

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS

JOSÉ NILTON FUZARO BRIZANTE

**TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO:  
ESTUDO DE CASO EM UM CAMPUS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO  
DE SÃO PAULO**

São Carlos, SP  
2021

JOSÉ NILTON FUZARO BRIZANTE

**TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO:  
ESTUDO DE CASO EM UM CAMPUS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO  
DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PPGGOSP), da Universidade Federal de São Carlos, para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Camila Carneiro Dias Rigolin.

São Carlos, SP  
2021



## UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

---

### Folha de Aprovação

---

Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato José Nilton Fuzaro Brizante, realizada em 19/08/2021.

#### Comissão Julgadora:

Profa. Dra. Camila Carneiro Dias Rigolin (UFSCar)

Profa. Dra. Márcia Regina da Silva (USP)

Profa. Dra. Andrea Eloisa Bueno Pimentel (UFSCar)

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Dedico este trabalho à toda minha família, em especial aos meus pais José Nilton e Leida, por tudo o que fizeram por mim até que eu chegasse nesta etapa. À minha esposa Maria Aline por todo apoio e parceria nesta caminhada da vida. Ao meu amigo e cãozinho Bolota, por todo companheirismo nesta jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Camila Carneiro Dias Rigolin, por todo apoio, dedicação, orientação e parceria.

Aos membros da banca de qualificação e defesa, por toda atenção e conhecimento compartilhado.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por todo apoio ao desenvolvimento da ciência com excelência no Brasil.

A todos os servidores (docentes e técnicos administrativos) ligados ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PPGGOSP).

A todos os servidores públicos federais da Universidade Federal de São Carlos, que se dedicam e proporcionam a oportunidade para que a educação pública de qualidade continue sendo desenvolvida no Brasil.

A toda turma de 2019 do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PPGGOSP), por todo esforço em manter os estudos em meio a pandemia da Covid-19 que assolou o planeta em 2020.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, que gentilmente colaborou diretamente com a elaboração desta dissertação.

Enfim, a todos que colaboraram de forma direta ou indireta para o presente trabalho, meu muito obrigado!!

*“Você é um projeto criado para dar certo.”*

*Geronimo Theml*

## RESUMO

O presente trabalho tem como objeto aprofundar o tema teletrabalho no serviço público brasileiro, observando as potencialidades e as lacunas, visando analisar e descrever os possíveis benefícios para a instituição, para os servidores e para a sociedade como um todo, ressaltando também os possíveis desafios e dificuldades desde o processo de planejamento, até o processo de implantação e controle. Através da realização de pesquisa de caráter exploratória sobre a experiência do estudo sobre a possibilidade de implantação do teletrabalho em um campus do Instituto Federal de Educação de São Paulo, no período de 2019 a 2020, em conjunto com a revisão bibliográfica sobre o tema, principalmente em artigos científicos recentes, foram realizadas entrevistas de caráter qualitativo com os envolvidos no processo, visando formar a triangulação dos dados (pesquisa, observação e entrevista). Em síntese, foi possível observar que a existência de um estudo técnico prévio contribuiu para a utilização do teletrabalho no referido campus no período da pandemia causada pela Covid-19, mesmo que de uma forma emergencial. Notou-se também que mesmo com alguns desafios e limitações, as percepções positivas são superiores em comparação com as percepções negativas no que diz respeito a permanência e utilização do teletrabalho no período pós-pandemia.

**Palavras-chave:** instituição pública de ensino superior; trabalho-remoto. inovação.

## **ABSTRACT**

This work aims to deepen the theme of telework in public service Brazilian, observing the potentials and gaps, aiming to analyze and describe the possible benefits for the institution, for the servers and for society as a whole, also highlighting the possible challenges and difficulties from the planning process to the implementation process and control. By conducting an exploratory research on the experience of the study on the possibility of implementing telework on a campus of the Federal Institute of Education of São Paulo, from 2019 to 2020, together with the literature review on the subject, mainly in recent scientific articles, qualitative interviews were carried out with those involved in the process, aiming to form the triangulation of data (research, observation and interview). In summary, it was possible to observe that the existence of a previous technical study contributed to the use of telework on that campus during the pandemic caused by Covid-19, even if in an emergency manner. It was also noted that even with some challenges and limitations, positive perceptions are superior compared to negative perceptions regarding the permanence and use of telework in the post-pandemic period.

**Keywords:** public higher education institution; remote-work; innovation.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Gestão de tempo e tarefas – tempo gasto pelos(as) servidores(as) públicos brasileiros no período da pandemia do Covid-19 .....	48
Figura 2 – Gestão de tempo e tarefas – Tempo gasto (percentual em horas) pelos(as) servidores(as) .....	48
Figura 3 – Principais desafios enfrentados pelos(as) servidores(as) públicos(as) brasileiros(as) durante a utilização do teletrabalho no período da pandemia do Covid-19 .....	49
Figura 4 – Mudança no tempo produtivo dos(as) servidores(as) públicos(as) brasileiros(as) no período da pandemia da Covid-19 .....	49
Figura 5 – Monitoramento realizado pelo Ministério da Educação sobre o funcionamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) durante a pandemia da Covid-19 – Situação dos Institutos Federais - Janeiro/2021 .....	50
Figura 6 – Monitoramento realizado pelo Ministério da Educação sobre o funcionamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) durante a pandemia da Covid-19 - Situação das Universidades Federais – Janeiro/2021 .....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados da busca de artigos científicos sobre teletrabalho na base Web of Science .....	98
Tabela 2 – Resultados da busca de periódicos científicos sobre teletrabalho na base Scielo.....	98
Tabela 3 – Resultados da busca de periódicos científicos sobre teletrabalho na base CAPES ...	98
Tabela 4 – Resultados da busca de teses e dissertações sobre teletrabalho na base USP .....	99
Tabela 5 – Resultados da busca de teses e dissertações sobre teletrabalho na base UnB.....	99
Tabela 6 – Resultados totais obtidos na busca de artigos científicos, periódicos científicos, teses e dissertações sobre teletrabalho nas bases: Web of Science, Scielo, CAPES, USP e UnB .....	99

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aspectos positivos e negativos sobre o teletrabalho – Colaborador(a) .....	35
Quadro 2 – Aspectos positivos e negativos sobre o teletrabalho – Organização .....	35
Quadro 3 – Aspectos positivos e negativos sobre o teletrabalho – Sociedade .....	36
Quadro 4 – Exemplos de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que regulamentaram e utilizam a modalidade de teletrabalho em caráter emergencial devido a pandemia da Covid-19	45
Quadro 5 – Unidades do IFSP em funcionamento até 2021 .....	53
Quadro 6 – Resumo dos procedimentos da Diretoria Adjunta de Administração – Instituto Federal de Educação de São Paulo, 2019.....	55

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Função dos(as) servidores(as) no campus – Servidores(as) da Diretoria Administrativa.....	66
Gráfico 2 – Áreas de formação - Servidores(as) da Diretoria Administrativa .....	66
Gráfico 3 – Ano de ingresso no órgão: Servidores(as) da Diretoria Administrativa.....	67
Gráfico 4 – Servidores(as) que exercem suas atividades profissionais remotamente – Diretores(as) .....	67
Gráfico 5 – Servidores(as) que exercem suas atividades profissionais remotamente – servidores da Diretoria Administrativa .....	68
Gráfico 6 – Intenção de utilização do teletrabalho no período pós-pandemia pelo referido campus do IFSP – Diretores(as) .....	76

## **LISTA DE SIGLAS**

CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IFSP	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
<b>3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>19</b>
3.1. Inovação no serviço público.....	19
3.1.1. Definições de inovação .....	19
3.1.2. Tipos de inovação .....	21
3.1.3. Inovação no setor público .....	21
3.2. O Teletrabalho .....	24
3.2.1. Teletrabalho – Uma visão geral .....	24
3.2.2. O teletrabalho – exemplos de casos internacionais.....	38
3.2.3. O Teletrabalho em decorrência da pandemia da Covid-19.....	40
3.3. O Instituto Federal de Educação de São Paulo.....	52
<b>4. ANÁLISE PARCIAL DE DADOS - ESTUDO TÉCNICO .....</b>	<b>54</b>
<b>5. ANÁLISE DE DADOS - PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>65</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE A – Tabelas .....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE B – Modelo dos questionários e entrevistas .....</b>	<b>101</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O tema teletrabalho é um assunto que costuma chamar a atenção, seja por aqueles que possuem afinidade e interesse ou por aqueles que consideram algo não proveitoso. O fato é que ele está inserido em nossa sociedade há muito tempo e cada vez mais vem sendo debatido e estudado, principalmente levando em consideração o avanço tecnológico e as formas de trabalho que vem moldando-se com os interesses e as necessidades da força de trabalho, seja ela privada ou pública. Em meados de 2019, ao ingressar no presente mestrado como discente do Programa de Pós-graduação de Gestão em Organizações e Sistemas Públicos, tive o interesse em estudar e pesquisar sobre o teletrabalho no serviço público federal, buscando por instituições públicas de ensino superior que utilizassem a modalidade com seus servidores.

Após a realização de algumas pesquisas informais, através de conversas com servidores(as) públicos federais, mais especificamente técnicos administrativos lotados em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, doravante IFSP, foi possível verificar que alguns destes Institutos Federais de Educação estavam interessados no tema, e um campus do estado de São Paulo especificamente já possuía um estudo técnico detalhado para uma possível implantação do teletrabalho, recém-elaborado e prestes a ser iniciado na prática. Com isso, um caminho se abriu para minha pesquisa, principalmente pelo fato deste referido campus do Instituto Federal de Educação sinalizar que poderia colaborar com minha dissertação. Porém, em meados de 2020, em decorrência da pandemia da Covid-19 que assolou o planeta, juntamente com a necessidade de alguns ajustes administrativos no campus em questão, foi necessária a realização de uma readequação nos objetivos da presente pesquisa.

Neste sentido, o presente trabalho se aprofundará sobre o tema teletrabalho no serviço público, mais especificamente na área de educação em nível superior, ressaltando os desafios e as possibilidades de sua implantação, a partir da análise de um estudo previamente realizado em um campus do Instituto Federal de Educação de São Paulo que solicitou não ser identificado, mantendo-se assim sua confidencialidade. Por meio de pesquisa exploratória sobre a experiência do estudo visando a possibilidade de implantação do teletrabalho no referido instituto, no período

de 2019 a 2020, em conjunto com a revisão bibliográfica sobre o tema, considerando e relacionando o evento da pandemia da Covid-19 a nível mundial, foram realizadas entrevistas de caráter qualitativo com os envolvidos no processo, visando formar a triangulação dos dados (pesquisa, observação e entrevista).

A questão central que o presente trabalho aborda é: Considerando a existência prévia de um estudo sobre a possibilidade de implantação do teletrabalho, qual o impacto do referido plano de teletrabalho deste campus do Instituto Federal de Educação de São Paulo sobre as atividades realizadas a distância durante a crise sanitária do coronavírus no ano de 2020?

Com isto, o objetivo geral desta pesquisa foi investigar se o plano de teletrabalho concebido em 2019 para um *campus* do Instituto Federal de Educação de São Paulo teve impacto e relevância no momento de adoção de práticas de trabalho à distância durante a crise sanitária causada pela pandemia do Covid-19.

Os objetivos específicos se expressam em: descrever como se deu o processo para a possível implantação do teletrabalho no *campus*, quem são os atores envolvidos, quais foram os pontos fortes e os pontos fracos do planejamento, por meio da análise de dados, a partir do ano de 2019. Além disso, analisou como se deu o estudo para a viabilidade de implantação do teletrabalho, considerando a categoria dos servidores técnicos administrativos, basicamente em todos os setores que abrangem a administração do campus, investigando e identificando as funções dos servidores que foram selecionados para compor o grupo de estudos em referência, analisando também se existem diferenças nas responsabilidades das chefias imediatas e das chefias superiores em comparação as responsabilidades do modelo de trabalho convencional e tradicional, ou seja, a forma presencial de trabalho.

A hipótese central desta dissertação é que, considerando que este *campus* do Instituto Federal de Educação de São Paulo já possui um estudo técnico que fomenta uma experiência piloto para uma possível implantação do teletrabalho na área administrativa da organização, supõe-se que o campus tenha se beneficiado do referido planejamento no processo de alteração abrupta na forma de realizar suas atividades administrativas em decorrência da emergência causada pela Covid-19 que atingiu o planeta no ano de 2020. Importante destacar que, considerando a necessidade obrigatória da utilização do trabalho remoto em praticamente quase

todos os setores da economia durante o período da quarentena, foi possível identificar que algumas instituições públicas de ensino superior já estudam e já organizam-se no sentido de manterem a utilização do teletrabalho em suas áreas administrativas, mesmo após o período de emergência se encerrar, ou seja, em um primeiro momento supõe-se que possíveis benefícios foram notados com a utilização do teletrabalho, mesmo que organizado de maneira emergencial e sem planejamento prévio. Com isso, o presente estudo visa contribuir para o debate sobre o tema em tela. Vale ressaltar que a Universidade Federal de São Carlos organizou um grupo de estudo sobre o tema, visando envolver a comunidade acadêmica no debate referente a possibilidade de implantação do teletrabalho em seus campi.

O estudo inicia-se com um capítulo sobre a metodologia a ser utilizada na presente pesquisa, conceituando os caminhos a serem trilhados na busca pela resposta da questão central do trabalho. Na sequência, temos um capítulo dedicado a revisão bibliográfica que dá sustentação ao tema principal do estudo, abarcando a teoria e os estudos de diversos autores sobre o assunto, tratando informações sobre inovações no serviço público, sobre o Teletrabalho e acerca de um campus do Instituto Federal de Educação de São Paulo. Dando continuidade, temos um capítulo sobre uma análise parcial de dados, realizados antes da execução da pesquisa de campo, sendo que na sequência há um capítulo sobre a análise de dados envolvendo a pesquisa de campo, encerrando-se a dissertação com as considerações finais.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de colaborar com o tema teletrabalho no serviço público, mais especificamente na área da educação pública em nível superior, sendo que a temática aqui desenvolvida tem abrangência e relação com a linha de pesquisa de número 2, voltada para a Gestão de Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação do Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos.



## 2. METODOLOGIA

Pesquisa bibliográfica com abordagem exploratória, de caráter qualitativa e descritiva, realizada por meio de um estudo de caso. Basicamente, segundo Yin (2001), o estudo de caso é simplesmente uma das maneiras de se realizar pesquisas na área das ciências sociais, principalmente considerando situações em que o pesquisador possui pouco controle sobre a situação, além do fato e da necessidade de se analisar algo que esteja no contexto da vida real. De acordo com Schramm (1971 apud YIN 2001, p. 31): “[...] a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.” Com isso, e ainda conforme destacado por Yin (2001), o estudo de caso pode ser utilizado como uma forma de abordar condições contextuais, que podem ser pertinentes ao caso a ser estudado, ressaltando que abrange com uma lógica de planejamento que mais do que apenas a coleta de dados, lida também com a análise dos mesmos.

Na visão de Gil (2002), o estudo de caso descreve a situação sobre o contexto daquilo que está sendo investigado, além do que, tem como propósito auxiliar na visão de uma forma global da situação, possibilitando a percepção de possíveis variáveis que podem causar influências.

Tratando da análise de dados por meio da análise qualitativa, observa-se que:

[...] A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório (GIL, 2002, p.133).

Com isto, ainda segundo a percepção de Gil (2002), nas pesquisas de cunho qualitativo é comum observar um “[...] vaivém entre observação, reflexão e interpretação à medida que a análise progride [...]”, portanto, por meio da investigação de uma situação, espera-se a obtenção de dados e informações valiosas, para que seja possível interpretá-los e explicá-los da forma mais fidedigna possível.

Sobre pesquisas descritivas, segundo Gil, observa-se que:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. (GIL, 2020, p. 42).

O estudo de caso foi baseado em dados primários e secundários, considerando que os dados primários foram coletados através de entrevistas que a princípio seriam realizadas presencialmente, porém, por questões sanitárias em decorrência da pandemia do Covid-19, foram realizadas remotamente, de forma assíncrona por meio de questionários e de forma síncrona através de entrevistas, ambas realizadas por meio de recursos tecnológicos, após análise, autorização e parecer número 4.403.643 do Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos. Visando maior segurança para todos os envolvidos no projeto e conforme exigência do Comitê de Ética e Pesquisa em Seres Humanos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – IFSP, o projeto também foi encaminhado para análise e parecer do referido comitê antes de ser iniciada a pesquisa de campo, sendo autorizado e aprovado conforme parecer número 4.496.346. Já os dados secundários foram extraídos de fontes documentais, fornecidos principalmente pelo estudo técnico realizado pelo referido campus do Instituto Federal de Educação de São Paulo no projeto de implantação da experiência piloto para a possível e desejada implantação do teletrabalho em seu departamento administrativo, cujo acesso foi possível de ser realizado tendo em vista que a referida documentação é de acesso público.

Os procedimentos metodológicos encontram-se organizados da seguinte forma:

- Pesquisa bibliográfica;
- O Instituto Federal de Educação de São Paulo;
- Pesquisa documental (documento institucional do planejamento do teletrabalho);
- Coleta de dados: realizada por meio de questionários e entrevista;
- Análise de dados.

### **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

O referencial teórico inicial está baseado na consulta à legislação nacional vigente, buscando-se também informações sobre casos de órgãos e instituições públicas que se utilizam do teletrabalho, focando-se principalmente em periódicos mais recentes possíveis sobre o tema em questão. Alguns pontos cruciais da legislação nacional foram selecionados, e alguns casos sobre o teletrabalho em algumas áreas do serviço público brasileiro foram elencados, visando o embasamento legal em conjunto com ações práticas reais e atuais sobre o assunto. Buscando selecionar informações atualizadas sobre o tema, foi realizada uma revisão bibliográfica sistemática, filtrando termos diretamente ligados ao tema, selecionando dados publicados no espaço de no máximo 05 anos, em plataformas oficiais e consagradas como a base de artigos científicos do *Web of Science*, o portal de periódicos científicos Scielo, o portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade de São Paulo e o Repositório Institucional de teses e dissertações da Universidade de Brasília, conforme tabelas disponíveis no apêndice.

#### **3.1. Inovação no serviço público**

##### **3.1.1. Definições de inovação**

Considerando uma análise através do ponto de vista social, a inovação no serviço público pode oferecer produtos e serviços de elevada qualidade, possibilitando a facilidade e a ampliação de uso e acesso por toda população, tornando a relação com a sociedade mais próxima e eficaz. Levando em conta que o teletrabalho pode ser visto como uma inovação no setor público brasileiro, abre-se um espaço para a discussão sobre a temática inovação. Observando o trabalho de Vigoda-Gadot (2008) verifica-se que a eficiência do setor público de um país é um ponto vital para o alcance de maior satisfação dos usuários, juntamente com um nível maior de confiança sobre o segmento público.

De acordo com Van de Ven, Angle e Poole (2000 apud BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013), de maneira geral a inovação é definida como o processo de desenvolver e implementar novos produtos, serviços e processos, através da coordenação e engajamento dos envolvidos, visando adaptações necessárias na

busca por resultados desejados no contexto de mudanças organizacionais e institucionais. Já para Carayannis, Gonzales e Wetter (2003), a inovação administrativa é compreendida como mudanças nas características dos elementos organizacionais e institucionais, como políticas, estruturas, ou alocação de recursos, dentre outros. Neste sentido, Klering e Andrade (2006) definem a inovação no setor público como uma mudança de cunho radical que se justifica por fins estratégicos, humanos, tecnológicos, culturais, políticos e de controle. Em contrapartida, segundo os estudos e pesquisas de Queiroz e Ckagnazaroff (2010), temos a definição de que a inovação pode ser entendida como uma mudança produzida sobre algo que já existe, visando a obtenção de resultados melhores. Um ponto importante destacado por Queiroz e Ckagnazaroff (2010) em seus estudos foi que, mais do que a ideia simplista de propor algo novo, a inovação deve ser compreendida como uma medida útil para a realidade e para o contexto de onde será aplicada.

De acordo com Camões, Severo e Cavalcante (2017), apesar da inovação destacar-se nos debates atuais sobre mudanças na economia e na administração pública, o tema em questão não é tão contemporâneo quanto parece. Conforme cita a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, a inovação pode ser definida como:

a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005, p. 55).

Observando os estudos de Plonski, o conceito central de inovação caminha no seguinte sentido:

Inovação é a criação de novas realidades. Essa declaração singela realça características essenciais da inovação. Em primeiro lugar, ao ser criação ela é, ao mesmo tempo, o processo e o resultado de fazer existir algo que não havia e, por extensão, também de dar novo feito ou utilidade a algo que já existia. Ao ser também entendida como processo a inovação deixa de ser percebida como fruto exclusivo de lampejos de inventividade ou engenhosidade, que certamente são bem-vindos e importantes. Ela passa a ser compreendida como um conjunto estruturado de ações ou operações visando a um resultado e, portanto, a inovação é propensa a ser estimulada, promovida e gerida. É, por conseguinte, um campo pluridisciplinar fértil para aplicação de conhecimentos e práticas de administração, direito, economia, engenharia, medicina e psicologia, entre outras. (PLONSKI, 2017, p. 7).

Neste trabalho entende-se inovação como a implementação de melhorias em procedimentos previamente estabelecidos, na busca do aprimoramento e da eficácia de processos.

### **3.1.2. Tipos de inovação**

Visando abordar os diversos tipos de inovações, relacionando as mesmas ao presente trabalho, temos duas visões que destacam-se, sendo: a inovação disruptiva, que segundo a Fundação Instituto de Administração (2019, [sem página]), pode ser entendida como “[...] um processo em que a tecnologia, produto ou serviço é transformado ou substituído por uma solução inovadora superior”, além da inovação incremental, que segundo a Fundação Instituto de Administração (2019, [sem página]) “não traz uma novidade na essência do produto ou serviço, mas sim em detalhes de como suas funções são realizadas”. Visando ampliar o debate sobre ambas caracterizações, temos um conceito destacado por Possas (2008, p. 290), de que “Inovações, em outras palavras, tanto podem ser mais ‘radicais’ como mais ‘incrementais’; na terminologia schumpeteriana, serão sempre inovações se mudarem o espaço econômico”, no que diz respeito a potencializar o crescimento econômico.

### **3.1.3. Inovação no setor público**

Conforme o trabalho de Ferreira, Rocha e Carvalhais (2015), no setor público, o entendimento sobre inovação ainda se encontra em formulação, sendo que pode ter sido criado visando expressar as tentativas de países desenvolvidos em manterem a competitividade a nível mundial. Segundo pesquisas destes autores, a Fundação Nacional de Ciência, Tecnologia e Artes do Reino Unido, organização que visa potencializar a inovação das organizações públicas daquele país, através de estudos e pesquisas, a inovação no setor público pode ser entendida como um processo de exposição e captação de novas ideias, visando uma filtragem com o objetivo de implantação das melhores entre elas, objetivando a aprimoração das instituições governamentais.

A partir da segunda metade dos anos 1980, conforme destaca o trabalho de Hood (1991), grande parte da inovação no serviço público a nível mundial pode ser creditada ao movimento da Nova Administração Pública, sendo que medidas como padrão de desempenho, ênfase no controle de resultados, setor público competidor, ênfase em práticas de gestão do setor privado e disciplina no uso de recursos

públicos, levando em conta que o setor privado tinha grande potencial inovador, causaram grande influência sobre o desenvolvimento da inovação no segmento público nos Estados Unidos e na Europa.

Observando o cenário global, Scherer (2017) identifica e elenca algumas iniciativas de organizações públicas e não governamentais atuantes no segmento de inovação do setor público, como por exemplo o Programa de inovação voltado para os servidores federais do governo da Austrália, o Programa federal voltado para modernização no serviço público da França, o Centro para inovação no serviço público da África do Sul, a unidade de desenvolvimento de projetos inovadores para melhorar os serviços públicos em parceria com a comunidade na Dinamarca, além da *joint venture* entre o governo do Reino Unido e a Fundação Nacional de Ciência, Tecnologia e Artes do Reino Unido. De acordo com Borins (2001), exemplos e medidas de inovações na administração pública, sejam elas de países desenvolvidos ou em desenvolvimento, seriam úteis para a disseminação e propagação do tema a nível mundial.

Os estudos de Camões, Severo e Cavalcante (2017, p. 96) destacam que “[...] A inovação em serviços públicos, embora menos enfatizada quando comparada ao setor privado, também vem recebendo recentemente mais atenção na administração pública e no campo acadêmico.” De acordo com o trabalho de Janissek, Campos, Figueiredo e Melo (2016), ao tratar-se do tema de inovação da gestão das organizações universitárias públicas, ainda existe uma lacuna na literatura desta área. Complementam que as universidades públicas ainda necessitam de um rompimento com o modelo mais tradicional, que acaba tornando-as mais inflexíveis. O resultado dos estudos de Janissek, Campos, Figueiredo e Melo (2016) ressalta que os gestores das universidades públicas brasileiras pesquisadas notam que o conjunto de práticas inovadoras tratando-se de gestão são importantes, porém, de maneira geral são pouco utilizadas, sendo assim, de forma ampla e dentro do contexto da pesquisa em tela, as universidades públicas pesquisadas não demonstraram a utilização de uma gestão inovadora, observando-se desde a tomada de decisões até a utilização de recursos tecnológicos.

Importante destacar que se entende a estrutura organizacional das universidades públicas brasileiras, formadas por conselhos e departamentos, que inclusive alinham-se com os princípios da democracia nas tomadas de decisões em

conjunto, ressaltando ainda que o presente estudo caminha na linha das inovações quanto à gestão administrativa, a gestão das informações e a gestão nas tomadas de decisões. Segundo os estudos de De Vries, Bekkers e Tummers (2015), a causa inovação na administração pública vem ganhando mais adeptos, tanto no âmbito acadêmico quanto no âmbito governamental.

Conforme destacado por Stefano, Jankavski e Yoshida (2019), tratando principalmente de produtos e processos, quando o tema é modernização e digitalização no serviço público, ocupamos a 44ª posição no ranking da Organização das Nações Unidas de governo eletrônico, ficando atrás do Uruguai e do Chile na América do Sul. Stefano, Jankavski e Yoshida elencam que:

[...] a União presta 2 973 serviços ao público, dos quais quase a metade está digitalizada. O problema é que eles pouco conversam entre si. Para enviar a declaração de imposto de renda, é preciso baixar um programa da Receita Federal. Para requerer a aposentadoria ou outro benefício, é necessário se cadastrar num site do INSS. Para pedir o passaporte, deve-se entrar no site da Polícia Federal. Para requisitar o seguro-desemprego, o caminho é preencher um formulário em um site do Ministério do Trabalho. Para consultar as multas de trânsito, é necessário se cadastrar no site do Detran. E assim por diante. E, para interagir com cada um desses órgãos, o cidadão precisa preencher uma série de dados e provar que é quem diz ser. (STEFANO, JANKAVSKI; YOSHIDA, 2019, [sem página]).

Apenas com este exemplo torna-se possível compreender o quão complexo é o funcionamento dos serviços públicos digitais no Brasil atualmente, dificultando e tornando praticamente desmotivador para a população a utilização deles. Conforme cita Stefano, Jankavski e Yoshida (2019), o plano do governo federal era tornar aproximadamente 1.000 serviços digitalizados até 2020, o que geraria uma economia estimada de 3 bilhões de reais aos cofres públicos. Conforme dados divulgados pelo Ministério da Economia (BRASIL, 2020f), o Governo Federal atingiu o número de 1.000 serviços públicos digitalizados, sendo que a economia prevista foi de R\$ 2 bilhões por ano, sendo R\$ 1.5 bilhão para a população e aproximadamente R\$ 500 milhões para o governo.

Stefano, Jankavski e Yoshida ainda destacam que:

[...] na Austrália, que ocupa a segunda posição no ranking das Nações Unidas de governo eletrônico, estima-se que cada transação entre Estado e cidadão que exija atendimento presencial custe 17 dólares australianos (47 reais). Se realizada online, o custo cairia para 40 centavos (1,30 real). (STEFANO, JANKAVSKI; YOSHIDA, 2019, [sem página]).

Em tempos de inovações tecnológicas e mudanças cada vez mais velozes, juntamente com consumidores e clientes buscando maior agilidade e praticidade possível, torna-se relevante trazer o tema inovação para o debate no serviço público.

## **3.2. O Teletrabalho**

### **3.2.1. Teletrabalho – uma visão geral**

Primeiramente, considerando a existências de alguns termos muito utilizados para o tema em tela, temos dois que se destacam: o teletrabalho e o home office. Visando nortear o entendimento sobre o tema, é importante destacar que o teletrabalho pode ser entendido como um tipo de trabalho que pode ser realizado independentemente da localização geográfica do trabalhador, por meio da utilização de recursos tecnológicos para a realização de suas atividades laborais.

Conforme destacado por Mello (2020), “A prestação do serviço em caráter de teletrabalho pode se dar em qualquer lugar, sendo preponderantemente fornecido fora das dependências do empregador, podendo ser prestado da residência do empregado.” Já, abarcando o home office, Mello destaca:

Por sua vez, o home office se caracteriza quando o trabalho é realizado remotamente de maneira eventual na residência do empregado, podendo ou não configurar a hipótese de teletrabalho, sendo benéfico principalmente em casos de emergências como pandemias, enchentes e greves. Nem todas as atividades em home office se utilizam da tecnologia, que é condição preponderante para caracterização do teletrabalho (MELLO, 2020, [sem página]).

Levando em conta os estudos de Araújo, *et. al.* (2019), o teletrabalho consiste na realização de tarefas profissionais desempenhadas pelo funcionário, por meio da tecnologia da informação, visando cumprir suas tarefas pré-estabelecidas pelos gestores. Segundo Nilles (1997 apud ARAÚJO; FRANÇA; CAVALCANTE; LIMA; MEDEIROS, 2019), o teletrabalho pode ser entendido como todo tipo de função que pode ser executada, independentemente da localização geográfica em que se encontre. A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), define o teletrabalho basicamente como:

[...] todo e qualquer trabalho realizado a distância (tele), ou seja, fora do local tradicional de trabalho (escritório da empresa), com a utilização da tecnologia da informação e da comunicação, ou mais especificamente, com computadores, telefonia fixa, celular e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar e receber e transmitir informações, arquivos de texto,



imagem ou som relacionados à atividade laboral. (SOBRATT, 2020, [sem página]).

Vale destacar que a Organização Internacional do Trabalho (OIT) informa que a tecnologia possui papel relevante visando a contribuição com o teletrabalho, porém, com algumas ressalvas:

A expansão do uso de tecnologias digitais, como smartphones, tablets, laptops e computadores desktop para trabalhar a distância (seja em casa ou em outros lugares) está rapidamente transformando o modelo tradicional de trabalho. Essa tendência pode melhorar o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, reduzir o tempo de deslocamento e aumentar a produtividade, mas também pode resultar em horas de trabalho mais longas, maior intensidade de trabalho e interferência no trabalho e em casa [...] (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2017, [sem página]).

Na legislação brasileira, um grande marco para o teletrabalho pode ser considerado a Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, que basicamente “Altera a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 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” (BRASIL, 2017). Segundo esta Lei nº 13.467 (BRASIL, 2017), “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.”, sendo importante destacar que a referida lei destaca que mesmo que haja necessidade de “[...] 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.” (BRASIL, 2017). Como forma de deixar claro a necessidade de conhecimento de ambas as partes, a Lei nº 13.467 (BRASIL, 2017) ressalta que:

[...] A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado. § 1º Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual. § 2º Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, com correspondente registro em aditivo contratual.’ ‘Art. 75-D. As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito. (BRASIL, 2017, [sem página]).

Além disto, vale ressaltar também a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018 (BRASIL, 2018a), que estabelece que: “Art. 9º O plano de trabalho poderá prever as seguintes modalidades de execução do programa de gestão em experiência-piloto: I - por tarefa; II - semi-presencial; e III - teletrabalho.”, sendo que:

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

Vale destacar que em 2015 existia uma discussão no Congresso, por meio do Projeto Lei 2723/2015, que tinha como objetivo acrescentar “[...] o § 3º ao art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 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” (BRASIL, 2015). Segundo Longo (2021), apesar de ter sido aprovado por unanimidade pela Comissão de Trabalho, Administração e Serviço Público, contando inclusive com parecer favorável e constitucionalidade da Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania, acabou não resistindo a lentidão do Poder Legislativo, sendo arquivado em janeiro de 2019, simplesmente em decorrência do fim da legislatura em questão.

Analisando o trabalho de Aderaldo, I., Aderaldo, C. e Lima (2017), observa-se que existe na literatura abordagens distintas sobre o tema. De acordo com Serra (1996) o teletrabalho pode ser uma forma de descentralizar operações, visando também alguns tipos de economia, como por exemplo de espaço e energia, ou seja, custos indiretos. Conforme cita Pérez, Sánchez e Carnicer (2002) o trabalho realizado a distância pode proporcionar o aumento de produtividade do funcionário, aumentando inclusive sua motivação para a execução de suas atividades, contribuindo também com a diminuição do absenteísmo. Em contrapartida, os autores citam que apesar desta flexibilização, ocasionada pelo uso das tecnologias, existe o aumento de controle que a organização pode exercer sobre os indivíduos.

Ainda conforme o trabalho de Aderaldo, I., Aderaldo, C. e Lima (2017), verifica-se a possibilidade de que o teletrabalho contribua diretamente para o aumento da produtividade por parte do trabalhador, considerando que ao exercer suas atividades fora do seu ambiente de trabalho habitual, conseqüentemente ele poderá

aumentar seu foco em suas atividades, sem interrupções nem interferências costumeiras por parte de seus colegas de trabalho, telefonemas, entre outras distrações. Observando mais profundamente o tema, Coenen e Kok (2014) sugerem que o simples fato da flexibilidade de horário proporcionada pelo teletrabalho contribui diretamente para a redução na rotatividade de pessoal, fato que é um ponto positivo para a organização. Porém, em contrapartida, Pérez, Sánchez e Carnicer (2002), em contraponto aos benefícios elencados, sugerem que o processo de estruturação e implantação deste tipo de trabalho poderia causar uma mudança na cultura e estrutura organizacional, além da necessidade gastos com equipamentos, seleção e recrutamento de funcionários, além de preparo de lideranças e incentivos. Um ponto-chave que deve ser destacado é que, em um processo de implantação do teletrabalho é que se torna necessário entender toda a estrutura e funcionamento da organização, visando analisar de maneira geral todas as tarefas, procedimentos, atividades que os colaboradores executam, para a partir de uma leitura macro, definir quais funcionários e setores estão aptos a utilizarem o trabalho realizado remotamente.

O teletrabalho já é uma realidade na estrutura do mercado de trabalho a nível mundial, principalmente levando em consideração a revolução tecnológica que vem ocorrendo há algumas décadas. Concernente a isso, esta modalidade de trabalho já vem sendo utilizada no mercado de trabalho brasileiro, porém, observa-se que há poucas informações de fácil acesso sobre a aplicação dele no serviço público nacional. Para Rodrigues (2011) o surgimento do teletrabalho é uma nova forma de trabalho flexível com a junção da informática e da telecomunicação, ressaltando que a evolução da tecnologia da informação e da comunicação, aliada a estratégia empresarial de descentralização e externalização produtiva do trabalho, mudaram a geografia laboral.

De acordo com Rosenfield e Alves (2011) o trabalho remoto está relacionado ao trabalho executado à distância por meio da tecnologia da informação, favorecendo a obtenção dos resultados em um local diferente daquele que é realizado pela pessoa. A nível governamental, o teletrabalho apresenta benefícios fazendo com que a administração pública se torne mais atraente para potenciais profissionais que queiram ingressar no serviço público.

Observando os estudos de Gallup (2015), verifica-se que conforme a pesquisa anual de trabalho e educação da Gallup, apenas 9% dos teletrabalhadores

americanos trabalhavam em casa usando um computador em 1995, mas em 2015 esse número havia aumentado para 37%. É possível observar que segundo dados do *Eurofound and the International Labour Office* (MESSENGER; LLAVE; GSCHWIND; VERMELYLEN *et. al.*, 2017), o número médio de trabalhadores teletrabalhadores nos Estados-Membros da União Europeia é consideravelmente menor, totalizando 17% em 2015 e varia de 7% na Itália a 37% na Dinamarca. Nos países da Europa Central e Oriental, o número correspondente de teletrabalho é inferior à média da União Europeia, 14%. A taxa de teletrabalho na Lituânia é de 13%, e é semelhante à média de outros países pós-soviéticos. Apesar do desenvolvimento tecnológico adequado das tecnologias da informação nesses países, a adoção do teletrabalho é mais lenta do que o esperado devido a fatores organizacionais, como menor confiança dos gerentes e das necessidades das pessoas em encontrar outras pessoas pessoalmente.

O trabalho de Chen e McDonald (2014) destaca que o fenômeno do teletrabalho já possui proporções consideráveis em níveis mundiais, considerando principalmente que um a cada dez trabalhadores já são adeptos desta modalidade de trabalho ao menos uma vez na semana nos Estados Unidos. É possível citar a pesquisa denominada: “Vantagens do teletrabalho: análise da produção científica nos principais congressos brasileiros” de Giglio, Galegale e Azevedo (2018), que buscou em anais de congressos brasileiros, localizando nove artigos a palavra chave “teletrabalho”, sendo que o resultado do trabalho demonstrou que as vantagens do teletrabalho possibilitam o entendimento de que o mesmo é passível de implantação, trazendo tanto vantagens para o trabalhador, quanto para as empresas e para a sociedade de forma geral, contribuindo para uma melhora na qualidade de vida, na imagem corporativa, no trânsito, entre outros pontos relevantes.

Torna-se relevante também observar os diversos pontos de vista que abrangem o tema. O anteriormente referido trabalho de Alves e Rosenfield (2011) que abarca dentre outros assuntos sobre o tema, algumas informações sobre os casos de teletrabalho realizados de forma informal de uma maneira geral, ou seja, em contrapartida com a ideia de utilização da modalidade no segmento público, que possui um certo grau de estrutura, organização e garantias aos colaboradores. Quando realizado de maneira informacional, este tipo de trabalho pode transformar de certa forma o trabalhador em subordinado direto do mercado, causando insegurança

e fragilização para trabalhadores menos qualificados, pouco especializados e com a possibilidade de enfrentamento de um possível número elevado de concorrentes, principalmente pelo fato da falta de garantias proporcionadas para colaboradores que possuem um contrato formal de trabalho e um certo nível de garantia no sentido de previsibilidade referente ao direito de uma remuneração digna e um amparo legal no que diz respeito aos seus direitos trabalhistas. Ainda neste sentido, o trabalho de Miranda, L., Miranda, P. e Pimentel (2018), destaca a importância do direito do trabalhador ao lazer, sendo que para isto existe a necessidade de realizar a separação do tempo de trabalho com o tempo para o descanso do funcionário. Porém, com o avanço tecnológico, cada vez mais torna-se complexo separar, desconectar e diferenciar o tempo de trabalho com o tempo de descanso e lazer. Com isto, o estudo ressalta a importância de submeter o teletrabalho a um controle de jornada, visando possibilitar as mesmas condições do trabalhador que atua remotamente para o funcionário que atua de forma presencial fisicamente.

Em consonância com o estudo de Oliveira e Pantoja (2018), observaram que o tema teletrabalho ainda era pouco debatido no que diz respeito a estudos mais aprofundados no segmento público, sendo que as autoras encontraram apenas 11 artigos sobre o assunto após uma revisão sistemática da literatura, em pesquisas realizadas em periódicos com classificação A1 a B2 na área de Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo no Sistema Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento e Pessoas, além da busca em anais de Congressos da área. Tendo em vista o maior número de informações encontradas para o setor privado sobre o tema, ressalta-se a importância de mais estudos e pesquisas sobre o tema na área profissional pública.

De maneira geral, o estudo de Rafalski e Andrade (2015) considera que o teletrabalho possui uma relação de otimização de tempo, obtenção de independência, diminuição de custos pessoais e organizacionais, além da possibilidade de redução de tempo gasto no trânsito. Destacam, porém, que existe a necessidade de organizar-se a relação entre a vida pessoal e a vida profissional, para que não haja interferências negativas entre as duas. Torna-se importante destacar que os autores elencam que o fato de trabalhar remotamente pode diminuir o contato pessoal direto e diário com pares e superiores, porém, em contrapartida pode aumentar o contato diário com membros da família, amigos, animais de estimação, entre outros. Portanto, existe a

necessidade de realização de uma análise balanceada, visando mensurar os pontos positivos e negativos desta modalidade de trabalho.

Como destacado por Aiello (2014), em tempos de mobilidade, hiperconexão e inovações que transformam rápida e radicalmente a sociedade, o teletrabalho vai se tornando prática que, cedo ou tarde, baterá às portas dos mais diversos tipos de organizações, sejam elas públicas ou privadas. Um exemplo citado é o caso da empresa Cisco do Brasil, que já cultiva a cultura do trabalho à distância desde o final da década de 1990, disponibilizando aos funcionários, desde o primeiro dia de trabalho a possibilidade de atuarem de onde quer que estejam. Outro exemplo citado é o caso da empresa Dow, que disponibiliza aos seus funcionários a possibilidade de atuarem por meio do teletrabalho uma vez por semana, fato que acaba contribuindo para que eles possam evitar o trânsito, auxiliando no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos mesmos. Para isto, a empresa oferece acesso tecnológico para que os servidores possam atuar remotamente da mesma maneira como se estivessem atuando fisicamente dentro da organização.

O estudo de Bloom, *et. al.* (2015) identificou que a parcela de gerentes nos Estados Unidos, Reino Unido e Alemanha que autorizam os colaboradores a atuarem por meio do teletrabalho é de aproximadamente 50%, sendo que a participação em países em desenvolvimento por exemplo é de aproximadamente de 10% a 20%. Segundo os autores, o tráfego e a disseminação de tecnologias de informações fomentam a popularização desta modalidade de trabalho.

Como ponto positivo, Bloom, *et. al.* (2015) destacam que em suas pesquisas realizadas em uma agência de viagens chinesa com aproximadamente 16.000 funcionários, foi possível identificar que a utilização do teletrabalho contribui para um aumento significativo de 13% no desempenho dos colaboradores que atuavam à distância, sendo que estes trabalhadores relataram um aumento substancial nos níveis de satisfação, ressaltando que as taxas de desgaste caíram aproximadamente 50%.

É importante destacar que após a realização do experimento, a empresa proporcionou para todos os colaboradores a oportunidade de atuarem remotamente, sendo que mais da metade deles aderiram ao teletrabalho. Porém, vale destacar que ainda segundo o trabalho de Bloom, Liang, Roberts, Ying (2015), existe uma

preocupação com a relação de equilíbrio entre trabalho e vida social, sendo importante citar que a porcentagem de famílias nos Estados Unidos onde ambos os pais trabalham aumentou de 40% em 1970 para 62% em 2012, conforme dados do Conselho de Assessores Econômicos de 2014. Com isto, o Conselho de Assessores Econômicos (2010 apud BLOOM; LIANG; ROBERTS; YING, 2015), cita que existe uma crescente pressão para que os governos europeus e norte-americano investiguem formas de promover o equilíbrio entre a vida pessoal com a vida profissional por parte dos colaboradores. Alguns possíveis benefícios do teletrabalho, segundo Gurstein (2001) e Morgan (2004 apud NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019) são: a possibilidade de planejamento e autonomia de tempo, principalmente no caso de famílias com crianças pequenas de acordo com Ammons e Markham (2004 apud NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019). Pode ser considerado como ponto positivo:

[...] quando um funcionário é capaz de decidir quando é o momento mais produtivo, quando pode iniciar e terminar o trabalho. O teletrabalho possibilita estabelecer um ritmo que melhor se adapte às preferências individuais, porque os teletrabalhadores têm maior controle sobre sua situação de trabalho. Pode-se supor que as distrações do teletrabalho no local de trabalho também sejam diminuídas, especialmente se elas estiverem trabalhando sozinhas em casa. (TREMBLAY E GENIN, 2007 apud NAKROŠIENĖ, BUČIŪNIENĖ E GOŠTAUTAITĖ, 2019, p. 6).

Ressaltando ainda os pontos positivos do teletrabalho, segundo Baruch (2000), Martin e McDonnell (2012), Khalifa e Davison (2000) apud Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019), com a diminuição das interações irrelevantes entre os colegas de trabalho, o teletrabalho acaba tornando-se uma modalidade muito relevante no mercado de trabalho atual.

Como contraponto podemos destacar que apesar de todos os benefícios elencados pelo uso do teletrabalho, torna-se necessário ressaltar os pontos negativos da modalidade. Roose (2020) destaca que a maioria das pessoas deveria trabalhar em um escritório, evitando assim o trabalho solitário de casa, citando que "Trabalhar em casa é uma boa opção para quem virou pai/mãe recentemente, pessoas com deficiência e outros que não se sentem bem em um ambiente tradicional de escritório.". Apesar de estimular a eficiência, em decorrência da possibilidade de redução de interferências e distrações, Roose (2020) comenta que pesquisas demonstram que apesar do ganho em produtividade, o trabalho à distância perde em benefícios como a estimulação a criatividade e ao pensamento inovador. Ainda comenta que

trabalhando na mesma sala, os trabalhadores tendem a resolverem problemas mais rapidamente do que os trabalhadores remotos, porém, destaca também que trabalhando à distância os funcionários tendem a faltarem menos por doença em comparação aos que atuam diretamente no escritório, mesmo considerando que muitos destes trabalhadores confirmam dificuldades em separar a vida doméstica da vida funcional.

Ainda neste sentido, Roose (2020) salienta que a solidão causada pelo isolamento do trabalho remoto acabou popularizando a utilização dos espaços compartilhados, sendo que a companhia de outras pessoas auxilia no processo de empatia e colaboração. Uma outra medida comentada por Roose (2020) é a realização de cafés virtuais, onde a interação entre os funcionários pode ocorrer por meio de conferência sociais por vídeo, visando manter a relação, mesmo que seja virtual, entre os colaboradores. Conforme Baruch (2001), Wilson e Greenhill (2004) *apud* Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019), o isolamento social e a falta de comunicação entre colegas de trabalho também são apontados como desvantagens do teletrabalho. Segundo Ammons e Markham (2004) e Cooper e Kurland (2002) *apud* Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019), a falta de comunicação informal com colegas de trabalho e falta de interação social reduz a identificação organizacional de funcionários que atuam por meio do teletrabalho, o que conseqüentemente restringe a identificação com os valores os objetivos das organizações.

Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019) destacam que a comunicação reduzida com os colegas de trabalho pode levar a um menor grau de satisfação no trabalho e oportunidades de carreira podem ser reduzidas devido a menor visibilidade. Torna-se relevante ressaltar que, considerando que o ambiente de trabalho será replicado no ambiente doméstico do trabalhador, existe a necessidade de uma estrutura e de um espaço adequado para que as atividades profissionais possam ser realizadas da melhor maneira possível, separando na medida do possível, o ambiente profissional do ambiente doméstico e familiar. Além disso, considerando que as interações poderão ser realizadas na maior parte das vezes por meio de recursos e funcionalidades tecnológicas (e-mail, *WhatsApp*, *Skype*, entre outros), um ponto importante e que merece devida atenção refere-se aos horários e formas para que os contatos e as comunicações profissionais ocorram, ou seja, a instituição e os trabalhadores necessitam de organização no que diz respeito aos horários de trabalho



para que as interações sejam realizadas da maneira mais saudável possível, para ambas as partes. Não menos importante, torna-se relevante destacar que analisando em um contexto macro, conforme destacado por Antunes (2014) nas últimas décadas do século XX e começo do século XXI, o mercado de trabalho vem sendo moldado por uma ótica de flexibilização, que se observado por um certo ponto beira a informalidade, e conseqüentemente potencializa a precarização da força de trabalho. Com isso, observa-se que:

Os imperativos da flexibilidade manifestam-se na difusão de uma grande variedade de arranjos: flexibilidade em termos contratuais, da jornada de trabalho, de espaço e de estatutos do trabalho (trabalho a tempo parcial, trabalho no domicílio, trabalho independente, trabalho temporário, teletrabalho, entre outros)” (KOVÁCS, 2003 apud ARAÚJO; MORAIS, 2017, p. 3).

Em consonância com esta visão sobre a precarização e suas relações com o mercado de trabalho, podemos observar também o ponto de vista de Druck (2011), que explana sobre a relação da flexibilização com a precarização do trabalho, quem num processo de transformação e entrelaçamento, acaba que por assumir novas configurações. Observando a necessidade de medidas e procedimentos ágeis e considerados tecnologicamente modernos, o sistema busca por trabalhadores que se submetam praticamente a quaisquer condições para encaixarem-se nos moldes que o mercado se situa. Segundo Bordieu (1998 apud DRUCK, 2011), a precarização pode ser vista como “[...] um regime político [...] inscrita num modo de dominação de tipo novo, fundado na instituição de uma situação generalizada e permanente de insegurança, visando a obrigar os trabalhadores à submissão à aceitação da exploração”. Outro ponto de destaque e que converge com a possibilidade de precarização das relações do trabalho é o fato de que as atualizações na legislação trabalhista brasileira, no sentido da ampliação do teletrabalho, não abrangem adaptações a respeito da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, doravante CIPA, que está prevista nos artigos 163 a 165 da Consolidação das Leis Trabalhistas, doravante CLT. Neste sentido, conforme destaca Costa, F. (2020) a Norma Regulamentadora nº 5 da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho do Governo Federal exige que “[...] 5.6 A CIPA será composta de representantes do empregador e dos empregados, de acordo com o dimensionamento previsto no Quadro I desta NR, [...] ”, sendo que o referido quadro, como destaca Costa, F. (2020) “[...] estabelece o número de empregados no estabelecimento como o critério para o

cálculo do número de membros efetivos e suplentes de cada empresa.” Considerando o novo regime de teletrabalho, fica em aberto qual deve ser o critério para o estabelecimento e dimensionamento para a implementação e composição da CIPA. Uma possibilidade proposta por Costa, F. (2020) é que tal situação poderia ser resolvida por meio de uma negociação coletiva, principalmente levando em conta que o “[...] inciso XVII, do artigo 611-B da CLT, proíbe a formalização de negociação coletiva para a redução ou supressão de direitos relativos à segurança do trabalho.” Como ressaltado por Costa, F. (2020):

A negociação coletiva é instrumento efetivo para a resolução do dimensionamento da CIPA no caso de empregados em regime de teletrabalho, haja vista que possui, como princípios norteadores, dentre outros, a preservação dos interesses comuns e a boa-fé. Portanto, se as partes (empregador e sindicato dos empregados, no caso de ACT, ou sindicatos de classe, no caso de CCT) negociaram e acordaram as condições de dimensionamento da CIPA, significa dizer que tais condições pactuadas são as que melhor preservam os interesses de empregadores e empregados, o que se apresenta como fundamento relevante para sua manutenção. (COSTA, F., 2020, [sem página]).

Vale citar que segundo um estudo De Vries, Tummers e Bekkers (2019) realizado com servidores públicos municipais holandeses, destacou a existência de efeitos negativos na utilização do teletrabalho, como por exemplo um maior isolamento social profissional, além de um menor comprometimento organizacional durante os dias em que os servidores atuaram toda sua jornada de forma remota. Porém, vale elencar que o referido estudo ressaltou também que ao contrário daquilo que estava previsto no estudo, a realização do teletrabalho não afetou o engajamento no trabalho dos servidores, além do fato de que o isolamento profissional foi influenciado diretamente pela forma como o líder atuava em relação aos seus subordinados, ou seja, a maneira que cada gestor lidava com sua equipe impactou diretamente no sentimento dos referidos servidores públicos envolvidos no estudo. Portanto, torna-se extremamente relevante analisar e discutir com parcimônia as novas práticas de trabalho, visando sempre que o processo seja de construção coletiva e traga benefícios para ambas as partes, ou seja, empregadores e empregados. Partindo do pressuposto que a legislação vem sendo modificada e atualizada, objetivando acompanhar a evolução do mercado de trabalho, torna-se importante destacar que a não observação e o debate sobre o tema, também poderiam fortalecer a precarização da força de trabalho, devido ao possível negligenciamento de ao menos discutir-se o tema em tela.

Importante destacar que assim como pode ser observado nos Quadros 1, 2 e 3, existe a possibilidade de analisar os aspectos do teletrabalho tanto pelas características positivas quanto pelas características negativas, sendo que em ambas possuem argumentos consistentes, tanto para os(as) colaboradores(as), para as organizações quanto para a sociedade como um todo. A exemplo, considerando os pontos positivos temos possibilidade de redução de gastos, flexibilidade, maior inclusão, maior diversidade, entre outros. Em contrapartida, como pontos negativos temos a possibilidade de precarização da força de trabalho, maior isolamento social, aumento de custos, entre outros.

**Quadro 1 – Aspectos positivos e negativos sobre o teletrabalho – colaborador(a)**

<b>Aspectos positivos do teletrabalho – colaborador(a)</b>	<b>Aspectos negativos do teletrabalho – colaborador(a)</b>
Possibilidade de redução nos gastos necessários para deslocamento do trabalhador entre a residência e o local de trabalho;	Possibilidade de isolamento social para o colaborador, considerando principalmente a redução no contato físico com os demais colaboradores;
Possibilidade para o trabalhador flexibilizar seu horário de trabalho, permitindo a conciliação entre sua vida profissional e familiar;	Possibilidade de precarização na força de trabalho, principalmente devido à falta de amparo jurídico-legal abrangente referente a esta modalidade de trabalho;
Possibilidade de o trabalhador flexibilizar seu local de trabalho, não necessitando obrigatoriamente de uma localidade física específica;	Possibilidade de interferência na vida familiar do trabalhador, considerando a dificuldade na diferenciação entre tempo e local de trabalho com tempo e local de lazer. Neste caso vale destacar a possibilidade no aumento da desigualdade de gênero, considerando que por razões culturais, a sobrecarga relativa aos serviços domésticos infelizmente é maior para as mulheres do que para os homens;
Possibilidade de maior inclusão no mercado de trabalho;	Possibilidade de repasse de custos antes do empregador para o colaborador (energia elétrica, internet, etc);
	Probabilidade do aumento de problemas ergonômicos (devido a condições inadequadas de trabalho), ou até aumento em problemas em decorrência por esforço repetitivo (desencadeado devido ao aumento no tempo gasto em frente ao computador);

Fonte: produção do autor (2021).

**Quadro 2 – Aspectos positivos e negativos sobre o teletrabalho - Organização**

<b>Aspectos positivos do teletrabalho - organização</b>	<b>Aspectos negativos do teletrabalho - organização</b>
Possibilidade de redução de gastos (transporte do colaborador, energia elétrica, internet, etc) por parte do empregador, além de gastos com infra-estrutura;	Possibilidade de aumento nos custos para a implantação do trabalho realizado a distância, como

	por exemplo equipamentos de informática e mobiliários;
Possibilidade de redução no nível de absenteísmo por parte dos colaboradores;	Necessidade de aumento em custos tecnológicos, principalmente aqueles ligados a segurança das informações (que no caso estarão basicamente todas no modelo digital);
Probabilidade de uma maior diversidade cultural de seus colaboradores, reduzindo inclusive a rotatividade dos mesmos;	
Possibilidade de um aumento na produtividade e eficiência;	

Fonte: produção do autor (2021).

### Quadro 3 – Aspectos positivos e negativos sobre o teletrabalho - Sociedade

<b>Aspectos positivos do teletrabalho - sociedade</b>	<b>Aspectos negativos do teletrabalho - sociedade</b>
Possibilidade de aumento no número de postos de trabalho;	Possibilidade de aumento de doenças ocasionadas em decorrência de problemas ergonômicos, afetando tanto as organizações como a sociedade como um todo;
Possibilidade de redução e descongestionamento do tráfego urbano e redução de poluição emitida;	Possibilidade de exploração de mão-de-obra barata, em decorrência da inexistência das barreiras geográficas;
Possibilidade de aumento no combate à exclusão social, integrando diversas classes sociais menos favorecidas ao mercado de trabalho formal.	Probabilidade de falta de fiscalização referente a saúde e segurança do trabalhador.

Fonte: produção do autor (2021).

Conforme descrito por Dimaggio e Powell (1983), a burocratização e outras formas de mudanças organizacionais são resultados de processos que tornam as organizações mais similares, porém, necessariamente sem torná-las mais eficientes. Citando Weber, os autores ressaltam que a burocratização se tornou resultado de três causas relacionadas, sendo: a competição entre as empresas capitalistas no mercado; a competição entre os Estados, fato que aumentou a necessidade dos governantes de controlarem suas equipes e cidadãos, e as demandas burguesas por proteção perante a Lei. Com isto, observa-se que as organizações vêm tornando-se cada vez mais homogêneas, sendo que a burocracia continua a ser a configuração organizacional comum no todo. Neste sentido, observa-se que a partir do momento que uma organização se encontra estruturada em um campo concreto, ela busca quase que automaticamente por uma similaridade com as demais organizações que se encontram inseridas no mesmo campo. Sendo assim, torna-se possível relacionar

tal busca pela similaridade como um caminho para que o teletrabalho no serviço público possa ganhar força e demonstrar todas as possibilidades de evolução para o setor, valendo ressaltar que alguns pontos negativos devem ser elencados no processo como um todo.

Segundo Silva, A. (2015), considerando-se que o teletrabalho se utiliza de muitas funcionalidades tecnológicas, vale destacar que o primeiro órgão a adotar o este modelo de teletrabalho no Brasil foi o Serviço Federal de Processamento de Dados, iniciado através de um projeto piloto no ano de 2006. Ainda segundo Silva, A. (2015), o Tribunal de Contas da União passou a adotar o referido modelo a partir de 2009, seguidos pela Receita Federal em 2010, o Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região em 2011, o Tribunal Superior do Trabalho em 2012, ou seja, observa-se que o mesmo já pode ser considerado uma realidade, que vem moldando-se e tornando-se semelhante em diversos órgãos do serviço público nacional.

Em consonância com as definições de Dimaggio e Powell (1983), um tipo de isomorfismo (que pode ser entendido como um conceito de homogeneização) é o coercitivo, baseado praticamente em pressões tanto formais quanto informais, que são exercidas nas organizações por outras organizações. Dentro deste entendimento, existe a possibilidade de existir uma pressão governamental, como por exemplo, a exigência por meio da legislação aplicável. Outro tipo de isomorfismo elencado por Dimaggio e Powell (1983) é o mimético, que basicamente refere-se quando as organizações tomam outras organizações como modelo.

A título de exemplo, após a implantação desta modalidade de trabalho em alguns órgãos públicos, outros podem se espelhar e colaborar para a propagação do teletrabalho em suas instituições. O terceiro tipo de isomorfismo destacado por Dimaggio e Powell (1983) é baseado em pressões normativas, derivada principalmente da profissionalização, ou seja, de maneira geral as instituições buscam garantir que podem oferecer os mesmos benefícios que seus concorrentes. Relacionando este ponto com o teletrabalho, existe a possibilidade de entendimento de que as organizações podem buscar o enquadramento de seu estilo de trabalho, visando manter a semelhança com outros órgãos públicos, sendo que um dos objetivos de tais medidas seria manter o nível de profissionalização em um processo que se assemelha muito a um certo tipo de disputa, muito parecido com uma forma

de concorrência entre organizações que se encontram inseridas no mesmo campo de atuação.

Coincidentemente, no decorrer do desenvolvimento desta dissertação, foi possível verificar uma movimentação a nível mundial no sentido da implantação do teletrabalho por conta da pandemia do coronavírus, mesmo que seja por um período determinado. Importante destacar que esta pandemia obrigou a população mundial a entrar em um processo de isolamento forçado, porém, vale ressaltar que toda tecnologia atual disponível contribuiu para que as organizações, sejam elas privadas ou públicas, realizassem esta transição do trabalho presencial e convencional, mesmo que tenha ocorrido de forma apressada e um tanto quanto desordenada.

### **3.2.2. O teletrabalho – exemplos de casos internacionais**

Conforme comentado por Stefano, Jankavski e Yoshida (2019), no ano de 2016 o governo da Austrália criou sua Agência de Transformação Digital visando liderar a digitalização no setor público, sendo que a meta deles é possibilitar aos cidadãos um amplo acesso a todos os serviços do governo de forma digital até o ano de 2025. Vale ressaltar que não podemos desprezar o analfabetismo tecnológico a nível mundial, além da discrepância entre a população referente ao acesso à internet, principalmente nos países subdesenvolvidos.

Analisando mais especificamente a América do Sul, é possível observar alguns pontos de vista sobre o tema teletrabalho, que é considerado um tipo de inovação incremental. Conforme destaca Catunta (2018), a regulamentação do teletrabalho no Peru baseia-se na Lei 30036, cujo artigo 1º reconhece o mesmo como uma modalidade especial de prestação de serviços, que se utiliza de tecnologias de informações e telecomunicações, tanto em organizações públicas quanto privadas. Corroborando neste sentido, Catunta destaca que em novembro de 2016 o Ministério do Trabalho e Promoção do Emprego no Peru assinou um pacto nacional com governos regionais, associações empresariais, empresas e sociedade civil, onde os compromissos estabelecidos foram:

- Setor público: desenvolver atividades para a promoção e disseminação de políticas, programas e estratégias relacionadas à promoção do teletrabalho.
- Governos regionais: implementação progressiva de serviços de informação e orientação sobre teletrabalho nos Centros de Emprego do MTPE e assinatura de pactos regionais.

- Associações empresariais: promoverão uma rede de empresas para implementar o teletrabalho; Universidades, centros de pesquisa, organizações internacionais e sociedade civil realizarão estudos sobre os benefícios e o impacto dessa modalidade no Peru. (CATUNTA, 2018, p. 220).

Complementando o tema, Catunta (2018, p. 222) ainda destaca que,

“[...] considerando que o governo peruano, ao aprovar a política pública do governo eletrônico (transversal a todas as outras políticas públicas), estabeleceu que funcionários e servidores públicos devem usar meios eletrônicos para cumprir suas obrigações [...]”.

Observando os estudos de Martinez-Cardenas, Cote-Rangel, Dueña e Camacho-Ramírez verifica-se que na Colômbia, o teletrabalho foi definido no artigo 2 da Lei 1221 de 2008 como uma:

[...] forma de organização do trabalho, que consiste na realização de atividades remuneradas ou na prestação de serviços a terceiros utilizando as tecnologias da informação e comunicação (TIC) como suporte para contato entre o trabalhador e a empresa, sem exigir a presença física do trabalhador em um local de trabalho específico. (MARTINEZ-CARDENAS; COTE-RANGEL; DUEÑA; CAMACHO-RAMÍREZ, 2017, p. 4-5).

De acordo com o trabalho de RODRIGUEZ e D'ERRICO (2017), o Ministério do Trabalho, Emprego e Seguridad Social da Argentina, por meio do Programa de Promoção do Emprego no Trabalho, destaca que “o teletrabalho pode ser uma possibilidade para inclusão de pessoas em condições desfavoráveis de empregabilidade, mais precisamente jovens com deficiências, na faixa de 18 a 24 anos, além de adultos maiores de 45 anos”. Ainda segundo Rodrigues e D'errico:

estes três segmentos populacionais são os que, na perspectiva deste Programa, encontram dificuldades recorrentes para entrar ou voltar ao mercado de trabalho. Por meio do PROPET, o Estado argentino estabeleceu o compromisso de proporcionar benefícios às empresas que contratam pessoal com mais de 45 anos ou que fornecem dependentes em situação de reserva de emprego (Art. 211, Lei de Contratos de Trabalho) optar por esse tipo de trabalho para continuar prestando serviços. (RODRIGUEZ; D'ERRICO, 2017, p. 53-54).

De acordo com Bloom, *et. al.* (2015), o teletrabalho vem tornando-se cada vez mais comum, como por exemplo observando o cenário dos Estados Unidos, onde a proporção de funcionários que trabalham por meio desta modalidade praticamente triplicou nos últimos 30 anos, saltando de 0,75% em 1980 para 2,4% em 2010, conforme ressaltado por Mateyka, Rapino e Landivar (2012).

Conforme afirma Stefano, Jankavski e Yoshida (2019), governos parados no tempo se distanciam dos cidadãos e das empresas, que vivem num processo acelerado de inovações disruptivas. Com isto, é possível verificar que a inovação no segmento público pode ser considerada um tema tanto atual quanto necessário para a análise, acompanhamento e desenvolvimento eficiente do serviço público a nível mundial, levando em consideração que a importância do entendimento e aprimoramento deste segmento, deve-se ao fato de que o cliente final atendido pelo setor público é a própria população como um todo.

### **3.2.3. O Teletrabalho em decorrência da pandemia da Covid-19**

No final de julho de 2020, por motivos de força maior, no caso a pandemia da Covid-19 que assolou o planeta, o Governo Federal divulgou a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, que “Estabelece orientações, 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” (BRASIL, 2020e). Como pode ser observado nesta referida instrução em seu “Art. 5º As atividades que possam ser adequadamente executadas de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos serão realizadas preferencialmente na modalidade de teletrabalho parcial ou integral.” (BRASIL, 2020e). Em síntese, esta referida instrução estabelece os critérios para a utilização do teletrabalho nas instituições públicas federais, revogando ao seu final a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018. Conforme destacado pelo Ministério da Economia “A implantação do programa de gestão é facultativa aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal e deve ocorrer em função da conveniência e do interesse do serviço.” (BRASIL, 2020g).

Segundo o Portal do Servidor (BRASIL, 2020g), o objetivo é simplificar as regras do programa de gestão, ampliando a adoção do teletrabalho, priorizando a entrega de resultados, com a possibilidade de redução das despesas administrativas. Destaca também que a implantação do programa de gestão é facultativa aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, possibilitando que cada órgão possa optar pela modalidade conforme seu próprio interesse e conveniência, ou seja, não será obrigatória. Importante destacar que o Portal do Servidor (BRASIL, 2020g) ressalta que aos órgãos que optarem pela implementação do teletrabalho, após o dirigente máximo de cada órgão autorizar, será necessário o aval do ministro cujo



respectivo órgão esteja ligado. A ideia é que após todas as autorizações necessárias, cada órgão deverá elaborar um edital com todas as regras e orientações sobre o teletrabalho em sua respectiva unidade, onde deverá constar todas as atividades a serem realizadas pelos servidores, cronograma, regime (parcial ou integral), metas, entre outras informações relevantes.

Conforme destaca o Portal do Servidor (BRASIL, 2020), a escolha pelo regime de teletrabalho será opcional ao servidor, que caso opte pela modalidade, deverá cumprir um plano de trabalho previamente estabelecido, sendo que desta forma ficará dispensado do controle de frequência no período em que estiver atuando remotamente. A chefia imediata deverá acompanhar as atividades dos respectivos servidores e o participante poderá ser desligado da modalidade caso não cumpra as regras previstas previamente no edital. A ideia é que o servidor permaneça disponível para contatos telefônicos durante os horários de sua jornada de trabalho, devendo checar regularmente sua caixa de e-mail, devendo ainda comparecer ao órgão sempre que convocado, sendo que a convocação deverá ser realizada previamente pelos responsáveis. O Portal do Servidor (BRASIL, 2020g) informa que o teletrabalho poderá ser implantado em locais onde não haja prejuízo de atendimento ao público, sendo que o modelo proposto pela Instrução Normativa baseia-se em experiências de órgãos públicos ligados aos poderes Executivo, Judiciário e também organizações privadas, como por exemplo a Controladoria Geral da União, o Tribunal de Contas da União, o Superior Tribunal de Justiça, a Comissão de Valores Mobiliários e a Agência Nacional de Energia Elétrica. O secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal, ligado ao Ministério da Economia, destaca que o teletrabalho poderá contribuir com a redução de custos da máquina pública, impactando também a qualidade de vida dos participantes, contribuindo para a motivação de profissionais, ocasionando a possibilidade de retenção de talentos (BRASIL, 2020g). Juntamente com uma coletiva para a apresentação deste projeto, o Governo Federal disponibilizou um arquivo com as perguntas frequentes referentes à Instrução Normativa nº 65/2020. Vale ressaltar que tanto a coletiva quanto às perguntas frequentes encontra-se disponíveis para acesso no Portal do Servidor.

Importante destacar que, conforme destaca Donnelly e Proctor-Thomson (2015), uma avaliação sobre experiências organizacionais realizada na Nova Zelândia com funcionários públicos, ocorrida após uma situação de emergência ocasionada por

conta de uma série de terremotos revelou que o teletrabalho foi benéfico para o efetivo retorno ao trabalho, reduzindo o impacto gerado nos locais físicos que encontravam-se inacessíveis, garantido então a continuidade dos serviços que foram realizados praticamente sem interrupções.

Ainda conforme ressaltado por Golden (2009), tendo como referência o atentado às Torres Gêmeas de Nova York em 2001, o teletrabalho foi fundamental até que os serviços públicos e a infraestrutura fossem reestabelecidos. Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020) destacam ainda que:

[...] Até o momento, não houve casos significativos de implantação de teletrabalho em decorrência de crise de saúde e, portanto, trata-se de uma situação inédita em que grande parte das organizações (tanto empresas como órgãos públicos) solicitaram a seus funcionários trabalhar remotamente de casa como teletrabalhadores. Medidas de saúde para confinamento forçado de cidadãos estimularam a extensão do teletrabalho em um grande número de organizações. Devido às circunstâncias excepcionais da disseminação da Covid-19, pode-se considerar que a chamada para teletrabalho é forçada pelas circunstâncias. Se os temores de saúde relacionados à Covid-19 não existissem, a maioria dessas empresas não teria implementado práticas de teletrabalho de forma massiva. (BELZUNEGUI-ERASO e ERRO-GARCÉS, 2020, p. 6).

Neste sentido, no serviço público federal brasileiro algumas medidas tiveram de acontecer de forma rápida e emergencial, como por exemplo o Decreto Legislativo nº 6 de 2020, que “Reconhece, para fins do art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública [...]” (BRASIL, 2020a). Com isto, originou-se a Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020, que

“Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e de emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19) [...]” (BRASIL, 2020b, [sem página]).

A referida Medida Provisória, estabelece:

Art. 4º Durante o estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º, o empregador poderá, a seu critério, alterar o regime de trabalho presencial para o teletrabalho, o trabalho remoto ou outro tipo de trabalho a distância e determinar o retorno ao regime de trabalho presencial, independentemente da existência de acordos individuais ou coletivos, dispensado o registro prévio da alteração no contrato individual de trabalho. § 1º Para fins do disposto nesta Medida Provisória, considera-se teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho a distância a prestação de serviços preponderante ou totalmente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias da informação e comunicação que, por sua natureza, não configurem trabalho externo, aplicável o disposto no inciso III do caput do art. 62 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1943. § 2º A alteração de que trata o **caput** será notificada ao empregado com

antecedência de, no mínimo, quarenta e oito horas, por escrito ou por meio eletrônico. § 3º As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, pela manutenção ou pelo fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho a distância e ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado serão previstas em contrato escrito, firmado previamente ou no prazo de trinta dias, contado da data da mudança do regime de trabalho. § 4º Na hipótese de o empregado não possuir os equipamentos tecnológicos e a infraestrutura necessária e adequada à prestação do teletrabalho, do trabalho remoto ou do trabalho a distância: I - o empregador poderá fornecer os equipamentos em regime de comodato e pagar por serviços de infraestrutura, que não caracterizarão verba de natureza salarial; ou II - na impossibilidade do oferecimento do regime de comodato de que trata o inciso I, o período da jornada normal de trabalho será computado como tempo de trabalho à disposição do empregador. § 5º O tempo de uso de aplicativos e programas de comunicação fora da jornada de trabalho normal do empregado não constitui tempo à disposição, regime de prontidão ou de sobreaviso, exceto se houver previsão em acordo individual ou coletivo. (BRASIL, 2020b, [sem página], grifos do autor).

Ainda neste sentido, é possível verificar a criação da Instrução Normativa nº 27 de 25 de março de 2020, que "[...] estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19)." (BRASIL, 2020c) estabelecendo que "fica facultado ao órgão ou entidade estabelecer critérios e procedimentos específicos para definição da necessidade de afastamento ou autorização para trabalho remoto do servidor ou empregado público" (BRASIL, 2020c). Observa-se também na sequência a elaboração da Instrução Normativa nº 28 de 25 de março de 2020, que:

Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto à autorização para o serviço extraordinário, à concessão do auxílio-transporte, do adicional noturno e dos adicionais ocupacionais aos servidores e empregados públicos que executam suas atividades remotamente ou que estejam afastados de suas atividades presenciais, nos termos da Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, e dá outras providências." (BRASIL, 2020d, [sem página]).

A Instrução Normativa nº 28, além de autorizar os servidores e empregados públicos a executarem suas atividades remotamente, acaba estabelecendo algumas regras, como por exemplo a vedação do pagamento do auxílio-transporte, tendo em vista que o servidor não necessita deslocar-se de sua residência até seu ambiente habitual de trabalho, além da vedação do pagamento de adicional noturno, juntamente com a vedação do pagamento de adicionais de insalubridade, periculosidade, irradiação ionizante e gratificação por atividades com Raios X ou substâncias

radioativas, também considerando que os servidores não estarão expostos a estes tipos de riscos ao exercerem suas atividades em suas residências. Além disto, a referida Instrução Normativa veda o cancelamento, a prorrogação ou a alteração dos períodos de férias já programadas para os servidores que exerçam suas atividades remotamente ou que estejam afastados de suas atividades presenciais.

Informações do Ministério da Educação (BRASIL, 2020) destacam que:

Na atual situação de emergência na saúde pública motivada pela pandemia do coronavírus (Covid-19), a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP) do Ministério da Economia está realizando a coleta de dados sobre o trabalho remoto e casos confirmados da doença no Poder Executivo Federal. Até o momento, 43,74% dos servidores estão em trabalho remoto. (BRASIL, 2020k, [sem página]).

Diante do quadro, as organizações públicas tiveram a necessidade de adequarem-se ao cenário estabelecido pela pandemia. A título de exemplo, a Universidade Federal de São Carlos criou a Portaria GR nº 4371, de 15 de março de 2020, que estabelece medidas temporárias com o objetivo de reduzir a exposição do pessoal juntamente com as interações presenciais entre os membros da universidade, replanejando as rotinas e procedimentos de trabalho (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2020a). De acordo com esta portaria, “[...] O trabalho remoto consiste na execução de tarefas administrativas ou acadêmicas utilizando-se de microcomputador, acesso à Internet e aos sistemas de software adotados pela UFSCar.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2020a, p. 5). Complementando, o artigo nº 23 desta mesma portaria destaca que “[...] o regime de trabalho remoto para as atividades que claramente se adaptem a esta modalidade de trabalho.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2020a, p. 5). Vale destacar que a portaria determina algumas condições para a adoção do trabalho remoto, sendo:

Art. 24 - A adoção do trabalho remoto por parte do servidor implica na aceitação das seguintes condições: I - Concordância do servidor em utilizar equipamento e acesso à Internet adequados, por ele fornecidos, sem ônus para a instituição. II - Compromisso em não fornecer a terceiros quaisquer acessos, seja por visualização, cópia ou fornecimento de senhas, aos sistemas e documentos institucionais da UFSCar, bem como zelar pela segurança dos mesmos. III - Em casos excepcionais, e no interesse da Administração, o chefe da unidade poderá autorizar o uso de equipamento da UFSCar para trabalho remoto, adotando os mecanismos usuais de responsabilidade patrimonial (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2020a, p. 5).

A princípio, a referida portaria estipulava a vigência a partir da publicação até o dia 29 de março de 2020, porém, no dia 20 de março de 2020 a Universidade Federal

de São Carlos, por meio da reitoria, prorrogou o prazo inicialmente proposto na Portaria GR nº 4371, de 15 de março de 2020, criando a Portaria nº 4380, de 20 de março de 2020, que em seu texto revogou a Portaria GR nº 4371, de 15 de março de 2020 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2020a) e a ampliou para o prazo para vigência indeterminada (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2020a) o prazo da Portaria GR nº 4371, de 15 de março de 2020, anteriormente estabelecido até o prazo máximo de 29 de março de 2020 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2020a).

Considerando que todos os órgãos públicos do governo federal necessitaram de uma adaptação e de um processo de implantação emergencial do teletrabalho em suas atividades profissionais, podemos destacar algumas medidas realizadas por Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), sendo:

**Quadro 4 – Exemplos de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que regulamentaram e utilizam a modalidade de teletrabalho em caráter emergencial devido a pandemia da Covid-19**

Instituição	Regulamentação	Objetivo
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará	INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 03, DE 27 DE ABRIL DE 2020	“Art. 3º Utilizar o resultado desse programa experimental como base para uma futura proposta de criação e regulamentação do Trabalho Remoto no âmbito do IFPA.”
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins	Portaria nº 1163/2016/REI/IFTO Portaria nº 94/2020/REI/IFTO	“O Instituto Federal do Tocantins (IFTO), por meio de decisão do Conselho Superior (Consup), aprova a experiência-piloto que autorizou o trabalho remoto no âmbito do IFTO e o encaminhamento do pedido de conversão da iniciativa em programa de gestão definitivo, ao Ministério da Educação (MEC), que fará a deliberação a respeito da conversão.”
Universidade Federal de São Carlos	PORTARIA GR Nº 4438/2020	“análise e proposta de plano de implantação da modalidade de trabalho remoto para servidores técnico-administrativos da UFSCar em caráter regular e institucional”
Universidade Federal de São Carlos	Portaria GR nº 4911/2021	“Comissão de estudo de implantação do trabalho remoto e sistema eletrônico de frequência”
Universidade Federal do Pará	Portaria n. 1206/2020	“A Universidade Federal do Pará regulamenta o teletrabalho dos servidores, temporariamente, em função do agravamento dos riscos decorrentes do avanço da covid-19”
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	pesquisa promovida pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	“os dados coletados na pesquisa serão utilizados para a realização de um diagnóstico, o qual fundamentará o projeto de resolução para regulamentar o teletrabalho

		na universidade”
Universidade Federal Rural do Rio De Janeiro	PORTARIA Nº 1283/2020	“institui temporariamente a modalidade de Teletrabalho por meio da execução do Trabalho Remoto e outras providências”
Universidade Federal do Paraná	Portaria nº 754/Reitoria, de 19 de março de 2020	Determinar a adoção obrigatória do regime de trabalho remoto para todos os servidores técnicos administrativos e docentes e estagiários em todas as unidades da UFPR a partir do dia 20 de março de 2020.
Universidade Federal Fluminense	INSTRUÇÃO DE SERVIÇO PROGEPE Nº 005, de 17 de março de 2020	“regulamenta as rotinas dos servidores e procedimentos internos na UFF para adequação às determinações referentes à emergência de saúde pública decorrente do coronavírus (COVID-19)”
Universidade Federal de Lavras	Portaria 247	“institui, temporariamente, a modalidade de Teletrabalho, por meio da execução do Trabalho Remoto.”
Universidade Federal Rural de Pernambuco	Portaria Normativa nº 02/2020-GR	“dispõe sobre as medidas de caráter temporário de prevenção da disseminação do Coronavírus (COVID-19)”
Universidade Federal do Amazonas	Portarias nº 703, de 31 de março de 2020, e nº 750 de 13 de abril de 2020	“trabalho remoto, excepcional e temporário dos servidores”
Universidade Federal de Alfenas	PORTARIA Nº 496 DE 17 DE MARÇO DE 2020	“Estabelecer medidas de caráter temporário no âmbito da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG, para reduzir a exposição interpessoal e as interações presenciais entre membros da comunidade acadêmica, como forma de prevenção ao COVID-19”
Universidade Federal do Cariri	PORTARIA NORMATIVA Nº 01, DE 17 DE ABRIL DE 2020	“Institui temporariamente, enquanto perdurar o estado de emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19), a modalidade de teletrabalho, por meio da execução do trabalho remoto”
Universidade Federal da Bahia	Portaria nº 2/2020	“Dispõe sobre diretrizes do regime de trabalho remoto, em caráter temporário,”
Universidade Federal De Mato Grosso do Sul	PORTARIA No 424, DE 19 DE MARÇO DE 2020.	“estabelece orientações quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do COVID-19;”

Fonte: produção do autor (2021).

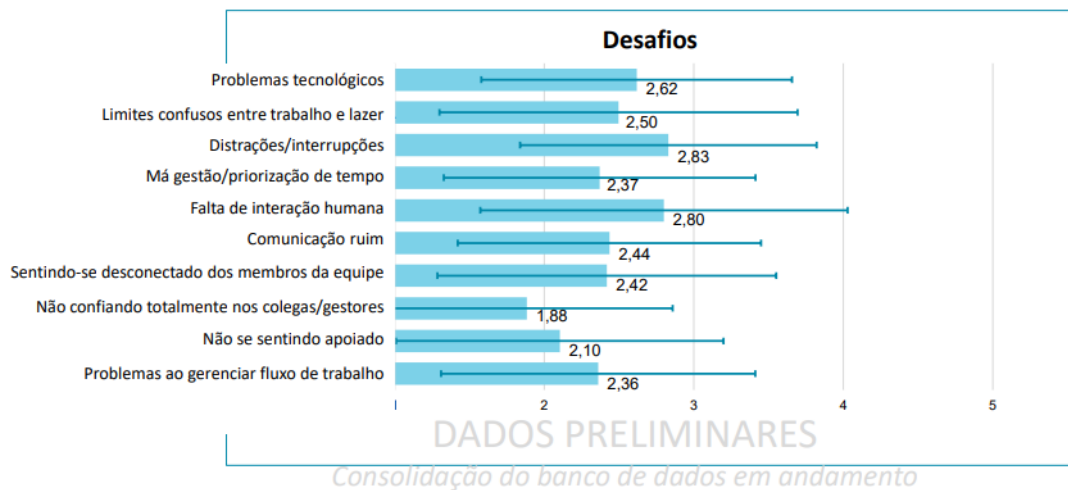
Neste apanhado de Instituições Federais de Ensino Superior, doravante IFES, é possível observar que além de medidas emergenciais, algumas delas já estudam a viabilidade de regulamentação para uma possível implementação do teletrabalho em caráter definitivo, a exemplo do Instituto Federal de Educação e Ciência e Tecnologia

do Pará, o Instituto Federal de Educação e Ciência e Tecnologia do Tocantins, além da própria Universidade Federal de São Carlos, que divulgou a Portaria GR nº 4438/2020, que foi revogada e substituída pela Portaria GR nº 4911/2021, cujo objetivo um dos objetivos é constituir uma comissão para análise e estudo de uma proposta sobre um plano de implantação da modalidade de teletrabalho para os servidores da universidade em caráter regular e institucional (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2020d). Importante destacar também que a Escola Nacional de Administração Pública lançou recentemente uma pesquisa diretamente para os servidores públicos, visando analisar os aspectos do teletrabalho no serviço público federal, ligada ao contexto da Covid-19. Um dos focos da pesquisa será contribuir para futuras políticas de teletrabalho, objetivando benefícios para o tráfego das cidades, além da produtividade e qualidade de vida para os trabalhadores, além de possíveis reduções de custos para os empregadores (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2020b). Ainda segundo a Escola Nacional de Administração Pública:

[...] a pesquisa faz parte de um estudo conduzido mundialmente pelo Center for Advanced Hindsight (CAH) da Duke University, nos Estados Unidos, em conjunto com a Harvard Business School e a Kayma, e é liderada por Dan Ariely, professor de psicologia e economia comportamental norte-americano, um dos principais especialistas do mundo na área. “A ideia do estudo é analisar e trocar experiências de Estados Unidos e Israel”, destacou. Segundo ele, o estudo já possui informações também de servidores do Canadá e do Reino Unido.” (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2020b, [sem página]).

Como resultados preliminares, o referido estudo da *Duke University*, em conjunto com a *Harvard Business School* e a Kayma, destacou que no Brasil, os servidores estão utilizando menos tempo no trabalho produtivo e mais tempo no trabalho improdutivo, e ainda estão gastando mais tempo dormindo e com seus familiares, ressaltando que ainda não consideram que estejam utilizando o tempo ideal para as referidas atividades, conforme pode ser observado na figura 1:

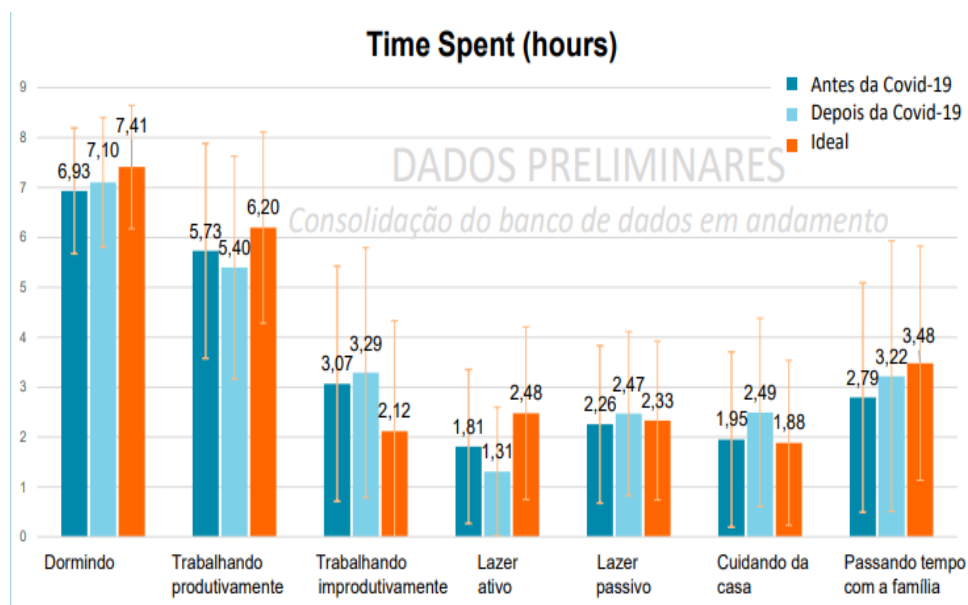
**Figura 1 – Gestão de tempo e tarefas – tempo gasto pelos(as) servidores(as) públicos brasileiros no período da pandemia do Covid-19**



Fonte: ENAP (2021).

Na figura 2 é possível observar que o tempo gasto em escritórios pelos(as) servidores(as) públicos(as) brasileiros(as) antes da pandemia do Covid-19, em relação ao tempo gasto em casa, acabou invertendo-se após o início da pandemia:

**Figura 2 – Gestão de tempo e tarefas – Tempo gasto (percentual em horas) pelos(as) servidores(as)**

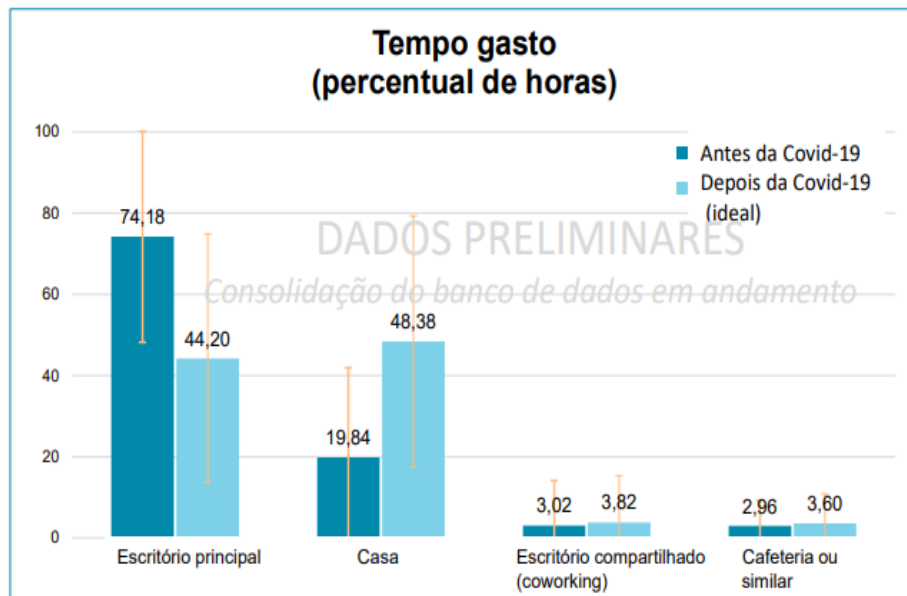


Fonte: ENAP (2021).

É possível observar na figura 3 que as distrações, interrupções e falta de interação com os(as) colegas de trabalho foram os principais desafios apontados pelos(as) servidores(as) públicos(as) brasileiros(as) que participaram da pesquisa.



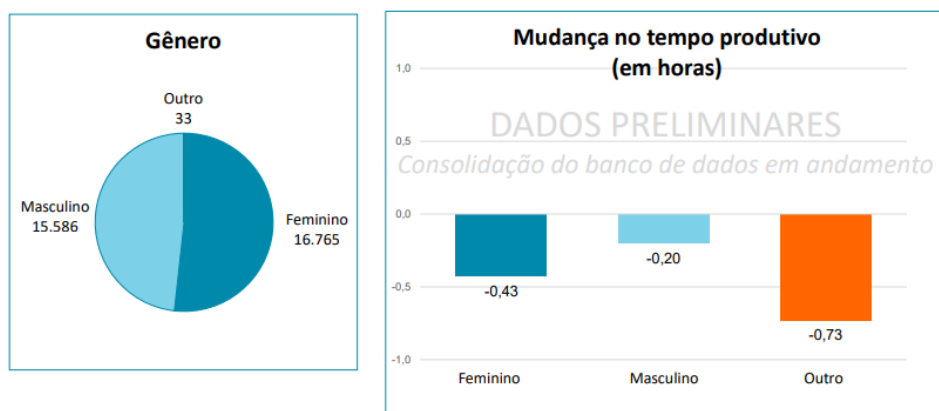
**Figura 3 – Principais desafios enfrentados pelos(as) servidores(as) públicos(as) brasileiros(as) durante a utilização do teletrabalho no período da pandemia do Covid-19**



Fonte: ENAP (2021).

Na figura 4 é possível observar que ocorreu uma mudança no tempo produtivo dos(as) servidores(as) públicos(as) brasileiros(as), sendo importante destacar que as mulheres relataram maior perda de tempo produtivo no período da pandemia da Covid-19 em comparação aos homens:

**Figura 4 – Mudança no tempo produtivo dos(as) servidores(as) públicos(as) brasileiros(as) no período da pandemia da Covid-19**

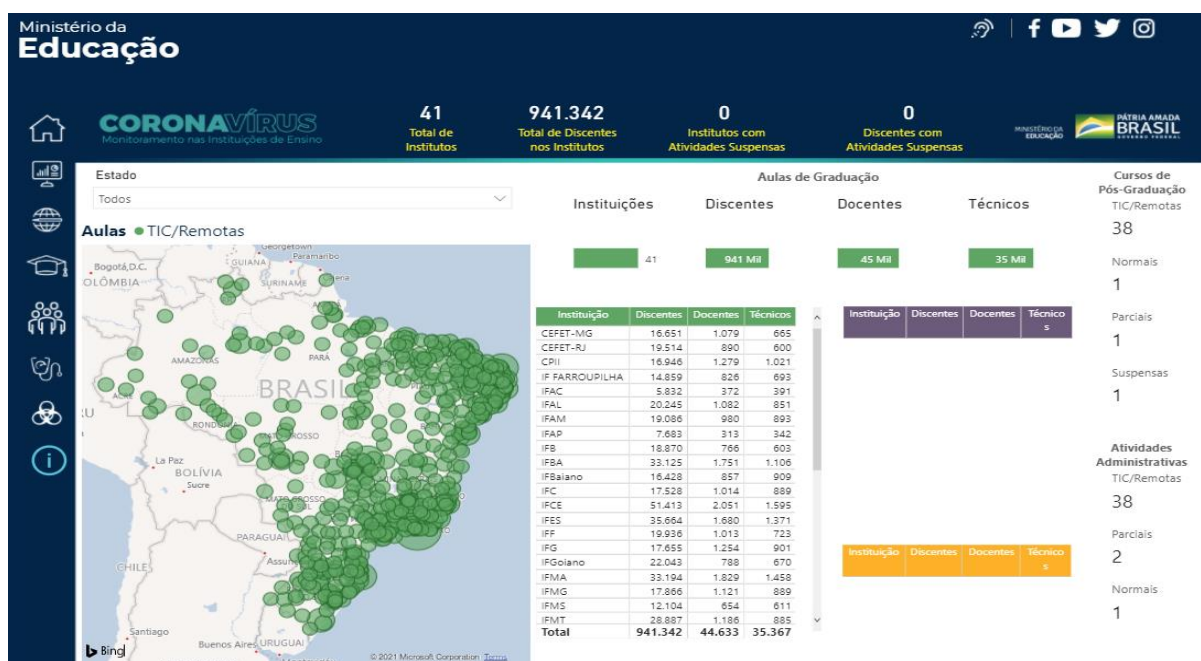


Fonte: ENAP (2021).

Conforme monitoramento realizado nas instituições de ensino público pelo Ministério da Educação, que pode ser visualizado nas figuras 5 e 6, em decorrência

da pandemia da Covid-19, grande parte destas instituições continuaram realizando suas atividades administrativas por meios remotos, conforme segue:

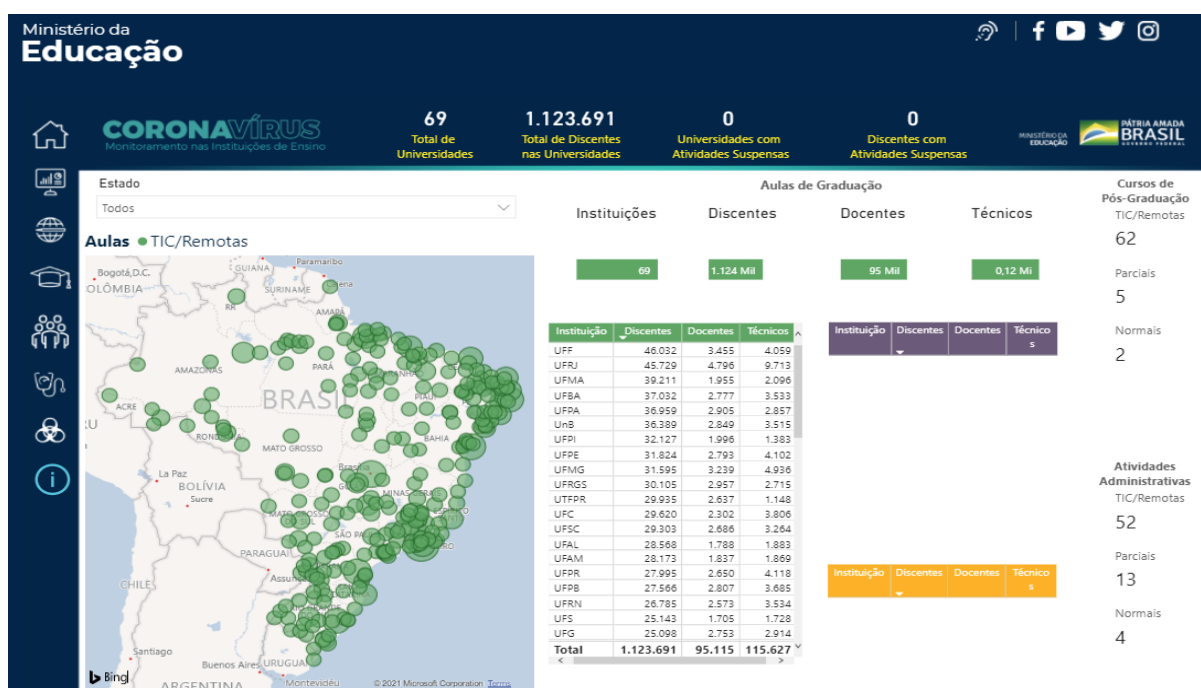
**Figura 5 – Monitoramento realizado pelo Ministério da Educação sobre o funcionamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) durante a pandemia da Covid-19 - Situação dos Institutos Federais - Janeiro/2021**



Fonte: Brasil (2021).

Nota-se na Figura 5 que os Institutos Federais de Educação no Brasil, praticamente continuaram realizando suas atividades administrativas e acadêmicas (Graduação e Pós-graduação) durante o período da pandemia da Covid-19.

**Figura 6 – Monitoramento realizado pelo Ministério da Educação sobre o funcionamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) durante a pandemia da Covid-19 - Situação das Universidades Federais - Janeiro/2021**



Fonte: Brasil (2021).

É possível observar na Figura 6 que as Universidades Federais continuaram em funcionamento durante o período da pandemia causada pela Covid-19, na medida do possível, por meio de atividades realizadas remotamente, sendo elas as aulas de graduação, de Pós-graduação e as atividades administrativas.

De acordo com informações do próprio Ministério da Educação, “[...] Esse painel geral, atualizado pelas próprias universidades e institutos federais, mostra 276.829 servidores da Rede Federal de Educação, ou 94% do total, em trabalho remoto.” (BRASIL, 2020).

Conforme o estudo de Goés, Martins e Nascimento (2020), realizado por meio de uma Nota Técnica baseada em dados da Pesquisa Nacional por Amostra em Domicílios (PNAD) Covid-19, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, considerando o período de maio e junho de 2020, observou-se que a porcentagem de pessoas ocupadas no setor público no Brasil com potencial de teletrabalho corresponde a aproximadamente 50,7%, ao passo que no segmento privado esse mesmo potencial corresponde a aproximadamente 18,6% do total de pessoas que estão ligadas a este setor. Sendo assim, é possível notar que realizando uma comparação com a média brasileira, verifica-se que o setor privado possui uma

porcentagem de potenciais teletrabalhadores abaixo da média, algo em torno de 4,11 pontos percentuais, ao passo que o setor público está com 28,04 pontos percentuais acima da média nacional.

Baseado no referencial teórico pesquisado e considerando a situação sanitária de emergência que praticamente todo o mundo está enfrentando nos anos de 2020 e 2021, entende-se que o tema teletrabalho no segmento público seja um campo fértil para o desenvolvimento do assunto, principalmente tratando-se da implantação e da propagação do mesmo no serviço público brasileiro, que ainda possui grande margem para novos estudos e trabalhos.

### **3.3. O Instituto Federal de Educação de São Paulo**

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, é uma autarquia federal de ensino, fundada em 1909, conhecida no início de suas atividades como Escola de Aprendizes Artífices, um órgão muito reconhecido pela sociedade paulista da época pela excelência no ensino público de qualidade. Com seus 111 anos de história, foi conhecido como Escola Técnica Federal de São Paulo e Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo, sendo que ao transformar-se em Instituto, no ano de 2008, passou a ter relevância de universidade, com destaque especial para sua autonomia como instituição. A organização da instituição é no modelo multicampi, distribuído por todo estado de São Paulo (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2021b). Conforme informações do Plano de Dados Abertos do referido instituto, o mesmo possui natureza jurídica pública, vinculada diretamente ao Ministério da Educação, sendo que possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, sendo considerada uma instituição pública de ensino superior (básica e profissional), estabelecida em um formato multicampi que oferece educação profissional e tecnológica em diferentes modalidades de ensino (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2020). Segundo dados disponíveis no Portal de Dados Abertos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2021), o referido instituto possuía em novembro de 2019 aproximadamente 5.400 servidores, entre técnicos administrativos e docentes. Segundo dados disponíveis no Plano de Dados Abertos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (INSTITUTO FEDERAL DE

EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2021), o IFSP possui 32 *campi* plenos, 04 *campi* avançados e 01 Centro de Referência de Educação a Distância, sendo que as unidades do IFSP em funcionamento até janeiro de 2021 eram as seguintes:

**Quadro 5 – Unidades do IFSP em funcionamento até 2021**

Tipo de unidade administrativa	Localidade - cidade
Reitoria	São Paulo
Campus	Araraquara, Avaré, Barretos, Birigui, Boituva, Bragança Paulista, Campinas, Campos do Jordão, Capivari, Caraguatatuba, Catanduva, Cubatão, Guarulhos, Hortolândia, Itapetininga, Itaquaquecetuba, Jacareí, Matão, Piracicaba, Presidente Epitácio, Registro, Salto, São Carlos, São João da Boa Vista, São José dos Campos, São Paulo, São Paulo -Pirituba, São Roque, Sertãozinho, Sorocaba, Suzano e Votuporanga
Campus avançado	Avançado Ilha Solteira, Avançado Jundiá, Avançado São Paulo -São Miguel Paulista, Avançado Tupã

Fonte: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO (2021, adaptação do autor).

O referido campus objeto deste estudo teve suas atividades iniciadas no 2º semestre de 2010, por meio da Portaria nº 104 de 29 de janeiro de 2010. Oferecendo os seguintes cursos superiores: Engenharia Mecânica; Engenharia Elétrica; Engenharia de Computação; Tecnologia em Automação Industrial; Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas e Licenciatura em Física; Técnico Concomitante ou Subsequente em Mecânica; Técnico em Informática Integrado ao Ensino Médio; Técnico em Manutenção Automotiva Integrado ao Ensino Médio e Pós-graduação Lato Sensu de Educação em Direitos Humanos (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2019). O campus é composto por 03 blocos de 02 pavimentos cada, com uma área total construída de 3.763,80 m<sup>2</sup>, formado por um bloco administrativo, um bloco de salas de aula e um bloco com laboratórios específicos. Este campus possui 47 servidores técnicos administrativos, distribuídos em 13 coordenações e 03 diretorias, e conta também com 75 docentes, 1.200 alunos aproximadamente e 20 trabalhadores terceirizados. (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2019).

#### 4. ANÁLISE PARCIAL DE DADOS – ESTUDO TÉCNICO

A principal fonte secundária de dados do presente trabalho está exclusivamente baseada na leitura das fontes documentais anteriormente referidas na metodologia, cujo foco é um estudo técnico baseado na Instrução Normativa 01/2018, cuja vigência iniciou-se em 03/09/2018, estabelecendo critérios, orientações e procedimentos a serem observados por órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, no âmbito da possibilidade de implantação de um processo de gestão, onde os servidores públicos habilitados por meio de critérios previamente estabelecidos, tenham a possibilidade de realizarem suas atividades laborais além da forma presencial, flexibilizando as seguintes possibilidades: remota, em tempo parcial ou integralmente fora das instalações da unidade sendo: 1- modalidade por tarefa; 2 - modalidade semipresencial; 3 - modalidade teletrabalho.

A Instrução Normativa nº 01 de 2018 regulamentou o § 6º do Decreto nº 1590 de 10 de agosto de 1995, que trata especificamente da jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal, reforçando que desde que os resultados das atividades possam ser mensurados, o controle de assiduidade pode ser dispensado. Neste sentido, vale destacar a Lei nº 12.551 de 15 de dezembro de 2011, que em consonância com o tema em tela, equiparou o trabalho realizado no estabelecimento ou unidade específica com o realizado no domicílio do empregado ou em outro local à distância.

O referido campus do Instituto Federal de Educação de São Paulo, organizou um grupo de estudos composto por 14 servidores, todos lotados no Departamento de Administração do órgão, estabelecendo as seguintes fases para o projeto de implantação da experiência piloto, sendo:

- (1) Levantamento de informações iniciais e indicadores atuais;
- (2) Elaboração de processo de acompanhamento, elaboração de métricas, definição de indicadores, metas e resultados;
- (3) Elaboração do plano de trabalho através de estudo técnico;
- (4) Elaboração da Minuta do Regulamento e formulários;
- (5) Encaminhamento para apreciação da Direção Geral do Campus, Pró Reitoria de Desenvolvimento Institucional – PRD, Procuradoria Regional Federal junto ao IFSP e Reitoria;
- (6) Início da Experiência Piloto;
- (7) Avaliação do primeiro período (mês 01 a mês 12) da experiência piloto, avaliação de resultados, ajustes e reformulação do plano trabalho e do regulamento;
- (8) Envio plano de trabalho, do relatório do processo de acompanhamento de metas e resultados em curso ao Ministro de Estado para atendimento do Art. 11 da IN-1/2018 MPDG/ME.
- (9) Avaliação do primeiro período (mês 13 a mês 24) da experiência piloto, avaliação de resultados, ajustes e reformulação do plano trabalho e do regulamento;
- (10) Avaliação do primeiro período (mês 25

a mês 36) da experiência piloto, avaliação de resultados, ajustes e reformulação do plano trabalho, do regulamento e avaliação da necessidade de prorrogação da experiência piloto; (11) Pedido ao Ministro de Estado de conversão da experiência piloto em programa de gestão definitivo. (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2019, p. 3).

Um dos objetivos específicos do presente estudo foi investigar e identificar as funções dos servidores que atuavam no Departamento de Administração do referido campus que foram selecionados para compor o grupo de estudos em referência.

Iniciando os trabalhos, em janeiro de 2019 a Diretoria Adjunta de Administração mensurou os indicadores de desempenho na sua estrutura administrativa, objetivando entender como os processos ocorriam internamente e externamente. Notaram que as atividades transcorreram de maneira adequada, inclusive no quesito temporal. Com isso, desenvolveram ações baseadas no aprimoramento dos processos, no aperfeiçoamento e capacitação dos servidores e no desenvolvimento dos canais de comunicação. Os dados obtidos nos três primeiros trimestres de 2019 foram utilizados como parâmetro para a manutenção e definição da meta de melhoria para 2020.

Analisando o estudo técnico realizado pelo referido campus do Instituto Federal de Educação de São Paulo no projeto de implantação da experiência piloto para a possível e desejada implantação do teletrabalho em seu departamento administrativo (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2019), observou-se que foi analisada apenas a Diretoria Adjunta de Administração, composta pela Coordenadoria de Almoxarifado, Patrimônio e Manutenção; pela Coordenação de Contabilidade e Finanças; pela Coordenação de Licitações e Contratos; e pela Coordenação de Gestão de Pessoas, conforme informações verificadas no quadro a seguir:

**Quadro 6 – Resumo dos procedimentos da Diretoria Adjunta de Administração - Instituto Federal de Educação de São Paulo - 2019**

Departamento	Macroprocesso	Indicadores	Metodologia	Métricas
Coordenadoria de Almoxarifado, Patrimônio e Manutenção	Todos procedimentos relacionados a recebimento, guarda e entrega de materiais (consumo e permanente) assim como administração de bens patrimoniais, além de manutenções	Disponibilização de veículos oficiais para servidores; Execução de Ordens de Serviço; Recebimento de material;	Identificação de registro de solicitação de requisições realizadas; Identificação do tempo necessário para execução das ordens de	Média Trimestral por meio da soma do total de tempo gasto decorrido em cada processo.

	necessárias, sejam referentes a frota ou predial.		serviço; Acompanhamento desde o recebimento, até a tramitação da nota fiscal para pagamento.	
Coordenação de Contabilidade e Finanças	Todos procedimentos referentes às alocações orçamentárias, liquidações e pagamentos.	Fechamento contábil, liberações de ordem de pagamento,	Verificação do período em dias corridos (tempo médio) para a realização dos procedimentos necessários.	Média Trimestral por meio da soma do total de tempo gasto decorrido em cada processo.
Coordenação de Licitações e Contratos	Todos procedimentos referentes à instrução e realização de certames licitatórios e contratos.	Fiscalização Administrativa - Contratos Continuados com e sem Mão de Obra Dedicada; Ciclo de Repactuação Contratual por Apostilamento; Ciclo de aditamento contratual de prazo; Ciclo do Pregão Eletrônico;	Verificação do período em dias corridos (tempo médio) para a realização dos procedimentos necessários.	Média Trimestral por meio da soma do total de tempo gasto decorrido em cada processo.
Coordenação de Gestão de Pessoas	Todos procedimentos referentes à administração dos servidores.	Lançamentos na Folha de Pagamento; Homologação de Férias (Solicitação e Alteração);	Verificação do período em dias corridos (tempo médio) para a realização dos procedimentos necessários	Média Trimestral por meio da soma do total de tempo gasto decorrido em cada processo.

Fonte: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO (2019, adaptação do autor).

O plano de trabalho baseia-se no seguinte arcabouço legal:

IN-1/2018 MPDG/ME (critérios e procedimentos gerais para implantação do programa de gestão); IN-2/2018 MPDG/ME (critérios e procedimentos gerais da jornada de trabalho, controle de frequência e compatibilidade de horários na acumulação remunerada de cargos, empregos e funções); - Lei nº 8.112/1990 e atualizações (regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais); - Decreto nº 1.590/1995 e atualizações (jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais); Decreto nº 1.867/1996 (instrumento de registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos federais da



Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional); Lei nº 12.551/2011 (equipara os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos). INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2019, p. 16-17).

Observou-se que juntamente com a primeira reunião realizada entre as coordenações envolvidas, foi realizado um levantamento geral de todas atividades e tarefas realizadas entre elas, sendo elencados os seguintes pontos:

(i) Via de solicitação: meio pelo qual a demanda é encaminhada ao setor, p. ex. e-mail, formulário físico, processo eletrônico, requisição presencial; (ii) Sistema eletrônico: sistema utilizado para recebimento, registro, tratamento e conclusão das demandas, p. ex. SIASG, SIAFI, SIAPE, SUAP; (iii) Frequência: periodicidade da realização da tarefa ou atividade, p. ex. diária, semanal, mensal, sob demanda; (iv) Forma de execução: identificação de como as atividades e tarefas podem ser realizadas, p. ex. de forma presencial ou à distância. (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2019, p.17).

Com isto, tornou-se possível identificar as atividades passíveis de mensuração objetiva de produtividade, juntamente com a obtenção dos resultados por coordenação, viabilizando a avaliação do processo de implantação do teletrabalho.

Considerando que a Instrução Normativa nº 1/2018 elenca algumas vedações que acabam por inabilitar o enquadramento do servidor para a realização de suas atividades por meio do teletrabalho, vale destacar que:

[...] Habilitação de servidor público Art. 26. É habilitado à participação em programa de gestão o servidor público que não incorra nas seguintes vedações: I - Estar em estágio probatório; II - Desempenhar há menos de seis meses, na unidade, a atividade submetida ao programa de gestão; III - Estar obrigado a permanecer no exercício das funções por período igual ao do afastamento concedido para estudo no exterior ou participação em programa de pósgraduação stricto sensu no País, nos termos do § 1º do art. 95 e do § 4º do art. 96-A da Lei nº 8.112, de 1990; IV - Ocupar cargo em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, de Natureza Especial, ou equivalentes, Função Comissionada do Poder Executivo - FCPE, Função Gratificada - FG, inclusive em substituição destes, ou Função Comissionada Técnica; V - ter sido desligado de programa de gestão pelo não atingimento de metas nos últimos doze meses anteriores à data de manifestação de interesse em participar. (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2019, p.19).

Diante de tais elementos e focando especificamente no Artigo 26 da Instrução Normativa nº 1/2018, o instituto realizou um levantamento em seus sistemas ligados à gestão de pessoas, buscando verificar a quantidade de servidores aptos à habilitação, ou então inaptos em decorrência de possíveis vedações. Após análise minuciosa em consonância com a legislação vigente, a princípio identificou-se que

apenas 10 servidores(as) da Diretoria Administrativa foram selecionados a participarem do programa de gestão na modalidade semipresencial em experiência piloto.

Observando-se as modalidades previstas na Instrução Normativa nº 1/2018, o referido campus, por meio de sua Diretoria Administrativa optou pela modalidade semipresencial em períodos de trabalho. Desta forma, a priori os servidores realizariam parte de sua jornada diária presencialmente no campus e parte à distância, de forma alternada em dois períodos previamente estabelecidos no horário de expediente do setor administrativo.

Como benefícios para a realização do trabalho de forma semipresencial, o referido estudo (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2019) elenca que esta modalidade mantém o convívio laboral, fomenta a interação e colaboração da equipe, além de haver a possibilidade de atração de novos servidores, motivando-os e comprometendo-os aos objetivos institucionais. Além disto, esta modalidade permite que a cultura se oriente com foco nos resultados, podendo aumentar a eficiência e a efetividade dos serviços prestados. Considerando a possibilidade de realização de atividades de forma individual no período que estiverem à distância, o estudo destaca que tarefas que exigem maior concentração por parte do servidor, tendem a serem realizadas de maneira mais assertiva. Levando em conta a redução na quantidade de servidores que atuarão simultaneamente na repartição, existe a possibilidade de redução nas despesas variáveis com a infra-estrutura do campus, como por exemplo: reduções no uso do telefone, de acesso à internet, do consumo de descartáveis, da energia elétrica e água, no consumo de papel e recursos de impressão, além da possível redução da frequência na rotina de limpeza e conservação de cada setor.

Analisando do ponto de vista dos servidores, o estudo destaca que existe a possibilidade de melhoria na qualidade de vida dos mesmos, levando-se em consideração que a flexibilização nos horários de atuação permite que os envolvidos possuam tempo hábil para resolução de demandas pessoais, como por exemplo comparecimento em consultas médicas, realização de exercícios físicos, conciliação de horário para capacitações, contribuindo também com a menor necessidade de deslocamento dos servidores, reduzindo conseqüentemente o gasto de tempo e recursos com transportes, auxiliando inclusive na diminuição do absenteísmo por

problemas de saúde, contribuindo também com a possibilidade de maior contato com seus familiares, aumentando de maneira geral a satisfação dos servidores, possibilitando a melhoria do clima organizacional.

A jornada semanal dos servidores na modalidade semipresencial a priori seria de 40 horas semanais, sendo que a quantidade mínima de trabalho presencial no referido campus seria de 05 horas diárias. Com isto, às 03 horas remanescentes seriam realizadas à distância. Considerando que o horário de atendimento do setor administrativo do campus seria das 08h às 17h, de segunda a sexta-feira, os turnos seriam divididos da seguinte forma: 1º turno, das 08h às 13h e 2º turno, das 12h às 17h. Desta forma, haveria diariamente 01h de sobreposição entre os turnos, facilitando a comunicação entre os envolvidos. Dessa forma, o servidor que atuasse presencialmente no horário da manhã, estaria apto para realizar o trabalho à distância no período da tarde, sendo que o servidor que atuasse presencialmente no período da tarde, estaria apto a realizar o trabalho à distância no período da manhã. O controle de frequência seria realizado através do ponto eletrônico apenas na atuação presencial, sendo dispensado do controle de frequência na atuação à distância.

O servidor habilitado para realizar o teletrabalho deveria ter habilidades como: autogestão, iniciativa, capacidade de gerenciar a própria carga horária, capacidade de administração de tempo, autodisciplina, curiosidade e abertura para aprendizagem de novas tecnologias, entre outras características pessoais visando o bom desempenho de suas respectivas funções.

Em consonância com a Instrução Normativa nº 01 de 2018 e a Instrução Normativa nº 02 de 2018, bem como instruções e portarias internas do Instituto Federal de Educação de São Paulo, alguns pontos foram elencados, sendo:

É habilitado à participação na experiência piloto do programa de gestão em modalidade semipresencial o servidor público que não incorra nas seguintes vedações: I - estar em estágio probatório; II - desempenhar há menos de seis meses, na unidade, a atividade submetida ao programa de gestão; III - estar obrigado a permanecer no exercício das funções por período igual ao do afastamento concedido para estudo no exterior ou participação em programa de pós graduação stricto sensu no País, nos termos do § 1º do art. 95 e do § 4º do art. 96-A da Lei nº 8.112, de 1990; IV - ocupar cargo em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, de Natureza Especial, ou equivalentes, Função Comissionada do Poder Executivo - FCPE, Função Gratificada - FG, inclusive em substituição destes, ou Função Comissionada Técnica; e V - ter sido desligado de programa de gestão pelo não atingimento de metas nos últimos doze meses anteriores à data de manifestação de interesse em participar. (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2019, p. 25).

A adesão ao servidor declarado habilitado seria inteiramente voluntária, e para isto o interessado deveria preencher os documentos denominados “Termo de Ciência e Responsabilidade” e “Requerimento de Adesão a Modalidade Semipresencial”, que deveriam ser encaminhados eletronicamente para a Coordenação de Gestão de Pessoas, que na sequência encaminharia para a Diretoria Adjunta de Administração e para a Diretoria Geral do campus para análise, e conseqüentemente a aprovação ou recusa.

O servidor poderia ser desligado do projeto piloto a partir das seguintes situações:

I - por necessidade do serviço; II - pelo descumprimento das obrigações previstas no plano de trabalho e no termo de ciência e responsabilidade; III - pelo decurso de prazo de participação no programa de gestão, quando houver, salvo se deferida a prorrogação do prazo; IV - em virtude de remoção, com alteração da lotação de exercício; V - em virtude de aprovação do servidor para a execução de outra atividade não abrangida pelo programa de gestão; VI - pela superveniência das hipóteses previstas no art. 26 IN-1/2018 MPDG/ME. (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2019, p. 26-27).

Eram deveres do servidor participante do programa em experiência piloto:

I – Colaborar no cumprimento da meta de desempenho estabelecida no plano de trabalho para o setor em que estiver lotado; II - Assinar termo de ciência e responsabilidade; III - Atender às convocações para comparecimento à unidade sempre que sua presença física for necessária e houver interesse da Administração Pública, quando convocado com antecedência mínima prevista no plano de trabalho; IV - Manter dados cadastrais e de contato permanentemente atualizados e ativos; V - Consultar diariamente a sua caixa postal individual de correio eletrônico institucional, a Intranet e demais formas de comunicação do órgão ou entidade de exercício; VI - Permanecer em disponibilidade constante para contato, nos horários de funcionamento da unidade, principalmente durante o trabalho a distância; VII - Manter o chefe imediato informado, de forma periódica e sempre que demandado, por meio de mensagem dirigida à caixa postal individual de correio eletrônico institucional, acerca da evolução do trabalho, bem como indicar eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar o seu andamento; VIII - Comunicar ao chefe imediato a ocorrência de afastamentos, licenças ou outros impedimentos para eventual adequação das metas de desempenho e prazos ou possível redistribuição do trabalho; IX - Zelar pelas informações acessadas de forma remota, mediante observância às normas internas de segurança da informação e adoção de cautelas adicionais necessárias; X - Retirar processos e demais documentos das dependências da unidade, quando necessários à realização das atividades, observando os procedimentos relacionados à segurança da informação e à guarda documental, constantes de regulamentação própria, quando houver, e mediante termo de recebimento e responsabilidade do servidor. XI – Providenciar e manter, sem qualquer espécie de ajuda de custo, ambiente de trabalho em condições adequadas e favoráveis à execução das atividades à distância, especialmente com relação à ergonomia, à limpeza, à iluminação e ao ruído. XII - Providenciar, sem qualquer ajuda de custo, computador com hardwares e softwares que possibilitem acesso aos sistemas e a completa

execução das atividades, mantendo o sistema antivírus atualizado, garantindo a segurança da informação. XII – Providenciar, sem qualquer espécie de ajuda de custo, acesso à internet banda larga, cuja estabilidade seja suficiente para a realização à distância das tarefas pactuadas com a chefia imediata. (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2019, p. 27-29).

#### Caberia à Chefia Imediata:

I - acompanhar a qualidade e a adaptação dos servidores públicos participantes sob sua responsabilidade no programa de gestão; II - manter contato permanente com os servidores públicos participantes do programa de gestão para repassar instruções de serviço; III - aferir o cumprimento das metas estabelecidas; IV - dar ciência a Diretoria Adjunta de Administração sobre a evolução do programa de gestão, dificuldades encontradas e quaisquer outras situações ocorridas, para fins de consolidação do relatório de acompanhamento trimestral; V - registrar a evolução das atividades do programa de gestão no relatório de acompanhamento mensal; VI – elaborar o cronograma de reuniões mensais para avaliação de desempenho e eventual revisão ou ajustes das metas, se necessário; VII – manter contato permanente com a Coordenadoria de Gestão de Pessoas a fim de assegurar o regular cumprimento do plano de trabalho do programa de gestão em experiência piloto; VIII – Propor desligamento de ofício nas hipóteses previstas na IN-1/2018 MPDG/ME; IX – Dar ciência aos servidores participantes sob sua responsabilidade de qualquer alteração no plano de trabalho ou nas metas estabelecidas. (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2019, p. 29).

#### Caberia à Coordenação de Gestão de Pessoas:

I – Verificar a ocorrência de vedação de servidor interessado na adesão ao programa de gestão em experiência piloto e informar através do preenchimento em campo específico do “Requerimento de Adesão a Modalidade Semipresencial”; II – Processar os ajustes necessários em sistemas e rotinas para regularização do servidor participante, seja no momento de autorização da adesão ou na efetivação do desligamento; III – Dar ciência ao Coordenador e a Diretoria Adjunta de Administração de qualquer alteração funcional do servidor que incorra em vedações conforme Art. 26 da IN1/2018 MPDG/ME. IV – Manter o processo eletrônico de cada servidor participante atualizado. (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2019, p. 30).

#### Caberia à Diretoria Adjunta de Administração:

I - produzir trimestralmente relatório de acompanhamento consolidado do programa de gestão no âmbito do setor, contendo avaliação dos efeitos e resultados alcançados em cada coordenação; II - dar ampla divulgação do plano de trabalho aos servidores públicos lotados no setor sob sua responsabilidade; III - analisar resultados da experiência-piloto por coordenação e consolidado no âmbito da Diretoria Adjunta de Administração; IV - supervisionar a aplicação e a disseminação do processo de acompanhamento de metas e resultados junto aos Coordenadores; V - controlar os resultados obtidos em face das metas fixadas para cada coordenação; VI - colaborar com a coordenação responsável pelo acompanhamento de resultados para melhor execução do programa de gestão; VII - sugerir suspensão, alteração ou revogação do plano de trabalho ao Diretor Geral do Campus, com base no relatório de acompanhamento; VIII – Apreciar os pedidos de adesão, desligamento a pedido e de ofício

encaminhado pelo Coordenador; IX – Propor desligamento de ofício nas hipóteses previstas na IN-1/2018 MPDG/ME.(INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2019, p. 30).

#### Caberia a Direção Geral do campus:

I - Apreciar os pedidos de adesão e desligamento; II – Propor desligamento de ofício nas hipóteses previstas na IN-1/2018 MPDG/ME; II – Emitir as portaria de autorização da adesão do servidor participante e do desligamento do programa de gestão em experiência piloto; III –Apreciar trimestralmente o relatório de acompanhamento consolidado do programa de gestão, contendo avaliação dos efeitos e resultados alcançados; IV - Dar ampla divulgação do plano de trabalho aos servidores públicos lotados nos setores participantes; V - analisar resultados da experiência-piloto consolidado no âmbito da Diretoria Adjunta de Administração; IV - supervisionar a aplicação e a disseminação do processo de acompanhamento de metas e resultados; V - controlar os resultados obtidos em face das metas fixadas; VI – sugerir e/ou decidir sobre a suspensão, alteração ou revogação do plano de trabalho com base no relatório de acompanhamento.(INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2019, p. 31).

A partir do presente estudo seria possível analisar se existiam diferenças nas responsabilidades das chefias imediatas e das chefias superiores em comparação às responsabilidades do modelo de trabalho convencional e tradicional, ou seja, a forma presencial de trabalho. Conforme destacado por Costa, I. (2005), torna-se importante ressaltar que o controle das atividades realizadas pelos trabalhadores, no caso específico daqueles que atuam por meio da modalidade do teletrabalho, tecnicamente não seria realizada de forma direta pelos supervisores imediatos, porém, seria observado à distância, contando que os indivíduos possuam modos apropriados de se portarem e conduzirem a si mesmos. Ainda conforme Fournier (1999 apud COSTA, I., 2005), o objetivo principal é transmitir aos indivíduos a responsabilidade e a capacidade de conduzirem por si só, suas responsabilidades profissionais.

Alguns pontos de destaque eram: o tempo de deslocamento do servidor não seria computado em sua jornada de trabalho diária; o servidor deveria registrar eletronicamente sua jornada de trabalho presencial, ficando dispensado do controle de frequência na jornada de trabalho realizada à distância; o servidor quando estivesse fora das dependências do campus poderia ser convocado para comparecer pessoalmente, por meio de convocação realizada por meio de correio eletrônico com antecedência mínima de 24 horas; a compensação de jornada poderia ser realizada na modalidade à distância para ser computada na forma presencial por meio de autorização da chefia imediata; considerando que a Constituição admite a acumulação de cargos públicos, o servidor que possua outro cargo público deveria demonstrar

compatibilidade de horários, principalmente no que diz respeito a sobreposição de horários de trabalho por conta da acumulação de cargos.

A proposta original do cronograma oficial encontra-se dividida da seguinte maneira: 20/12/2019 - Reunião de Alinhamento do Plano de Trabalho, Indicadores e Metas para 2020; 06/01/2020 - Início da Experiência Piloto na modalidade semipresencial; 06/02/2020 - Avaliação do 1º mês da implantação; 06/03/2020 - Avaliação do 2º mês da implantação; 06/04/2020 - Avaliação do 3º mês da implantação; 10/04/2020 - Acompanhamento Trimestral e Avaliação de Resultados do 1º Trimestre 2020; 06/05/2020 - Avaliação do 4º mês da implantação; 05/06/2020 - Avaliação do 5º mês da implantação; 06/07/2020 - Avaliação do 6º mês da implantação; 10/07/2020 - Acompanhamento Trimestral e Avaliação de Resultados do 2º Trimestre 2020; 10/11/2020 - Acompanhamento Trimestral e Avaliação de Resultados do 3º Trimestre 2020; 08/01/2021 - Acompanhamento Trimestral e Avaliação de Resultados do 4º Trimestre 2020, Avaliação e Revisão Anual 2020; de 01/03 a 30/03/2021 - Envio plano de trabalho, do relatório do processo de acompanhamento de metas e resultados em curso ao Ministro de Estado para atendimento do Art. 11 da IN 1/2018 MPDG/ME; 09/04/2021 - Acompanhamento Trimestral e Avaliação de Resultados do 1º Trimestre 2021; 09/07/2021 - Acompanhamento Trimestral e Avaliação de Resultados do 2º Trimestre 2021; 10/11/2021 - Acompanhamento Trimestral e Avaliação de Resultados do 3º Trimestre 2021; 07/01/2022 - Acompanhamento Trimestral e Avaliação de Resultados do 4º Trimestre 2021, Avaliação e Revisão Anual 2021; de 01/03 a 30/03/2022 - Pedido de conversão da experiência piloto em programa de gestão definitivo; 08/04/2022 - Acompanhamento Trimestral e Avaliação de Resultados do 1º Trimestre 2022; 08/07/2022 - Acompanhamento Trimestral e Avaliação de Resultados do 2º Trimestre 2022; 10/11/2022 - Acompanhamento Trimestral e Avaliação de Resultados do 3º Trimestre 2022; 06/01/2023 - Acompanhamento Trimestral e Avaliação de Resultados do 4º Trimestre 2021, Avaliação e Revisão Anual 2022.

Finalizando o estudo, destaca-se que outros campi poderiam contribuir e aderir ao planejamento realizado no presente estudo técnico. Ressalta-se também que em conformidade com a Instrução Normativa nº 1/2018, planejava-se encaminhar em março de 2021 uma cópia do plano de trabalho piloto para o Ministério da

Educação com as informações atualizadas, após terem atingido o primeiro ano de experiência com o projeto em questão. Caso a experiência fosse positiva, após um prazo razoável de maturação, o campus pretendia realizar um pedido de conversão do programa piloto para um projeto definitivo em março de 2022, para que se conclua um prazo razoável de análise de três anos de experiência piloto (06/01/2020 até 31/12/2022).

Importante ressaltar que o referido estudo e planejamento realizado por este campus do Instituto Federal de Educação de São Paulo, infelizmente não aconteceu conforme o cronograma planejado previamente. Importante destacar que o fato do referido *campus* já estar estudando o tema antes mesmo do advento da pandemia, demonstrou que o assunto já havia relevância na área da educação pública em nível superior no Brasil. Vale observar que em decorrência da crise sanitária ocasionada pela pandemia da Covid-19, o foco da dissertação foi analisar se o referido estudo e planejamento beneficiou a conversão do trabalho no formato presencial e tradicional para o teletrabalho, principalmente baseando-se que praticamente todas as Instituições Federais de Ensino Superior, tiveram de se adaptar e se organizarem para a utilização do teletrabalho de maneira emergencial, ou seja, pressupôs-se que uma instituição que já possuísse um estudo prévio, poderia ter se beneficiado neste processo de conversão.



## 5. ANÁLISE DE DADOS - PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo que a princípio seria realizada presencialmente, por questões sanitárias em decorrência da pandemia do Covid-19, foi realizada remotamente, de forma assíncrona por meio de questionários e de forma síncrona através de uma entrevista, ambas realizadas por meio de recursos tecnológicos.

Foram encaminhados via e-mails, por meio da ferramenta Formulário do *Google*, um questionário para 16 servidores da Diretoria Administrativa do referido campus do IFSP, sendo que um modelo foi organizado para os servidores que se encontram designados em cargos de direção, e outro modelo foi organizado para os demais servidores do campus, ambos modelos disponíveis para verificação no apêndice. O modelo enviado para os servidores que se encontram designados diretores(as) é composto por 22 questões abertas e fechadas, e o modelo encaminhado para os demais servidores é composto por 17 questões, também abertas e fechadas. Juntamente com os questionários foi encaminhado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, sendo que para ter acesso às questões, o(a) entrevistado(a) deveria primeiramente ler atentamente ao referido termo e confirmar se estava de acordo ou não, para que na sequência tivesse acesso ao questionário. Dos 16 questionários encaminhados obtivemos 14 respostas no total, sendo 2 respostas dos(as) servidores designados em cargo de direção e 12 respostas dos(as) referidos(as) subordinados(as), o que corresponde a aproximadamente uma taxa de 87,5% de retorno.

Analisando as respostas, foi possível identificar que nas funções de diretores(as) administrativos, o campus é composto por um(a) diretor(a) geral e um(a) diretor(a) administrativo(a) adjunto(a), sendo que a Diretoria Administrativa é composta por assistentes em administração ligados a algumas coordenações, conforme pode ser observado no gráfico 1:

**Gráfico 1 – Função dos(as) servidores(as) no campus - Servidores(as) da Diretoria Administrativa**



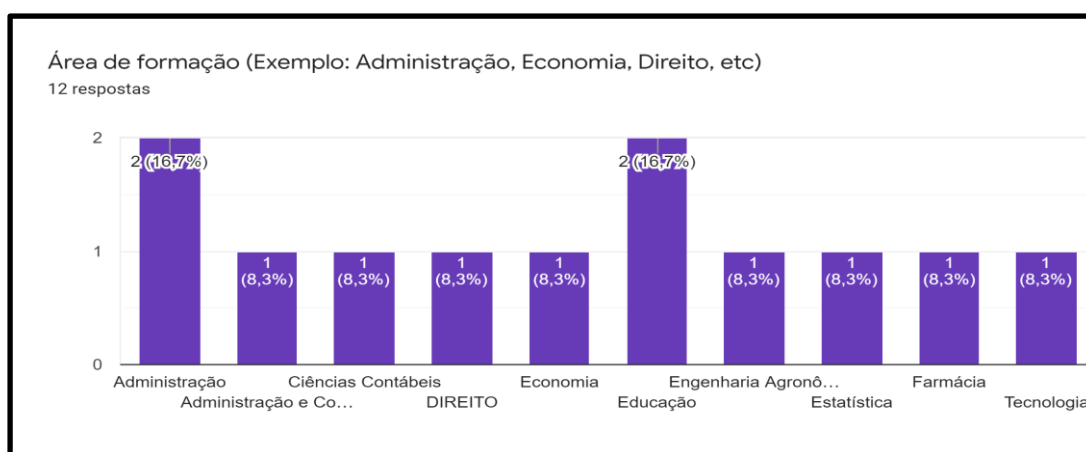
Fonte: produção do autor (2021).

Com relação à titulação dos(as) servidores(as) entrevistados(as), observou-se que na função de diretores(as), os(as) referidos(as) servidores(as) possuem Pós-graduação no nível *stricto sensu*.

Já, na Diretoria Administrativa do campus observou-se que 1 dos(as) entrevistados(as) possui ensino técnico, 1 dos(as) entrevistados(as) possui graduação, 7 possuem pós-graduação *latu sensu* e 3 possuem Pós-graduação *stricto sensu*.

Referente às áreas de formação, observou-se que os(as) diretores(as) possuem formação em engenharia mecânica e administração, ao passo que os(as) servidores(as) da Diretoria Administrativa possuem formações em áreas diversas, como pode ser observado no gráfico 2:

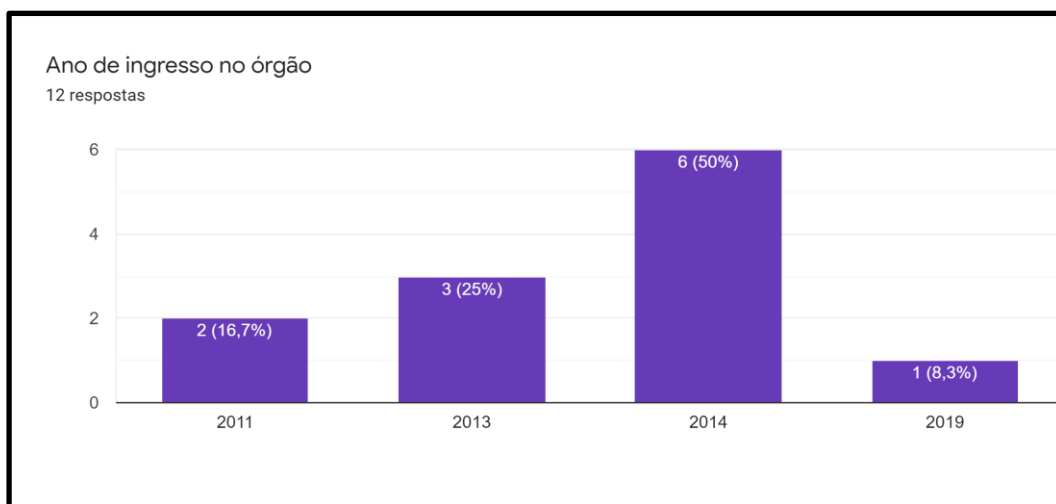
**Gráfico 2 – Áreas de formação - Servidores(as) da Diretoria Administrativa**



Fonte: produção do autor (2021).

Sobre o ano de ingresso do(a) servidor(a) no órgão, verificou-se que nos cargos de direção, os(as) entrevistados(as) ingressaram nos anos 2012 e 2013 respectivamente. Já os(as) servidores(as) da Diretoria Administrativa ingressaram em sua maioria no ano 2014, conforme gráfico 3:

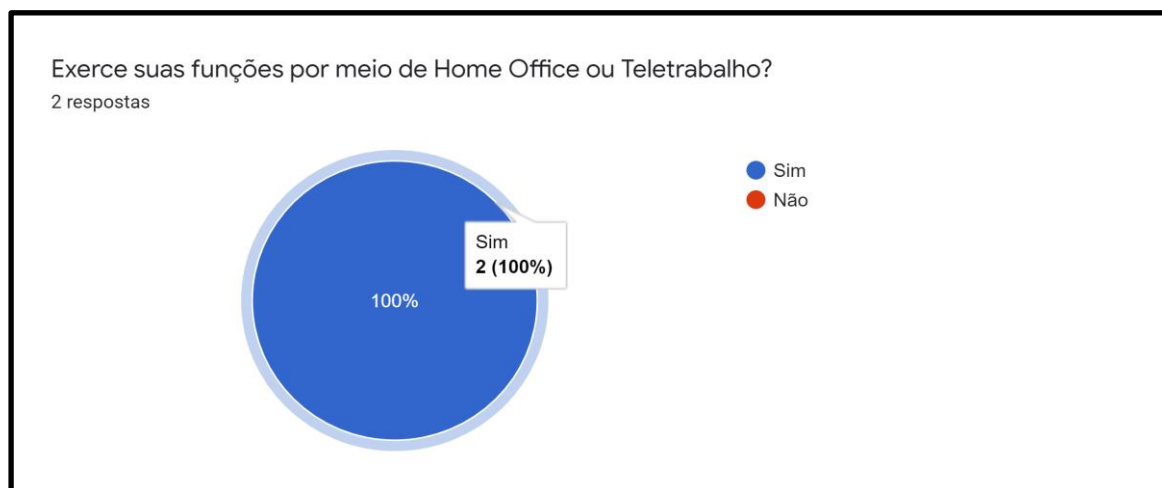
**Gráfico 3 – Ano de ingresso no órgão: Servidores(as) da Diretoria Administrativa**



Fonte: produção do autor (2021).

Analisando quais servidores(as) estão atuando remotamente, observou-se que praticamente todos(as) estão realizando suas atividades à distância, conforme pode ser verificado nos gráficos 4 e 5:

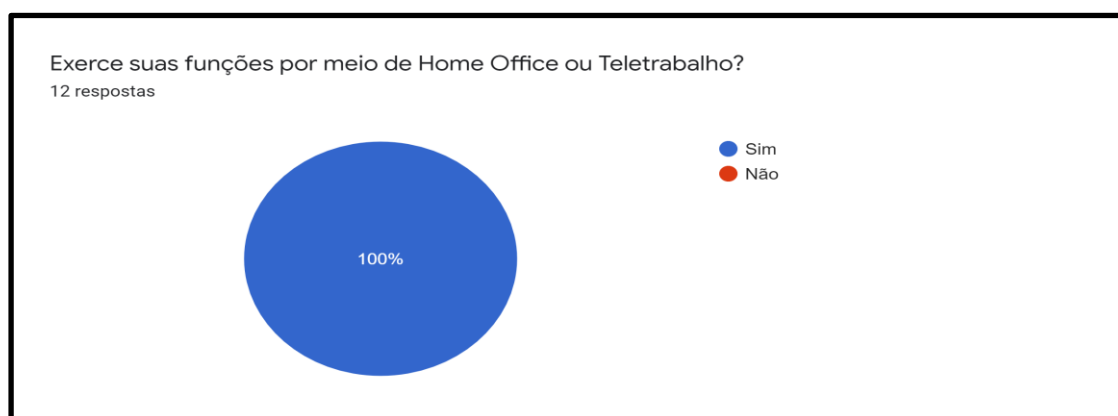
**Gráfico 4 – Servidores(as) que exercem suas atividades profissionais remotamente - Diretores(as)**



Fonte: produção do autor (2021).

Dentre as atividades exercidas por estes(as) servidores(as), temos: Sistema de liberação, aprovação, ofícios, pagamentos, e-mails, documentos gerais, reuniões, Gestão dos temas e setores relacionados a licitações, contratos, financeiro, contabilidade, gestão de pessoas, finanças, patrimônio, almoxarifado, consultas, análises e registros em sistemas oficiais, e-mail, reuniões internas e externas, estabelecimento de rotinas e fluxos de processos.

**Gráfico 5 – Servidores(as) que exercem suas atividades profissionais remotamente - servidores da Diretoria Administrativa**



Fonte: produção do autor (2021).

Dentre as atividades exercidas por estes(as) servidores(as), temos: Atividades de Patrimônio Manutenção e almoxarifado, fiscalização de contratos, atividades relacionadas a contabilidade, como, emissão de empenhos, lançamentos contábeis, depreciação de bens, conciliações, pareceres, respostas e encaminhamento de e-mails, elaboração de documentos, abertura e encaminhamento de processos, inserção de documentos pertinentes a processos, participação de reuniões por videoconferência.

Observou também a fiscalização dos contratos de manutenção predial, jardinagem e fornecimento de água e esgoto, controle via aplicativo das ordens de serviços executadas pela empresa terceirizada de manutenção predial; abertura de processos de pagamento das empresas terceirizadas e de materiais recebidos pela Coordenação de Almoxarifado e Patrimônio, aprovação e controle de requisições de veículos oficiais; controle e inserção de dados no Suap, nos módulos Patrimônio, Almoxarifado, Frotas e Processos eletrônicos, leitura e resposta de e-mails, bem como mensagens via *Whatsapp* e lançamentos sistêmicos no Siape. Temos também a gestão e fiscalização de contratos, procedimentos de aditamento, repactuações,

reequilíbrios e outras alterações contratuais, formalização de processos eletrônicos de compras, licitações e contratação de serviços envio e recebimento de mensagens eletrônicas por meio de e-mail institucional, utilização de sistemas digitais e eletrônicos do Governo Federal para gestão e fiscalização de contratos, procedimentos de aditamento, repactuações, reequilíbrios e outras alterações contratuais, publicações no DOU.

Além disso, trabalhos pertinentes à incorporação de bens, controle de estoque materiais de consumo, manutenção predial e gestão de frota, licitação e gestão de contratos, pagamento de notas fiscais, análise de documentos contábeis, lançamentos na folha de pagamento dos servidores, assentamento funcional dos documentos dos servidores, organização de planilhas para descontos no sistema, acompanhamento de licenças e progressões de servidores.

Questionados sobre como a pandemia da Covid-19 impactou a realização e execução das atividades profissionais na diretoria, a resposta do(a) diretor(a) A foi que *houve uma intensificação na utilização da comunicação virtual e dos meios eletrônicos para realização das tarefas, além da otimização do tempo, uma vez que no trabalho a distância cada um se organiza com o que julga ser melhor sem deixar de colaborar continuamente com a equipe, juntamente com a diminuição nas interferências e interrupções, o que ocasionalmente melhorou a capacidade de concentração, juntamente com a melhora significativa na capacidade de colaboração e interação empática entre todos os colaboradores da equipe*, assim como destacado pelo estudo de Rafalski e Andrade (2015). Porém, foi ressaltado pelo(a) diretor(a) B que *levando em conta a necessidade do distanciamento, observou-se também a diminuição no contato e na troca de ideias entre os servidores*, também como foi destacado por Rafalski e Andrade (2015). Já a resposta do(a) servidor(a) C, da Diretoria Adjunta, foi que *as tarefas presenciais foram prejudicadas, sendo que o (a) servidor(a) D relata que houve a necessidade de uma adaptação sobre a forma de trabalho presencial que estavam acostumados(as), ou seja, através de atividades e relacionamentos presenciais, porém, grande parte das atividades puderam ser realizadas remotamente sem grandes dificuldades*, conforme destacado pelo(a) servidor(a) E.

Sobre o controle de frequência (horário de trabalho), o(a) diretor(a) A informou que *não há um controle de frequência registrado em sistema, sendo que os colaboradores ficam disponíveis no horário de trabalho combinado e formalizado*,

sendo que o(a) diretor(a) B destaca que o serviço é controlado conforme demandas. O(a) servidor(a) C destaca que não é realizado controle de frequência com registro em sistema, sendo que os(as) colaboradores(as) possuem um horário de trabalho formalizado e ficam disponíveis neste período seja para atendimento telefônico, WhatsApp, correio eletrônico.

Referente ao fluxo de tarefas realizadas pelas unidades, o(a) diretor(a) A descreveu que anteriormente a pandemia, foi feito ao longo de aproximadamente dois anos o fluxo de processo e instruções de trabalho para várias atividades, iniciando pelas atividades consideradas críticas, tais como: ateste e pagamento mensal de contratos continuados com e sem mão de obra dedicada, ateste e pagamento de itens adquiridos por ata de registro de preço (custeio e permanente), registro de ocorrência em contratos, notificação de contratadas em razão de ocorrências, pagamento mensal da assistência estudantil, pagamento mensal de bolsistas, solicitação de aquisição, manifestação de interesse em atas de registro de preço, fiscalização dos contratos (técnica, administrativa e gestor do contrato). Importante destacar que o IFSP possui fluxos estabelecidos que são comuns a todos os campi, principalmente nas atividades relacionadas ao setor de gestão de pessoas, contabilidade, patrimônio. Assim, além do que já existia, foram preenchidas algumas lacunas que faltavam, juntamente com os coordenadores do setor administrativo, sempre pensando em melhoria contínua, sendo que com frequência encontram com atividades e processos que podem ser melhorados. Já os(as) servidores(as) da Diretoria Administrativa relataram que atuam com recepção, ateste, montagem de processos, recepção de documentos, confecção de relatórios, coordenação de compras, licitação e contratos, procedimentos relacionados a patrimônio, frotas, almoxarifado, pagamentos, entre outros.

Questionados sobre a rotina durante a realização das atividades profissionais no período de pandemia, por meio do teletrabalho, pode-se observar que o(a) diretor(a) A elencou os seguintes pontos: a rotina de trabalho ficou baseada em verificação de e-mail, análise e respostas; Verificação de processos eletrônicos, análise e encaminhamentos; Revisão do relatório de acompanhamento de demandas e encaminhamentos; Liberação de processos de pagamentos em andamento; Assinatura de empenhos e encaminhamento eletrônico; Autorização de emissão de nota fiscal; Assinatura de documentos eletrônicos; Contatos telefônicos/WhatsApp; Participação em reuniões e videoconferência; Participação em comissões; entre

outros. Já o(a) servidor(a) D da Diretoria Administrativa relatou e elencou sua rotina da seguinte forma: *Leitura de e-mails - Respostas ou atuação se necessário; Verificação de processos ou atuação se necessário; Montagem de processos - Fiscalização e Pagamentos*; Já o(a) servidor(a) G destaca: *Envio de Processos - Financeiro e Contrato; Emissão de Empenhos; participação de reuniões por videoconferência*; O(a) servidor(a) I destaca *a verificação das demandas diariamente do almoxarifado, patrimônio, manutenção e frotas via e-mail, Suap e WhatsApp*; O(a) servidor(a) J cita *a abertura de processo de pagamento para NF de fornecedores, incorporação dos bens, Desfazimento e levantamento de bens*; O(a) servidor(a) L comenta *a gestão de contratos, procedimentos relacionados a compras e licitações, procedimentos relacionados à gestão de contratos*; O(a) servidor(a) N cita *os procedimentos relacionados a recebimentos e pagamentos; procedimentos relacionados à fiscalização de contratos, entre outros*.

Sobre as possíveis vantagens ou pontos positivos para os servidores e para o órgão referentes a utilização do teletrabalho, o(a) diretor(a) A elenca que *para a instituição existe a possibilidade de um menor custo, sendo que para os(as) servidores(as) as ações administrativas e operacionais tornaram-se mais fáceis e rápidas, no entanto, os relacionamentos interpessoais tornaram-se mais complicados*, assim como elencado por Roose (2020). Já o(a) diretor(a) B cita *o aumento da eficiência nas atividades, a melhora na comunicação e na forma de contato entre os membros da equipe*, assim como comentado por Bloom, Liang, Roberts, Ying (2015). O(a) diretor(a) A elenca também *o aumento do nível de participação e comprometimento de cada colaborador com o setor em que está lotado e com a equipe como um todo, além da intensificação da utilização da comunicação virtual para interação institucional, que amplia a quantidade de interações e neutraliza a distância física com barreira, aumentando de forma positiva o esforço individual em aperfeiçoar a apresentação das informações, se fazer compreendido e aberto ao diálogo. Além disso, a utilização dos meios eletrônicos para realização das tarefas, pode otimizar o tempo de trabalho uma vez que não há o deslocamento físico e o tempo de trajeto*, assim como citado por Aiello (2014).

Comentou também que *o trabalho a distância permite que cada um se organize da forma que julga ser melhor sem deixar de colaborar continuamente com a equipe, diminuindo interferências e interrupções, melhorando a capacidade de*

concentração. O(a) diretor(a) B ressalta ainda que *houve uma melhora significativa na capacidade de colaboração e interação empática entre todos os colaboradores da equipe*. As respostas dos(as) servidores(as) da Diretoria Administrativa foram citadas da seguinte forma: o(a) servidor(a) C cita que *as atividades são claramente identificadas e em frequência pré-estabelecida (repetição)*; o(a) servidor(a) D comenta a *não necessidade de deslocamento e redução de despesas, reduzindo inclusive o cansaço e o estresse*, bem como elencado por Aiello (2014). O(a) servidor(a) E elenca a *possível redução em gastos de energia, água, auxílio transporte, materiais de expediente e mobiliário para o órgão*, assim como destacado pelo estudo de Rafalski e Andrade (2015); O(a) servidor(a) F cita a *flexibilidade de horário, podendo conciliar outras atividades como o estudo; evitar de pegar trânsito para se deslocar até o campus; ter um ambiente mais neutro para o desenvolvimento das atividades, sem interferências, o que aumenta a produtividade*, em consonância com o que foi citado nos estudos de Baruch (2000), Martin e McDonnell (2012), Khalifa e Davison (2000) *apud* Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019). O(a) servidor(a) G ressalta a *proximidade da família como um todo, não precisando se preocupar com alimentação fora de casa; entre outros*.

Questionados sobre as possíveis desvantagens ou pontos negativos para os servidores e para o órgão referentes a utilização do teletrabalho, o(a) diretor(a) A elenca o seguinte: *Menor interação interpessoal o que dificulta a criatividade e novas ideias*, bem como destacado por Baruch (2001), Wilson e Greenhill (2004) *apud* Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019). Outro ponto destacado foi que *no caso da pandemia, o período inicial de adaptação e o estabelecimento das ferramentas necessárias para viabilizar o home office acabaram ocorrendo em um curto período de tempo, o que não ocorreria se a implantação tivesse sido antecedida por uma fase de planejamento*. Um outro ponto muito importante destacado pelo(a) diretor(a) A foi referente a *cultura institucional, cujo entendimento pode ser estendido a boa parte do serviço público, onde geralmente entende-se que o trabalho só é efetivo se realizado presencialmente*.

*Além disso, a implantação de teletrabalho em equipes que não possuem um fluxo de trabalho pré-estabelecido pode ser um ponto muito negativo*. A resposta do(a) servidor(a) H da Diretoria Administrativa foi que *um dos pontos negativos foi a distância da convivência e a possibilidade dos relacionamentos profissionais serem*



*prejudicados, bem como destacado por Ammons e Markham (2004) e Cooper e Kurland (2002) apud Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019). O(a) servidor(a) I cita a falta de insumos em casa, sendo que o(a) servidor(a) J ressalta que a comunicação fica mais restrita/falha, a falta de móveis ou equipamentos adequados para a execução das atividades são alguns dos pontos negativos. O(a) servidor(a) K elenca que para a instituição, o trabalho remoto reduz o interesse de participação voluntária dos servidores em comissões, o que dificulta a realização de diversas atividades. O(a) servidor(a) L cita a falta de estrutura e equipamentos e a dificuldade de acesso a documentos físicos, sendo que o(a) servidor(a) ressalta a dificuldade de realização de atividades que só podem ser realizadas presencialmente.*

*O(a) servidor(a) M citou as dificuldades relacionadas a acesso remoto em documentos e a adequação do ambiente residencial para o home office, juntamente com o aumento dos gastos com energia elétrica, água e internet, em consonância com o que foi destacado por Antunes (2014). O(a) servidor(a) C destaca que pelo fato de o órgão não ter o atendimento presencial, o espírito de equipe é prejudicado, sendo que existe a possibilidade de uma diminuição da produtividade. Além disso, o(a) servidor(a) K citou a falta de contato social, a não existência de um horário de trabalho, juntamente com a falta de um espaço adequado para trabalhar, ressaltando que o(a) servidor(a) N cita que não foram identificadas desvantagens.*

*Consultados sobre quais motivos levaram a instituição a planejar o estudo técnico visando o projeto piloto para a possível implantação do teletrabalho, o(a) diretor(a) A destacou que baseado na Instrução Normativa IN-65/2020 ME, o estudo técnico teve a finalidade de analisar os requisitos necessários de governança e procedimentos operacionais para elaboração do plano de trabalho que viabilizasse a implantação do programa de gestão na modalidade teletrabalho em regime de execução parcial no referido campus. Importante lembrar que o estudo foi elaborado durante o último quadrimestre do ano 2019, com a previsão de vigência ao longo do ano 2020, sendo originariamente desenvolvido com base na IN-01/2018 MPDG/ME de 31/08/2018, cuja ideia central era estabelecer orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC para implantação de programa de gestão em que os servidores públicos (habilitados de acordo com os critérios nela estabelecidos), pudessem desenvolver suas atividades laborais além da modalidade*

*presencial, também de forma remota, em tempo parcial ou integralmente fora das instalações da unidade. Porém, em decorrência da pandemia da Covid-19, todas as instruções da IN-01/2018 MPDG/ME foram atualizadas, sendo que a mesma acabou sendo revogada e substituída pela IN Nº 65 de 30/07/2020, a qual proporcionou novas diretrizes para o estudo realizado pelo IFSP. A Instrução Normativa Nº 65/2020 regulamentou o §6 do art. 6º do Decreto nº 1.590 de 10/08/1995 o qual dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal e adicionou elementos importantes para estruturação do programa de gestão. Baseado no plano de trabalho, o exercício de determinadas atividades pode ser realizado a distância, desde que os resultados sejam efetivamente mensuráveis, existindo para isso a possibilidade de dispensa de controle de frequência na parte remota. A jornada de trabalho recebeu novos contornos com a vigência da Lei nº 12.551 de 15/12/2011, a qual inovou as relações de trabalho ao equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos, não distinguindo mais o trabalho realizado no estabelecimento ou unidade, do executado no domicílio do empregado ou em outro local a distância, desde que estejam mantidos os pressupostos da relação de emprego. O avanço tecnológico possibilitou novas ferramentas organizacionais e diferentes formas para realização do trabalho e dos processos institucionais, o contexto moderno impõe a necessidade de redefinir o tempo e o espaço laboral. Nessa perspectiva, sem perder de vista o foco em resultados positivos para a instituição e a melhoria da qualidade de vida do trabalhador, o trabalho à distância ou teletrabalho é uma das inovações tanto para as organizações privadas como para instituições públicas.*

Segundo o Diretor(a) A, entre os órgãos com experiências em teletrabalho em andamento na esfera pública federal, vale destacar a *Advocacia Geral da União – AGU, o Tribunal de Contas da União - TCU, a Receita Federal do Brasil - RFB, a Controladoria - Geral da União – CGU, o Tribunal Superior do Trabalho – TST, o Tribunal Regional Federal 4ª Região – TRF4, e no âmbito estadual o Ministério Público do Estado de São Paulo, entre outros de experiência igualmente exitosa. Ainda conforme o ponto de vista do Diretor(a) A, nesses órgãos, foram observados resultados positivos em premissas como produtividade, qualidade de vida do servidor e economicidade, estas experiências foram utilizadas como base e parâmetro para o desenvolvimento da proposta elaborada pelo referido campus.*

O(a) diretor(a) B ressaltou que *baseados na análise das experiências citadas e observando suas particularidades como cultura, estrutura organizacional, macroprocesso e ações de melhoria, foi desenvolvido o estudo citado anteriormente que se propôs a viabilizar o início da experiência piloto na modalidade de teletrabalho em regime de execução parcial no âmbito da Diretoria Adjunta de Administração – DAA PRC do referido campus do IFSP, incluindo as coordenações que a compõem: Coordenadoria de Contabilidade e Finanças – CCF PRC, Coordenadoria de Gestão de Pessoas – CGP PRC, Coordenadoria de Licitações e Contratos – CLT PRC e Coordenadoria de Almoxarifado, Patrimônio e Manutenção – CAP PRC.*

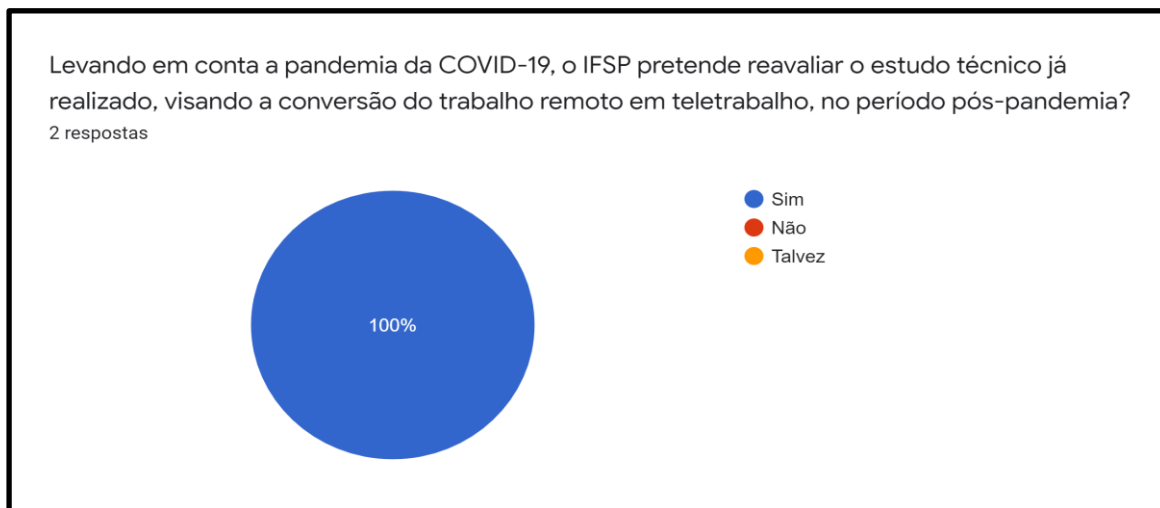
Questionados sobre as dificuldades no processo de planejamento para a possível implantação do teletrabalho na instituição, o(a) diretor(a) A respondeu que *o principal desafio foi a mudança na cultura institucional que focava principalmente na realização das atividades e processos de trabalho para promover uma cultura orientada para resultados com foco no aumento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados por meio da implantação do acompanhamento de metas, indicadores de performance e análise de desempenho.* Consultados sobre como foi realizado o processo de planejamento do teletrabalho no que diz respeito ao procedimento de recrutamento e adaptação dos servidores, o(a) diretor(a) A respondeu que *a proposta de teletrabalho foi desenvolvida com a participação de todos os colaboradores lotados no setor administrativo em todas as etapas de planejamento e construção da versão final.*

Já sobre o planejamento do teletrabalho no que diz respeito ao procedimento de infraestrutura e sistemas de informações, informou que *como o IFSP já dispõem de um sistema eletrônico para elaboração individual ou colaborativa, solicitação de assinatura e encaminhamento de processos e documentos eletrônicos, praticamente a rotina não mudou, sendo necessário apenas a adaptação na forma de comunicação coletiva, pois também já era utilizado o e-mail, o celular e o WhatsApp, acrescentando-se também o aplicativo Teams e Meet do Google.* Destacou que *está em análise também a implantação de um sistema disponibilizado pelo Ministério da Economia para acompanhamento das demandas dos setores e servidores em teletrabalho.*

Sobre a intenção da utilização do teletrabalho no período pós-pandemia pelo referido campus do IFSP, os(as) diretores(as) responderam que *existe a intenção, conforme pode ser verificado no gráfico 6, ressaltando que o trabalho a distância se*

*mostrou muito positivo, sendo que a Reitoria já tem elaborada uma minuta sobre o teletrabalho para ser submetida a análise pelo MEC, onde faltam alguns trâmites internos:*

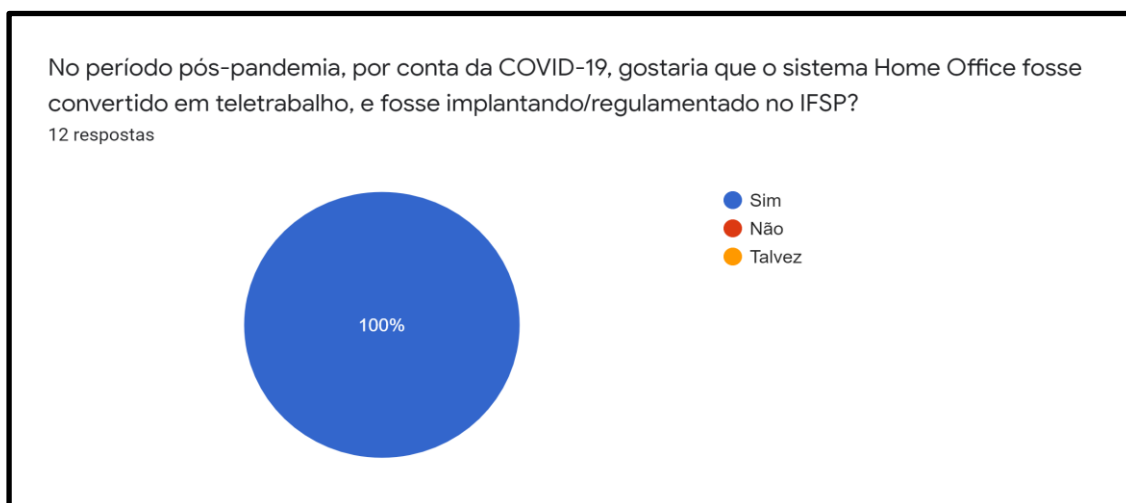
**Gráfico 6 – Intenção de utilização do teletrabalho no período pós-pandemia pelo referido campus do IFSP - Diretores(as)**



Fonte: produção do autor (2021).

Questionados sobre o desejo de que o teletrabalho seja implantado e regulamentado no referido campus do IFSP, os(as) servidores(as) da Diretoria Administrativa foram praticamente unânimes em suas respostas, conforme pode ser observado no gráfico 7.

**Gráfico 7 – Opinião sobre a implantação e regulamentação do teletrabalho no período pós-pandemia pelo referido campus do IFSP - servidores da Diretoria Administrativa**



Fonte: produção do autor (2021).

As justificativas apresentadas pelos(as) referidos(as) servidores(as) foram: O(a) servidor(a) C destaca que se permanece no ambiente de trabalho por mais tempo que o necessário, e sob demanda no teletrabalho se permanece o tempo que é factível; O(a) servidor(a) F cita que a maioria das atividades podem ser executadas remotamente com eficiência e qualidade, e o trabalho remoto traz mais economia para o órgão; O(a) servidor(a) K acredita que a maior parte das atividades possam continuar a serem realizadas remotamente; O(a) servidor(a) L ressalta como vantagem, principalmente a flexibilidade de horário, que permite a dedicação em outras atividades, como por exemplo, a realização de estudos sem a necessidade de solicitação de afastamento, além da possibilidade de permanecer em ambiente mais tranquilo para trabalhar; O(a) servidor(a) M destaca que tem que percepção que sua produtividade de trabalho aumentou razoavelmente; O(a) servidor(a) J cita que teve a percepção que houve rápida adaptação a esta forma de trabalho, sendo que as demandas estão sendo realizados normalmente, portanto, entendeu que é possível trabalhar a distância, com visitas esporádicas ao campus e desenvolvermos um trabalho de qualidade; O(a) servidor(a) C cita que por mais que tenha sido de maneira repentina e não possuindo um ambiente adequado para o trabalho, percebeu uma melhora na produtividade do trabalho; O(a) servidor(a) K destaca que não se gasta tempo de locomovendo até o Instituto, além do fato de que a comida caseira é mais saudável e o convívio com a família é muito bom; O(a) servidor(a) N ressalta a maior comodidade ao servidor, com uma maior qualidade de vida, agilidade e economia, facilidade de concentração, entre outros.

Como sugestões relacionadas a possível institucionalização do teletrabalho no IFSP, o(a) servidor(a) H cita a necessidade do desenvolvimento do plano de trabalho de forma cooperativa, levando em consideração a opinião de todos os envolvidos; O(a) servidor(a) F destaca que teria que ter boa vontade por parte da Reitoria e também do Governo, com as regulamentações necessárias; O(a) servidor(a) I cita a necessidade de que todos os documentos sejam assinados de forma eletrônica, facilitando o processo de arquivamento dos mesmos; O(a) servidor(a) J ressalta que existe a necessidade de que o TI aprimore as ferramentas para que seja possível acessar todas as pastas de trabalho, sem percalços, sendo que essa ferramenta é imprescindível para o sucesso do teletrabalho. O(a) servidor(a) L comenta sobre a necessidade de conscientização a todos de que teletrabalho é só

uma outra maneira de trabalhar e que é possível obter qualidade na execução dos serviços, desde que todos estejam comprometidos; O(a) servidor(a) G entende que um auxílio em aquisição de equipamentos e móveis para o pleno exercício do trabalho seria um ponto importante; O(a) servidor(a) K entende que a necessidade de comparecimento o mínimo necessário ao local de trabalho, sendo restritas estas idas apenas para reuniões e encontros com os colegas e chefia para alinhamento de tarefas e esclarecimento de dúvidas; O(a) servidor(a) G propõe a realização do teletrabalho em escala de revezamento entre servidores do setor, juntamente com a implantação do projeto piloto no campus.

Visando complementar o presente estudo, foi realizada uma entrevista com um(a) dos(as) diretores(as) do campus, que também participou da presente pesquisa respondendo ao questionário, sendo que a conversa foi realizada remotamente por meio de recursos tecnológicos, no caso a ferramenta Meet do Google. Importante destacar que nesta entrevista foi possível observar alguns pontos relevantes sobre o tema. Segundo o(a) diretor(a) A do campus, a ideia do teletrabalho surgiu a partir da necessidade de adaptação da jornada flexibilizada de 30 horas semanais que era utilizada pelos servidores técnicos da área administrativa, que não poderia ser mais realizada considerando as exigências e características estabelecidas pela legislação vigente. Vale ressaltar que a jornada de trabalho proposta no projeto para implantação do teletrabalho é de 40 horas semanais. Com isso, despertou-se o interesse e iniciou-se os estudos sobre a possibilidade de adequação do campus para o formato e a modalidade estabelecida referente a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018. Sendo assim, o campus procurou por outros órgãos públicos que utilizassem o teletrabalho e encontraram diversos casos, como por exemplo o Tribunal de Contas da União que já utilizava esta modalidade há aproximadamente dez anos, bem como o Ministério Público do estado de São Paulo, a Controladoria Geral da União (para algumas carreiras), a Advocacia Geral da União, entre outros. Buscou-se envolver todos(as) os(as) servidores(as), visando a melhoria dos processos e com isso o planejamento foi evoluindo até o ponto que se chegou ao tema teletrabalho, aproximadamente em janeiro de 2019. Importante destacar que a utilização de processos eletrônicos internos já era utilizada desde 2016 no campus. Considerando que a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018 foi substituída pela Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, o estudo técnico realizado anteriormente

teve de ser revisto e adaptado, visando o atendimento adequado à legislação vigente, valendo destacar que o referido estudo baseado na Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018 foi relevante e serviu de base para as atividades que tiveram de ser realizadas no período da pandemia. Buscando o envolvimento dos(as) servidores(as), após a readequação do estudo, aproximadamente em abril de 2021, o instituto disponibilizou uma consulta pública para que sugestões, críticas, ou outro tipo de manifestações que pudessem ser feitas ao estudo sobre o teletrabalho no IFSP, por meio de uma funcionalidade que pode ser acessada diretamente no site do instituto. Segundo o(a) diretor(a) A, o estudo atual é baseado na Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, porém, houve algumas adequações e particularidades voltadas à realidade do instituto. Importante destacar que a responsabilidade pelo ambiente de trabalho (mobiliários e equipamentos) realizado à distância acaba ficando a cargo de cada servidor(a) e o tipo de jornada que se pretende utilizar no campus é o sistema híbrido, onde parte da jornada será realizada de forma presencial e a outra parte da jornada será realizada à distância. Além disso, o(a) diretor(a) destacou que apesar de haver flexibilidade de horário na jornada realizada à distância, o(a) servidor(a) deverá permanecer disponível para comunicação nos horários previamente estabelecidos e combinados anteriormente em cada setor ou departamento, ressaltando que fica a critério de cada servidor(a) responder às demandas encaminhadas fora do horário previamente estabelecidos, lembrando que a forma de comunicação oficial será por meio do e-mail institucional. Outro ponto destacado foi que a adesão será totalmente voluntária, combinada e organizada previamente entre todos os envolvidos, ou seja, os(as) servidores(as) e suas respectivas coordenações. Consultado(a) sobre alguma possível resistência por parte dos(as) servidores(as), o(a) diretor(a) A entende que em algum momento ocorrerão questionamentos, resistências e possíveis desafios sobre as mudanças que o teletrabalho poderá trazer, principalmente no que diz respeito à forma de trabalho que será mais focada em demanda e resultados, um formato que ainda não se encontra vigente no referido campus. Finalizando a entrevista, o(a) diretor(a) sugeriu que para órgãos que pretendem implantar o teletrabalho, o importante seja priorizar o diálogo entre os envolvidos, ouvindo as particularidades de todos os servidores, procurando manter sempre o clima de segurança no ambiente de trabalho, explicando que as mudanças, principalmente nos comportamentos, serão inevitáveis e necessárias. Ressaltou também a necessidade do levantamento dos indicadores das rotinas de

trabalho em cada setor ou departamento para que seja possível padronizar as atividades visando o bom andamento do teletrabalho em cada órgão, levando em consideração sempre as especificidades que surgirão durante o processo. Encerrando a entrevista, o(a) diretor(a) A destacou que de maneira geral o assunto já vem sendo tratado e realizado no serviço público por alguns órgãos, sendo assim, estão muito confiantes no estudo que conduziram no referido campus, que inclusive será um modelo para os demais campi do IFSP e outras instituições que possuam interesse no tema.

Através das entrevistas que foram realizadas remotamente, de forma assíncrona por meio de questionários e de forma síncrona através de uma entrevista, ambos procedimentos realizados por meio de recursos tecnológicos, é possível entender que os objetivos gerais e específicos da presente dissertação foram atingidos. Observa-se que o plano de teletrabalho concebido por este campus do Instituto Federal de Educação de São Paulo no ano de 2019 teve impacto e relevância no momento de adoção de práticas de trabalho à distância durante a crise sanitária causada pela pandemia do Covid-19, tanto pelas respostas dos(as) diretores(as), quanto pelas respostas dos(as) servidores(as) da Diretoria Administrativa. Considerando que o referido campus já possuía um estudo encaminhado sobre o tema, além de uma infraestrutura que apesar de necessitar algumas adaptações e melhorias já estava disponível antes do início da pandemia, observou-se que a transição realizada de forma emergencial do modelo presencial de trabalho para o teletrabalho, acabou ocorrendo de uma forma relativamente planejada. Foi possível entender como surgiu a ideia e o interesse pelo tema no referido campus, juntamente com o entendimento de que o projeto contou com a participação de diversos atores envolvidos no processo, inclusive sendo possível observar a forma democrática como o debate esteve aberto a sugestões e críticas, de forma clara e transparente.

Vale destacar que sendo um projeto relativamente recente, ele ainda possui desafios e limitações que poderão ser trabalhados com o passar do tempo. É possível observar no resultado dos questionários e entrevistas que as percepções positivas são superiores em comparação as percepções negativas quanto a utilização do teletrabalho neste período de crise sanitária ocasionada pela pandemia da Covid-19, inclusive nota-se que mesmo considerando os aspectos negativos desta modalidade



de trabalho, a intenção da permanência do teletrabalho no período pós-pandemia é praticamente unânime de acordo com as respostas dos(as) entrevistados(as).

Observou-se também que as responsabilidades e funções de todos os servidores, inclusive das chefias imediatas, são praticamente idênticas se compararmos o teletrabalho com o trabalho presencial. Portanto, de maneira geral, entende-se que a existência prévia de um estudo técnico objetivando uma experiência piloto para uma possível implantação do teletrabalho na área administrativa do referido campus do IFSP foi positiva para a instituição e servidores envolvidos, principalmente considerando todo o contexto emergencial causado pela pandemia da Covid-19 que atingiu o planeta no ano de 2020.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa dissertação foi orientada pela questão de pesquisa de que considerando a existência de um estudo sobre a possibilidade de implantação do teletrabalho em um campus do Instituto Federal de Educação de São Paulo, qual seria o impacto do referido plano de teletrabalho sobre as atividades realizadas a distância durante a crise sanitária do coronavírus no ano de 2020. Sendo assim, teve por objetivo geral investigar se o plano de teletrabalho concebido por este campus do Instituto Federal de Educação de São Paulo no ano de 2019 teve impacto e relevância no momento de adoção de práticas de trabalho à distância durante a crise sanitária causada pela pandemia do Covid-19. Em síntese, os objetivos específicos foram o entendimento e a descrição sobre como aconteceu este processo de implantação, observando as potencialidades e desafios envolvidos no decorrer deste processo.

A discussão teórica envolveu a revisão de literatura sobre o teletrabalho, sobre as complexidades inerentes a implantação do teletrabalho e conceitos relativos a tipos de inovação no setor público. A metodologia empregada foi a abordagem por meio de uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativa e descritiva, realizada por meio de um estudo de caso, utilizando-se de dados primários e secundários, sendo que os dados primários foram coletados através de entrevistas que a princípio seriam realizadas presencialmente, porém, por questões sanitárias em decorrência da pandemia do Covid-19, foram realizadas remotamente, de forma assíncrona e também síncrona, realizadas por meio de recursos tecnológicos. Já os dados secundários foram extraídos de fontes documentais, baseados no estudo técnico realizado pelo referido campus do Instituto Federal de Educação de São Paulo.

Em síntese, os principais achados obtidos com a presente dissertação foram:

- Observou-se que todas as atividades realizadas remotamente por estes(as) servidores são de caráter administrativo, sendo assim, com o auxílio dos recursos tecnológicos foi possível manter o Departamento Administrativo funcionando normalmente durante o período de pandemia em 2020;
- Notou-se que houve um aumento considerável na utilização de recursos tecnológicos para a execução das atividades cotidianas, devido ao distanciamento realizado;

- Em decorrência deste distanciamento, percebeu-se que houve a diminuição no contato e troca de informações entre os(as) servidores(as) do campus;
- Mesmo considerando que as atividades presenciais foram prejudicadas pelo distanciamento, de maneira geral, verificou-se que grande parte das atividades puderam ser realizadas remotamente, sem grandes dificuldades;
- Como pontos positivos sobre a utilização do teletrabalho, elencados pelos(as) servidores(as), destacou-se a redução de algumas despesas, como por exemplo em transportes e alimentação, o aumento de colaboração e participação entre os servidores, juntamente com a otimização do tempo em decorrência de não haver necessidade de deslocamento até o ambiente de trabalho, com redução de cansaço e estresse. A flexibilidade de horário também foi destacada em consonância com a possibilidade de permanecer em um ambiente mais neutro, sem interferências e com maior proximidade com a família, pode auxiliar o aumento de produtividade entre os servidores;
- Como pontos negativos sobre a utilização do teletrabalho, elencados pelos(as) servidores(as), foi destacado que as relações pessoais e o espírito coletivo foram prejudicados, sendo que a convivência presencial no ambiente de trabalho é importante para o aprimoramento tanto pessoal como profissional. Por conta do distanciamento, observou-se também certa dificuldade na participação voluntária dos servidores em comissões, o que dificulta a realização de diversas atividades. Outro ponto elencado que vale destacar é a falta de estrutura e equipamentos, além da dificuldade de acesso a documentos físicos, que pode prejudicar a realização de algumas atividades. Outros pontos destacados foram a dificuldade em acesso remoto, juntamente com a dificuldade na adequação do ambiente residencial para o ambiente profissional, além do aumento nos gastos com energia elétrica, água e internet.
- Observou-se que entre os(as) entrevistados(as), a possibilidade da

implantação definitiva do teletrabalho no período pós-pandemia demonstra aceitação praticamente unânime.

Vale destacar que os resultados apurados permitiram responder à questão de pesquisa, considerando que o plano de teletrabalho realizado pelo referido campus do IFSP teve impacto e relevância durante a realização das atividades no período de pandemia ocasionado pela Covid-19.

Como lacunas desta dissertação, não captadas por não serem o escopo deste presente estudo, mas que merecem investigação futura sobre o tema teletrabalho no setor público, temos:

- Quais são os impactos do teletrabalho na saúde física e mental dos(as) servidores(as) que exercem suas atividades remotamente?;
- Quais são os impactos do teletrabalho observados pelo ponto de vista de gênero para servidores(as) que realizam suas atividades profissionais por meio do teletrabalho?;
- Quais as potencialidades e precariedades geradas pela utilização do teletrabalho no serviço público?

Importante ressaltar que mesmo sendo um tema não tão recente, o teletrabalho é um assunto que ganhou maior notoriedade recentemente em decorrência da necessidade de isolamento social causada pela pandemia da Covid-19. Sendo assim, é possível observar um terreno fértil para futuros estudos visando identificar potencialidades e lacunas, objetivando a contribuição por meio de pesquisas científicas sobre o tema em tela.

## REFERÊNCIAS

ABREU, J. C. **Gestão de políticas públicas, participação democrática e internet**: inovação nos modelos de gestão no setor. Brasília: Enap, 2017.

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE**. v. 15, artigo 8. Edição Especial; Rio de Janeiro, set. 2017, p. 511-533. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v15nspe/1679-3951-cebape-15-spe-00511.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2020.

AIELLO, T. Longe e perto: novas tendências e costumes rompem rigidez e ampliam espaço para teletrabalho. **Gale Academic Onefile**. [S. l.], v. 48, n. 3. 19 fev. 2014. Gale Academic Onefile. Disponível em: <https://link-gale.ez31.periodicos.capes.gov.br/apps/doc/A368850549/AONE?u=capes&sid=AONE&xid=d296e184>. Acesso em: 20 dez. 2019.

ALVES, D. A.; ROSENFELD, C. L. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados**: Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, 2011. Disponível em: <https://bit.ly/3JJHbkr>. Acesso em: 19 dez. 2019.

AMADOR, F. S.; ROCHA, C. T. M. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, jan.-mar. 2018, p. 152-162. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n1/1679-3951-cebape-16-01-152.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2019.

AMORIM, S.; FERRAREZI, E. Concurso inovação na gestão pública federal no Brasil: análise de uma trajetória. **Anais [...]. CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, 12., 2007, Sto. Domingo, Rep. Dominicana. p. 1-30. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1247>. Acesso em: 10 out. 2020.

ANTUNES, R. Desenhando a nova morfologia do trabalho no Brasil. **Estudos Avançados**. São Paulo, v. 28, n. 81, ago. 2014, p. 39-53. ISSN 0103-4014. Disponível em: <https://bit.ly/3EAYgWt>. Acesso em: 22 jan. 2021.

ARAÚJO, M. R.; MORAIS, K. R. Precarização do trabalho e o processo de derrocada do trabalhador. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. São Paulo, v. 20, n. 1, jun. 2017, p. 1-13. ISSN 1516-3717. Disponível em: <https://bit.ly/3Cw3Szs>. Acesso em: 30 jul. 2020.

ARAÚJO, R. F.; CARVALHAIS, J. N.; ROCHA, E. M. P. Inovações em organizações públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador no estado de Minas Gerais. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 12, n. 3, jul.-set. 2015, p. 07-27. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100929/113685>. Acesso em: 23 mar. 2020.

ARAÚJO, S. A.; FRANÇA, F. S.; CAVALCANTE, G. F.; LIMA, I. F.; MEDEIROS, J. W. Teletrabalho (telework): uma prospecção para a editora universitária da UFPB. **Informação em Pauta**. Fortaleza, v. 4, nov. 2019, p. 132-151. ISSN 2525-3468. Edição especial Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/42611/99540>. Acesso em: 27 mar. 2020.

BARBOSA, J. K.; MARANHÃO, C. M.; REZENDE, A. F. A Poli(mono)фония no teletrabalho. **Revista FOCO**. v.10, n. 3, ago.-dez. 2017, p.146-171. ISSN: 1981-223X. Disponível em: <https://bit.ly/3IMG4At>. Acesso em: 20 dez. 2019.

BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉS, A. Teletrabalho no contexto da crise da Covid-19. **Sustainability**. [S. l.], v. 12, n. 9, 2020, p. 1-18. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3662/htm>. Acesso em: 09 set. 2020.

BIGARELLI, B. Como a Estônia construiu uma sociedade digital. **Época Negócios**. [S. l.], 06 ago. 2018. Disponível em: <https://glo.bo/3hRiK3m>. Acesso em: 15 abr. 2020.

BLOOM, N.; LIANG, J.; ROBERTS, J.; YING, Z. Does working from home work? evidence from a chinese experiment. **The Quarterly Journal of Economics**. [S. l.], v. 130, feb. 2015, p. 165–218. Disponível em: <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2020.

BORINS, S. Encouraging innovation in the public sector. **Journal of Intellectual Capital**. [S. l.], v. 2, n. 3, 2001, p. 310-319. ISSN 1469-1930. Disponível em: <https://bit.ly/3nUw5Mu>. Acesso em: 20 jan. 2020.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais na área de administração. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, jan.-fev. 2013, p. 227-248. e-ISSN: 1982-3134. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241025749010>. Acesso em: 24 mar. 2020.

BRASIL, Comissão de Legislação Participativa. **Teletrabalho no Brasil**. Brasília: Centro de Documentação e Informação, 2014. Disponível em: <https://bit.ly/3ztdKYT>. Acesso em: 14 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto Legislativo nº 6, de 2020**. Reconhece, para os fins do art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020. Brasília, Presidência da República, 2020a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/portaria/DLG6-2020.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/DLG6-2020.htm). Acesso em: 06 abr. 2020.

BRASIL. **Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020**. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências. Brasília, Presidência da República, 2020b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.htm). Acesso em: 14 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 27, de 25 de março de 2020**. Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Brasília, 2020c. Disponível em: <https://bit.ly/3zxedcq>. Acesso em: 06 abr. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 28, de 25 de março de 2020.** Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto à autorização para o serviço extraordinário, à concessão do auxílio-transporte, do adicional noturno e dos adicionais ocupacionais aos servidores e empregados públicos que executam suas atividades remotamente ou que estejam afastados de suas atividades presenciais, nos termos da Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, e dá outras providências. Brasília, 2020d. Disponível em: <https://bit.ly/3u6FL7C>. Acesso em: 06 abr. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.** Estabelece orientações, 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. Brasília, 2020e. Disponível em: <https://bit.ly/3CuOd3m>. Acesso em: 09 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **Notícias.** Governo atinge meta de 1.000 serviços digitalizados em menos de dois anos. Brasília, 2020f. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-atinge-meta-de-1000-servicos-digitalizados-em-menos-de-2-anos>. Acesso em: 19 nov. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **Notícias.** Governo federal define novas regras para o teletrabalho. Brasília, 2020g. Disponível em: <https://bit.ly/3nUvE4O>. Acesso em: 09 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **Notícias.** Pesquisa revela que parcela de servidores públicos federais está em trabalho remoto. Brasília, 2020h. Disponível em: <https://bit.ly/3EFSO4M>. Acesso em: 09 abr. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instrução Normativa nº 03, de 27 de abril de 2020.** Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelas unidades integrantes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA) relativos à implementação de Programa Experimental de Gestão e Acompanhamento das Atividades Remotas, enquanto durar a Pandemia do COVID 19. Belém, PA, 2020i. Disponível em: <https://bit.ly/3nM99yD>. Acesso em: 25 jun. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Notícias.** Coronavírus, Monitoramento nas Instituições de Ensino. Brasília, 2020j. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/coronavirus/>. Acesso em: 14 jun. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018.** 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. Brasília, 2018a. Disponível em: <https://bit.ly/39maHXX>. Acesso em: 08 dez. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº 2, de 12 de setembro de 2018.** 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. Brasília, 2018b. Disponível em: <https://bit.ly/3ArYo87>. Acesso em: 26 maio 2020.

BRASIL. **Casa Civil**. Medidas adotadas pelo Governo Federal no combate ao coronavírus: 9 de abril. Brasília, 2020k. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2020/abril/medidas-adotadas-pelo-governo-federal-no-combate-ao-coronavirus-9-de-abril>. Acesso em: 18 jun. 2020.

BRASIL. **Portal do Servidor**. Balanço registra 49% dos servidores em trabalho remoto e 1.311 casos de coronavírus. Brasília, 2020l. Disponível em: <https://bit.ly/2XTN4DT>. Acesso em: 14 jun. 2020.

BRASIL. **Portal do Servidor**. Governo federal define novas regras para o teletrabalho. Brasília, 2020m. Disponível em: <https://bit.ly/3znVGzi>. Acesso em: 28 set. 2020.

BRASIL. **Portaria nº 4011, de 12 de dezembro de 2018**. Regulamenta o trabalho remoto no âmbito do Instituto Federal de São Paulo – SP e dá outras providências. São Paulo, Ministério da Educação, 2018c. Disponível em: <https://cbt.ifsp.edu.br/images/Documentos/CGP/2020/Portaria-4011.pdf>. Acesso em: 02 out. 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 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. Brasília, 1995. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1590.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm). Acesso em: 25 maio 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Brasília, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm). Acesso em: 25 maio 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 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 nº 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. Brasília, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm). Acesso em: 07 abr. 2020.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 2.723 de 2015**. Acrescenta o § 3º ao art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 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. Brasília, Câmara dos Deputados, 2015. Disponível em: <http://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=1672572>. Acesso em: 13 jun. 2021.



BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Resolução Administrativa 1499/2012**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Tribunal Superior do Trabalho e dá outras providências. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/3zEEaqR>. Acesso em: 10 dez. 2019.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Sobre o Tribunal Superior do Trabalho**. Brasília, 2018d. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/web/guest/institucional>. Acesso em: 02 dez. 2019.

CAMÕES, M. R. S.; SEVERO, W. R.; CAVALCANTE, P. Inovação na gestão pública federal: 20 anos do Prêmio Inovação. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Brasília, 2017, p. 1-24. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8788/1/Inova%20a7%20a3o%20na%20gest%20p%20p%20bablica%20federal.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2020.

CARAYANNIS, E.; GONZALEZ, E.; WETTER, J. The nature and dynamics of discontinuous and disruptive innovations from a learning and knowledge management perspective. *In*: SHAVININA, L. (org.). **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, p. 115-138. Disponível em: <https://bit.ly/3lFiDZW>. Acesso em: 18 jan. 2021.

CHEN, W.; MCDONALD, S. Do networked workers have more control? The implications of teamwork, telework, ICTs, and social capital for job decision latitude. **American Behavioral Scientist**. [S. l.], v. 59, n. 4, 2014, p. 492-507. e-ISSN 1552-3381. Disponível em: <https://bit.ly/2Xv2zlg>. Acesso em: 21 jan. 2021.

COENEN, M.; KOK, R. A. W. Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules. **European Management Journal**. [S. l.], v. 32, n. 4, 2014, p. 564-576. ISSN 0263 2373. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026323731300159X>. Acesso em: 21 jan. 2021.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Portal de Periódicos da CAPES**. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 01 nov. 2019.

COSTA, F. R. Teletrabalho e dimensionamento da CIPA. **Jus.com.br**. [S. l.], out. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3lJmjtw>. Acesso em: 16 out. 2020.

COSTA, I. S. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. **Cadernos EBAPE**. Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, mar. 2005, p. 01-12. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512005000100009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512005000100009&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 11 jun. 2020.

COSTA, I. S. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, 2007, p. 105-124. e-ISSN: 1982-3134. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6882>. Acesso em: 10 abr. 2020.

D'AGOSTINO, R. Tecnologia e falta de mobilidade estimulam "home office" nos tribunais. **Portal G1**. São Paulo, 2014. Disponível em: <https://glo.bo/3nSNXqQ>. Acesso em: 14 nov. 2019.

DE MASI, D. **A sociedade pós industrial**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2003.

DE VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. **Public Administration**. [S. l.], 28 Sept. 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/padm.12209>. Acesso em: 20 jan. 2021.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**. [S. l.], v. 48, n. 2, 1983, p. 147-160.

DONNELLY, N.; PROCTOR-THOMSON, S.B. Disrupted work: Home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. **New Technology Work and Employment**. [S. l.], 2015. Disponível em: <https://bit.ly/3AwW5ku>. Acesso em: 22 jan. 2021.

DRUCK, G. Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios?. **Caderno CRH**. Salvador, v. 24, n. 1, 2011, p. 37-57. ISSN 1983-8239. Disponível em: <https://bit.ly/3AvIPMG>. Acesso em: 30 jul. 2020.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Enap e SGP lançam pesquisa para avaliar aspectos do teletrabalho no contexto da Covid-19. 11 maio 2020b. Disponível em: <https://bit.ly/2XCREWz>. Acesso em: 17 jun. 2020.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Pesquisa sobre teletrabalho: resultados preliminares. [S. l.], 2020a. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5843>. Acesso em: 30 maio 2021.

FARAH, S.; FERREIRA, M. Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local. **Organizações e Sociedade**. [S. l.], v. 15, n. 45, abr.-jun. 2008, p. 107-126. ISSN 1984-9230. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/ngQbRvNmRTGvtYx3msZvCMn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 jun. 2020.

FERRAREZI, E.; AMORIM, S. N.; TOMACHESKI, J. A. Sustentabilidade de iniciativas premiadas no Concurso Inovação: Indícios de mudança na Gestão do Governo Federal? *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 4., 2011, Brasília, p. 1-27. Disponível em: <https://bit.ly/3lKaJPb>. Acesso em: 7 fev. 2020.

FERREIRA, R. A.; ROCHA, E. M.; CARVALHAIS, J. N. Inovações em organizações públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador no estado de Minas Gerais. **Innovation & Management Review**. [S. l.], v. 12, n. 3, 2015, p. 07-27. ISSN 2515-8961. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100929>. Acesso em: 14 abr. 2020.

FERREIRA, V. R.; TETE, M. F.; SILVA FILHO, A. I.; SOUZA, M. M. Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 12, n. 4, out.-dez. 2015, p. 99-118. ISSN 1809-2039. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/101521/107570>. Acesso em: 30 mar. 2020.

FREITAS, S. R. **Teletrabalho na administração pública federal uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do inpi**. Orientadora: Alekts Peci. 2008. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3522>. Acesso em: 24 nov. 2019.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Inovação Disruptiva**: O que é, importância e exemplos. [S. l.], 10 jul. 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/inovacao-disruptiva/>. Acesso em: 26 jul. 2020.

GADELHA, M. Progesp realiza pesquisa com servidores sobre teletrabalho. **Portal de Notícias da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. Natal, 2020. Disponível em: <https://ufm.br/imprensa/noticias/36094/progesp-realiza-pesquisa-com-servidores-sobre-teletrabalho>. Acesso em: 23 jun. 2020.

GESSEN, M. Why Estonia was poised to handle how a pandemic would change everything. **The New Yorker**. [S. l.], 24 mar. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/2VTTqCj>. Acesso em: 15 abr. 2020.

GIGLIO, C. R.; GALEGAL, N. V.; AZEVEDO, M. M. Gestão da produção, operações e sistemas. **Revista GEPROS**. Bauru, v. 13, n. 4, ano 14, out-dez 2018, p. 128-143. e-ISSN 1984 2430. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/1975>. Acesso em: 19 dez. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://bit.ly/3hLppwg>. Acesso em: 24 jun. 2020.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. S.; NASCIMENTO, J. A. S. O teletrabalho no setor público e privado na pandemia: potencial versus evolução e desagregação do efetivo. **Carta de Conjuntura**. [S. l.], n. 48. 3º trimestre de 2020. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2020/08/o-teletrabalho-no-setor-publico-e-privado-na-pandemia-potencial-versus-evolucao-e-desagregacao-do-efetivo/>. Acesso em: 13 jun. 2021.

GOLDEN, T. D. Applying technology to work: toward a better understanding of telework. **Organization Management Journal**. [S. l.], v. 6, n. 4, 2009, p. 241-250. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/40438026\\_Applying\\_Technology\\_to\\_Work\\_Toward\\_A\\_Better\\_Understanding\\_of\\_Telework](https://www.researchgate.net/publication/40438026_Applying_Technology_to_Work_Toward_A_Better_Understanding_of_Telework). Acesso em: 22 jan. 2021.

HOOD, C. A public management for all seasons?. **Public Administration**. [S. l.], v. 69, 1991, p. 3-19. ISSN 1540-6210. Disponível em: <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PSPA108/4NMP%20all%20seasonsfulltext.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO. **Plano de Dados Aberto**. [S. l.], 2021a. Disponível em: <https://drive.ifsp.edu.br/s/rfDG3MDqGNJi10#pdfviewer>. Acesso em: 26 jan. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO. **Projeto de implantação da experiência piloto**: plano de trabalho, estudo técnico. Piracicaba: Diretoria Adjunta de Administração, 2019a.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO. **Sobre o IFSP**. [S. l.], 2021b. Disponível em: <https://prc.ifsp.edu.br/index.php/sobre-o-ifsp>. Acesso em: 08 jul. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS. **Relatório final da experiência-piloto do trabalho remoto no âmbito do instituto federal**

**do Tocantins.** [S. l.], 2021c. Disponível em: <https://ficturismo.ifto.edu.br/>. Acesso em: 24 jun. 2020.

JANISSEK, J.; CAMPOS, M. S.; FIGUEIREDO, Y. V.; MELO, T. A. B. Avaliação da importância e adoção de inovações gerenciais na percepção de gestores de universidades públicas. **Revista de Psicologia.** Fortaleza, v. 7 n. 2, jul.-dez. 2016, p. 49-66. ISSN 2179-1740. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/6275>. Acesso em: 30 mar. 2020.

JARDIM, C. C. S. **O teletrabalho e suas atuais modalidades.** São Paulo: LTr, 2003.

JONES, J. *In:* U.S., telecommuting for work climbs to 37%. **Gallup.** [S. l.], Aug. 19, 2015. Disponível em: <https://news.gallup.com/poll/184649/telecommuting-work-climbs.aspx>. Acesso em: 21 jan. 2021.

KLERING, L. R.; ANDRADE, J. A. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. *In:* JACOBI, P.; PINHO, J. A. (org.). **Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares.** Rio de Janeiro: FGV, 2006. Disponível em: <https://bitly.com/yq5AVw>. Acesso em: 20 jan. 2020.

KOVÁCS, I. Reestruturação empresarial e emprego. **Perspectiva.** [S. l.], v. 21, n. 2, 2003, p. 467-494. e-ISSN 2175-795X. Disponível em: <https://bit.ly/3zpbzpd>. Acesso em: 22 jan. 2021.

LONGO, J. **Inovação no serviço público: Teletrabalho ganha regulamentação.** [S. l.]. Disponível em: <https://us10.campaign-archive.com/?u=b1670c85e9704a989830cbeac&id=b68500be4a>. Acesso em: 13 jun. 2021.

MARTINEZ-CARDENAS, B.; COTE-RANGEL, O.; DUEÑAS, Z.; CAMACHO-RAMÍREZ, A. Teletrabalho: uma nova opção para a extensão da licença de maternidade na Colômbia. **Revista de Derecho Privado.** Barranquilla, n. 48, p. 7- 20 dez. 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85152301002>. Acesso em: 06 maio 2020.

MATEYKA, P. J.; RAPINO, M. A.; LANDIVAR, L. C. Home-Based Workers in the United States: 2010. **United States Census Bureau.** [S. l.], 2012. Disponível em: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/benefits/Documents/p70-132.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2021.

MELLO, V. H. Teletrabalho e home office no contexto do coronavírus (covid-19). **Jus.com.br.** [S. l.], maio 2020. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/81903/teletrabalho-e-home-office-no-contexto-do-coronavirus-covid-19>. Acesso em: 31 jul. 2020.

MESSENGER, J.; LLAVE, O. V.; GSCHWIND, L.; GOEHMER, S.; VERMELYLEN, G. et. al. **Working anytime, anywhere: the effects on the world of work.** Geneva: Eurofound and The International Labour Office. [S. l.], 2017. Disponível em: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1658en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf). Acesso em: 21 jan. 2021.

MIRANDA, L. C.; MIRANDA, P. H.; PIMENTEL, G. G. O teletrabalho e as possibilidades de violação do direito ao lazer. **Revista Brasileira de Estudos do Lazer.** Belo Horizonte, v. 5, n. 1, 2018, p. 109-125. e-ISSN 2358-1239. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/rbel/article/view/597>. Acesso em: 19 dez. 2019.

NAKROSIENE, A.; BUCIUNIENE, I.; GOSTAUTAITE, B. Trabalhar em casa: características e resultados do teletrabalho. **International Journal of Manpower**. [S. l.], v. 40, n. 1, 2019, p. 87-101. Disponível em: <https://bit.ly/3i2HUwc>. Acesso em: 02 abr. 2020.

OLIVEIRA, L. G.; SANTANA, R. L.; GOMES, V. C. **Inovação no setor público**: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2326/1/caderno\\_enap\\_38.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2326/1/caderno_enap_38.pdf). Acesso em: 19 abr. 2020.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 2., 2018, Florianópolis. **Anais eletrônicos** [...], Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina, Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade do Estado de Santa Catarina. 2018, p. 1663-1665. Disponível em: <https://bit.ly/39O9ucd>. Acesso em: 05 set. 2020.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Novo relatório destaca oportunidades e desafios na expansão do trabalho a distância**. Bruxelas, 15 fev. 2017. Disponível em: [https://www.ilo.org/brasil/brasilia/noticias/WCMS\\_544296/lang-pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasil/brasilia/noticias/WCMS_544296/lang-pt/index.htm). Acesso em: 27 mar. 2020.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed. Tradução de Flávia Gouveia. [S. l.], 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2021.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER M. P. L. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **New Technology, Work and Employment**. [S. l.], v. 22, n. 3, 2002, p. 208-223. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497201000694>. Acesso em: 21 jan. 2021.

PLONSKI, G. A. Inovação em transformação. **Estudos avançados**. São Paulo, v. 31, n. 90, p. 7-21, maio 2017. e-ISSN 1806-9592. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142017000200007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017000200007&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 26 Jul, 2020.

POSSAS, M. L. Economia evolucionária neo-schumpeteriana: elementos para uma integração micro-macrodinâmica. **Estudos avançados**. São Paulo, v. 22, n. 63, 2008, p. 281-305. e-ISSN 1806-9592. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142008000200021&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142008000200021&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 30 jul. 2020.

QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-2010) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, maio-jun. 2010, p. 679-705. ISSN 0034-7612. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n3/07.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2020.

RAFALSKI, J. C.; ANDRADE, A. L. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Temas em Psicologia**. Ribeirão Preto, v. 23, n. 2, 2015, p. 431-441. ISSN 1413-389X. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v23n2/v23n2a13.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2019.

ROCHA, C. T. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **EBAPE**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 1. jan.-mar. 2018, p. 152-162. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n1/1679-3951-cebape-16-01-152.pdf>. Acesso em: 9 nov. de 2019.

RODRIGUES, A. C. **Teletrabalho**: a tecnologia transformando as relações de trabalho. Orientador: Sergio Pinto Martins. 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/pt-br.php>. Acesso em: 9 dez. 2019.

RODRIGUEZ, A. D.; D'ERRICO, J. Teletrabalhadores: entre discursos otimistas e contextos precários. Uma abordagem do caso argentino. **Revista Colombiana de Sociologia**. Bogotá, v. 40, n. 2, dez. 2017, p. 47-66. ISSN 0120-159X. Disponível em: <https://bit.ly/3o0ok7o>. Acesso em: 06 maio 2020.

ROOSE, K. Home Office? Trabalhar de casa é uma ideia superestimada. **Estadão**. [S. l.], 31 mar. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/39nYxh3>. Acesso em: 01 abr. 2020.

ROSENFELD, C, L.; ALVES, D. A. **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011.

SCHERER, F. 15 programas de inovação para o setor público. **Exame**. [S. l.], fev. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/blog/inovacao-na-pratica/15-programas-de-inovacao-para-o-setor-publico/>. Acesso em: 23 mar. 2020.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista de Serviço Público Brasileira**. Brasília, v. 56, n. 3, jul.-set. 2005, p.259-276. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/229/234>. Acesso em: 27 mar. 2020.

SERRA, J. P. **O teletrabalho: conceito e implicações**. 1996. Disponível em: [http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra\\_teletrabalho.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra_teletrabalho.pdf). Acesso em: 21 jan. 2021.

SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS. **Site oficial**. Brasília, 2015. Disponível em: <https://www.serpro.gov.br/>. Acesso em: 14 nov. 2019.

SILVA, G. F. **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da Administração Pública brasileira: um anteprojeto**. 2014. Disponível em: <https://bit.ly/3nU8hYL>. Acesso em: 13 nov. 2019.

SILVA, A. M. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. CONGRESSO IBEROAMERICANO DE INVESTIGADORES E DOCENTES DE DIREITO E INFORMÁTICA, 5., 2015, Santa Maria, RS. **Anais Eletrônicos** [...]. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria. 2015, p. 1-16. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2019.

SILVEIRA, M. G.; SEONE, Y. L.; GOMBAR, H. **Teletrabalho na sociedade pós-moderna**. [S. l.], Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/revistadireito/article/download/.../394>. Acesso em: 02 dez. 2019.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. **História**. [S. l.], 2019. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/>. Acesso em: 27 mar. 2020.

STEFANO, F.; JANKAVSKI, A.; YOSHIDA, E. A hora e vez do Governo 4.0. **Revista Exame**. [S. l.], 23 maio 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/a-hora-e-vez-do-governo-4-0/>. Acesso em: 15 abr. 2020.

THEML, G. **Assuma o comando da sua vida**: chegou a hora de parar de tentar e começar a conseguir. São Paulo: Editora Gente, 2020.

UNITED NATIONS E-GOVERNMENT SURVEY 2020. Department of Economic and Social Affairs. **Digital Government in the decade of action for sustainable development**. New York, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3tVlq50>. Acesso em: 06 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Portaria nº 002/2020**. Dispõe sobre diretrizes do regime de trabalho remoto, em caráter temporário, reorienta as rotinas de atividades, serviços e procedimentos internos, e estabelece o plano de funcionamento da Faculdade de Direito da Universidade Federal da Bahia, devido às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública decorrentes do Coronavírus (COVID-19). Salvador, BA, 2020. Disponível em: <https://direito.ufba.br/portaria-n-0022020-faculdade-de-direito-da-ufba>. Acesso em: 18 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. **Portaria nº 496, de 17 de março de 2020**. Disponível em: <https://bit.ly/3INbzua>. Acesso em: 20 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Portaria nº 247 de 22 de março de 2020**. Disponível em: [https://ufla.br/images/noticias/2020/03\\_mar/Portaria\\_247.pdf](https://ufla.br/images/noticias/2020/03_mar/Portaria_247.pdf). Acesso em: 22 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Portaria GR 4438, de 02 de junho de 2020**. São Carlos, SP, 2020d. Disponível em: [http://www.saci.ufscar.br/data/pauta/66040\\_comissao\\_trabalho\\_remoto.pdf](http://www.saci.ufscar.br/data/pauta/66040_comissao_trabalho_remoto.pdf). Acesso em: 17 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Portaria GR nº 4371, de 15 de março de 2020**. São Carlos, SP, 2020a. Disponível em: [http://www.saci.ufscar.br/data/pauta/65150\\_portaria\\_gr\\_4371\\_replanejamento.pdf](http://www.saci.ufscar.br/data/pauta/65150_portaria_gr_4371_replanejamento.pdf). Acesso em: 07 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Portaria GR nº 4380, de 20 de março de 2020**. São Carlos, SP, 2020b. Disponível em: [http://www.saci.ufscar.br/data/solicitacao/41653\\_portaria\\_gr\\_4380\\_suspensa\\_o\\_aulas\\_indeterminado.pdf.pdf](http://www.saci.ufscar.br/data/solicitacao/41653_portaria_gr_4380_suspensa_o_aulas_indeterminado.pdf.pdf). Acesso em: 07 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. Reitoria. **Portaria GR 4911, de 08 de abril de 2021**. São Carlos, SP, 2021c. Disponível em: [https://sei.ufscar.br/sei/publicacoes/controlador\\_publicacoes.php?acao=publicacao\\_visualizar&id\\_documento=391255&id\\_orgao\\_publicacao=0](https://sei.ufscar.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=391255&id_orgao_publicacao=0). Acesso em: 30 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. **Notícias**. Progesp acompanha trabalho remoto dos servidores. Manaus, 2020. Disponível em: <https://ufam.edu.br/noticias->

destaque/1377-progesp-acompanha-trabalho-remoto-dos-servidores.html. Acesso em: 21 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **Portaria Normativa nº 01, de 17 de abril de 2020**. Juazeiro do Norte, CE, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3nScBI1>. Acesso em: 19 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL. **Notícias**. UFMS adota 100% de teletrabalho para servidores. Campo Grande, MS, 2020. Disponível em: <https://www.ufms.br/ufms-adota-100-de-teletrabalho-para-servidores/>. Acesso em: 18 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Portaria nº 1206/2020**. Belém, PA, 2020. Disponível em: <http://progep.ufpa.br/progep/documentos/teletrabalho/Portaria-1260-2020.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Portaria nº 754, de 19 de março de 2020**. Curitiba, 2020. Disponível em: <http://www.progepe.ufpr.br/portal/portarias/portaria-no-754-reitoria-de-19-de-marco-de-2020/>. Acesso em: 25 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Boletim de serviço da UFF**. [S. l.], ano 54, n. 47, supl. Disponível em: [http://www.noticias.uff.br/bs/2020/03/47\(SUPLEMENTAR\)-20.pdf](http://www.noticias.uff.br/bs/2020/03/47(SUPLEMENTAR)-20.pdf). Acesso em: 22 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. **Perguntas e Respostas: portaria normativa nº 02/2020- GR**. [S. l.], 2020. Disponível em: <http://www.ufrpe.br/br/content/progepe-esclarece-sobre-trabalho-remoto-durante-pandemia-do-covid-19>. Acesso em: 21 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO. **Portaria nº 1283, de 06 de abril de 2020**. Disponível em: [https://portal.ufrjr.br/wp-content/uploads/2020/04/PORTARIA\\_1283\\_2020\\_GABREI7437498082507135522-FINAL.pdf](https://portal.ufrjr.br/wp-content/uploads/2020/04/PORTARIA_1283_2020_GABREI7437498082507135522-FINAL.pdf). Acesso em: 24 jun. 2020.

VALENCIA C. A. Aspectos regulatórios do teletrabalho no Peru: análise e perspectivas. **Revista IUS**. Puebla, v. 12, n. 41, jun. 2018, p. 203-226. ISSN 1870-2147. Disponível em: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-21472018000100203&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-21472018000100203&lng=es&nrm=iso). Acesso em: 06 maio 2020.

VIGODA-GADOT, E.; *et al.* Public sector innovation for Europe: a multinational eight-country exploration of citizen's perspectives. **Public Administration Journal**. [S. l.], v. 86, n. 2, 2008, p. 307-329. e-ISSN 1467-9299. Disponível em: <https://bit.ly/3tYvs5o>. Acesso em: 18 jan. 2021.

VRIES, H; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. Os benefícios do teletrabalho no setor público: realidade ou retórica?. **Review of Public Personnel Administration**. [S. l.], v. 39, n. 4, 2019, p. 570-593. ISSN 0734-371X. Disponível em: <https://journals-sagepub-com.ez31.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1177/0734371X18760124>. Acesso em: 09 set. 2020.

WINDRUM, P.; GARCIA - GOÑI, M. A neo Schumpeterian model of health services innovation. **Research Policy**. [S. l.], v. 37, n. 4, May 2008, p. 649-672. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S004873330800019X>. Acesso em: 20 jan. 2021.



YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: <https://bit.ly/39v1mwJ>. Acesso em: 24 jun. 2020.

## APÊNDICE A – Tabelas

Tabela 1 – Resultados da busca de artigos científicos sobre teletrabalho na base *Web of Science*

<b>Termo de busca</b>	<b>Artigos recuperados</b>	<b>Artigos selecionados</b>
Teletrabalho	1	0
Teleworking	128	55
Telecommuting	117	15
Public innovation	6	1
<b>Total</b>	<b>252</b>	<b>71</b>

Fonte: produção do autor (acessos entre abril e maio de 2020).

Tabela 2 – Resultados da busca de periódicos científicos sobre teletrabalho na base Scielo

<b>Termo de busca</b>	<b>Periódicos recuperados</b>	<b>Periódicos selecionados</b>
Teletrabalho	8	4
Teleworking	11	7
Telecommuting	9	5
Public innovation	0	0
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>16</b>

Fonte: produção do autor (acessos entre abril e maio de 2020).

Tabela 3 – Resultados da busca de periódicos científicos sobre teletrabalho na base CAPES

<b>Termo de busca</b>	<b>Periódicos recuperados</b>	<b>Periódicos selecionados</b>
Teletrabalho	53	21
Teleworking	21	5
Telecommuting	17	3
Public innovation	7	2
Inovação pública	1	1
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>32</b>

Fonte: autor (acessos entre abril e maio de 2020).

Tabela 4 – Resultados da busca de teses e dissertações sobre teletrabalho na base USP

<b>Termo de busca</b>	<b>Teses e dissertações recuperadas</b>	<b>Teses e dissertações selecionadas</b>
Teletrabalho	0	0
Teleworking	1	0
Telecommuting	0	0
Public innovation	0	0
Inovação pública	0	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Fonte: produção do autor (acessos entre abril e maio de 2020).

Tabela 5 – Resultados da busca de teses e dissertações sobre teletrabalho na base UnB

<b>Termo de busca</b>	<b>Teses e dissertações recuperadas</b>	<b>Teses e dissertações selecionadas</b>
Teletrabalho	25	2
Teleworking	1	1
Telecommuting	1	1
Public innovation	0	0
Inovação pública	1	1
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>5</b>

Fonte: produção do autor (acessos entre abril e maio de 2020)

Tabela 6 – Resultados totais obtidos na busca de artigos científicos, periódicos científicos, teses e dissertações sobre teletrabalho nas bases: Web of Science, Scielo, CAPES, USP e UnB

<b>Termo de busca</b>	<b>Artigos, periódicos, teses e dissertações recuperadas</b>	<b>Artigos, periódicos, teses e dissertações selecionadas</b>
Teletrabalho	87	27
Teleworking	162	68
Telecommuting	144	24
Public innovation	13	3

Inovação pública	2	2
<b>Livros</b>	7	7
<b>Legislação</b>	13	13
<b>Revistas/Jornais</b>	14	14
<b>Sites</b>	4	4
<b>Artigos</b>	23	23
<b>Total</b>	<b>469</b>	<b>185</b>

Fonte: autor (acessos entre abril e maio de 2020)

## **APÊNDICE B – Modelo dos questionários e entrevistas**

### **Entrevista - Pesquisa sobre Home Office e teletrabalho no serviço público - Diretoria**

Pesquisa para realização de dissertação para o curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos (<http://www.ppggosp.ufscar.br/>)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (Resolução 466/2012 do CNS) – TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO EM UM CAMPUS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO EM SÃO PAULO

Eu, José Nilton Fuzaro Brizante, estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos - PPGGOSP – UFSCar o(a) convido a participar da pesquisa “Teletrabalho no serviço público: Estudo de caso em um campus do Instituto Federal de Educação de São Paulo” orientado pela Profa. Dra. Camila Carneiro Dias Rigolin.

Considerando as atualizações recentes na legislação abrangendo o início da regulamentação do trabalho remoto no âmbito do serviço público brasileiro, principalmente pela elaboração de uma portaria específica abrangendo um segmento voltado para a área de educação nacional, no caso, o Instituto Federal de Educação do Estado de São Paulo, o objetivo geral da pesquisa é investigar se o plano de teletrabalho concebido no Instituto Federal de Educação de São Paulo no ano de 2019 teve impacto e relevância no momento de adoção de práticas de trabalho à distância durante a crise sanitária causada pela pandemia do COVID-19. Em caso positivo, quais foram os impactos e a relevância. Seus objetivos específicos são: entender e descrever como se deu o processo para a possível implantação do teletrabalho no campus, quem são os atores envolvidos, quais foram os pontos fortes e os pontos fracos do planejamento, analisando dados e informações a partir do ano de 2019; como foi organizada a estrutura e infraestrutura; ou seja, analisar de forma geral e específica todo o processo que culminou na possibilidade de implantação desta modalidade de trabalho ligado diretamente ao setor de educação na esfera federal, considerando a categoria dos servidores técnicos administrativos, basicamente em todos os setores que abrangem a administração do campus; em decorrência da pandemia do COVID-19 no cenário mundial, analisar se o estudo realizado sobre a

possível implantação do teletrabalho no campus foi útil para a utilização desta modalidade em um nível emergencial, elencando possíveis lacunas e potencialidades, e possíveis pontos fortes e fracos. Você foi selecionado (a) a responder um questionário por ser um servidor público federal do Instituto Federal de Educação de São Paulo. Os participantes terão garantida a liberdade de não responder as perguntas quando as considerarem constrangedoras, podendo interromper o questionário a qualquer momento. Sua participação nessa pesquisa auxiliará na obtenção de dados e poderão trazer benefícios para analisar se o plano de teletrabalho concebido no Instituto Federal de Educação de São Paulo no ano de 2019 teve impacto e relevância no momento de adoção de práticas de trabalho à distância durante a crise sanitária causada pela pandemia do COVID-19. Os possíveis riscos quanto ao preenchimento deste questionário são: pequeno desconforto pelo tempo exigido no preenchimento do questionário e possibilidade de constrangimento pelo teor dos questionamentos das perguntas. Sua participação é voluntária e não haverá compensação em dinheiro pela sua participação. A qualquer momento o (a) senhor (a) pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa ou desistência não lhe trará nenhum prejuízo profissional. Todas as informações obtidas através da pesquisa serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação em todas as etapas do estudo.

Caso haja menção a nomes, a eles serão atribuídas letras, com garantia de anonimato nos resultados e publicações, impossibilitando sua identificação.

Os dados coletados poderão ter seus resultados divulgados em eventos, revistas e/ou trabalhos científicos. Ressalta-se que todos os dados da pesquisa serão mantidos em arquivo, físico ou digital, sob guarda e responsabilidade do pesquisador responsável, por um período de 5 anos após o término da pesquisa. Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar. O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar (Número do Parecer: 4.166.362) que funciona na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos, localizada na Rodovia Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676 - CEP 13.565-905 - São Carlos - SP – Brasil. Fone (16) 3351-8110. Endereço eletrônico: cephumanos@ufscar.br e também foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

de São Paulo (Número do Parecer: 4.496.346), situado na Rua Pedro Vicente, 625, Canindé – São Paulo - SP, Telefone: (11) 3775-4569, E-mail: cep\_ifsp@ifsp.edu.br .

Endereço para contato:

Pesquisador Responsável: José Nilton Fuzaro Brizante

Endereço: Avenida 50, 760, apto 21, bloco 01, Jardim Primavera, Rio Claro-SP

Contato telefônico: +55 16 99201-5011 e-mail: jnfbrizante@gmail.com

Caso queira baixar o TCLE em formato PDF, basta clicar no link abaixo:

<https://docs.google.com/uc?export=download&id=1Xl1gBfSOTzRGkks7RVBoiapZhEjuxA->

Por gentileza, leia atentamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido antes de dar continuidade: \*

Eu li os termos do TCLE, aceito e estou de acordo

Eu li os termos do TCLE, não aceito e não estou de acordo

### **Questões:**

Por gentileza, leia atentamente e responda as questões a seguir:

Nome completo:

Função:

Titulação:

Ensino médio

Ensino Técnico

Graduação

Pós-graduação latu sensu

Pós-graduação stricto sensu

Área de formação (Exemplo: Administração, Economia, Direito, etc)

Ano de ingresso no órgão:

Descreva resumidamente as atividades que executa no seu trabalho:

Exerce suas funções por meio de Home Office ou Teletrabalho?

Sim

Não

Caso a resposta anterior seja positiva, por gentileza, descreva resumidamente as atividades que executa no seu trabalho no sistema Home Office ou Teletrabalho:

Como a pandemia da COVID-19 impactou a realização/execução de suas atividades profissionais?

Como é realizado o controle de frequência (horário de trabalho)?

Descreva/enumere resumidamente como é gerenciado o fluxo de tarefas dentro da sua unidade. (Exemplo: Setor de compras = recebimento de requisições de compras/serviços; organização de processos de compras; elaboração de editais, etc)

Descreva/enumere sua rotina durante a realização do seu trabalho por meio do Home Office ou Teletrabalho. Enumere na forma de tópicos ou descreva como texto contínuo, da forma que julgar mais conveniente. (Exemplo: Setor de contabilidade = recebimento de notas fiscais através do SEI; consulta situação fiscal das empresas; encaminhamento para pagamento; etc)

Quais as vantagens/pontos positivos para você e para seu órgão em exercer suas atividades por meio de Home Office ou Teletrabalho?

Quais as desvantagens/pontos negativos para você e para seu órgão em exercer suas atividades por meio de Home Office ou Teletrabalho?

Quais motivos levaram a instituição a planejar o estudo técnico visando o projeto piloto para a possível implantação do teletrabalho? Por gentileza, descreva resumidamente como ocorreu este planejamento e quem são os atores envolvidos no processo.



Quais foram as dificuldades no processo de planejamento para a possível implantação do teletrabalho na instituição?

Como foi realizado o processo de planejamento do teletrabalho no que diz respeito ao procedimento de recrutamento e adaptação dos servidores?

Como foi realizado o processo de planejamento do teletrabalho no que diz respeito ao procedimento de infra-estrutura e sistemas de informações?

Levando em conta a pandemia da COVID-19, o IFSP pretende reavaliar o estudo técnico já realizado, visando a conversão do trabalho remoto em teletrabalho, no período pós-pandemia?

Sim

Não

Talvez

Por gentileza, justifique o motivo para a escolha da resposta anterior:

Teria sugestões em relação a possível institucionalização do teletrabalho no IFSP?

### **Entrevista - Pesquisa sobre Home Office e teletrabalho no serviço público - Técnicos Administrativos**

#### **Questões:**

Por gentileza, leia atentamente e responda as questões a seguir:

Nome completo

Função

Titulação

Ensino médio

Ensino técnico

Graduação

Pós-graduação latu sensu

Pós-graduação stricto sensu

Área de formação (Exemplo: Administração, Economia, Direito, etc):

Ano de ingresso no órgão:

Exerce suas funções por meio de Home Office ou Teletrabalho?

Sim

Não

Caso a resposta anterior seja positiva, por gentileza, descreva resumidamente as atividades que executa no seu trabalho no sistema Home Office ou Teletrabalho.

Como a pandemia da COVID-19 impactou a realização/execução de suas atividades profissionais?

Como é realizado o controle de frequência (horário de trabalho)?

Descreva/enumere resumidamente como é gerenciado o fluxo de tarefas dentro da sua unidade. (Exemplo: Setor de compras = recebimento de requisições de compras/serviços; organização de processos de compras; elaboração de editais, etc)

Descreva/enumere sua rotina durante a realização do seu trabalho por meio do Home Office. Enumere na forma de tópicos ou descreva como texto contínuo, da forma que julgar mais conveniente. (Exemplo: Setor de contabilidade = recebimento de notas fiscais através do SEI; consulta situação fiscal das empresas; encaminhamento para pagamento; etc)

Quais as vantagens/pontos positivos para você e para seu órgão em exercer suas atividades por meio de Home Office ou Teletrabalho?

Quais as desvantagens/pontos negativos para você e para seu órgão em exercer suas atividades por meio de Home Office ou Teletrabalho?

No período pós-pandemia, por conta da COVID-19, gostaria que o sistema Home Office fosse convertido em teletrabalho, e fosse implantando/regulamentado no IFSP?

Sim

Não

Talvez

Por gentileza, justifique o motivo para a escolha da resposta anterior.

Teria sugestões em relação a possível institucionalização do teletrabalho no IFSP?