os docentes lançam conceitos diretamente no SIGAA e, automaticamente, o discente pode acessar seu histórico escolar pelo Sistema.

O SAGITTA atua como um facilitador na resolução das demandas dos usuários. As unidades cadastradas no sistema são denominadas “prestadoras de serviços”, para as quais o usuário pode direcionar sua demanda. No caso de uma unidade acadêmica, por exemplo, os requerimentos podem ser de justificativas de falta, solicitação de segunda chamada de avaliações, problemas com SIGAA, solicitação de reserva de espaços físicos, etc. A demanda é recebida pelo TAE responsável, encaminhada para o setor competente tomar as devidas providências, em seguida o *feedback* e entregue ao usuário.

Quer dizer, não há mais a necessidade de se dirigir até a unidade, preencher formulários e anexar comprovantes. O requerimento e a juntada de comprovações podem ser feitas via sistemas informatizados, o que tende a contribuir maior agilidade na prestação dos serviços e soluções de problemas e, de certa forma, em ampliação do acesso aos serviços, uma vez que o usuário poderá fazer a solicitação de qualquer lugar, bastando ter ao seu alcance um posto de conexão ao sistema.

A tendência ao fortalecimento e aumento da utilização das TICs na UFPA e as características de certas tarefas administrativas demonstram que existe a possibilidade concreta para se estruturar um plano de flexibilização da jornada de trabalho administrativa a partir do trabalho remoto na Instituição.

Ademais, a partir da experiência concreta do TRT-8 e os impactos positivos do teletrabalho sobre a qualidade de vida e produtividade dos servidores, vislumbra-se a importância de se refletir sobre esta perspectiva de flexibilização da jornada de trabalho, obviamente, dando atenção ao devido acompanhamento para a minimização de impactos negativos em relação à saúde dos servidores, tendo em vista esta também ser umas das diretrizes institucionais da UFPA.

III.4. Expectativas de servidores da UFPA em relação ao teletrabalho

Neste tópico serão descritas as entrevistas realizadas com cinco servidores da Universidade Federal do Pará (Anexo I-B), nas quais se buscou captar centralmente a

compreensão destes servidores sobre o teletrabalho, se vislumbram a possibilidade de suas atividades laborais serem realizadas remotamente e as perspectivas concretas de adoção desta modalidade no contexto das Universidades, particularmente da UFPA. Abaixo segue a identificação dos sujeitos, para uma noção geral do perfil dos entrevistados:

1) AC: sexo masculino, 32 anos de idade, bacharel em secretariado executivo, ocupante do cargo de Secretário Executivo, servidor da UFPA há 05 anos, lotado na Secretaria do Centro de Registros e Indicadores Acadêmicos (CIAC), com jornada diária de 08 horas (40 horas semanais).

2) BSH: sexo feminino, 31 anos de idade, engenheira de pesca com mestrado em agriculturas amazônicas, ocupante do cargo de Assistente em Administração, servidora da UFPA há 02 anos e 05 meses, lotada na Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA) do Instituto de Ciências da Arte (ICA), com jornada diária de 08 horas (40 horas semanais).

3) DLS: sexo masculino, 31 anos de idade, licenciado em química, ocupante do cargo de Técnico em Assuntos Educacionais, servidor da UFPA há 07 anos, lotado na Coordenadoria de Admissão e Gestão Acadêmica no Centro de Registros e Indicadores Acadêmicos (CIAC), com jornada diária de 08 horas (40 horas semanais).

4) HSF: sexo feminino, 36 anos de idade, bacharel em secretariado executivo com especialização em gestão pública, ocupante do cargo de Secretário Executivo, servidora da UFPA há 09 anos, lotada na Secretaria Executiva do Instituto de Ciências Biológicas (ICB), com jornada diária de 08 horas (40 horas semanais).

5) WPMJ: sexo masculino, 34 anos de idade, bacharel e licenciado em ciências sociais com mestrado e doutorado em educação, ocupante do cargo de assistente em administração, servidor da UFPA há 07 anos e 05 meses, lotado na secretaria do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGED) no Instituto de Ciências da Educação (ICED), com jornada diária de 06 horas (30 horas semanais).

Identificados os sujeitos, abaixo segue a descrição das respostas obtidas ante aos oito quesitos apresentados no roteiro de entrevistas, destacando os pontos de maior relevância para a temática em estudo, começando pela compreensão dos entrevistados sobre o teletrabalho. No geral todos buscaram conceituar genericamente o significado do termo, respondendo que seria o trabalho que pode ser realizado fora da sede da empresa ou instituição/órgão público, no caso do serviço público.

AC exemplificou que o teletrabalho pode ser realizado desde a casa do trabalhador (*home office*) ou em escritórios especializados compartilhados. DLS ressaltou ser uma modalidade de trabalho que não necessita o deslocamento do trabalhador para a sede física de determinada instituição ou empresa. Além destes elementos, WPMJ também acrescentou que a realização do teletrabalho se apoia em tecnologias da informação e comunicação.

Sobre as tarefas que desenvolvem, AC descreveu como atividades de escritórios (redação oficial, agendamento, arquivamento, recebimentos e despachos de processos, assessoramento, atendimento ao público interno e externo, gerenciamento, gerenciamento de e-mails eletrônicos); BSH trabalha com cadastro de compras/serviços de pessoa física e jurídica por dispensa de licitação e manutenção predial; DLS atua na análise de processos relativos à gestão acadêmica, análise de documentação de ingressantes na UFPA, atendimento de solicitações via SAGITTA, e atendimento ao público; HSF desenvolve atividades de atendimento ao público presencialmente e por meios virtuais (telefone, e-mail e outros), produção de documentos diversos, formação, movimentação e acompanhamento de processos (SIPAC), gestão de fluxos, funcionamento e de materiais da secretaria; WPMJ realiza elaboração de documentos (atas, memorandos, ofícios, quadros, tabelas, planilhas), entrega e acompanhamento de processos, atendimento ao público (presencial, telefone, email), organização de documentos para reuniões, gestão de espaço físico, materiais e equipamentos, gestão do site, email e de sistemas (SIGAA, SIPAC, SCDP, Plataforma Sucupira).

Em relação à adequação da jornada ao trabalho desenvolvido, dos cinco entrevistados, apenas um, WPMJ, realiza jornada de trinta horas semanais, atuando em revezamento com outra servidora e acredita que durante sua jornada de trabalho consegue se organizar e planejar a realização de todas as suas demandas. WPMJ trabalha de 12:30h às 18:30h e sua colega de 7h às 13h, desta forma, diariamente eles se encontram para dialogar sobre as tarefas e planejar as atividades, além de garantir um funcionamento ininterrupto de atendimento ao público das 7h às 18:30h, essencial para o atendimento das demandas.

Em relação aos demais, os quais cumprem jornada de quarenta horas, os relatos convergiram para certa sensação de desperdício de tempo, devido à “quebra” no ritmo de trabalho pelo intervalo para refeição, quer dizer, após o intervalo de duas horas (12h às 14h) sentem não conseguir manter o mesmo nível de envolvimento e produtividade com as tarefas, sem contar o fato de a jornada ocupar o dia todo da pessoa, gerando certo desgaste que dificulta o trabalhador a se dedicar em outras atividades, tais como as práticas corporais,

cursos de capacitação/qualificação profissional ou mesmo mais atenção às demandas domésticas/familiares, principalmente para os que possuem filhos(as).

AC sente-se produtivo durante toda a sua jornada, mas confessa que em determinados momentos sente-se desperdiçando tempo, nos quais poderia desenvolver outras atividades de cunho pessoal e/ou profissional. Por exemplo, ele considera o atendimento presencial muito importante, ainda que seja para orientar as pessoas com dificuldades de encaminhar demandas exclusivas de serem feitas via SAGITTA, porém acredita ser plenamente possível organizar um atendimento presencial ininterrupto, inclusive sem o intervalo comum das 12h às 14h, garantindo uma jornada flexibilizada aos servidores.

DLS e BSH também opinaram nessa mesma linha, sugerindo a possibilidade de flexibilização da jornada de trabalho de todos os Técnicos das Universidades a partir da redução da jornada sem redução salarial e organização de um funcionamento ininterrupto do setor, tal qual já ocorre em algumas Unidades Acadêmicas da UFPA. Ambos destacaram que esta é uma pauta de reivindicação da categoria em nível nacional e há anos se luta para se estabelecer o funcionamento contínuo nas Universidades com ampliação do atendimento, a partir da jornada de trinta horas semanais aos servidores.

HSF ressaltou uma questão muito interessante a este respeito. A secretaria na qual trabalha tem dois servidores, ambos com jornada semanal de quarenta horas, contudo, devido à uma grande demanda para o funcionamento da secretaria durante o intervalo das refeições (12h às 14h), justamente por ser um período de intervalo das atividades acadêmicas no qual se poderiam resolver as questões administrativas. Assim, os horários do setor foram ajustados para garantir o funcionamento ininterrupto, a servidora trabalha de 9h às 13h e 14h às 18h e o outro colega de 8h às 12h e 13h às 17h.

Ademais, destacou que esta tem sido uma dinâmica comum em vários outros setores e unidades da UFPA. Ou seja, locais com mais de um servidor se organizam para garantir um funcionamento ininterrupto, comprovando ser esta, de fato, uma necessidade da instituição. Entretanto, infelizmente, esta dinâmica não é acompanhada pela formalização de uma jornada de trinta horas para toda categoria, baseada em turnos de revezamento, a qual poderia contribuir para dinamizar o serviço e possibilitar melhoria na qualidade de vida. Na prática, o funcionamento contínuo e/ou o revezamento e jornada de trinta horas acabam ficando a cargo da decisão da chefia que está dirigindo o setor/ unidade.

Seguindo, os entrevistados foram questionados sobre se achariam que poderiam exercer suas funções de forma remota, parcial ou integralmente. Todos acreditam que várias

de suas atividades laborais cotidianas poderiam ser exercidas parcialmente de forma remota, em especial as demandas mediadas pelos sistemas informatizados, como o atendimento das solicitações via SAGITTA, gestão de e-mail, sites, certas solicitações encaminhadas via e-mail, operações no SIGAA e SIASGNet, dentre outras. Porém, acreditam que ainda seja muito importante garantir o atendimento presencial ao público, além de outras atividades como secretariar reuniões, movimentação de processos físicos, acessar documentações que não podem ser retiradas da Instituição para análise.

Sobre possibilidades de regulamentação do teletrabalho na UFPA e se teriam interesse em desempenhar suas funções nesta modalidade de jornada flexibilizada, dada as reflexões expostas na questão anterior, todos responderam que sim para a regulamentação, ante a demonstração de que parte do trabalho pode ser realizado sem necessariamente estar na Instituição, e a maioria demonstrou interesse em realizar teletrabalho.

Apenas HSF disse que, no momento, não gostaria de desenvolver suas atividades remotamente, pois, particularmente, sente que teria dificuldades em gerenciar seus horários de trabalho devido ao perfil do público atendido, o que poderia comprometer sua qualidade de vida e, conseqüentemente o serviço. Relatou que mesmo com o esforço para o funcionamento diário da secretaria de 8h às 18h, ainda recebe demandas (via e-mail, telefone, mensagens) em finais de semana, feriados ou mesmo horários não adequados.

Os demais que responderam ter interesse na flexibilização de suas jornadas via teletrabalho, consideram a possibilidade de benefícios e otimização do trabalho através do trabalho remoto, uma vez que poderia melhorar o rendimento das atividades e diminuir despesas com energia elétrica, por exemplo. DLS destacou que o servidor em teletrabalho, nos dias em que não precisasse ir até a UFPA, evitaria gastar tempo no trânsito com deslocamento, podendo se organizar também para fazer outras coisas, como cuidar da saúde. Neste contexto, a respeito das principais vantagens identificadas na modalidade teletrabalho, AC falou que a flexibilização do tempo de trabalho poderia melhorar a qualidade de vida do trabalhador e gerar economia de custos para a instituição. BSH citou a diminuição do estresse no ambiente de trabalho, maior concentração para o desenvolvimento das tarefas e menor propensão ao erro. HSF considera como principais vantagens da flexibilização do horário de trabalho, a economia de custos com o transporte, vestuário e alimentação fora de casa, além de melhor aproveitamento do ambiente familiar.

DLS pontuou que desenvolver as atividades em ambiente diferente do habitual ajuda a “quebrar” a rotina, possibilita maior autonomia para organização do tempo e realização de

outras atividades que considere relevante e otimiza a prestação do serviço, devido não existirem distrações comuns aos ambientes tradicionais de trabalho, como a entrada e saída de pessoas, telefonemas equivocados os quais demandando que se pare o trabalho para dar um retorno correto ao usuário, etc. WPMJ elencou a economia de tempo, stress e dinheiro com o transporte, a possibilidade de trabalhar mais à vontade e com menos pressão de chefia e sem interrupções, além de poder ter mais autonomia, motivação, autorrealização e produtividade.

Quanto às desvantagens, AC, BSH e DLS enfatizaram a questão da dificuldade na socialização entre os pares, seja a integração e coesão da equipe seja do ponto de vista da sociabilidade entre os colegas, pois o ambiente de trabalho permite o compartilhamento de experiências de trabalho e de vida, afinal, um trabalhador passa grande parte de seu dia e de sua vida em convivência com as pessoas do trabalho, e neste ambiente, além das relações profissionais, também costuma estabelecer laços de afeto e amizade.

Além dessas, HSF falou sobre a responsabilidade em relação ao gerenciamento da rotina de trabalho, o qual, ao seu ver, se mal organizado pode prejudicar a qualidade de vida da pessoa, como por exemplo, comprometer a alimentação, o sono, as atividades domésticas, além do estresse causado pela imposição de prazos e metas. WPMJ acrescentou ainda possíveis gastos pessoais para a realização do trabalho os quais não seriam arcados pela instituição (energia elétrica, internet, equipamentos), dificuldade da chefia em supervisionar o trabalho, a qual também precisaria se capacitar em como gerenciar trabalhadores em teletrabalho.

O tópico seguinte da entrevista abordou se os entrevistados se consideravam com perfil para atuar em teletrabalho, destacando o elemento da disciplina, fundamental para quem precisa auto-gerenciar a organização de sua própria rotina de trabalho. Com exceção de HSF, a qual indicou em outras respostas ter dificuldade em administrar demandas que lhe apresentam fora do expediente de trabalho, os demais acreditam que teriam plena capacidade de ordenar suas atividades e cumprir remotamente as que coubessem.

Sobre a descrição da rotina de trabalho vale lembrar, conforme descrito anteriormente, que todos indicaram acreditar que poderiam atuar apenas parcialmente em teletrabalho, baseados nas funções desempenhadas. Assim, AC, HSF e WPMJ responderam que poderia ser estabelecido de um a três dias na semana para realização de trabalho presencial e o restante em teletrabalho, a depender do planejamento e quantitativo de pessoal do setor. A organização das equipes poderia ser estabelecida a partir de uma escala de jornada presencial para cada servidor, na qual se garantiria o atendimento ao público cotidianamente e a

realização de tarefas as quais só poderiam ser feitas na instituição (consulta a documentos, movimentação física de processos, etc) e, nos demais dias atuaria em teletrabalho, dedicando-se às demandas de trabalho mediadas pelos sistemas informatizados.

BSH exemplificou a possibilidade de adoção o teletrabalho em sua rotina de uma forma mais específica. Relatou que poderiam ser estabelecidos um ou dois dias durante a semana para ir até sua unidade de trabalho para pegar e entregar processos já cadastrados nos sistemas ou ainda que o envio de documentos pudesse ser feito através do SAGITTA. De posse dos processos físicos ou da documentação de solicitação de serviço, a servidora elenca algumas tarefas a serem realizadas em uma rotina em teletrabalho: análise e organização de documentos para contratação dos serviços de pessoa física e jurídica; certificação da documentação; emissão de certidões; cadastro das solicitações nos sistemas; digitalização do processo para envio via SIPAC para a Diretoria de Compras e Serviços, solicitando o empenho da despesa; após a emissão do empenho pela DFC, contatar a subunidade ou o prestador do serviço para a execução do mesmo; após a execução do serviço, solicitar envio de nota fiscal pelo prestador, e enviar para o servidor que acompanhou o serviço para que certifique a referida nota fiscal; enviar, via SAGITTA, a nota fiscal certificada para o setor de compras do instituto para que o chefe da subunidade autorize o pagamento da despesa.

DLS também buscou descrever como seria sua rotina em trabalho remoto. O servidor imagina que mesmo em sua residência buscaria seguir o mesmo horário de trabalho aplicado à jornada presencial, porém, buscando otimizar o tempo. Acredita que poderia iniciar às 7:30 horas da manhã e levar até às 14h. Durante este período de trabalho atenderia os processos físicos selecionados previamente e as solicitações feitas por meio do SAGITTA, responderia os e-mails relativos às tarefas, quando necessário acionaria a equipe de trabalho por meio de e-mail, *whatsapp* e/ou ligação telefônica.

Quando questionados quanto ao conhecimento sobre as normatizações vigentes de regulação desta modalidade de jornada de trabalho (provimento dos meios de trabalho, metas de produtividade), os entrevistados informaram que não possuíam conhecimento ou sabiam vagamente informações a respeito das normas regulamentadoras do teletrabalho, em especial as voltadas para o serviço público. WPMJ, apesar de afirmar não conhecer detalhadamente as regras para adoção do teletrabalho no setor público, acredita ser positivo experiências nesse sentido, em especial para se avaliar impactos na produtividade, redução de custos e motivação dos trabalhadores.

HSF ressaltou a importância do estabelecimento de diretrizes e metas a serem cumpridas, além da implantação de programas de controle de produtividade, a fim de que tal modalidade possa de fato representar um ganho para o serviço público. DLS destacou o papel institucional na promoção de eventos de esclarecimento e capacitação sobre o tema, inclusive, como tarefa fundamental antes do estabelecimento de um projeto concreto de implementação da referida modalidade. Ou seja, para implementar o teletrabalho é necessário um amadurecimento da instituição, e que o conjunto de servidores esteja a par dos aspectos relacionados, tais como, o que seria o teletrabalho, quais tarefas podem ser realizadas, quais servidores poderiam se candidatar (perfil), as regras que se pretendem adotar, etc.

Por fim, o último item do roteiro de entrevistas apontou para uma reflexão mais subjetiva, qual seja, se uma pessoa pode trabalhar constantemente em teletrabalho ou se seria necessário revezar períodos de atuação presencial com períodos de trabalho remoto (parcial e/ou integral). AC pontuou que sempre haverá a necessidade de ir até o local de trabalho, seja para retomar os vínculos/ relações com a equipe de trabalho, seja para realização de demandas que exigem a presença na instituição. Já BSH e DLS acreditam que depende da natureza do trabalho e do nível de informatização. Um trabalho de manutenção predial, por exemplo, requer a presença física para realização/ acompanhamento do serviço.

HSF e WPMJ opinam que a atuação exclusiva e perene em teletrabalho pode enfraquecer a relação trabalhador-empresa ou servidor-órgão/instituição. Neste sentido, o revezamento entre períodos presenciais e em teletrabalho deve ser considerado como um mecanismo importante para o sucesso da própria organização do trabalho. Quer dizer, segundo WPMJ, se por um lado o teletrabalho, quando bem estruturado, tende a trazer ganhos de produtividade, por outro, as interações sociais advindas das relações cotidianas em um ambiente de trabalho presencial também são fundamentais para a construção do conhecimento, para o ensino-aprendizado coletivo e para a organização sindical dos trabalhadores na luta por seus direitos, afinal, o isolamento social tende a não favorecer a evolução profissional do indivíduo e do próprio trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS – EXPECTATIVA X REALIDADE: SUGESTÕES PARA A UTILIZAÇÃO EFICIENTE E SUSTENTÁVEL DO TELETRABALHO

Nestas considerações finais se discute os resultados encontrados nas entrevistas, problematizando as situações trazidas pelos entrevistados, bem como busca-se elencar apontamentos para adoção de uma prática eficiente e sustentável do teletrabalho no contexto da categoria Técnica Administrativa em Educação da Universidade Federal do Pará.

Com base nas entrevistas realizadas junto aos servidores do TRT-8 pode-se observar que, até então, a experiência global de atuação em teletrabalho tem sido satisfatória para os trabalhadores e para o órgão. Diante das normatizações desta modalidade de trabalho pelo TRT-8, bem como as práticas avaliativas relacionadas, percebeu-se que a política do Tribunal em relação ao tema é deixar em aberto a possibilidade de o servidor solicitar o regime de teletrabalho, quando couber.

Neste sentido, dentre os entrevistados, a adesão ao teletrabalho foi motivada por interesse próprio, baseada em necessidade pessoais, tais como poder residir em seus municípios de origem ou poder prestar melhor assistência à um familiar. Porém, ressalta-se a contribuição e papel ativo do Tribunal em relação à adesão ao teletrabalho, o qual realiza campanhas de conscientização e estabelece metas de acompanhamento, que incluem a divulgação dos balanços avaliativos e os impactos sobre a produtividade do órgão e a satisfação dos teletrabalhadores.

Sobre as mudanças na rotina, destaca-se a observação de que o trabalho no ambiente doméstico proporciona menos distrações e melhores condições para concentração nas tarefas do que na repartição, criando condições concretas para o alcance das metas e aumento da produtividade. Essa percepção destoa um pouco dos estudos a respeito do teletrabalho, os quais relatam que é necessária muita disciplina para atuação laboral de forma remota, tendo em vista o entendimento de que estar fora do ambiente formal de trabalho exige uma maior capacidade de concentração, devido ao aumento de estímulos e possibilidades de dispersão.

Interessante ressaltar também a forma como os entrevistados buscam driblar, consciente ou inconscientemente, o problema do “isolamento social”, há relatos sobre videoconferências periódicas com suas equipes de trabalho, grupos em redes sociais e aplicativos de smartphone, além da realização de outras atividades de interação social, como esportes e/ou cursos acadêmicos, os quais, inclusive, tem condições mais viáveis de serem realizados devido a própria flexibilidade da jornada de trabalho.

A respeito das desvantagens do teletrabalho citadas pelos entrevistados se sobressai a questão da cultura organizacional. O fato do trabalhador não estar presente e cumprindo rigidamente seu horário na repartição acaba abrindo margens para questionamentos inoportunos, os quais, de certa forma, incomodam os entrevistados, que acabam se sentindo menos valorizados e/ou estigmatizados. Quer dizer, no serviço público ainda se tem uma forte exigência pelo “presenteísmo”, enquanto que a preocupação central deveria estar voltada para a obtenção de resultados positivos, refletidos na satisfação dos usuários, independente de qual lugar o servidor está realizando a resolução da demanda.

Os entrevistados do TRT-8 demonstraram ter um conhecimento adequado das normatizações que regulamentam o teletrabalho, trazendo ainda argumentos e opiniões para seu aprimoramento, tais como o estabelecimento de uma perspectiva de gestão por produtividade, sem necessariamente impor metas superiores aos trabalhadores presenciais, pois isto acaba soando como uma “punição” diante do “privilégio” de se trabalhar de forma remota, contribuindo para reforçar preconceitos quanto à prática.

O fato é que tais experiências deveriam servir para se buscar reflexões concretas para o avanço de um teletrabalho eficiente e sustentável. Por exemplo, de acordo com as normatizações para o serviço público, cabe ao teletrabalhador viabilizar a infraestrutura adequada para o exercício do trabalho, ou seja, isto por si só já poderia significar importante economia em despesas com infraestrutura (espaço físico, mobiliário), energia, água, etc.

Por fim, em relação a organização cotidiana do trabalho em casa (rotina dos teletrabalhadores entrevistados), o sentimento de satisfação dos mesmos e opiniões sobre o direito à desconexão, há um entendimento geral que tais elementos estão sobremodo associados ao próprio perfil do indivíduo, disciplina e capacidade organização. Quer dizer, para exercer o teletrabalho remoto de modo satisfatório é fundamental ser bastante organizado, estabelecer uma rotina diária de trabalho capaz de cumprir as metas de produtividade, resguardando o direito às pausas e descansos necessários.

Já nas entrevistas com os servidores da UFPA, pode-se dizer que se percebeu uma expectativa positiva quanto à possibilidade de exercer suas funções de forma remota, combinada com algumas desconfianças, as quais, encontram-se justamente no contexto dos “pré-conceitos” e nas próprias limitações da modalidade de trabalho à distância, ligadas às dificuldades de organização do trabalho, capacidade individual de disciplina para gestão do tempo, inclusive para garantir o direito à desconexão, etc.

Todos os servidores da UFPA entrevistados conceituaram genericamente a modalidade de trabalho remoto e relataram ter pouco ou nenhum conhecimento sobre as legislações e normatizações a respeito do tema voltadas para o serviço público. Isto demonstra a necessidade de se trabalhar bastante este aspecto da formação sobre o significado, as características, a metodologia e demais aspectos do teletrabalho na Instituição, etapa fundamental para o estabelecimento de um planejamento adequado de implementação desta modalidade de jornada de trabalho.

De fato, de acordo com experiências relatadas, existe uma possibilidade real para implementação do trabalho remoto na UFPA. Uma grande parcela dos servidores já atua com a manipulação de sistemas informatizados, encaminhando tarefas que concretamente não precisam ser desenvolvidas a partir de suas estações de trabalho na Universidade. Porém, os entrevistados acreditam, de forma unânime, que pela natureza de suas funções e diante de suas rotinas de trabalho seria necessário desenvolverem trabalho presencial de uma a três vezes por semana, além do mais, nos setores de atendimento ao público, garantir um revezamento de pessoal para não prejudicar tal serviço.

Neste ponto há de se fazer uma discussão ampliada sobre o conjunto das características laborais, pois não se pode pensar o teletrabalho em uma perspectiva individual e sim no contexto de toda a Instituição. Ou seja, não caberia ao servidor, individualmente, elencar suas possibilidades concretas de trabalhar remotamente, a partir de sua rotina já estabelecida. O mais apropriado é que a Instituição possa traçar um plano geral, com metas definidas e exemplificando a adaptabilidade da proposta nos diversos setores de trabalho.

Os servidores são capazes de visualizar sua atuação de forma remota, a priori acreditam ter perfil para esta modalidade de trabalho, bem como conseguem elencar certos benefícios que isso poderia acarretar, tais como estímulo à autonomia, evitar desperdício de tempo com deslocamento (casa-trabalho), o qual poderia ser empregado em outras atividades importantes para o desenvolvimento pessoal (esportes, estudo, lazer), além da melhor adequação da jornada diária de trabalho, tornando-a mais produtiva, evitando a sensação recorrente de “perda de tempo” em certos horários do dia nos quais não se tem demandas, mas se fica obrigado a permanecer no local de trabalho para cumprimento da carga horária.

Quanto às desconfiâncias em relação ao teletrabalho em si percebidas nas entrevistas pode-se dizer que se encontram no campo das dificuldades gerais sobre o tema, tratam-se de como a Instituição, no caso, a comunidade acadêmica e externa, iria encarar essa proposta; se poderia haver piora sobre os estigmas contra os servidores e o serviço público; se o conjunto

da categoria estaria preparada para uma dinâmica diferenciada de trabalho, conseguindo organizar equipes eficientes e produtivas nos setores; se os servidores teriam perfil (disciplina) para gerenciar sua atuação de forma remota; como iriam se estabelecer as metas de produtividade; etc.

Ainda neste contexto da cultura organizacional, novamente a formação e ampla discussão sobre o teletrabalho teria que cumprir o papel de sensibilizar os atores envolvidos, no sentido de se permitirem experimentar novas possibilidades de organização da jornada de trabalho, tendo como foco a adoção de práticas mais eficientes. O necessário amadurecimento institucional é indispensável para que possa se pensar em implantação do teletrabalho e em uma modernização global da própria gestão da Universidade, com estabelecimento parâmetros e critérios para realização dos processos/procedimentos administrativos para o alcance de resultados satisfatórios.

É fundamental que o conjunto dos atores envolvidos compreendam seus papéis, tarefas e responsabilidades no contexto organizacional. Por exemplo, um elemento levantado nas entrevistas caracteriza que haveria uma grande dificuldade de adaptação da rotina em teletrabalho, pois mesmo estando presente diariamente na instituição para cumprimento das obrigações ainda assim os servidores são acionados fora de seus expedientes. Esta realidade enseja justamente a preocupação de que aquele servidor em teletrabalho, pelo fato de não está presente fisicamente na Universidade, as outras pessoas entenderem poder acioná-los em qualquer horário e/ou ele próprio se ver obrigado a atender as demandas a qualquer tempo.

Assim, com base nas discussões apresentadas até aqui, aponta-se 5 (cinco) grandes metas, as quais poderiam nortear um planejamento para o estabelecimento de uma proposta de implantação do teletrabalho para a categoria Técnica Administrativa em Educação da Universidade Federal do Pará:

1. Estabelecer parâmetros concretos das possibilidades de realização do teletrabalho. Mapear a categoria e elaborar um manual dos cargos, funções e atribuições dos servidores TAEs, a partir da síntese do mapeamento de competências. O objetivo seria identificar e precisar as tarefas desenvolvidas, de acordo com os setores de lotação (ambientes organizacionais), a fim de facilitar a sistematização das possibilidades de atuação remota: quais funções podem ser exercidas em teletrabalho, como estabelecer as metas de produtividade, qual deve ser o perfil do servidor para aquela função, etc.

Esta compartimentalização e especificação de tarefas, além de também facilitar na construção de instrumentos para a quantificação para fins de conferência de produtividade,

permitiria uma avaliação sobre o dimensionamento de pessoal, podendo se avaliar e planejar uma melhor distribuição/ organização das equipes, visando ampliação da cobertura de atendimento prestado pela Instituição.

2. Sensibilizar os atores envolvidos. É imprescindível uma ampla discussão sobre a proposta/ plano de implementação do teletrabalho, destacando o elemento da transparência sobre sua condução. Produzir manuais, realizar debates e formações técnicas sobre a rotina do trabalho remoto (horários, metas de produtividade), sobre os instrumentos de controle, direitos e deveres, normas que regem o teletrabalho, perfil da chefia e do servidor em teletrabalho, balanços e avaliações periódicas sobre o desenvolvimento da experiência de implantação do teletrabalho.

3. Construir uma normativa interna. Partindo das minutas já existentes adotadas no âmbito do serviço público como, por exemplo, no poder judiciário, adaptar uma normatização específica para a realidade da Universidade, justamente a partir do estudo e caracterização sobre as atividades desenvolvidas pela categoria. Tais regras devem prever as diretrizes gerais para atuação em teletrabalho, critérios para participação dos servidores, além de uma equipe central de acompanhamento, monitoramento e avaliação desta modalidade de jornada o teletrabalho.

A observação do cumprimento das obrigações e objetivos traçados (produtividade) seria de responsabilidade das chefias imediatas, a partir dos planos de trabalho, porém, o balanço global periódico do Plano Institucional caberia à esta equipe central, a qual também seria responsável por divulgar os relatórios de avaliação, contribuir na elaboração dos manuais/ capacitações, bem como na busca de soluções ante os entraves verificados, realizar pesquisas periódicas sobre os impactos do teletrabalho em relação às metas de produtividade e qualidade de vida do teletrabalhador, dentre outras.

4. Recuperar/ Instituir a prática de elaboração Plano de Trabalho. Instrumento imprescindível em se tratando de teletrabalho. Este plano deve especificar a carga horária a ser cumprida em teletrabalho (parcial ou integral, se parcial indicando os dias e/ou horários); descrever as atividades a serem realizadas; estabelecer as metas de produtividade e resultados esperados; definir a periodicidade de encontros/ reuniões (virtuais e/ou presenciais); indicar os meios telemáticos de comunicação com a chefia e com a equipe de trabalho; etc.

5. Definir o perfil do servidor/ gestor apto para atuação/ gestão do teletrabalho. Este é um tema que merece destaque no bojo desta discussão. A partir da sensibilização é necessário que a Instituição indique as características vitais para poder ser recrutado para

atuar de forma remota, tanto gestores quanto servidores. Para uma expectativa de sucesso, o gestor deve compreender como pode/ deve gerenciar, acompanhar, coordenar e avaliar o teletrabalhador sob sua chefia, enquanto o servidor deve ter ciência da disciplina e capacidade individual de auto-gestão de suas tarefas.

Além do perfil, um dos impactos negativos mais significativos estudados até aqui está relacionado à possíveis impactos negativos que a atuação remota pode provocar em relação à saúde do trabalhador (isolamento, direito à desconexão). Neste sentido, tal análise de perfil deve contemplar também uma criteriosa inspeção de saúde física e emocional dos envolvidos, não só antes do início da experiência em teletrabalho, mas também periodicamente durante sua execução.

Obviamente que as metas elencadas acima tratam-se de linhas gerais norteadoras e não esgotam a amplitude do tema, não que ser aprimoradas e melhor detalhadas para o caso de construção de um planejamento concreto de implementação do teletrabalho. De fato, com base nesta pesquisa, conclui-se que a discussão a respeito do tema, apesar de pontos controversos, é extremamente válida diante da realidade do serviço público brasileiro.

Entende-se que existe previsão legal e normativas que permitem a implementação da jornada flexibilizada na modalidade teletrabalho no âmbito da UFPA. Também se conclui que, se bem planejada e acompanhada, a jornada de trabalho remota pode representar uma alternativa eficiente, sustentável, produtiva, logo, positiva para a Instituição e para os atores envolvidos.

Por fim, ainda há muitos caminhos a se percorrer e desafios a se superar no âmbito da Universidade Federal do Pará em relação as possibilidades de implementação do teletrabalho, porém, não se pode negar estar diante de uma grande oportunidade de inovação e transformação no campo da gestão de pessoas, uma importante experiência na busca permanente pela melhoria do serviço público, para que se torne cada vez mais eficiente e sustentável, capaz de atingir maiores graus de satisfação perante o conjunto da sociedade.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. [recurso eletrônico]. São Paulo: Boitempo, 2018.

BARBOSA, Marco Antonio; SOUZA, Magali Rodrigues. Teletrabalho – dominação ou servidão voluntária? Uma análise sob a ótica da teoria de Michel Foucault e de Étienne de La Boétie. **Revista da Faculdade de Direito do Sul de Minas Gerais**, Pouso Alegre, v. 33, n. 2, p. 318-339, jun./dez. 2017.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva p. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardência da Silva; MOURÃO, Luciana; e colaboradores. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2007. p. 23-40.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Em Tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan. 2005.

BRASIL. Decreto n. 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 ago. 1995.

BRASIL. Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação as Leis do Trabalho. **Diário Oficial [dos] Estados Unidos do Brasil**, Rio de Janeiro, 9 ago. 1943.

BRASIL. Instrução Normativa n. 01, de 31 de agosto de 2018. Órgão: Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 3 set. 2018.

BRASIL. Instrução Normativa n. 02, de 12 de setembro de 2018. Órgão: Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec, quanto à jornada de trabalho de que trata o art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, regulamentado pelo Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 e pelo Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996, que dispõem sobre o controle de frequência, a compatibilidade de horários na acumulação remunerada de cargos, empregos e funções, aplicáveis aos servidores públicos, em exercício nos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 set. 2018.

BRASIL. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 abr. 1991.

BRASIL. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 jan. 2005.

BRASIL. Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 14 jul. 2017.

BRASIL. Projeto de Lei n. 2.723, de 2015. Acrescenta o § 3º ao art. 19 da Lei nº 8.112, de 12 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, para autorizar a implantação do sistema de escritório remoto (“home-office”) no serviço público. Situação: Arquivado.

CHIARETTO, Silvana; CABRAL, Júlia Ribeiro; RESENDE, Leonardo Barros de. Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 71-86, jul./dez. 2018.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Programa de Qualidade de Vida no Trabalho CNJ. **Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho**. Brasília, 2018. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/files/publicacoes/arquivo/b7d1c144112dfd28611ef7862c722931_6ba776b5bc09ed46b1d5f6fd97a7095c.PDF. Acesso em: 24 abr. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Caderno de Práticas**, junho de 2019. II Encontro Nacional de Gestores de Pessoas do Poder Judiciário. Brasília, 2019. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/poder-judiciario/governanca-em-gestao-de-pessoas/encontros/encontro-nacional-de-gestores-de-pessoas-do-poder-judiciario>. Acesso em: 28 jun. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 227/CNJ**, de 15 de junho de 2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=2295>. Acesso em: 28 jun. 2019.

DAVI, Jordeana *et al.* Carga tributária e política social: considerações sobre o financiamento da Seguridade Social. In: DAVI, J.; MARTINIANO, C.; PATRIOTA, L. M. (Orgs.). **Seguridade social e saúde: tendências e desafios** [online]. 2. ed. Campina Grande: EDUEPB, 2011. p. 59-84.

DALLOUL, Samara Yasser Yassine. **Teletrabalho no serviço público e a (i)legalidade da exigência de acréscimo de produtividade**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 23 mar. 2018. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.590483&seo=1>. Acesso em: 06 nov. 2018.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DUARTE, Francisco Carlos; CADERNATORI, Luiz Henrique Urquhart. A nova administração pública no contexto da globalização. In: CONGRESSO BRASILEIRO DO CONPEDI. 17., 2008, Brasília. **Anais...**, Florianópolis: Fundação Boiteux, 2008, p. 7608-7618. Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/conpedi2/anteriores/XVII+Congresso+Nacional+-+Bras%C3%ADlia+\(20%2C+21+e+22+de+novembro+de+2008\).pdf](https://s3.amazonaws.com/conpedi2/anteriores/XVII+Congresso+Nacional+-+Bras%C3%ADlia+(20%2C+21+e+22+de+novembro+de+2008).pdf). Acesso em: 06 nov. 2018.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL. **Campanha Salarial 2019: FASUBRA e entidades dos SPF entregam pauta de reivindicações.** Disponível em: <https://fasubra.org.br/noticias/campanha-salarial-2019-fasubra-e-entidades-dos-spf-entregam-pauta-de-reivindicacoes/>. Acesso em: 25 mar. 2019.

GOULART, Joselma Oliveira. **Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível.** Brasília: Senac, 2009.

GUERRA, Maria Helena Tavares da Silva; SILVA NETO, Rodopiano Rocha da; RANIERI, Tais Ribeiro; GOMES, Úrsula Custodio. Teletrabalho estruturado na administração pública: a experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. 22., 2019, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: FEAUSP, 2019. Disponível em: http://login.semead.com.br/22semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1569. Acesso em: 06 nov. 2018.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil.** 13. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1979.

IANNI, Octavio. **A era do globalismo.** 11. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.

LACAZ, Francisco Antônio de Castro. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 151-161, 2000.

LEITE, Ana Luiza; MULLER, Isabela Regina Fornari. Teletrabalho no serviço público: estudo de caso no Ministério Público de Santa Catarina – MPSC. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. 20., 2017, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: FEAUSP, 2017. Disponível em http://login.semead.com.br/20semead/anais/download.php?cod_trabalho=1275. Acesso em 04 dez. 2018.

LEMOS, Carolina Siqueira. **Gestão Pública orientada para resultados: avaliando o caso de Minas Gerais.** 2009. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

LIMA, Camila Alves; BARROS, Edgla Maria Costa; AQUINO, Cássio Adriano de. Flexibilização e intensificação laboral: Manifestações da precarização do trabalho e suas consequências para o trabalhador. **Revista Labor**, v. 1, n. 7, p. 102-125, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

MARINHO, Maiara Oliveira e VIEIRA, Fernando de Oliveira. A jornada exaustiva e a escravidão contemporânea. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 351-361, 2019.

MEDEIRO, Rodolfo Lemos. **Teletrabalho**: um estudo da percepção sobre a qualidade de vida no trabalho dos teletrabalhadores e dos trabalhadores presenciais. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília. 2018.

MELO, Elizabete Regina. **Teletrabalho, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação Profissional**: Um estudo exploratório numa amostra de profissionais na área da Tecnologia da Informação. 2011. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, 2011.

OLIVEIRA, Gislaine Ferreira; DINARTE, Priscila Valduga. É tudo trabalho? Análise comparada do tratamento jurídico do teletrabalho na União Europeia e no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI. 23., 2014, Florianópolis. **Anais...**, Florianópolis: Fundação Boiteux, p. 498-527, 2014. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=fdc2397ee9d0dbbc>. Acesso em 25 out. 2018.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**: limites e possibilidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PAULO NETTO, José; BRAZ, Marcelo. **Economia Política**: uma introdução crítica. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. [recurso eletrônico]. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

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

SANTOS, A. R.; SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. A Proposta do Novo Serviço Público e a Ação Comunitária de Bairro: um estudo de caso. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. 2., 2006, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: ANPAD, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENAPG267.pdf>. Acesso em: 20 out. 2018.

SILV, Aimée Mastella Sampaio da. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE E CONGRESSO IBEROAMERICANO DE INVESTIGADORES E DOCENTES DE DIREITO E INFORMÁTICA. 3., 5., 2015, Santa Maria. **Anais...**, Santa Maria: Rede CIDI 2015. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>. Acesso em: 20 out. 2018.

SINDICATO NACIONAL DOS DOCENTES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR. **Servidores apresentam pauta de reivindicação ao governo federal**. Disponível em: <https://www.andes.org.br/conteudos/noticia/servidores-apresentam-pauta-de->

reivindicacao-ao-governo-federal1/page:18/sort:Conteudo.created/direction:desc. Acesso em: 25 mar. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO PARÁ/AMAPÁ. **Relatório Anual de Gestão do Teletrabalho – Ano 2018**. Comissão de Gestão do Teletrabalho (Portaria TRT-8 PRESI nº 510/2018). Belém-PA, fev. 2019. Disponível em: <https://www.TRT-8.jus.br/estrutura-do-tribunal/comissoes-e-comites-anexos/1902>. Acesso em: 27 jun. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO PARÁ/AMAPÁ. **Resolução n. 034/2018**, de 19 de julho de 2018. Dispõe sobre o desempenho de atribuições funcionais fora das dependências do Tribunal, com a utilização do teletrabalho. Disponível em: <https://www.TRT-8.jus.br/estrutura-do-tribunal/comissao/comissao-de-gestao-do-teletrabalho>. Acesso em: 21 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP). **Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPA**. Disponível em: <http://progep.ufpa.br/progep/quadro-de-referencia.html>. Acesso em: 21 jul. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN). **Anuário Estatístico UFPA 2015**. Ano base 2014. Belém-PA, 2015. Disponível em: www.anuario.ufpa.br. Acesso em: 04 dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN). **Anuário Estatístico UFPA 2018**. Ano base 2017. Belém-PA, 2018. Disponível em: www.anuario.ufpa.br. Acesso em: 04 dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN). **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2025**. Belém-PA, 2016. Disponível em: <http://pdi.ufpa.br/>. Acesso em: 21 out. 2019.

ANEXO I
ROTEIROS DE ENTREVISTA
A) Entrevista com servidores do TRT-8 que atuam com teletrabalho

Identificação do sujeito

Nome: _____ (pode ser fictício). Estado onde reside: _____

Idade (anos): _____ Sexo (M/F): _____ Formação: _____

Cargo/Função: _____ Setor de Lotação: _____

Tempo de serviço (anos): _____ Tempo de teletrabalho (Parcial/Integral): _____

Periodicidade de vindas à Belém para atuação presencial: _____

Questões

O Objetivo desta pesquisa é refletir sobre a viabilidade de implantação do teletrabalho na UFPA. Desde já agradecemos sua colaboração em repassar sua experiência de atuação com a jornada flexibilizada, o que contribuirá sobremaneira para a formulação de sugestões a respeito da elaboração de normas e procedimentos para a condução de uma prática eficiente e sustentável de teletrabalho no âmbito da UFPA.

- 1- Como surgiu a oportunidade de atuação em teletrabalho (interesse próprio ou estímulo institucional)?
- 2- Quais as principais mudanças que ocorreram na sua vida (qualidade, rotina) e no trabalho (produtividade) com o teletrabalho?
- 3- O que você aponta como vantagens do teletrabalho?
- 4- E desvantagens?
- 5- Qual a sua opinião sobre as normatizações vigentes de regulação desta prática (provimento dos meios de trabalho, metas de produtividade)?
- 6- Como você organiza o seu teletrabalho? Quais as principais dificuldades?
- 7- Como você qualifica sua satisfação em relação à jornada em desempenhada através de teletrabalho?
- 8- O que você pensa sobre a desconexão (direito ao descanso necessário), relações cotidianas com os colegas de trabalho e relações hierárquicas de organização do trabalho (controles)?
- 9- Qual a sua perspectiva de prazo para atuação nesta modalidade de trabalho? Você acha que uma pessoa pode trabalhar sempre em teletrabalho ou é necessário revezar período de atuação presencial com períodos de trabalho remoto (parcial e/ou integral)?

B) Entrevista com servidores da UFPA

Identificação do sujeito

Nome: _____ (pode ser fictício)

Idade (anos): _____ Sexo (M/F): _____ Formação: _____

Cargo/Função: _____ Setor de Lotação: _____

Jornada de trabalho diária/ semanal (horas): _____

Tempo de serviço (anos): _____

Questões

O Objetivo desta pesquisa e refletir sobre a viabilidade de implantação do teletrabalho na UFPA. Desde já agradecemos sua colaboração em repassar suas expectativas sobre esta proposta, o que contribuirá sobretudo para a formulação de sugestões a respeito da elaboração de normas e procedimentos para a condução de uma prática eficiente e sustentável de teletrabalho no âmbito da UFPA.

- 1- O que você compreende por teletrabalho?
- 2- Que tipo de tarefas você desenvolve no trabalho? Você acha que sua jornada de trabalho se adequa de forma eficiente às suas tarefas (necessidade para alcance das metas; desperdício de tempo)? Diante disso, você acha que poderia trabalhar remotamente (parcial e/ou integralmente)?
- 3- Você acha que é possível regulamentar o teletrabalho na UFPA? Teria interesse em desempenhar suas funções neste tipo de modalidade de jornada flexibilizada? Porquê?
- 4- O que você identifica como as principais vantagens do teletrabalho?
- 5- E desvantagens?
- 6- Você acha que teria perfil para atuar remotamente (disciplina)? Descreva como imagina que seria a sua rotina enquanto teletrabalhador (horários, tarefas).
- 7- Você tem conhecimento das normatizações vigentes de regulação desta prática (provimento dos meios de trabalho, metas de produtividade)? O que pensa sobre isso?
- 8- Você acha que uma pessoa pode trabalhar sempre em teletrabalho ou é necessário revezar período de atuação presencial com períodos de trabalho remoto (parcial e/ou integral)?

ANEXO II
Relação dos cargos da Carreira Técnica Administrativa em Educação da UFPA

NÍVEL C				
Código	Nome do Cargo	Ocupado	Vago	Total
701400	ADMINISTRADOR DE EDIFÍCIOS	1	0	1
701403	ASSISTENTE DE ALUNO	29	0	29
701405	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	86	5	91
701407	ALMOXARIFE	2	0	2
701411	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	207	10	217
701412	AUXILIAR DE SAÚDE	17	2	19
701421	CONTINUO	18	0	18
701422	COZINHEIRO	5	0	5
701427	ELETRICISTA	5	0	5
701429	ENCADERNADOR	1	0	1
701431	FOTOGRAFO	2	0	2
701437	ASSISTENTE DE LABORATÓRIO	2	0	2
701441	MECÂNICO	1	0	1
701445	MOTORISTA	8	0	8
701451	OPERADOR DE LUZ	1	0	1
701454	OPERADOR DE MAQUINA COPIADORA	12	0	12
701458	PORTEIRO	7	0	7
701459	RECEPCIONISTA	3	0	3
701464	TELEFONISTA	13	0	13
Total		420	17	437

NÍVEL D				
Código	Nome do Cargo	Ocupado	Vago	Total
701200	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	699	9	708
701203	DESENHISTA-PROJETISTA	3	0	3
701208	MESTRE DE EDIFICAÇÕES E INFRAESTRUTURA	9	0	9
701212	RECREACIONISTA	5	0	5
701214	TÉCNICO EM AGROPECUÁRIA	4	0	4
701216	TÉCNICO EM ARQUIVO	3	1	4
701217	TÉCNICO EM ARTES GRÁFICAS	21	0	21
701218	TÉCNICO EM AEROFOTOGRAMETRIA	1	0	1
701220	TÉCNICO EM ANATOMIA E NECROPSIA	4	0	4
701221	TÉCNICO EM AUDIOVISUAL	4	0	4
701223	TÉCNICO EM CINEMATOGRAFIA	1	1	2
701224	TÉCNICO EM CONTABILIDADE	16	1	17
701226	TÉCNICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	54	4	58
701228	TÉCNICO EM EDIFICAÇÕES	5	0	5
701230	TÉCNICO EM ELETROTÉCNICA	2	0	2
701232	TÉCNICO EM ELETROELETRÔNICA	1	0	1

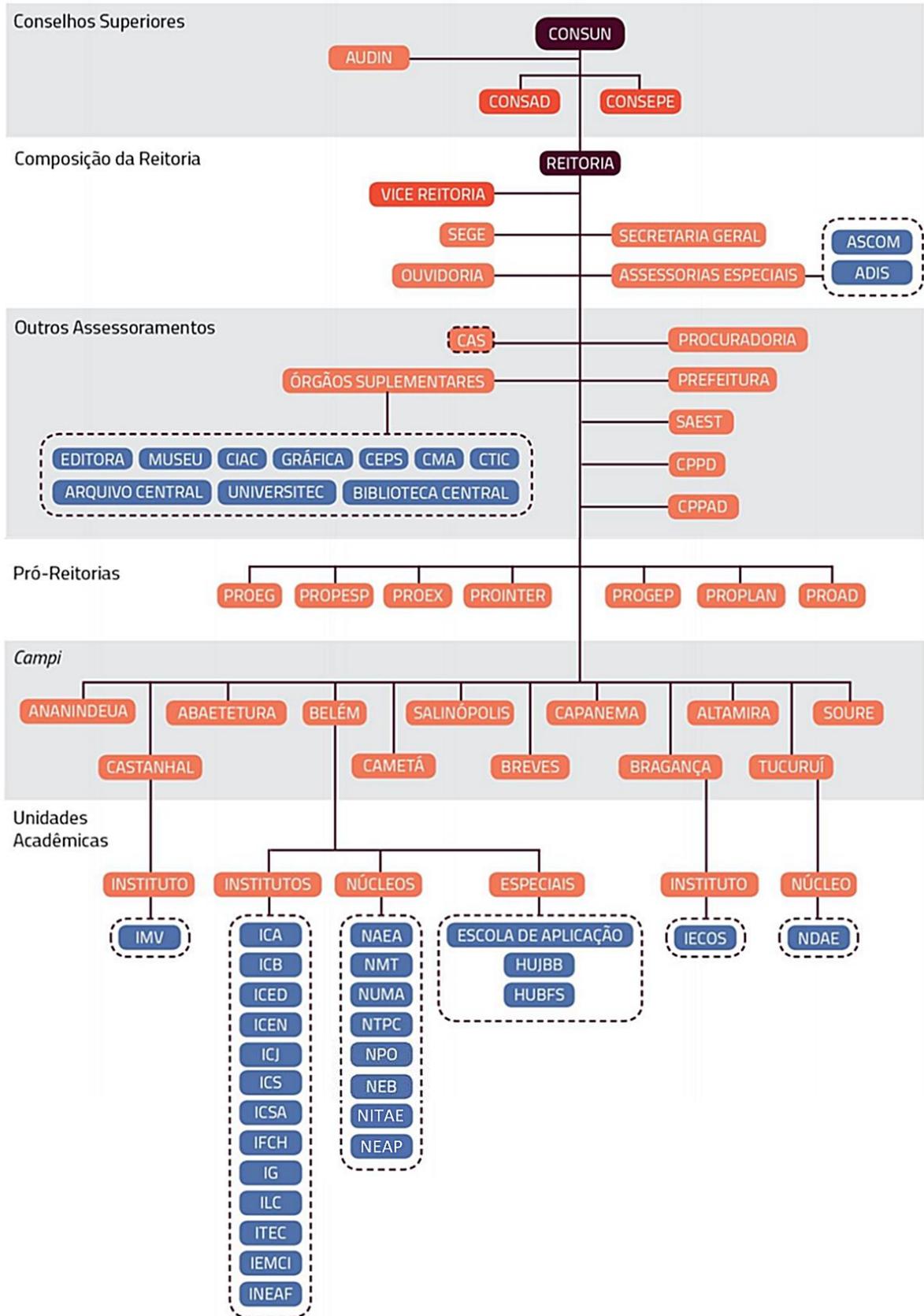
701233	TÉCNICO EM ENFERMAGEM	22	0	22
701237	TÉCNICO EM EQUIPAMENTO MÉDICO-ODONTOLÓGICO	1	0	1
701238	TÉCNICO EM FARMÁCIA	1	0	1
701239	TÉCNICO EM GEOLOGIA	1	0	1
701242	TÉCNICO EM HIDROLOGIA	1	0	1
701243	TÉCNICO EM INSTRUMENTAÇÃO	2	0	2
701244	TÉCNICO DE LABORATÓRIO ÁREA	120	10	135
701245	TÉCNICO EM MECÂNICA	8	1	9
701249	TÉCNICO EM MINERAÇÃO	5	0	5
701250	TÉCNICO EM MOVEIS E ESQUADRIAS	6	0	6
701254	TÉCNICO EM ÓTICA	1	0	1
701256	TÉCNICO EM QUÍMICA	10	0	10
701257	TÉCNICO EM RADIOLOGIA	29	1	30
701259	TÉCNICO EM REFRIGERAÇÃO	7	0	7
701260	TÉCNICO EM RESTAURAÇÃO	1	0	1
701262	TÉCNICO EM SEGURANÇA DO TRABALHO	2	0	2
701263	TÉCNICO EM SOM	1	0	1
701266	TRADUTOR INTERPRETE DE LINGUAGEM SINAIS	12	1	13
701269	VIGILANTE	76	0	76
701270	DESENHISTA TÉCNICO ESPECIALIZADO	3	0	3
701272	TÉCNICO EM ELETRICIDADE	8	1	9
701275	TÉCNICO EM SECRETARIADO	7	0	7
701830	TÉCNICO EM ELETRÔNICA	10	0	0
Total		1.166	31	1.197

NÍVEL E				
Código	Nome do Cargo	Ocupad o	Vagos	Total
701001	ADMINISTRADOR	74	6	80
701004	ARQUITETO E URBANISTA	6	0	6
701005	ARQUIVISTA	16	1	17
701006	ASSISTENTE SOCIAL	35	3	38
701009	AUDITOR	4	0	4
701010	BIBLIOTECÁRIO-DOCUMENTALISTA	94	1	95
701011	BIÓLOGO	6	0	6
701012	BIOMÉDICO	8	0	8
701015	CONTADOR	38	1	39
701026	ECONOMISTA	11	1	12
701029	ENFERMEIRO/ÁREA	108	1	109
701030	ENFERMEIRO DO TRABALHO	1	0	1
701031	ENGENHEIRO/ÁREA	43	3	46
701032	ENGENHEIRO DE SEGURANÇA DO TRABALHO	3	0	3
701033	ESTATÍSTICO	6	1	7

701038	FISIOTERAPEUTA	15	0	15
701039	FONOAUDIÓLOGO	1	0	1
701040	GEÓGRAFO	4	0	4
701041	GEÓLOGO	3	0	3
701045	JORNALISTA	8	0	8
701047	MÉDICO/ÁREA	106	3	109
701048	MEDICO VETERINÁRIO	7	0	7
701051	METEOROLOGISTA	1	1	2
701052	MUSEÓLOGO	2	0	2
701055	NUTRICIONISTA/HABILITAÇÃO	26	3	29
701058	PEDAGOGO/ÁREA	34	2	36
701060	PSICÓLOGO/ÁREA	29	1	30
701061	PRODUTOR CULTURAL	2	0	2
701062	ANALISTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	64	1	65
701063	ODONTÓLOGO - DL 1445-76	5	0	5
701064	ODONTÓLOGO	5	2	7
701066	PROGRAMADOR VISUAL	1	1	2
701067	PUBLICITÁRIO	6	0	6
701068	QUÍMICO	12	1	13
701069	REDATOR	3	0	3
701072	RELAÇÕES PUBLICAS	4	0	4
701073	REVISOR DE TEXTOS	5	1	6
701076	SECRETARIO EXECUTIVO	56	1	57
701077	SOCIÓLOGO	1	1	2
701078	TÉCNICO DESPORTIVO	1	0	1
701079	TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS	49	5	54
701082	TERAPEUTA OCUPACIONAL	3	0	3
701086	ENGENHEIRO AGRÔNOMO	3	0	3
701087	FARMACÊUTICO	8	1	9
701088	FARMACÊUTICO BIOQUÍMICO	13	0	13
Total		930	43	973

Fonte: Elaboração própria, com base nas informações do Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPA, organizado pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) e atualizado em 27/06/2019. Disponível em: <<http://progep.ufpa.br/progep/quadro-de-referencia.html>>. Acesso em: 21 ago. 2019.

ANEXO III ORGANOGRAMA UFPA 2019



Fonte: https://portal.ufpa.br/images/Organograma_UFPA_2019.png