

# TRABALHO REMOTO NO SERVIÇO PÚBLICO: O NOVO NORMAL?

Adriana Toledo<sup>14</sup>

## Introdução

Desde 12 de março, quando a Organização Mundial da Saúde – OMS decretou o estado de pandemia em razão da doença Covid-19, iniciaram-se as medidas preventivas em todo o país, dentre elas o isolamento social que nos impôs o trabalho remoto como uma alternativa para manter a rotina das empresas.

No âmbito da Administração Pública Federal, a possibilidade de exercer as atividades fora do ambiente da repartição pública é uma realidade para alguns órgãos há algum tempo e algo ainda distante para outros. O trabalho nesse formato é um grande desejo de parte dos servidores e empregados públicos e, de certa forma, uma necessidade da administração.

A percepção de que o normal nunca mais voltará a existir, nos impõe uma reflexão sobre a adoção definitiva do trabalho remoto como padrão. Com a rápida evolução tecnológica, as novas ferramentas disponíveis e a multiplicidade de formas de interação virtual apresentam-se como uma oportunidade de aprendizado, quebrando paradigmas e trazendo novos costumes.

Com esta nova lógica, apresento aqui minha avaliação sobre os benefícios e desafios associados a esse modelo.

## Histórico do Trabalho Remoto no Serviço Público

As primeiras iniciativas de trabalho remoto no serviço público, no Brasil, datam de 2009, quando o Tribunal de Contas da União, instituiu por meio da Portaria nº 139, de 2009, a realização de trabalhos fora das suas dependências. Depois, outras instituições adotaram esse modelo de trabalho: em 2012, a Secretaria da Receita Federal e, em 2015, a Controladoria-Geral da União.

Atualmente, já são 14 órgãos públicos federais-com experiência de trabalho remoto, e do que se tem notícia, são todas exitosas, resultando em economia de gastos, com a redução de espaços das instalações físicas e aumento de produtividade por parte dos servidores, em contrapartida ao ganho da qualidade de vida.

No setor público em outros países o trabalho remoto já avançou muito. Nos Estados Unidos, por exemplo, a administração Obama lançou em 2010 o Teleworking Enhancement

---

<sup>14</sup> Procuradora do Banco Central, Chefe do Departamento de Administração e Finanças da Susep. Aluna do MBA Executivo Líderes do Setor Público, do IDP.

Act, com incentivo obrigatório do uso do trabalho remoto em todos os órgãos federais. Trata-se de um regime de trabalho flexível, no qual o servidor realiza seu trabalho em um local previamente aprovado, comparecendo ao escritório sempre que necessário.

A partir destas experiências, surge em 2018 no Brasil a primeira norma regulamentadora desse modelo, que compõe o que se denomina Programa de Gestão na Administração Federal, previsto na Instrução Normativa nº 01, de 2018.

O referido programa prevê três formas de execução do trabalho, em alternativa ao trabalho presencial: i) por tarefa; ii) semipresencial e iii) teletrabalho. Esta última conceituada como a categoria 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.

À frente da gestão de uma Autarquia Federal, estou certa de que o trabalho remoto pode ser uma solução eficiente para reter talentos no serviço público. Numa instituição de pequeno porte, com quadro de pessoal deficitário em quase 50% do quantitativo previsto em Lei, e sem previsão de recursos para novos concursos públicos, qualquer forma de retenção é significativa.

Esse é um assunto crucial para uma boa gestão de pessoas, seja na iniciativa pública ou privada.

Alguns servidores necessitam estar mais próximos dos familiares, muitas vezes em razão de doenças crônicas de algum parente ou até mesmo da preservação da sua própria saúde já que não têm estrutura para ficar longe da família, o que leva muitas vezes ao adoecimento. A solução que todos vêm perseguindo é a movimentação para outro órgão que tenha escritório de representação na Cidade de interesse, reduzindo a força de trabalho do órgão de origem.

Vinha estudando, há algum tempo, os normativos aplicáveis para implantação do projeto em fase piloto, conforme as orientações do Ministério da Economia, mas com a percepção que a Instituição não se encontrava no momento certo para isso, pois seriam necessárias muitas providências antes da sua adoção. Passados poucos meses, surpreendidos pela pandemia que nos impôs o trabalho nesse novo formato, sem tempo para qualquer preparação, estamos trabalhando plenamente, com boa produtividade e entregas relevantes para o mercado.

### **Oportunidade na Crise**

O que os fatos estão mostrando é que realmente a crise gera oportunidades. Os períodos de crise começam como um catalisador que ameaça o colapso social. Na verdade, esse mesmo catalisador é o indutor de mudanças que impulsionam a sociedade para uma nova ordem social e as instituições passam a adotar modelos nunca antes experimentados, estimulando a inovação e melhorando a gestão. Na crise, há sempre aprendizado e crescimento.

Com essa certeza, passo a relatar a percepção do que tenho testemunhado com a implantação repentina do trabalho remoto, na minha e em outras instituições.

Além disso, pode se extrair algumas reflexões para o aprimoramento da mencionada IN nº 01, de 2018, consolidando algumas oportunidades de ampliação e melhoria do Programa de Gestão, a partir do momento atual.

### **Foco em Resultados**

A experiência em trabalho remoto há mais de dois meses, mesmo sem preparação, está ensinando as pessoas serem mais focadas nos resultados. Um excelente ganho para qualquer instituição, mais ainda para instituições públicas onde burocracia tem um valor de peso. A determinação de que é preciso resolver os problemas, as pendências que se apresentam, passando por cima das dificuldades, tem sido uma constante no desenvolvimento das atividades.

Nas reuniões de trabalho, todos são pontuais. Aguardam ansiosos o momento de clicar no link da ferramenta digital para a o encontro virtual. Além disso, a pauta é observada rigorosamente, havendo raras manifestações desnecessárias, poupando tempo e energia para o que realmente importa.

No uso de ferramentas tecnológicas, quanto aprendizado ocorreu. Pessoas que tinham restrição a ferramentas simples como o whats app, estão maravilhados com a velocidade da comunicação a partir do uso das diversas plataformas disponíveis para o trabalho em equipe.

As oportunidades de treinamento à distância se multiplicaram. Quem nunca tinha tido nem curiosidade de conhecer os métodos de ensino à distância, hoje busca disciplina para o aprendizado à distância até de como se comportar no isolamento do home office.

Além disso, tem o ganho com a concentração no desenvolvimento do trabalho em si, sem interrupções frequentes do telefone, dos colegas da mesa ao lado, das paradas para o famoso cafezinho... tudo isso, tem gerado a percepção de maior produtividade.

### **Economia de Recursos**

À medida que deixamos de ocupar as instalações dos escritórios, reduzem os gastos como luz, água, energia, manutenção predial, limpeza, enfim, baixaram as despesas significativamente, mesmo sem revisão das obrigações contratuais previstas.

Com a economia obtida, os números fazem refletir sobre a real necessidade de estarmos todos os dias reunidos no mesmo espaço físico para garantir a produtividade e entregar os serviços que nos são incumbidos.

Havendo alternativa mais econômica, garantindo o mesmo resultado, parece até irresponsável não pensar em mudanças.

## Qualidade de Vida

A experiência de trabalhar no conforto de casa, junto aos familiares, e sem necessidade de locomoção diária, traz um benefício extremamente desejado de qualidade de vida. A experiência de pais poderem acompanhar de perto o desenvolvimento dos filhos ou dar apoio aos mais idosos, traz o sentimento de tranquilidade e de dever cumprido, fortalecendo os laços familiares, de extrema importância para uma vida saudável.

Além disso, a economia de tempo com a desnecessidade da locomoção, permite ao indivíduo cuidar melhor de si mesmo, se exercitando, cozinhando seus próprios alimentos, organizando com mais zelo o espaço em que vive, aprendendo a ter prazer em coisas novas, como tocar um instrumento, pintar um quadro, assistir uma série, essenciais para garantia do bem-estar.

Esse conjunto de coisas reflete positivamente na qualidade de vida individual e de toda a família. Em tempos tão turbulentos no cotidiano dos grandes centros urbanos, qualidade de vida, que se traduz em mais saúde e menos doença, e, conseqüentemente, garantia de maior produtividade no trabalho. Sem contar que tudo isso significa também economia para o Estado, pois reduz os gastos com as políticas de saúde pública.

## Redução do Impacto Ambiental

Outro benefício relacionado também à qualidade de vida, associado à redução da necessidade de locomoção, é a melhoria da qualidade ambiental. A redução no consumo de um modo geral e de veículos nas ruas reduz a emissão de gases do efeito estufa, gerando uma externalidade positiva de grande benefício não só para as comunidades locais, mas para todo o Planeta.

Nesse momento da pandemia, os especialistas preveem que a desaceleração na economia vem gerando uma queda no consumo de energia da ordem de 6% e redução de 8% das emissões mundiais de gases-do efeito estufa.

Esse resultado é com certeza um dos grandes ganhos para toda a sociedade decorrente da implantação do trabalho remoto, mas, obviamente, só será percebido se houver uma adesão maciça do modelo, ou seja, se adotado no âmbito de todos os órgãos da administração pública ao mesmo tempo.

## Tipos de atividade

Se pararmos a reflexão por aqui, podemos achar que a adoção do teletrabalho tem apenas vantagens, mas não é possível presumir isso sem a avaliação de outros aspectos do mundo real que vivemos.

Primeiramente, é importante separar as atividades em categorias: as que permitem a entrega a distância e outras que não. Circunscrevendo o âmbito das atividades de grande parte das instituições públicas, cuja missão traduz-se em processos de trabalho cujo produto final é a edição de regras e parâmetros de conduta, bem como elaboração de relatórios de avaliação dos impactos, a maioria das atividades desenvolvidas permitem a mensuração da

produtividade e dos resultados, conforme impõe a norma para a adoção do Programa de Gestão.

Em geral, trabalhos de natureza eminentemente intelectual, permitem a realização fora do escritório. Na atual formatação, no mundo cada vez mais tecnológico, com ferramentas que permitem a expedição digital dos documentos e meios de comunicação eficazes à sociedade em geral, não há limite para a execução destes tipos de atividades de qualquer lugar. Nada inexorável a presença física!

Nesse sentido, parece haver uma certa contradição da norma ao vedar, expressamente, a adoção do trabalho remoto pelos ocupantes de cargos comissionados de assessoramento, os quais se mostram perfeitamente adaptáveis aos critérios do Programa já que realizam trabalhos técnicos, com demandas específicas, mensuráveis, com indicadores de qualidade e prazo bem definidos.

Como prevê o art. 3º da IN mencionada, a condição para realização destas atividades em trabalho remoto é a medição da produtividade e acompanhamento dos resultados, na vigência do programa de gestão.

Nesse ponto, parece haver espaço para ampliação do programa, pois as atividades desenvolvidas, inclusive por técnicos ocupantes de funções de assessoria, mesmo sem medição de produtividade, mas que admitam algum ponto de controle, podem favorecer a elevação da qualidade dos serviços prestados, o que será de grande valia para o serviço público.

#### **Vejo ainda outros desafios:**

- **Ambiente de trabalho:** que deve estar adequado às necessidades tecnológicas e ergonômicas;
- **Perfil do servidor,** o qual deve ter capacidade de planejamento, autodisciplina e comprometimento; e
- **Gerenciamento a distância:** a qual exige do gestor saber planejar o trabalho, confiar na equipe e atuar com assertividade.

#### **Ambiente de Trabalho e Recursos Tecnológicos**

O ambiente do escritório preparado para o trabalho, em geral, reúne todas as condições, entre equipamentos e outros recursos necessários para o desenvolvimento de 8 horas diárias de produtividade, com baixo risco de contrair doenças relacionadas ao trabalho. Na prática, mesa e cadeira em altura e conforto adequados. Boa iluminação. Equipamentos de computador ou notebook atualizados que permitam rodar as ferramentas exigidas. Provedor do serviço de internet de boa qualidade, que funcione sem interrupção, visando garantir a plena comunicação com o chefe, com os demais membros da equipe e, eventualmente, com clientes e outros usuários.

Reproduzir esse mesmo ambiente em lugar diferente do escritório, requer aprendizado e algum investimento. Relativamente fácil de cumprir, é uma das premissas mais importantes para que o novo modelo seja bem aplicado.

Nesse passo, vem a luz uma questão que tem sido objeto de grandes debates:

Estando o servidor habilitado para o programa, tendo a disposição os recursos eficientes de comunicação, por que não seria possível a realização do trabalho remoto no exterior? A norma não prevê esta possibilidade, mas desde que respeitadas as condições, pode ser uma alternativa de solução para situações peculiares que a Administração enfrenta.

### **Perfil do Servidor**

Além da responsabilidade de ter que instalar por sua conta o ambiente adequado, o servidor deve ser capaz de autodeterminar sua capacidade diária de entrega, agir proativamente na resolução de problemas, atuar com tempestividade e orientação para resultados. Ou seja, o servidor deve ser capaz de autodisciplina, para o cumprimento do plano acordado; caso contrário, os diversos fatores concorrentes no novo espaço de trabalho poderão lhe distrair e roubar horas diárias que deveriam ser dedicadas ao trabalho, perdendo o foco. Em geral, é possível treinar e adquirir esta disciplina com o tempo.

No caso do programa de gestão para a Administração Federal, a norma traz um conjunto de atributos que podem ajudar na identificação do perfil apto a ao trabalho remoto, mas nem sempre de fácil apuração, pois faltam instrumentos para uma avaliação dos perfis de forma objetiva.

Um efeito perceptível na adoção do trabalho remoto de contingência dos últimos tempos, é o descontrole do equilíbrio psicossocial no período de afastamento do convívio com os colegas. A IN nº 01, de-2019, a meu ver de forma acertada, prevê que a implantação do Programa de Gestão não deverá obstruir o convívio social e laboral, nem a integração do servidor no grupo e sua capacidade de colaboração.

Assim, visando a proteção da saúde mental dos servidores, os órgãos devem, na implantação do programa, prever mecanismos para a manutenção do convívio com o grupo, a partir da interação com o chefe e os colegas.

### **Gerenciamento a Distância**

Outra dificuldade a ser superada, que vejo como a mais desafiadora, é a capacidade dos chefes para gerenciar as equipes à distância. Estabelecer e cobrar metas não é uma tarefa de fácil desenvoltura e que se agrava quando não há o convívio diário.

Em verdade, o papel do gestor no serviço público já não é, hoje em dia, considerado satisfatório, nem mesmo no modelo padrão de escritórios presenciais. Isso decorre da falta de capacitação e também da pouca maturidade para comandar equipes formadas por servidores com a garantia da estabilidade.

Agrava esse problema, no serviço público, a ausência de ferramentas de estímulo para valorizar aqueles que se destacam, e, ao mesmo tempo, a percepção de fragilidade dos instrumentos disponíveis para punir aqueles que tem desempenho abaixo do esperado.

Apesar da remuneração diferenciada para ocupar a função gerencial, o servidor público - em geral, de perfil eminentemente técnico -, prefere passar a vida profissional gerenciando processos e projetos, a buscar incentivos para superar as lacunas na gestão de pessoas, que, de fato, representam um desafio e tanto!

Numa visão mais moderna, faz-se necessário até mesmo a revisão da cultura de chefia para a de liderança de pessoas, em especial no setor público. A organização das instituições públicas, a partir de estruturas hierarquizadas, favorece o modelo que não funciona mais, principalmente com as novas gerações. Modelo esse que se tornará cada vez mais obsoleto a partir da implantação das novas formas de trabalho que estamos avaliando aqui.

Assim, com o avanço da capacidade das equipes e das habilidades do gestor, seria possível afastar a restrição imposta no programa de gestão até mesmo para os ocupantes dos cargos gerenciais.

Atualmente, na experiência vivida até aqui, os chefes estão bastante presentes no planejamento e acompanhamento das tarefas das suas equipes, obtendo bons resultados no gerenciamento a distância. Assim, com a possibilidade de toda a equipe poder desempenhar remotamente suas atividades, não se justificaria a restrição da participação do gestor já que, nesses casos, a gestão será feita à distância de qualquer forma. Além disso, a inclusão no Programa de Gestão, pode passar a ser um atrativo para novos interessados na ocupação dessas funções.

### **Considerações Finais**

Como se vê, o desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação, está mudando a forma de executar os trabalhos, dos mais simples aos mais complexos, dando ao servidor a oportunidade de adquirir novas competências e habilidades, possibilitando maior flexibilidade em relação ao tempo e ao espaço organizacional.

Dos gestores, tem se exigido papel cada vez mais atuante, pois cabem a estes gerir tanto as necessidades de cumprimento das metas organizacionais como favorecer novos recursos (de infraestrutura, tecnológicos, motivacionais, entre outros) para que os servidores, de todos os níveis, desenvolvam suas capacidades, além de também auxiliarem na criação de novos processos e paradigmas, alinhando as competências organizacionais às necessidades dos trabalhadores.

Este novo modelo requer uma adaptação do servidor em seu novo ambiente de trabalho, que permita a automotivação, estimulando o seu próprio desenvolvimento e a disciplina de forma a ter um rendimento superior ao produzido presencialmente, frequentando o escritório.

Feito o balanço de todos os aspectos, desde que superados os desafios apontados, pode-se afirmar haver significativas vantagens na adoção do modelo de trabalho remoto previsto no Programa de Gestão para a Administração Pública. Nesse momento em particular, seria oportuna uma ampliação do Programa visando abarcar novas situações de certa forma