

## Despachando em casa: inovação ou comodidade?

*Elaborado por Caroline Nagel Moura de Souza, Handemba Mutana, Paulo Eduardo N. de M. Rocha e Roseli Faria<sup>1</sup> (2016)*

### Saulo

Acordei às 5h45, me vesti, engoli rapidamente alguma coisa, entrei no carro e me concentrei para enfrentar mais um dia no trânsito caótico. O Detran está em greve, os metroviários ameaçam fazer uma paralisação. Depois de uma hora e trinta minutos no trânsito, ouvindo a rádio *Esplanada Brasília*, escuto: *Governo anuncia redução de nove ministérios, 30 secretarias, 3.000 cargos e 30% nas despesas correntes...*

Sigo dirigindo, estou quase chegando, penso “será que é por isso que cortaram o ônibus que levava os funcionários do meu órgão?”. Me lembrei de Clara, a copeira do andar de cima que foi dispensada, junto com todos os suportes técnicos, terceirizados do setor, para diminuir os contratos com as empresas terceirizadas.

Pronto! Cheguei, pontualmente às 8h da manhã. Faço uma hora de almoço e retorno à casa às 17h, horário em que o trânsito está ainda mais agitado, porque é o horário que os pais precisam pegar seus filhos na escola.

### Pedro

Cheguei ao trabalho às 9h, porque, mesmo olhando a previsão do tempo, que dizia não chover hoje, choveu. Pego dois transportes para ir e voltar ao trabalho. Mas hoje os ônibus estão em greve e o metrô, que tem poucos vagões, não tem como atender a demanda extra. Resultado: peguei quatro transportes piratas, lotados e, de quebra, chuva. Estou ensopado.

---

<sup>1</sup> O caso foi inicialmente desenvolvido durante a 6ª Oficina sobre Metodologia de Estudos de Caso realizada pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em novembro de 2015. Caroline Nagel Moura de Souza é autora da ideia original do estudo de caso.

No almoço, encontro Saulo, que reclama comigo sobre as dificuldades financeiras e de acesso ao serviço diariamente.

– Rapaz, não sei para onde vamos com a crise econômica atual. E o mais absurdo é que os gestores não têm pensado na redução dos gastos. Se formos pensar, não precisaríamos vir ao trabalho todos os dias – reflete Saulo.

– Como assim? – pergunta Pedro.

– Conheço alguns órgãos públicos que adotam o teletrabalho, como o Tribunal Superior do Trabalho, o Tribunal de Justiça de São Paulo, os auditores da Secretaria de Receita Federal, a Vigilância Sanitária, o Tribunal de Contas da União, o Serpro<sup>2</sup>...

*O teletrabalho na administração pública pode ser conceituado como aquele em que o servidor público pode desenvolver parte ou todo o seu trabalho em casa ou em qualquer outro local, apoiado na utilização das novas ferramentas tecnológicas, em especial, o computador, acesso à Internet, hardwares e softwares necessários para o desempenho de suas funções. As atividades prioritizadas devem ter como referência as atribuições em que seja possível, em função da característica do serviço, mensurar objetivamente o desempenho do servidor e a qualidade do serviço prestado (MATIAS-PEREIRA, 2013).*

– É mesmo? – diz Pedro.

– Posso sentar com vocês? – pede um colega de trabalho, Caetano.

– Claro, chega aí.

– Preciso almoçar rápido, porque hoje levo meu filho ao futebol e, depois, preciso pegar minha esposa no trabalho para irmos a uma consulta médica – desabafa Caetano. – Mas vocês estavam falando sobre o quê? Cheguei e vocês pararam de falar.

– Ah, só estávamos conversando sobre o teletrabalho – responde Pedro.

– Acho uma boa iniciativa. O preço da gasolina no Brasil aumentou muito, e aqui em Brasília ela é ainda mais cara. Sem contar que hoje em dia as tecnologias de informação e comunicação permitem não só a facilidade de comunicação e a comodidade, como também confidencialidade, integridade e autenticidade, o que, por vezes, dispensa a presença física do servidor ao local de trabalho – empolga-se Caetano.

– Poxa, Caetano, realmente tem muitas vantagens e a ideia é interessante. Podíamos conversar com a nossa chefe – sugere Pedro.

– Conte comigo – apoia Saulo.

– Também estou de acordo, mas podemos conversar com outros colegas da nossa equipe, pois nem sempre as pessoas se adaptam a esse modelo de trabalho. Cada pessoa tem um ritmo e um horário em que é mais produtiva,

<sup>2</sup> Serpro: Serviço Federal de Processamento de Dados.

algumas só funcionam na base da pressão e outras nem no empurrão! Imaginem gerenciá-las à distância! Talvez o serviço público precise dar opções, deixando possibilidades a quem se encaixaria nesse modelo, que, no Brasil, ainda é incipiente – pondera Caetano.

Passadas algumas semanas e muitas conversas entre os servidores da área de Gestão de Projetos, Pessoas e Sustentabilidade do Ministério do Meio Ambiente, eles decidem agendar uma reunião com Clara, chefe da equipe, e Débora, Secretária Executiva do órgão.

Na reunião, Saulo apresenta uma proposta de implementar o teletrabalho nas áreas de Projetos, Pessoas e Sustentabilidade do Ministério do Meio Ambiente. Ele expõe os argumentos de forma clara e fundamentada em pesquisas, estudos comparados, inclusive com experiências já adotadas na administração pública. Ressalta também os benefícios de custos e a melhoria na qualidade de vida do servidor.

*A experiência acumulada pelo setor privado, em que mais de onze milhões de pessoas no país já trabalham à distância (teletrabalho, home office ou anywhere office), revela a validade desse modelo, notadamente pela sua flexibilidade de horários e aumento da produtividade, entre outras vantagens (MATIAS-PEREIRA, 2013).*

Após Clara e Débora ouvirem a demanda, elas dizem a Saulo e aos demais participantes que se trata de uma proposta bastante inovadora e, por isso, deve ser analisada cuidadosamente. Clara se compromete em estudar atentamente, inclusive conversar com o ministro.

Finalizada a reunião, Clara e Débora se reúnem a sós para conversar sobre a proposta:

– Essa proposta é totalmente inviável. Tantos problemas para nós gerenciarmos e agora vêm os servidores com uma demanda totalmente “sem pé nem cabeça”. Mal trabalham aqui e querem ir para casa ficar à toa. Embora a proposta seja inovadora, vejo com muitas dificuldades a implementação dessa iniciativa aqui no ministério. Primeiro, porque não temos como adotar apenas em uma coordenação. Como faremos com as demais? No dia seguinte, teremos mobilização de todos os demais servidores aqui na porta do ministério. Se eles não fizerem greve, certamente vão querer se transferir para trabalhar nas coordenações que adotarem o teletrabalho – fala Débora assustada.

– Débora, compreendo as dificuldades de implementação dessa iniciativa, mas entendo que podemos ser mais cautelosas na análise, pois a proposta está bem fundamentada. Concordo que talvez não seja o caso de adotarmos apenas em uma coordenação, mas precisamos mapear as necessidades e interesses de cada uma das áreas. É possível que alguns servidores não queiram, pois nem todos se adaptam ao teletrabalho. Após fazermos um levantamento, podemos ter uma ideia se essa proposta é pontual ou se há de fato um interesse maior no ministério, diz Clara.

– O quê? Fazer um levantamento??? Só isso já seria suficiente para gerar uma mobilização dos servidores. Se aprovarmos fazer esse trabalho, seria necessário envolver a SPOA<sup>3</sup> do ministério e a Diretoria de Gestão Interna, que, neste momento, está envolvida nas avaliações de desempenho do órgão – reage Débora.

– Vamos fazer assim: vou para casa, me aprofundar mais no assunto, talvez buscar respaldo normativo, experiências em outros órgãos e reunir os argumentos prós e contras a essa proposta. Feito isso, darei um encaminhamento para o ministro e caberá a ele a decisão final, finaliza Clara.

*Há vários campos férteis para a implementação do teletrabalho, que resultaria não só em ganhos de qualidade de vida para o servidor, mas também no ganho de produtividade para a instituição, uma vez que fica claro, nas experiências já ocorridas, que, na maioria das vezes, as pessoas que se dispõem a fazer o trabalho em outro ambiente remoto conseguem maior concentração, conseguem uma produtividade maior do que se estivessem no ambiente de trabalho (Sérgio Sampaio, 2013, declaração dada durante seminário sobre o Teletrabalho no Brasil).*

#### Questões para discussão

- Diante do caso, como você pensa que o ministro pode se manifestar, tendo em vista que a iniciativa ainda não é tão comum no Poder Executivo?
- É necessário rever a relação dos servidores com a presença no ambiente de trabalho como política nacional de gestão de pessoas? Trata-se de algo a ser pensando individualmente dentro de cada organização ou como política geral?
- Qual procedimento deveria ser adotado, pela área de gestão de pessoas, para implantação do teletrabalho?
- Como fazer o acompanhamento gerencial de uma equipe que trabalha na modalidade de teletrabalho?
- Quais vantagens e desvantagens é possível visualizar numa eventual implementação dessa mudança?
- Em que medida é aplicável o formato de teletrabalho na sua instituição?

<sup>3</sup> SPOA: Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração.

## Referências bibliográficas

BRASIL. Câmara dos Deputados. *Câmara dos Deputados estuda a adoção do trabalho em casa*. Publicado em 7 de agosto de 2013. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/clp/noticias/camara-dos-deputados-estuda-a-adocao-do-trabalho-em-casa>>. Acesso em: 28 mai. 2015.

MATIAS-PEREIRA, José. *A adoção do teletrabalho na administração pública*. Publicado em 29 agosto 2013. Disponível em: <<http://www.unb2.unb.br/noticias/unbagencia/artigo.php?id=638>>. Acesso em: 30 nov. 2013.