

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Jaime Pegorini

**IMPLICAÇÕES DO TELETRABALHO NO DEPARTAMENTO ESTADUAL DE
TRÂNSITO DO RIO GRANDE DO SUL**

**Porto Alegre
2019**

Jaime Pegorini

**IMPLICAÇÕES DO TELETRABALHO NO DEPARTAMENTO ESTADUAL DE
TRÂNSITO DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão do curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Christine da Silva Schröder
Coorientadora: Jaqueline Guimarães Santos

Porto Alegre
2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann
Vice-reitora: Profa. Dra. Jane Fraga Tutikian

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato
Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Coordenador: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala
Coordenador substituto: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Pegorini, Jaime
Implicações do Teletrabalho no Departamento Estadual de
Trânsito do Rio Grande do Sul / Jaime Pegorini. -- 2019.
80 f.
Orientadora: Christine da Silva Schröder.

Coorientadora: Jaqueline Guimarães Santos.

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Especialização em Gestão Pública, Porto
Alegre, BR-RS, 2019.

1. Teletrabalho. 2. Gestão de Pessoas. 3. Qualidade de
Vida. 4. Produtividade. I. Schröder, Christine da Silva, orient.
II. Santos, Jaqueline Guimarães, coorient. III. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS
com os dados fornecidos pelo autor.

Escola de Administração da UFRGS

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico
CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS
Telefone: 3308-3801
E-mail: eadadm@ufrgs.br

Jaime Pegorini

**IMPLICAÇÕES DO TELETRABALHO NO DEPARTAMENTO ESTADUAL DE
TRÂNSITO DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão do curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovado em 27 de maio de 2019.

Banca Examinadora

Examinadora: Julice Salvagni

Examinador: Diogo Joel Demarco

Orientadora: Christine da Silva Schröder

Coorientadora: Jaqueline Guimarães Santos

AGRADECIMENTOS

À minha companheira Cristina Monmany Sebastiany por todo o carinho, compreensão, incentivo e suporte dedicados durante a realização de toda esta especialização, sobretudo nos momentos finais. Obrigado por fazer parte da minha vida e mostrar o quanto somos capazes de aprender e ensinar, dia após dia.

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram com seus esforços e conhecimentos para que este curso fosse realizado, assumindo importante papel na modernização da Gestão Pública.

RESUMO

O teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto, é uma modalidade de trabalho que representa uma promissora ferramenta de gestão, com o potencial de prover ao trabalhador maior qualidade de vida e, ao gestor, melhores resultados em produtividade. Possibilitado pelos avanços das tecnologias de informação e comunicação, o teletrabalho vem sendo utilizado há bastante tempo na iniciativa privada, com resultados já conhecidos e diversos estudos realizados. No âmbito do serviço público, onde sua utilização ainda é incipiente, vem sendo implementado de forma cautelosa por alguns poucos órgãos, como o Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul (DETRAN/RS). Com a sua implementação, é possível analisar as implicações do teletrabalho para servidores e gestores desta autarquia estadual, que é o objetivo do presente trabalho. O referencial teórico utilizado como base do estudo aborda temas como gestão de pessoas no setor público, teletrabalho, qualidade de vida no trabalho e aspectos sobre produtividade e controle no teletrabalho. O estudo é complementado por uma pesquisa predominantemente qualitativa e exploratória, constituída por dois questionários específicos respondidos por gestores e teletrabalhadores, a qual forneceu uma visão global sobre como esses sujeitos percebem as implicações do teletrabalho no DETRAN/RS. A análise dos dados coletados sob a ótica do referencial teórico abordado e a riqueza do método qualitativo permitiram constatar a convergência entre as percepções de gestores e trabalhadores sobre os impactos predominantemente positivos do teletrabalho, tanto na produtividade dos setores como na qualidade de vida dos trabalhadores, bem como algumas dificuldades a serem superadas. A pesquisa também forneceu elementos para compreender as principais causas desses impactos observados, destacando-se a influência do ambiente de trabalho na capacidade de concentração dos trabalhadores e a satisfação destes com a maior autonomia sobre sua jornada de trabalho.

Palavras-chave: Teletrabalho. Gestão de Pessoas. Qualidade de Vida. Produtividade.

ABSTRACT

Teleworking, also known as remote work, is a work modality that represents a promising management tool, with the potential to provide the worker a higher quality of life and, to the manager, better productivity outcomes. Due to the advances in information and communication technologies, teleworking has been long time employed in the private sector, with already known results and several performed studies. Within the public service's scope, where its use is yet incipient, it has been cautiously implemented by a few agencies, such as the State Transit Department of Rio Grande do Sul (DETRAN/RS). With its implementation, it is possible to analyze teleworking implications on workers and managers of this state autarchy, which is the objective of the current study. The theoretical reference used as the study basis deals with topics such as people management in the public sector, teleworking, quality of life at work and aspects about productivity and control in teleworking. The study is complemented by a predominantly qualitative and exploratory research, consisted of two specific questionnaires answered by managers and teleworkers, which provided a global view on how these subjects perceive the implications of teleworking on DETRAN/RS. The collected data analysis regarding the theoretical reference approach and the richness of the qualitative method allowed verifying the convergence between managers and workers perceptions about teleworking predominantly positive impacts, both in sectors productivity and in workers quality of life, as well as some difficulties to be surpassed. The research also provided elements to understand the main causes of these observed impacts, highlighting the influence of the work environment on the workers' concentration capacity and satisfaction due to the greater autonomy over their working day.

Keywords: Telework. People management. Quality of life. Productivity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1 - Tempo de Trabalho no Setor Atual.....	33
Figura 4.2 - Tempo Total de Teletrabalho.....	34
Figura 4.3 - Frequência de Cumprimento da Meta Aumentada.....	38
Figura 4.4 - Percepção de Teletrabalhadores Sobre o Tempo Livre.....	40
Figura 4.5 - Tempo na Gestão da Unidade.....	45
Figura 4.6 - Tempo na Gestão do Teletrabalho na Unidade.....	46
Figura 4.7 - Frequência de Cumprimento da Meta Aumentada por Teletrabalhadores.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 4.1 - Quadro-Síntese Sobre Aspectos Positivos do Teletrabalho Observados por Teletrabalhadores.....	43
Quadro 4.2 - Quadro-Síntese Sobre Aspectos Positivos Observados por Gestores.....	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização e Problema de Pesquisa	12
1.2 Objetivo Geral	14
1.3 Objetivos Específicos	14
1.4 Justificativa	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Gestão de Pessoas no Setor Público	15
2.2 Teletrabalho	18
2.3 Qualidade de Vida no Trabalho	21
2.4 Produtividade e Controle no Teletrabalho	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
3.1 Delineamento da Pesquisa	27
3.2 Participantes da Pesquisa	27
3.3 Coleta de Dados	28
3.4 Análise de Dados	30
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	32
4.1 Análise dos Formulários - Teletrabalhadores	33
4.1.1 Perfil: Idade e Sexo.....	33
4.1.2 Tempo de Trabalho no Setor.....	33
4.1.3 Tempo de Teletrabalho.....	34
4.1.4 Controle do Teletrabalho por Parte dos Superiores Hierárquicos.....	35
4.1.5 Percepções Quanto à Produtividade no Teletrabalho e a Produtividade no Trabalho Presencial.....	36
4.1.6 Percepção Quanto ao Ambiente do Teletrabalho.....	38
4.1.7 Percepção Quanto à Satisfação com a Produtividade no Teletrabalho e a Produtividade no Trabalho Presencial.....	40
4.1.8 Percepção Quanto ao Tempo Livre Oportunizado pelo Teletrabalho.....	40

4.1.9	Percepção Quanto à Disposição em Teletrabalho, em Comparação ao Trabalho Presencial.....	41
4.1.10	Percepções Quanto à Influência do Teletrabalho na Qualidade de Vida...	42
4.1.11	Percepções Gerais Quanto a Aspectos Positivos e Negativos da Implementação do Teletrabalho.....	42
4.2	Análise dos Formulários - Gestores.....	45
4.2.1	Perfil: Idade e Sexo, Tempo na Gestão da Unidade e na Gestão do Teletrabalho.....	45
4.2.2	Percepções Quanto à Produtividade no Teletrabalho e a Produtividade no Trabalho Presencial.....	46
4.2.3	Percepções Quanto à Influência do Teletrabalho na Motivação para o Trabalho dos Servidores da Unidade.....	48
4.2.4	Percepções Quanto à Influência do Teletrabalho no Comprometimento com o Trabalho dos Servidores da Unidade.....	48
4.2.5	Percepções Quanto ao Processo de Implementação do Trabalho na Unidade.....	49
4.2.6	Percepções Gerais Quanto a Aspectos Positivos e Negativos da Implementação do Teletrabalho.....	50
4.3	Comparações Entre Percepções de Teletrabalhadores e Gestores.....	52
5	CONCLUSÃO.....	56
	REFERÊNCIAS.....	59
	APÊNDICE A - Questionário 1: Teletrabalhadores.....	63
	APÊNDICE B - Questionário 2: Gestores.....	65
	ANEXO A - Portaria DETRAN/RS n.º 554/2017.....	67
	ANEXO B - Portaria DETRAN/RS n.º 621/2018.....	73

1 INTRODUÇÃO

É cada vez mais acirrado o debate sobre o orçamento público, muitas vezes com viés estritamente técnico e, em outras, puramente ideológico. A chamada “guinada à direita” pela qual vêm passando muitos países do mundo explicita uma mudança de perspectiva por parte dos cidadãos, que exercem seu poder de voto para elegerem políticos que pregam a diminuição do Estado e do gasto público através de políticas de austeridade.

No Brasil, plataformas de campanha que contemplam essas ideias vêm sendo cada vez mais vitoriosas e colocam no poder governantes que pregam mais eficiência da máquina pública com diminuição de despesas. Na prática, porém, pouco vem sendo feito nesse sentido nas organizações públicas, senão a tentativa de privatizá-las, quando possível. Certas atividades típicas de Estado, no entanto, não podem ser privatizadas e, assim, é absolutamente necessário encontrar meios de aumentar a produtividade e diminuir o gasto público.

A gestão de pessoas pode oferecer ao gestor público alguns caminhos para que possa apresentar resultados práticos em aumento de produtividade e eficiência nos serviços prestados, através da valorização do trabalhador e melhoria das condições de trabalho. Utilizando-se das inovações tecnológicas possibilitadas pelos avanços da ciência, é possível reestruturar os processos de produção, aliando o maior desempenho do trabalhador com a maior satisfação em relação ao trabalho, o que, no caso das organizações públicas, pode interferir positivamente na prestação do serviço oferecido ao cidadão.

É nesse contexto que o teletrabalho, assim entendido o trabalho realizado fora da sede da empresa ou órgão público, seja em casa ou em outro lugar que julgarem adequado, consiste em uma promissora modalidade de trabalho, pois permite ao trabalhador maior autonomia sobre a sua jornada de trabalho, maior flexibilidade nos horários e economia de tempo e dinheiro com deslocamentos até o local de trabalho, o que pode refletir diretamente na sua qualidade de vida, conforme levantamento realizado pela *International Labour Organization - ILO*¹ (ILO, 2013). Além do trabalhador, a empresa ou órgão público também pode obter benefícios relevantes ao aumentar a produtividade e reduzir custos, como aqueles decorrentes do fornecimento

¹ Organização Internacional do Trabalho – OIT.

de auxílio-transporte e do uso de energia elétrica com luzes, computadores, elevadores e outros equipamentos, bem como pode contribuir para redução na rotatividade (ILO, 2013).

Uma das relações entre teletrabalho e aumento da produtividade do trabalhador é direta e objetiva, já que este aumento geralmente é exigido como condição ao funcionário que opta pela modalidade. No entanto, há outras relações que serão abordadas neste estudo, como a diferença entre os ambientes de trabalho presencial e remoto e aspectos relacionados a satisfação e motivação dos trabalhadores.

Sabe-se que a adoção do teletrabalho como modalidade produtiva anda a passos largos no âmbito das empresas privadas. No entanto, ainda dá seus primeiros passos no serviço público estatal. No estado do Rio Grande do Sul, poucos órgãos do Poder Executivo já implementaram o teletrabalho, após a adoção por alguns órgãos do Poder Judiciário. Gradativamente será possível conhecer e analisar os resultados dessas experiências para o serviço público e para a sociedade em geral, que pode ser beneficiada com a melhoria dos serviços prestados e com a redução do trânsito e da emissão de poluentes, pela desnecessidade de deslocamento dos trabalhadores.

O presente trabalho se desenvolve a partir da iniciativa do DETRAN/RS em ser um dos órgãos pioneiros no estado a implementar o teletrabalho, diante da necessidade e oportunidade de avaliar os impactos dessa iniciativa. Para embasar essa avaliação, no Capítulo 2 são explanadas as obras de diversos autores sobre temas como gestão de pessoas no setor público, teletrabalho, qualidade de vida no trabalho, produtividade e outros impactos do teletrabalho nas organizações. No Capítulo 3 encontra-se a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa realizada, cujos dados coletados e respectiva análise está situada no Capítulo 4. No Capítulo 5 consta a conclusão que encerra o presente trabalho.

1.1 Contextualização e Problema de Pesquisa

O Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul - DETRAN/RS é uma autarquia estadual criada pela Lei Estadual n.º 10.847, de 20 de agosto de 1996 (RIO GRANDE DO SUL, 1996), constituindo-se como o órgão executivo de trânsito do estado, conforme disposto pela Lei n.º 9.503, de 23 de setembro de 1997 - Código de Trânsito Brasileiro (BRASIL, 1997). Atualmente vinculado à Secretaria de Segurança

Pública, o DETRAN/RS é dotado de autonomia administrativa e financeira e possui quadro de pessoal próprio.

Dentre as competências da autarquia, de acordo com a lei que a criou, destacam-se as finalidades de gerenciar, fiscalizar, controlar e executar as atividades de trânsito em todo o território do estado. A grande maioria dessas atividades, no entanto, são prestadas por meio de entidades privadas credenciadas, que ficam sujeitas à supervisão e fiscalização do órgão executivo. Outras atividades seguem sendo executadas diretamente pelo DETRAN/RS, podendo-se citar como exemplos a aplicação de exames teóricos e práticos de direção veicular e a fiscalização de trânsito através da chamada “Balada Segura”.

Para realizar as atividades diretas e administrar as atividades dos credenciados, a autarquia conta atualmente, de acordo com informações prestadas pela sua Divisão de Recursos Humanos, com 699 servidores efetivos, 47 servidores emergenciais, 4 cargos comissionados, 2 servidores adidos de outros órgãos e 120 estagiários, além de prestadores de serviços terceirizados. Esses profissionais estão distribuídos em 68 “setores”, termo este que será utilizado no presente trabalho para se referir a 44 coordenadorias, 17 divisões, 3 assessorias e 4 gabinetes de diretorias.

O teletrabalho na autarquia foi implantado e regulamentado na condição de projeto-piloto pela Portaria DETRAN/RS n.º 554/2017, publicada em 09/11/2017 (ANEXO A). A referida norma estabeleceu o prazo inicial de 12 meses para experimentação e designou uma comissão interna específica para conduzir o projeto-piloto e avaliar os seus resultados.

Após o período preestabelecido e obtendo parecer favorável da referida comissão, o teletrabalho foi transformado em modalidade de trabalho definitiva ou, pelo menos, por tempo indeterminado, através da Portaria DETRAN/RS n.º 621/2018, publicada em 12/12/2018 (ANEXO B). Essa norma regulamentadora substituiu a anterior e permitiu, inclusive, a ampliação do número de servidores em trabalho remoto.

A partir disso, entende-se que decorreu tempo suficiente para se realizar uma análise criteriosa a fim de responder à seguinte questão: “*Quais as implicações do teletrabalho para servidores e gestores no Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul?*”.

1.2 Objetivo Geral

Identificar e analisar implicações do teletrabalho para servidores e gestores no Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul.

1.3 Objetivos Específicos

a) apresentar breve caracterização de perfil de servidores e gestores respondentes da pesquisa que atuam no contexto do teletrabalho;

b) identificar, junto a servidores, percepções com relação a elementos como controle, produtividade, satisfação, gestão do tempo e qualidade de vida no contexto do teletrabalho;

c) identificar, junto a gestores de equipes, percepções com relação a elementos como produtividade, motivação, comprometimento e características do processo de implantação do teletrabalho;

d) comparar percepções essenciais de servidores e gestores.

1.4 Justificativa

A realização do estudo proposto pode fornecer dados sólidos para avaliar a experiência do teletrabalho no DETRAN/RS, levantar percepções que possam ser utilizadas na realização de pesquisas futuras e, ainda, auxiliar na implantação dessa modalidade em outros órgãos públicos. A pesquisa aplicada em experiências práticas é fundamental para jogar luz sobre os aspectos que envolvem o teletrabalho, auxiliando a dissolver alguns preconceitos e resistências injustificadas que ainda persistem, sobretudo em órgãos públicos, e atuando na conscientização de suas vantagens e desvantagens por parte de servidores e gestores, sempre respeitando as diferentes características de cada atividade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas no Setor Público

De acordo com Chiavenato (2008), a gestão de pessoas compreende as políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho de pessoas, contribuindo para que o administrador, chefe ou gerente possa planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho da forma mais adequada. Os processos mais importantes da prática de Gestão de Pessoas são aqueles destinados a agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Todos estes processos são interligados e podem ser tão prejudiciais, se mal utilizados, quanto benéficos, se bem conduzidos pela gestão (CHIAVENATO, 2008).

No setor público, a gestão de pessoas ganha especial relevância em razão das particularidades das relações de trabalho, tanto no que se refere aos gestores como também aos trabalhadores. A gestão das organizações sofre alterações periódicas em razão da alternância do poder dos agentes políticos detentores de mandatos eletivos. A cada quatro anos pode-se eleger um novo agente, com ideias diferentes sobre a condução e estrutura do Estado e da administração pública, que escolherá os gestores das organizações desde o primeiro escalão até os subsequentes, os quais deverão possuir, além do necessário alinhamento de ideias, a confiança do seu superior.

Ocorre que, nesse recrutamento, muitas vezes alguns requisitos básicos como o conhecimento técnico, o perfil de liderança e outras competências necessárias à gestão de pessoas são preteridos em relação a outros aspectos de natureza política. E isso ocorre em toda a cadeia hierárquica da gestão organizacional, ou seja, até o último superior hierárquico ao qual os trabalhadores estão diretamente subordinados.

Por esse motivo, não são poucos os casos em que a gestão de pessoas na administração pública é realizada por pessoal não capacitado tecnicamente, sem formação para tal e sem perfil de gestor. Conforme refere Souza (2002), a vida das organizações públicas dá-se em um contínuo político onde os processos de negociação sucedem-se em toda ação organizacional interna e externa, desenvolvendo-se alianças e relações de poder. Destarte, a área política acaba por atravessar-se à administrativa, devendo-se atentar para a importância de que os gestores mesquem conhecimentos técnicos e responsabilidade política (ABERBACH

et al., 1981, apud SOUZA, 2002)². Assim, é possível quebrar os padrões da cultura do clientelismo e evitar o corporativismo e o autoritarismo, tão próprios do modelo político-institucional brasileiro (SOUZA, 2002).

Com relação aos trabalhadores, a gestão de pessoas também apresenta peculiaridades. Ao contrário da esfera privada, na qual o trabalhador pode ser demitido por qualquer inadequação com o trabalho, por falta de motivação para trabalhar ou simplesmente pela vontade do empregador, no setor público o trabalhador denominado servidor público, isto é, que ocupa um cargo público de provimento efetivo, é amparado pela estabilidade.

E isso não ocorre por acaso. A estabilidade está longe de ser um mero privilégio que visa proteger apenas o trabalhador, mas sim visa proteger o próprio Estado e a coisa pública de disfunções políticas como o patrimonialismo, bem como gerar estabilidade e continuidade ao serviço público independentemente da alternância dos agentes políticos no poder.

A estabilidade do servidor público tem sido brandida como responsável pela improdutividade e ineficiência no serviço público. Essas críticas esquecem de dois fatos incontestáveis: primeiro que a gestão da coisa pública tem falhado muito mais pela falta de profissionalismo de dirigentes nomeados apenas pelo mérito de suas conexões políticas e pela falta de continuidade administrativa. Segundo que, num país em que o Estado ainda está privatizado e sob controle patrimonialista de uns poucos, a estabilidade do servidor funciona como uma garantia contra as demissões dos que não são “amigos do rei”. Sem vedação à demissão imotivada, a cada eleição seriam substituídos todos os servidores não dóceis ao grupo político vitorioso (RANDS, 1999, p. 13, apud GUIMARÃES FILHO, 2004, p. 22)³.

De outro lado, é inegável que a estabilidade, aliada a outros fatores como a rotina pouco dinâmica de trabalho das organizações públicas e as condições inadequadas de trabalho fornecidas pelo próprio Estado, pode acarretar aspectos negativos referentes à acomodação e falta de comprometimento para com o trabalho por parte do servidor público, ante à impossibilidade (ou pelo menos grande dificuldade) de ter seu vínculo de trabalho encerrado pelo empregador. Na esfera pública, portanto, é necessário criar ou aprimorar mecanismos que permitam manter

² Aberbach, J.; Putnam, R. & Rockman, B. Bureaucrats and politicians and Western democracies. Cambridge, Harvard University Press, 1981.

³ RANDS, Maurício. A Reforma Administrativa e a Estabilidade do Servidor. Brasília: Informativo Consulex. Ano XIII, v.23, 1999.

o trabalhador motivado e produtivo para realizar suas funções de forma satisfatória, gerando benefícios a ele próprio, ao órgão público empregador e à sociedade.

Um desses mecanismos, bastante utilizado atualmente, é a gratificação por produtividade. Consiste no estabelecimento prévio pela gestão de metas que, quando atingidas, geram acréscimo pecuniário aos vencimentos dos servidores. Considerando que não é difícil encontrar, mesmo em dias atuais, órgãos ou setores específicos que ainda não se profissionalizaram o suficiente para organizar sua produção através de sistema de metas, a implementação de gratificações já inicia com essa vantagem, pois obriga a gestão a padronizar a produção, quantificar o trabalho e estabelecer desafios.

Ocorre que essas gratificações geram despesas consideráveis ao orçamento público, justamente em tempos nos quais se discute, nos níveis federal, estadual e municipal, a redução progressiva dos gastos com o funcionalismo, que ocupa grande parte das despesas fixas do Estado. Segundo dados fornecidos pela Secretaria do Tesouro Nacional (MARTELLO; BAST, 2018), 14 estados da federação, incluindo o Rio Grande do Sul, extrapolaram o limite disposto no inciso II do art. 19 da Lei Complementar n.º 101/2000 (BRASIL, 2000), conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, que determina que a despesa com pessoal não deve exceder a 60% da receita corrente líquida anual dos estados.

Outro fator a ser considerado é que, se por um lado as gratificações podem motivar os servidores a se comprometerem com metas organizacionais e a produzirem mais, de outro lado não alteram a estrutura produtiva do serviço realizado, pois o mesmo trabalhador exercerá as mesmas funções no mesmo local, porém com volume de trabalho maior. Desta forma, o acréscimo pecuniário não garante a satisfação dos servidores, que passarão a trabalhar mais, o que pode inclusive resultar na diminuição da sua qualidade de vida.

A gestão de pessoas, seja na esfera pública ou privada, não pode ser tomada apenas como uma ferramenta para extrair a maior produtividade e resultados possíveis dos trabalhadores. É necessário observar o elemento humano que o próprio termo contém, buscando conferir às pessoas maior satisfação no desempenho de suas funções, através da melhoria dos processos e das condições de trabalho.

Em suma, deve-se compreender que a valorização do trabalhador, aí compreendida a sua satisfação para com o trabalho e, em última análise, sua qualidade de vida, é essencial para mantê-lo motivado, o que irá refletir nos resultados

da organização na qual trabalha. Como explica Knapik (2008), a motivação é um processo interno que se torna um diferencial na organização, desde que estimulado pelos gestores e em sintonia com os objetivos organizacionais, auxiliando na construção de um ambiente de conquista.

Um dos principais desafios da gestão de pessoas é, portanto, equalizar a relação entre a busca do aumento da produtividade e a manutenção ou aumento da qualidade de vida do trabalhador, sem onerar ainda mais o orçamento público. É nesse contexto que o teletrabalho desponta como ferramenta promissora, que deve ser cuidadosamente estudada, testada e avaliada para que seus impactos na administração pública sejam conhecidos e, se satisfatórios, difundidos.

2.2 Teletrabalho

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) o teletrabalho é qualquer trabalho realizado em local onde, longe do escritório base, o trabalhador não possua contato pessoal com seus colegas, mas possa se comunicar com eles através de novas tecnologias (ESTRADA, 2013). Trata-se de um conceito geral, porém cabe ressaltar que a conceituação dessa modalidade pode variar, consistindo mais em uma construção ideológica da realidade ou uma tentativa de descrever os variados tipos ou modalidades de teletrabalho existentes (ROSENFELD; ALVES, 2011).

Na literatura científica, de acordo com Costa (2003), desde a década de 1990 a temática do teletrabalho tem sido discutida principalmente em produções da área de administração e gestão, voltadas à promoção da ideia e discussão de sua viabilidade. O interesse por essa modalidade cresceu a partir de experiências forçadas de trabalho remoto em razão de desastres naturais ocorridos nos Estados Unidos, como terremotos e tufões que impediam a continuidade do trabalho nas respectivas sedes. O autor refere que, nestes episódios, foi possível manter a produtividade do trabalho sem perdas significativas de resultado graças ao teletrabalho.

Segundo Rocha e Amador (2018), nas produções dos últimos cinco anos já se encontra maior variedade de abordagens de pesquisa a respeito do teletrabalho envolvendo áreas como sociologia, psicologia, medicina do trabalho e direito. Com maior frequência a literatura encontrada diz respeito à identificação de vantagens e desvantagens na realização do teletrabalho por parte de trabalhadores, organizações, empresas e sociedade, bem como discussões de aspectos como a regulamentação

legal do teletrabalho, as características dos teletrabalhadores e os impactos subjetivos do trabalho nessa modalidade. Entretanto, não se trata de um assunto do qual se possa falar genericamente, tendo em vista a complexidade de situações envolvidas na prática do teletrabalho, como a natureza das atividades realizadas em cada unidade de produção, o perfil dos trabalhadores, dos gestores e das instituições.

Em relação ao teletrabalho no setor público, os estatutos de servidores públicos, tanto o federal como o estadual do Rio Grande do Sul, ainda não evoluíram para disciplinar expressamente esta modalidade. Por sua relevância e complexidade, o trabalho remoto já vem sendo incluído na agenda política de órgãos públicos brasileiros, porém é necessária maior participação dos envolvidos, especialmente servidores públicos e governantes, para a ratificação do Congresso Nacional através da elaboração de lei específica (SILVA, 2015).

Enquanto isso não ocorre, as regulamentações sobre o teletrabalho nos órgãos públicos vêm sendo feitas por resoluções ou portarias internas, o que não gera um ambiente de segurança jurídica para gestores e trabalhadores sobre a sua continuidade, porém são suficientes para permitirem a realização de fato.

O teletrabalho vem sendo possibilitado graças aos contínuos avanços das Tecnologias de Informação e Comunicação - TICs, que permitem a comunicação à distância e o acesso remoto a sistemas integrados. Essa modalidade pode ser realizada de variadas formas, dependendo das atividades desempenhadas pelo trabalhador e da normatização do procedimento pelo empregador ou órgão público, bem como da estrutura disponibilizada por estes últimos, especialmente no tocante ao suporte interno ou externo de tecnologia da informação.

Uma característica básica do teletrabalho, segundo Rosenfield e Alves (2011), é que nessa modalidade a jornada de trabalho não é medida em horas presenciais na sede da empresa ou organização, tornando necessários outros tipos de controle sobre o processo e o produto do trabalho. Foram então desenvolvidas, para controlar o teletrabalho, novas formas de controle externo, entre as quais o monitoramento por resultados, com a estipulação de metas a serem atingidas em determinado período (ROSENFELD; ALVES, 2011).

Além disso, é fator condicionante o desenvolvimento de novos softwares de controle, no contexto da flexibilização organizacional, a fim de responsabilizar o trabalhador dentro de sua autonomia como agente investido de poder e delimitando o

espectro dentro do qual deve exercer essa autonomia (TOWNLEY, 1998, apud COSTA, 2005)⁴.

A realização do trabalho de forma remota deve levar outros aspectos em consideração. A alteração da estrutura de trabalho causa, no trabalhador, impactos que transcendem a sua esfera profissional. Costa (2005), ao analisar que o teletrabalho implica nova situação familiar, isolamento do ambiente da empresa e perda de sinais externos de status, utiliza o termo “empreendimento de si” quando a empresa busca a formatação do teletrabalhador como sujeito dotado de autonomia, responsabilidade, capacidade de assumir desafios e de responder por si.

Portanto, o teletrabalho pode ser entendido como uma parceria entre a organização e o indivíduo, ambos empreendedores em busca de seus interesses e arcando com sua parte no funcionamento do empreendimento (COSTA, 2005). Embora o trabalhador siga hierarquicamente subordinado à empresa, órgão público ou, em última análise, à figura de um chefe, a autonomia assumida com o teletrabalho o coloca em posição menos vertical e muito mais ligada à figura de um colaborador que a de um empregado.

Os impactos da realização do teletrabalho na vida do servidor público e na eficiência da administração pública podem variar de acordo com as atividades realizadas, o perfil dos trabalhadores e a cultura das organizações, razão pela qual o tema deve ser objeto reiterado de estudos e de pesquisas científicas nas organizações onde vem sendo implementado. O estudo sobre casos práticos pode ter abordagens diferentes, conforme a área de conhecimento do pesquisador.

Para o presente trabalho, a abordagem principal recai sobre dois aspectos julgados da maior relevância: a produtividade das organizações que passam a adotar o teletrabalho como modalidade de trabalho e a qualidade de vida proporcionada aos trabalhadores. Trata-se de dois aspectos que possuem forte interação. Sob uma perspectiva realista para os tempos atuais, especialmente em relação ao serviço público, é possível conceber que qualquer prática de gestão que vise à qualidade de vida do trabalhador espera, no fundo, resultados práticos na sua produtividade.

⁴ TOWNLEY, B. Beyond good and evil: depth and division in the management of human resources: managing managers in the modern corporation. In MCKINLAY, A.; STARKEY, K (Ed.). **Foucault, Management and Organization Theory**. London: Sage, 1998.

2.3 Qualidade de Vida no Trabalho

Em um cenário de crise econômica e política, que propicia a precarização dos formatos de trabalho nas sociedades capitalistas, o trabalhador é quem mais sente os efeitos dessa crise. Seja na iniciativa privada ou no serviço público, o que se vê em curso é a progressão da diminuição de direitos e aumento de deveres, sobretudo na iminência de reformas de Estado que pretendem fazer com que os trabalhadores produzam durante mais tempo para receberem menor contraprestação.

Neste contexto, pode-se pensar que é contraditório ou menos relevante recordar que um profissional com carga horária de 40 horas semanais, de forma presencial, acaba convivendo mais com seus colegas de trabalho e superiores que com seus familiares. Até porque há aqueles que possuem dois empregos, somando carga horária ainda maior, uma vez que a crise faz com que os salários diminuam. E ainda, principalmente, há aqueles que procuram e não encontram emprego.

Falar-se em qualidade de vida no trabalho é, então, um grande avanço para os profissionais e para as instituições de trabalho, pois com a maior valorização dos profissionais estes podem desenvolver-se, potencializando talentos e agregando resultados positivos e criativos à atividade. Felizmente, parte das organizações e muitos estudiosos reconhecem que os recursos humanos são o principal patrimônio de organizações bem-sucedidas e, por isso, investem cada vez mais em treinamento e qualidade de vida no trabalho (SIQUEIRA; KURCGANT, 2012).

Trazendo estas aparentes contradições ao escopo do presente estudo, entende-se que a análise da qualidade de vida de um trabalhador deve ser feita de forma contextualizada, tendo em vista a grande quantidade de formas que esta vivência pode assumir. É evidente que os fatores determinantes para a qualidade de vida podem variar de um sujeito para outro. Enquanto para alguns a maior redução possível na sua carga de trabalho pode ser considerada como um incremento na sua qualidade de vida, outros somente irão se satisfazer ao se sentirem mais produtivos, ainda que precisem trabalhar mais horas que a sua jornada prevê.

Assim, ainda que seja difícil definir indicadores precisos de qualidade de vida, em razão da subjetividade dos fatores que possam gerar satisfação em cada indivíduo, é possível citar alguns fatores comuns cuja ausência influenciará diretamente na qualidade de vida de uma pessoa, como a saúde física e mental e a disponibilidade de tempo. A saúde permite que haja energia e disposição para a

realização das atividades que gerem satisfação, enquanto a disponibilidade de tempo permite que o indivíduo possa se dedicar a tais atividades, como por exemplo estar mais próximo de sua família ou inclusive trabalhar mais, se assim desejar. E a depender da forma como for realizado, o teletrabalho pode contribuir positivamente com esses dois fatores.

Conforme Serafim (2012), a Organização Internacional do Trabalho cita alguns fatores inerentes ao trabalho que, dependendo de como estão dispostos e combinados, influenciarão significativamente a saúde do trabalhador, tais como: o ajuste pessoa-entorno, a carga horária, a jornada, o desenho do ambiente físico, a autonomia, o controle, o ritmo, a supervisão eletrônica do trabalho, a transparência de papéis, a sobrecarga de funções e os fatores ergonômicos.

O ambiente de trabalho é um fator determinante a ser considerado na qualidade de vida no trabalho. Segundo Knapik (2008), fatores como ergonomia, segurança e saúde ocupacional proporcionam ao trabalhador um ambiente saudável e seguro, prevenindo desgastes emocionais ou mesmo doenças adquiridas no exercício da função. Estes aspectos estão diretamente relacionados ao aumento dos níveis de produção e da qualidade do produto ou dos serviços prestados, bem como à diminuição de custos (KNAPIK, 2008).

Adotando um tom de cautela, Sakuda (2005) pondera os desafios que envolvem laborar em um ambiente onde não será possível separar as dimensões do trabalho e da vida privada, alertando para a possibilidade e os riscos de se trabalhar em qualquer lugar, a qualquer hora, referindo preocupações de que o excesso de autonomia possa resultar no isolamento social e na dificuldade de auto-identificação.

Por outro lado, a autonomia adquirida no teletrabalho pode ser o campo propício para avaliar os aspectos referentes à qualidade de vida, uma vez que podem gerar, além de maior disponibilidade de tempo, aumento da satisfação e da disposição do trabalhador, além de maior produtividade e outros aspectos que podem gerar resultados positivos tanto para o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador como para os resultados das organizações.

Como já referido, é preciso ter cautela para que eventuais aspectos positivos e/ou negativos observados com o teletrabalho em uma organização não sejam tidos como absolutos ou genéricos e indissociáveis dessa modalidade de trabalho. Cada organização deve encontrar a melhor forma de implementar o teletrabalho, onde possível e quando oportuno. É natural que exista receio do que é desconhecido, por

isso a relevância de clarear e ressaltar as experiências realizadas, sobretudo quando se trata de uma promissora ferramenta de gestão que pode gerar benefícios a todos os sujeitos envolvidos, quando bem empregada.

2.4 Produtividade e Controle no Teletrabalho

De acordo com Chiavenato (2006), a produtividade pode ser definida como "a relação entre a quantidade de produto resultante do processo de produção e a quantidade de fatores e recursos necessários para sua obtenção". Na esfera individual, a produtividade depende de três elementos fundamentais, de acordo com o modelo de Vroom: as expectativas, assim considerados os objetivos individuais; as recompensas, que são a relação entre a produtividade e o alcance desses objetivos; e as relações entre expectativas e recompensas, que representam a percepção da capacidade de aumentar a produtividade a fim de satisfazer as expectativas com as recompensas geradas (CHIAVENATO, 2006).

Enquanto na iniciativa privada a oscilação da produtividade reflete diretamente no lucro ou prejuízo de um ente que é particular, assim como os recursos por ele utilizados, na administração pública a produtividade possui ainda maior relevância, porquanto se está lidando com recursos oriundos de receitas públicas, especialmente os tributos, e que devem ser aplicados com a máxima eficiência e eficácia visando não ao interesse particular, mas ao interesse da coletividade.

Por este motivo, deve-se buscar sempre extrair a maior produtividade possível dos trabalhadores públicos, o que refletirá no maior atendimento das demandas sempre crescentes dos cidadãos. Contudo, conforme leciona MAYO (apud CHIAVENATO, 2006)⁵, a organização eficiente não consegue maior produção sem que as necessidades psicológicas do trabalhador sejam descobertas, localizadas e satisfeitas. Não é possível simplesmente aumentar o volume de produção de um trabalhador sem a devida compensação com os aspectos referentes à qualidade de vida e às condições do trabalho.

As diferenças nas tecnologias de produção, na eficiência dos processos produtivos e no ambiente onde ocorre a produção interferem diretamente na produtividade (TUPY; YAMAGUCHI, 1998). Neste contexto, o teletrabalho representa

⁵ MAYO, E. **The social problems of an industrial civilization**. Cambridge: Harvard University Press, 1945. p 120.

uma proposta de reestruturação produtiva, utilizando-se de novos padrões tecnológicos e apoiando-se na flexibilidade do ambiente de produção, que pode ser mais favorável ao trabalhador e gerar maior satisfação, refletindo no seu desempenho.

Ao possuir maior autonomia sobre a sua jornada de trabalho, longe do tradicional controle por proximidade pelo seu superior hierárquico, o teletrabalhador passa a ser um sujeito mais ativo na relação de trabalho, com maior responsabilidade sobre o produto do seu trabalho e, conseqüentemente, sobre o produto da unidade produtiva em que está inserido.

Como já referido, o controle e a medição do trabalho nessa modalidade se dão essencialmente através de um sistema de metas preestabelecidas. Isso implica na necessidade de quantificar as entregas ou resultados, o que nem sempre representa fielmente a quantidade de trabalho realizado, já que boa parte desse trabalho é imaterial.

Grisci (2008, p. 04) apresenta a seguinte definição sobre o trabalho imaterial:

Entende-se por trabalho imaterial o conjunto de atividades corporais, intelectuais, criativas, afetivas e comunicativas inerentes ao trabalhador, atualmente valorizadas e demandadas como condição indispensável à produção. Do trabalho imaterial resultam, além de produtos materiais, produtos intangíveis como sentimentos de confiança, segurança e conforto aos clientes numa nova relação produção-consumo.

Essa intangibilidade do trabalho imaterial pode ser desafiadora no âmbito do controle pelo sistema de metas e, conseqüentemente, no teletrabalho. No entanto, não deve ser encarada como um empecilho para a realização do teletrabalho, podendo ser enfrentada através de uma gestão de pessoas eficiente, atenta para a subjetividade dos trabalhadores e conhecedora da dinâmica de todo o processo produtivo, compreendendo o trabalho material e imaterial.

Acerca de teletrabalho e produtividade, encontram-se alguns estudos que visam avaliar esta inter-relação. Uma pesquisa realizada no Canadá com 500 participantes teletrabalhadores, tanto de serviços públicos como privados, constatou que, muitas vezes, as metas e padrões de performance aplicados e exigidos aos teletrabalhadores chegam a ser maiores do que as de outros funcionários. No entanto, mesmo com a intensificação concreta do trabalho e a produção maior na mesma quantidade de tempo, essa atividade é vivenciada como compensadora e não incidente de responsabilidade adicional pelos teletrabalhadores, por ser realizada em

um ambiente de trabalho considerado pelos mesmos como mais agradável (TREMBLAY, 2002).

Ao analisar, no âmbito das organizações, as implicações da implementação do teletrabalho, entende-se que é possível estabelecer relações entre essa modalidade de trabalho e a produtividade dos trabalhadores, bem como a relação destas com a sua qualidade de vida. Em especial, são os próprios teletrabalhadores e os gestores diretos que controlam o trabalho que podem dar maior contribuição a essa análise, pois são os sujeitos diretamente envolvidos no processo produtivo, tendo a maior proximidade com os efeitos positivos e negativos do trabalho remoto.

Os elementos relacionados ao comprometimento organizacional estão fortemente vinculados às transformações no mundo do trabalho, bem como aos processos de gestão de pessoas, os quais foram abordados anteriormente. À medida que se busca um novo perfil de profissional com engajamento no processo de trabalho, envolvimento com a qualidade, produtividade, redução de despesas e ações que requerem disposição e motivação, o comprometimento do trabalhador com a organização passa a ter papel fundamental (BECKER; RUAS, 1997).

Fonseca e Bastos (2003) constatam que nos ambientes de trabalho nos quais se encontram níveis significativos de comprometimento organizacional e estimulação da criatividade, a percepção de desempenho é maior do que naqueles em que essas condições não são atendidas.

Segundo Bastos e Brandão (1997), predomina o tratamento do construto de comprometimento como uma disposição. Assim, visto como um estado, o comprometimento é caracterizado por reações afetivas que são associadas a intenções comportamentais específicas. No âmbito das pesquisas sobre a relação indivíduo-organização, é tratado predominantemente como atitude integrada pelas dimensões afetiva, cognitiva e comportamental.

Estudos buscam decompor o conceito para instrumentalizar a medição do comprometimento organizacional e desenvolver estratégias de fomento, já que o comprometimento se encontra intimamente ligado à diminuição da rotatividade nas empresas, engajamento com os valores organizacionais e empenho em favor desta mesma organização (BASTOS; BRANDÃO, 1997), aumentando o desempenho e a qualidade nos resultados.

Gerir pessoas cada vez mais com base em estratégias de comprometimento e menos em estratégias de controle implica a necessidade de mudanças nas

responsabilidades individuais e nas condições de trabalho para que as equipes se transformem em unidades organizacionais responsáveis pelo desempenho (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009).

Como forma de tornar o processo estratégico interativo, estimulando a comunicação e o comprometimento das pessoas, alinhando metas organizacionais e pessoais, a participação mais ampla dos colaboradores em todas as etapas do processo de construção do trabalho é fundamental. Seja como parte da estratégia de gestão de pessoas, enquanto instrumento para facilitar e melhorar as relações de trabalho, seja como estratégia para aumento da produtividade e melhora em resultados, o comprometimento deve ser foco de análise nas práticas de recursos humanos tanto em organizações privadas como públicas.

O presente estudo visa trazer à tona a percepção dos colaboradores do DETRAN/RS envolvidos diretamente na implementação dessa nova modalidade de trabalho na autarquia, justamente por entender que estes são fontes determinantes de informações ao construírem no cotidiano a prática do teletrabalho. São os gestores responsáveis pelas unidades produtivas que absorvem de forma direta os efeitos da experiência na produtividade dos teletrabalhadores, assim como estes últimos sentem os efeitos, sejam benéficos ou não, do teletrabalho na sua qualidade de vida e também na sua produtividade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo objetiva informar quais os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, descrevendo o delineamento da pesquisa, a escolha dos participantes e as técnicas de coleta e análise dos dados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Para atingir os objetivos pretendidos, a escolha epistemológica que norteia este modo de pesquisa é predominantemente qualitativa e exploratória, buscando ter uma visão geral sobre como os sujeitos entendem o tema proposto. Entretanto, serão exibidos dados quantitativos oriundos da pesquisa com a finalidade de ampliar o processo de exposição dos dados levantados.

A pesquisa qualitativa e exploratória visa à elucidação de fenômenos a partir da perspectiva dos participantes da situação estudada. Segundo Godoy (1995a), uma das principais características da pesquisa qualitativa é que o ambiente natural é tido como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Neste tipo de investigação o pesquisador utiliza o enfoque indutivo na análise de seus dados.

Sobre este enfoque, o presente trabalho buscou fazer uso de diferentes fontes, como literatura técnica, documentação, questionários e observação participante, visando à multiplicidade de evidências e ao desenvolvimento de linhas de convergência de investigação, conforme sugere Yin (2005), com o objetivo de que uma conclusão ou resultado de pesquisa seja mais convincente e acurada, baseando-se em fontes corroborativas de informação.

3.2 Participantes da Pesquisa

Em atenção ao contexto proposto para o presente estudo, que envolve a implementação do teletrabalho no DETRAN/RS, foram selecionados como participantes da pesquisa, de um lado, coordenadores e chefes de divisão da autarquia em setores nos quais foi efetivamente realizado o teletrabalho, ou seja, que organizaram e administraram as atividades remotas dos seus servidores, aferindo a sua produtividade. De outro lado, foram selecionados os próprios servidores públicos estatutários, regidos pela Lei Complementar n.º 10.098/1994 (Estatuto dos Servidores

Públicos Civis do Rio Grande do Sul), e que tenham efetivamente realizado teletrabalho no DETRAN/RS.

A coleta de dados foi realizada por meio de dois questionários distintos, com enfoques diferentes, enviados aos servidores e aos gestores. O Questionário 1, enviado aos teletrabalhadores, foi respondido por 78 servidores, enquanto o Questionário 2 foi respondido por 12 gestores.

3.3 Coleta de Dados

No intuito de atender às recomendações de rigor na condução de estudos qualitativos, foram utilizadas algumas fontes de dados que pudessem contribuir com a organização e a interpretação das informações levantadas na pesquisa. As técnicas de coleta de dados utilizadas no presente estudo foram: análise de literatura técnica e de documentação, questionários e observação participante.

Por meio da literatura técnica, o pesquisador teve acesso a livros, artigos e publicações a respeito do tema, os quais foram explanados na etapa do referencial teórico e, posteriormente, foram utilizados para a construção e organização de categorias de análise do conteúdo emergente dos questionários aplicados.

Quanto à documentação, foram analisados documentos administrativos, relatórios, bancos de dados organizacionais, legislação e portarias internas da instituição pesquisada. Sobre a implementação do teletrabalho, foi necessário apropriar-se dos seguintes documentos: Portarias DETRAN/RS n.º 554/2017 e 621/2018, que constam nos Anexos A e B deste trabalho.

Segundo Godoy (1995b), tais documentos são considerados primários quando elaborados por pessoas que vivenciaram diretamente o evento acerca do qual se fala e secundários quando coletados por pessoas que não estavam presentes na ocorrência de sua elaboração.

Quanto aos questionários utilizados, foi construído um roteiro de forma estruturada, com perguntas previamente elaboradas, com o objetivo de possibilitar o envio para um número maior de participantes simultaneamente, bem como não depender da presença física do pesquisador e tornar viável a comparação entre as respostas posteriormente. A aplicação de questionários tem a vantagem de trazer certa liberdade ao pesquisado devido à garantia de seu anonimato, bem como elimina o viés da presença do pesquisador (BONI; QUARESMA, 2005).

Ambos os questionários foram elaborados utilizando-se a ferramenta *Google Forms*, gerando *links* que foram encaminhados ao *e-mail* institucional dos participantes entre os dias 26/03/2019 e 27/03/2019. Os documentos estiveram disponíveis para resposta até o dia 05/04/2019.

Os roteiros dos questionários - um para servidores e outro para gestores - encontram-se nos Apêndices A e B deste trabalho e foram produzidos visando atingir os objetivos elencados, sobretudo à análise das percepções dos participantes, e conversar com a literatura explanada no referencial teórico.

O Questionário 1, enviado aos teletrabalhadores, consistiu em 14 perguntas com a ênfase na qualidade de vida do trabalhador. Inicialmente foram feitas perguntas com a finalidade de identificar o perfil desses trabalhadores, como idade e sexo, o seu tempo de trabalho no setor em que estavam lotados, o tempo em que realizaram atividades em teletrabalho e a forma de controle do seu trabalho pelos seus superiores hierárquicos.

Os trabalhadores também foram questionados, sempre contrapondo o teletrabalho ao trabalho presencial, sobre aspectos referentes à sua produtividade e à satisfação em relação a esta, bem como sobre o ambiente de trabalho, o eventual aumento ou diminuição do seu tempo livre para atividades particulares e sobre sua disposição após um dia comum de trabalho. Ainda, foram questionados especificamente sobre a sua percepção em relação à influência do teletrabalho em sua qualidade de vida e, por fim, foram questionados de forma aberta sobre os aspectos positivos e negativos observados com a implementação do teletrabalho.

O Questionário 2, encaminhado aos gestores, teve como maior escopo questões referentes à produtividade dos setores onde administraram o teletrabalho. De início, foram feitas perguntas sobre aspectos relativos ao seu perfil, como idade e sexo, o tempo em que administram o setor e o tempo em que existe teletrabalho na unidade. Em seguida, foram perguntados sobre a produtividade do setor em teletrabalho, se este teve influência na motivação dos servidores, no comprometimento destes com as metas traçadas e, ainda, se houve aumento na dificuldade de administrar o setor. Por fim, foi questionado especificamente sobre como os gestores avaliam a implementação do teletrabalho e foi solicitado que expusessem os principais aspectos positivos e negativos observados a partir da implementação.

No que diz respeito à utilização da observação participante como técnica de investigação, trata-se da observação na qual o pesquisador faz parte do campo analisado, ou seja, não se trata de uma observação comum, mas sim de um sujeito integrante do grupo de participantes e conhecedor desta realidade (BONI; QUARESMA, 2005).

Por mais que esta técnica possa ser passível de viés da parte do investigador e, por este motivo, desaconselhada em alguns contextos de pesquisa, neste caso entendeu-se ser benéfica por possibilitar acesso direto a documentações específicas, estabelecer e contatar o grupo de participantes de forma mais eficaz e, principalmente, ter maior acurácia no momento da interpretação dos dados obtidos. Ressalta-se, ainda, que o pesquisador não respondeu nenhum dos questionários da pesquisa.

No contexto do DETRAN/RS, este pesquisador ocupa o cargo de Analista-Direito e exerce a função designada de Corregedor, lotado na Coordenadoria de Corregedoria, Divisão de Corregedoria-Geral. Também realizou atividades em trabalho remoto pelo período de nove meses até a data da aplicação dos questionários.

3.4 Análise de Dados

A partir do acesso à literatura específica, aos documentos da organização e às respostas aos questionários, foram realizadas as análises dos mesmos. A análise bibliográfica buscou abordar os conceitos principais do trabalho em questão, visando a contribuições literárias para a compreensão do fenômeno estudado. Neste contexto, foram realizadas buscas em livros, artigos e publicações acadêmicas que tratassem de experiências de teletrabalho, gestão de pessoas no setor público, qualidade de vida no trabalho, produtividade e outros significantes relacionados ao trabalho remoto.

Na análise documental, foi realizada a leitura das portarias do ambiente da pesquisa, a autarquia DETRAN/RS, visando compreender o seu contexto histórico, político e laboral, além dos impactos que as regulamentações positivadas do teletrabalho provocam na produtividade e na qualidade de vida dos participantes.

Por fim, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo nos questionários aplicados, abordando as respostas dos participantes tendo como base as categorias presentes do referencial teórico do estudo, que serviram inclusive para a elaboração das questões e depois, agrupadas, organizaram a análise. As referidas categorias se

mostraram adequadas para analisar os dados obtidos e permitiram uma análise satisfatória da experiência da implementação do teletrabalho no âmbito do DETRAN/RS, conforme será abordado a seguir na apresentação dos resultados. Adicionalmente, anotações de observação participante completaram as análises.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Antes da apresentação dos dados obtidos, cabe esclarecer, para melhor compreendê-los, que durante a realização do presente trabalho foi publicada, em 11/12/2018, a Portaria DETRAN/RS n.º 621/2018 (ANEXO B), a qual, além de manter o regime antigo de teletrabalho, que passou a ser chamado de teletrabalho em tempo integral, ampliou a possibilidade de realização do teletrabalho promovendo duas novas modalidades: teletrabalho por tarefa e teletrabalho por projeto. Desta forma, o teletrabalho integral é aquele em que o servidor deve comparecer à sede do DETRAN/RS e exercer suas atividades de forma presencial em pelo menos um dia a cada duas semanas, podendo trabalhar de forma remota em todos os demais dias.

Já no teletrabalho por tarefa, o servidor recebe uma tarefa específica para realizar de forma remota por, no máximo, dois dias de uma semana. Por fim, a modalidade de teletrabalho por projeto, mais incomum, prevê que o servidor possa executar um projeto específico, de forma remota, por prazo determinado e limitado a 64 horas mensais. Essas duas novas modalidades, especialmente aquela por tarefa, aumentaram a possibilidade de servidores realizarem teletrabalho, o que ajuda a explicar o número significativo de servidores que passaram a realizar teletrabalho apenas nos últimos três meses antes da realização da pesquisa, bem como a quantidade de citações sobre a realização de tarefas e sobre a utilização de ferramenta específica nas respostas dos teletrabalhadores, conforme será detalhado em seguida na análise dos dados coletados.

Conforme informações obtidas junto à Divisão de Recursos Humanos do DETRAN/RS, desde a implantação até o momento da pesquisa 231 servidores realizaram teletrabalho na modalidade integral no DETRAN/RS, porém, não há como precisar a quantidade de teletrabalhadores nas modalidades por tarefa e por projeto, devido à limitação da exportação de dados pelo sistema. Constatou-se, durante a pesquisa, que foi realizado teletrabalho em 45 diferentes setores.

Os questionários foram enviados a todos os gestores e servidores que poderiam ter realizado qualquer modalidade de teletrabalho, com exceção de servidores que realizam atividades específicas, geralmente externas, como Examinadores de Trânsito e Fiscais de Trânsito, que pela natureza dessas atividades não podem realizar teletrabalho. Em números totais, o Questionário 1 foi respondido por 78 teletrabalhadores e o Questionário 2 foi respondido por 12 gestores.

4.1 Análise dos Formulários - Teletrabalhadores

4.1.1 Perfil: Idade e Sexo

Os dados referentes à idade e ao sexo dos respondentes foram solicitados para que fosse possível verificar a existência de eventuais relações entre esses dados e as demais respostas coletadas, especialmente aquelas referentes à qualidade de vida dos trabalhadores. Após a análise das respostas, no entanto, não foram constatadas relações significativas que viessem ao encontro do tema proposto.

4.1.2 Tempo de Trabalho no Setor

Figura 4.1 - Tempo de Trabalho no Setor Atual



Fonte: Elaborada pelo autor.

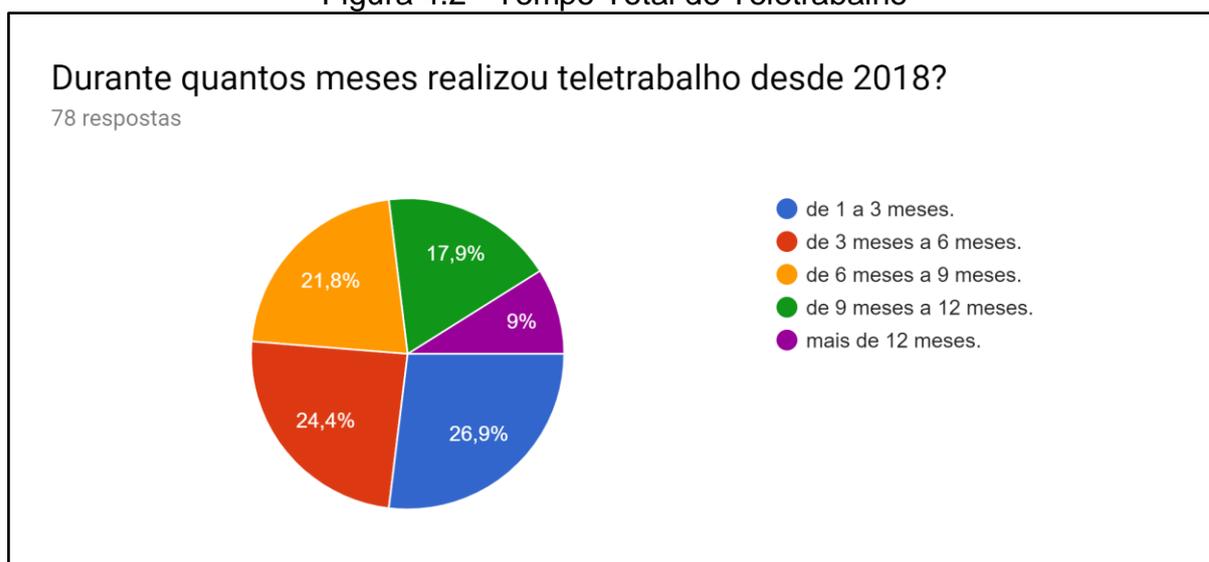
Partindo da hipótese de que o tempo de trabalho dos servidores em seu setor atual poderia influenciar na sua adaptação ao teletrabalho, foi solicitado aos participantes que assinalassem uma das opções, conforme o gráfico acima. Na análise dos dados obtidos, procurou-se verificar se o fato de servidores estarem há pouco tempo lotados em um setor poderia apresentar alguma relação com a sua satisfação ou eventual dificuldade com o teletrabalho, porém, não foram verificadas relações substanciais.

Ocorre que apenas dois respondentes estavam nos seus setores por período menor que seis meses e apenas quatro servidores entre seis meses e um ano, sendo

este um número pequeno de participantes para que se pudesse analisar a hipótese supracitada. Além disso, como será abordado nos itens seguintes, os resultados da experiência global dos teletrabalhadores não apresentaram grande variação que pudesse remeter a fatores como o tempo de trabalho no setor, concluindo-se que este não é um fator decisivo para a satisfação dos servidores com o teletrabalho.

4.1.3 Tempo de Teletrabalho

Figura 4.2 - Tempo Total de Teletrabalho



Fonte: Elaborada pelo autor.

Os dados aqui obtidos merecem especial atenção. Como se pode observar no gráfico acima, quase 27% dos respondentes realizaram teletrabalho durante no máximo três meses. Deve-se considerar que a pesquisa foi respondida em abril de 2019 e que o teletrabalho existe no DETRAN/RS desde a implementação do projeto-piloto pela Portaria DETRAN/RS n.º 554/2017, publicada em novembro de 2017. Se forem excluídos os meses de novembro de 2017 e abril de 2019, constata-se que houve um período de 16 meses em que foi possível realizar teletrabalho na autarquia, até a data da pesquisa.

Contudo, como já citado, a partir de dezembro de 2017 somente era possível a realização da modalidade de teletrabalho em tempo integral, o que excluía boa parte dos servidores cujas atividades predominantes deveriam ser realizadas na sede da autarquia. Foi somente com a publicação da Portaria DETRAN/RS n.º 621/2018, em 11/12/2018, que os servidores puderam fracionar suas atividades a fim de realizarem

apenas parte delas de forma remota, em um ou no máximo dois dias por semana. Essa modalidade, denominada teletrabalho por tarefa, foi possível apenas com a vigência da nova portaria, a partir de janeiro de 2019, ou seja, pôde ser realizada em no máximo três meses até a data da pesquisa.

A partir disso, é possível compreender por que é tão grande o número de servidores (26,9%) que realizaram teletrabalho apenas nos últimos 3 meses, dentre os 16 meses de teletrabalho no DETRAN/RS. Também é possível traçar uma forte relação entre esses fatos e a grande quantidade de servidores que, no item a seguir, referiram que o controle do seu trabalho pelos superiores hierárquicos se dá através da ferramenta RT - *Request Tracker*.

Através da observação participante, o pesquisador tem conhecimento de que a referida ferramenta passou a ser muito utilizada na autarquia para a realização do teletrabalho na modalidade por tarefa. Trata-se de um *software* livre, ou seja, um programa de código-fonte aberto que foi adaptado pela Divisão de Tecnologia da Informação do DETRAN/RS para a utilização principalmente nessa modalidade de teletrabalho, embora nada obste sua utilização para controle do teletrabalho na modalidade integral.

4.1.4 Controle do Teletrabalho por Parte dos Superiores Hierárquicos

A pergunta respondida pelos participantes foi “Quando em teletrabalho, de que forma é realizado o controle do seu trabalho pelos superiores hierárquicos? Explique”. Quase todos os respondentes citaram o estabelecimento de metas, tarefas ou número de processos para cumprimento. Na verdade, seja a modalidade de teletrabalho integral ou por tarefa, sempre há o estabelecimento de metas, que é condição essencial para aprovação do projeto de teletrabalho de cada setor.

Em outras palavras, sem medidas de desempenho preestabelecidas o teletrabalho é indeferido para o servidor ou setor solicitante. Essa exigência estava disposta no art. 12 da Portaria DETRAN/RS n.º 554/2017, atualmente revogada, e hoje se encontra no art. 11 da Portaria DETRAN/RS n.º 621/2018. Quanto ao teletrabalho por tarefa, logicamente a meta é a própria tarefa.

Nesse sentido, assim como foi abordado no Capítulo 2 deste trabalho, a primeira vantagem do teletrabalho, assim como da gratificação por produtividade, é

justamente o estabelecimento de um sistema de quantificação da produção, mensuração do trabalho e ajuste de metas a serem atingidas.

Acerca da forma de controle dos resultados, cabe referir que não existe no DETRAN/RS um sistema de controle padronizado para utilização por todos os setores, tendo em vista a diversidade de atividades realizadas e a liberdade de gestão de cada unidade. Existem, porém, sistemas que são utilizados por setores específicos e que são alimentados e controlados apenas pelos seus usuários. Ainda assim, verifica-se nos dados obtidos pela pesquisa que algumas formas de controle foram citadas de forma mais recorrente.

A alimentação de sistemas informatizados de controle foi citada por 35 pessoas, sendo que 18 destas citaram especificamente o sistema RT. Quinze pessoas citaram expressamente o preenchimento de planilhas de Excel ou do Google como forma de prestação de contas. Outras seis pessoas referiram que informam o cumprimento da meta de forma presencial, em reuniões ou através de apresentação do produto do trabalho. Por fim, três pessoas citaram o carregamento de arquivos na rede da autarquia e outras três citaram a comunicação por *e-mail* ou pelo aplicativo *WhatsApp* para informarem ao superior o cumprimento da meta.

Os dados obtidos demonstram que existe uma diversificação na forma de controle do teletrabalho pelos gestores. A falta de ferramentas específicas, com exceção da ferramenta RT, que é mais utilizada no teletrabalho por tarefas, não pressupõe, necessariamente, a existência de alguma dificuldade dos gestores para administrarem o teletrabalho. Isto porque o trabalho remoto pode ser controlado tanto pelos sistemas específicos dos setores, da mesma forma que o trabalho presencial, ou até mesmo através de planilhas de Excel, como observado nas respostas. Se esse controle atual é eficaz ou se gera dificuldades para os teletrabalhadores ou para os gestores, a análise dos questionamentos restantes irá contribuir para a resposta.

4.1.5 Percepções Quanto à Produtividade no Teletrabalho e a Produtividade no Trabalho Presencial

Foi elaborada pergunta nos seguintes termos: “A produtividade que lhe é exigida em teletrabalho é superior à produtividade exigida para o trabalho presencial? Ou não? Por quê? De que forma?” O foco do questionamento não foi o aumento da

produtividade em si, mas sim a existência de **exigência** desse aumento de produtividade em teletrabalho.

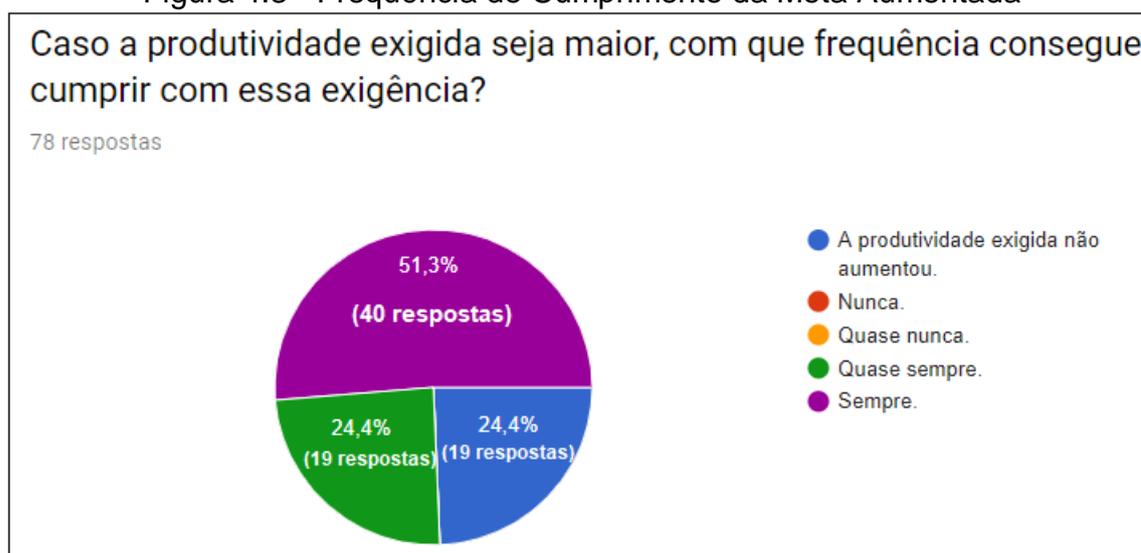
Antes de analisarmos os dados, necessário referir que, de acordo com o art. 13 da Portaria DETRAN/RS n.º 621/2018, “a meta de desempenho do servidor em teletrabalho deve ser superior em comparação a dos servidores que executem as mesmas atividades nas dependências do DETRAN/RS” (ANEXO B). Esta premissa é válida apenas para o teletrabalho na modalidade integral, não se aplicando às modalidades por tarefa e por projeto, em razão da especificidade destas.

Esclarecido este aspecto, verifica-se nas 78 respostas que 47 servidores referiram que a produtividade exigida é maior. Vinte e três respondentes disseram que a produtividade exigida não é maior, no entanto, cinco destes acrescentaram que, ainda que sem exigência, a produtividade aumentou. Três pessoas responderam que quando realizaram teletrabalho integral a produtividade exigida era maior, mas que hoje realizam teletrabalho por tarefa e não há essa exigência. Por fim, a resposta de cinco pessoas não pôde ser contabilizada porque não foi possível inferir a opinião sobre a exigência de maior produtividade, embora três destas tenham referido que a produtividade foi, de fato, maior.

Tendo em vista as diferentes atividades exercidas no DETRAN/RS, bem como as modalidades de teletrabalho integral (com metas mensais) e por tarefa (com metas a cada um ou dois dias), é interessante observar os diferentes tipos de respostas sobre de que forma a produtividade exigida é maior, dentre aquelas 47 que referiram esse aumento. Sete pessoas responderam que os prazos para a execução das tarefas são menores para quem está em teletrabalho. Cinco referiram que a exigência do aumento se dá através de porcentagem, que variou de 10% a 30%. Outras três citaram que aos teletrabalhadores é exigida uma quantidade de processos superior numericamente. As demais não especificaram de que forma a exigência ocorre.

Outro questionamento foi realizado sobre a frequência do cumprimento da demanda de trabalho remoto, a fim de complementar a pergunta anterior, conforme se observa na figura abaixo:

Figura 4.3 - Frequência de Cumprimento da Meta Aumentada



Fonte: Elaborada pelo autor.

O primeiro ponto a se destacar é que nenhum trabalhador respondeu não ter conseguido cumprir com a exigência quase nunca ou nunca. Subtraindo-se os 19 servidores que responderam que a exigência de produtividade não aumentou, que correspondem a 24%, verifica-se que 40 servidores (67,8%) conseguem cumprir a exigência sempre, enquanto 19 (32,2%) conseguem cumpri-la quase sempre.

Considerando o grande número de pessoas que responderam que lhes foi exigida maior produtividade, bem como considerando a porcentagem de pessoas que conseguem cumprir sempre ou quase sempre a exigência de maior produtividade, é possível concluir que, na percepção dos teletrabalhadores, a produtividade em teletrabalho é superior à produtividade quando em trabalho presencial. O resultado obtido é compatível com exigências da normativa que regulamenta o teletrabalho. Dessa forma, estes dados serão oportunamente comparados com a percepção dos gestores sobre o aumento da produtividade.

4.1.6 Percepção Quanto ao Ambiente do Teletrabalho

Foi questionado a cada participante: “Como avalia o ambiente no qual realiza teletrabalho (considerando aspectos como temperatura do ambiente, ergonomia, ruídos, interrupções, espaço e organização) em comparação ao ambiente no qual realiza trabalho presencial? Por quê?”. Dentre os 78 respondentes, 70 disseram que o ambiente em que realizam teletrabalho é melhor que o ambiente no qual realizam

trabalho presencial. Apenas dois responderam que o ambiente de teletrabalho é pior, e apenas uma pessoa apontou prós e contras, sem um posicionamento mais específico. Ainda, cinco respostas fugiram da questão proposta.

Quanto aos principais motivos citados que levaram à avaliação positiva do ambiente de teletrabalho, destacam-se aqueles que constaram no enunciado da pergunta, como temperatura, ergonomia, ruídos, interrupções, espaço e organização. Em especial, destaca-se que 44 servidores citaram a melhora da concentração ou ausência de ruídos quando em teletrabalho, podendo-se perceber que é uma reclamação bastante recorrente quanto ao trabalho na sede do DETRAN/RS.

O segundo aspecto mais referido, por 33 servidores, foi a climatização deficiente na sede, que faz com que considerem ser melhor o ambiente do trabalho remoto. O pesquisador, na condição de observador participante, concorda com esses resultados, referindo que a sede do DETRAN/RS, atualmente localizada no prédio da Secretaria de Segurança Pública do estado, possui problemas sérios de climatização e de ruídos que dificultam a concentração.

Com relação aos dois trabalhadores que referiram ser pior o seu ambiente em teletrabalho, verificou-se que um deles destacou que o ambiente fora da sede é mais propício a interrupções. O outro respondente referiu que em trabalho remoto não possui a mesma qualidade de recursos e ergonomia, e que também há ruídos.

A ergonomia foi o principal destaque como aspecto negativo do ambiente de teletrabalho, mesmo por aqueles que consideram que o ambiente do trabalho remoto ainda é melhor, no conjunto de fatores. Nove pessoas citaram que a ergonomia da sede é melhor do que quando em teletrabalho.

A análise dos dados demonstra claramente que as pessoas preferem o ambiente de teletrabalho. Mesmo os aspectos negativos referentes à ergonomia são passíveis de melhoria que só dependem do próprio teletrabalhador. Considerando, ainda, que boa parte dos respondentes iniciaram essa modalidade há pouco tempo, conforme já abordado, ainda estão em fase de adaptação. Não foi possível constatar qualquer prejuízo aos teletrabalhadores, na comparação com o ambiente da sede, exceto situações pontuais que possam fugir do seu controle, como por exemplo a falta de espaço ou o excesso de ruídos ou interrupções no ambiente do trabalho remoto.

4.1.7 Percepção Quanto à Satisfação com a Produtividade no Teletrabalho e a Produtividade no Trabalho Presencial

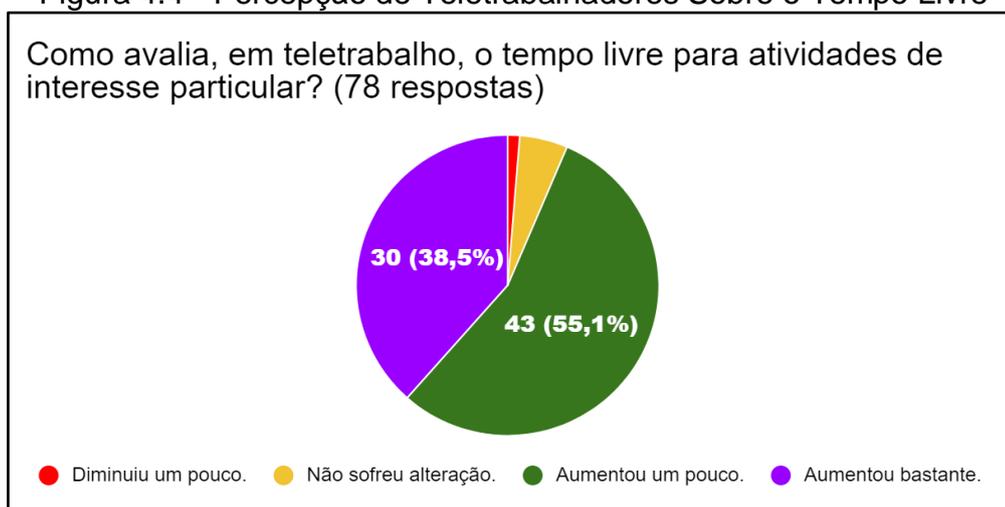
Os 78 participantes foram assim questionados: “Como avalia sua satisfação em relação à sua produtividade em teletrabalho, em comparação à produtividade em trabalho presencial? Por quê?”. Quase todos avaliaram positivamente a sua satisfação, com a exceção de três participantes que consideraram sua satisfação em relação à produtividade como independente da modalidade de trabalho.

Ao justificarem a resposta, 22 participantes referiram a concentração como um dos motivos da sua maior satisfação com a produtividade em teletrabalho, reforçando o que havia sido constatado na questão que tratou sobre o ambiente de trabalho. Para 16 servidores, essa satisfação está ligada à possibilidade de gerenciar o tempo e trabalhar nos horários que mais lhes favorecem, diferente do que pode ser feito em trabalho presencial.

Ainda, 14 pessoas justificaram que a redução do tempo trabalhado, com maior tempo para outras atividades, influi positivamente na sua satisfação. Interessante verificar, também, que nove pessoas referiram satisfação em relação à qualidade do trabalho realizado. Ou seja, além da produtividade em termos quantitativos, a produtividade em termos qualitativos também é referida como importante para a satisfação de uma quantidade considerável de respondentes.

4.1.8 Percepção Quanto ao Tempo Livre Oportunizado pelo Teletrabalho

Figura 4.4 - Percepção de Teletrabalhadores Sobre o Tempo Livre



Fonte: Elaborada pelo autor.

O gráfico acima demonstra que é notório o aumento do tempo livre aos servidores em teletrabalho. Somadas, 73 pessoas avaliaram que seu tempo livre para realizar atividades particulares aumentou. Quatro pessoas informaram que o tempo livre não sofreu alteração e somente uma relatou que seu tempo livre diminuiu um pouco. Nenhum trabalhador referiu ter diminuído bastante. É possível creditar boa parte deste resultado à melhora na concentração referida por grande parte dos trabalhadores, que permite que realizem a mesma tarefa despendendo menor tempo.

4.1.9 Percepção Quanto à Disposição em Teletrabalho, em Comparação ao Trabalho Presencial

Foi solicitado que os participantes avaliassem sua disposição após um dia comum de teletrabalho, em comparação a um dia comum de trabalho presencial. Do total, 69 responderam que se sentem mais dispostos em teletrabalho. Desses, 39 citaram a desnecessidade de deslocamento no trânsito até a sede como fator determinante e 18 mencionaram novos hábitos saudáveis que puderam ser inseridos em sua rotina a partir da implementação do teletrabalho, como maior qualidade e quantidade de sono, melhor alimentação, prática de esportes, práticas relativas à espiritualidade, aumento do convívio familiar e práticas de lazer.

Seis pessoas responderam que sua disposição não sofre alteração em teletrabalho e duas pessoas responderam que se sentem menos dispostas em teletrabalho, ambas justificando que no trabalho remoto a concentração das tarefas é maior.

A disposição é um fator que pode influenciar a qualidade de vida e, conseqüentemente, a produtividade do trabalhador. Se após um dia comum de trabalho remoto as pessoas se sentem mais dispostas que após um dia comum de trabalho presencial, no qual ainda têm que se deslocar de volta até suas residências, é possível que essa disposição seja revertida em benefícios como a prática de exercícios físicos e a realização de outras atividades prazerosas que, por sua vez, melhorem sua qualidade de vida.

4.1.10 Percepções Quanto à Influência do Teletrabalho na Qualidade de Vida

Os participantes foram questionados sobre a influência do teletrabalho na sua qualidade de vida. Conforme citado no referencial teórico, a análise da qualidade de vida de um trabalhador deve ser feita de forma contextualizada, já que os fatores determinantes para a qualidade de vida podem variar de um sujeito para outro. Ainda assim, alguns fatores como a carga horária e a autonomia influenciam na saúde do trabalhador (SERAFIM, 2012). Tais elementos foram observados nas respostas à questão proposta.

Todos os 78 respondentes relataram que houve impacto positivo na sua qualidade de vida. Vinte e sete pessoas trouxeram como fator determinante o melhor gerenciamento do tempo. Vinte e cinco trouxeram exemplos relacionados a melhora ou aumento de hábitos relativos à saúde física e/ou mental. Doze pessoas consideraram que a influência na sua qualidade de vida possui relação com a melhora no seu desempenho profissional, em razão do aumento de sua produtividade ou da qualidade do seu trabalho. Nove pessoas relacionaram explicitamente a qualidade de vida à melhora no convívio familiar e três mencionaram que a economia financeira proporcionada pelo teletrabalho interfere na percepção sobre sua qualidade de vida.

Ainda, é relevante referir que 41 respondentes enfatizaram o impacto do teletrabalho na sua qualidade de vida utilizando advérbios de intensidade ou expressões como “sou muito mais feliz assim”, “mudou minha vida” e “hoje minha vida tem qualidade”.

4.1.11 Percepções Gerais Quanto a Aspectos Positivos e Negativos da Implementação do Teletrabalho

Os participantes foram solicitados a relatarem livremente os aspectos positivos observados na experiência com o teletrabalho. As respostas variaram bastante, porém em sua maioria trouxeram aspectos que já haviam sido levantados e comentados em questões anteriores, conforme se observa no quadro-síntese abaixo:

Quadro 4.1 - Quadro-Síntese Sobre Aspectos Positivos do Teletrabalho Observados por Teletrabalhadores

Aspectos relacionados com:	Número de ocorrências:
Produtividade	38
Flexibilização de horários	37
Saúde física e mental	37
Aumento do tempo livre	36
Qualidade de vida	31
Concentração	18
Economia com despesas	18
Convivência familiar	11

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe ressaltar que o maior número de citações foi em relação à produtividade, o que indica que os teletrabalhadores do DETRAN/RS, todos servidores públicos estáveis, se preocupam com a sua produtividade e a relacionam com os benefícios do teletrabalho, tanto em termos de quantidade como de qualidade, aspecto também observado em questões anteriores.

Também é interessante esclarecer que praticamente todos os respondentes citaram aspectos referentes à sua qualidade de vida. Assim, as 31 ocorrências da expressão “qualidade de vida” na tabela acima foram apenas aquelas citadas exatamente nestas palavras. Como foi colocado no referencial teórico deste estudo, a qualidade de vida pode ser vista como um gênero do qual fazem parte outros aspectos também citados pelos participantes, como economia e gerenciamento do tempo e saúde física e mental.

Sobre a flexibilização de horários, Bergue (2014) leciona que os gestores precisam considerar que as pessoas possuem vidas externas ao ambiente da organização e necessidades que não podem ser ali satisfeitas. O autor entende que essas necessidades podem ser tanto relativas à preferência por trabalhar em horários alternativos aos da organização, mas também podem se referir ao exercício de outra atividade profissional, desde que compatível com o cargo público, e a prática de atividades físicas ou associadas ao lazer. O teletrabalho, se bem organizado, é capaz de auxiliar no atendimento dessas necessidades.

Outrossim, cabe referir que houve oito respondentes que citaram como positivos aspectos que beneficiam não a eles diretamente, mas à coletividade,

especialmente pela desnecessidade do seu deslocamento diário à sede da autarquia, como por exemplo a redução do trânsito nas ruas, do número de vagas em estacionamentos utilizados pelo DETRAN/RS e da emissão de poluentes.

Por fim, vale salientar a resposta de dois participantes, um que percebe como aspecto positivo a sensação de que a instituição está se modernizando e outro que, em razão do teletrabalho, se sentiu valorizado enquanto servidor público, dentro de um contexto em que há muitos anos não recebe reposição salarial. Apesar da baixa ocorrência, tais respostas ilustram que não são somente questões salariais que impactam no sentimento de valorização de um trabalhador.

Os participantes também foram questionados sobre os aspectos negativos observados com o teletrabalho, sendo que neste caso as respostas variaram pouco. Dentre os 78 respondentes, 27 disseram que não há qualquer aspecto negativo no teletrabalho, número este consideravelmente grande.

Para 37 participantes, o maior prejuízo do teletrabalho é a falta de convivência com os colegas, seja esta de natureza social ou profissional, pela falta das trocas de informações e de ideias que ajudam na resolução das questões de trabalho. Ainda, seis referiram dificuldades relacionadas à tecnologia da informação, referindo problemas para acessar a rede da autarquia ou com a alimentação dos sistemas de controle do teletrabalho.

Outras respostas trouxeram aspectos negativos pontuais e por vezes pessoais, observados por poucos respondentes. Ainda assim, merece especial destaque a seguinte resposta, que mencionou como aspectos negativos do teletrabalho “a insatisfação de quem não pode realizar, em virtude das atividades não serem compatíveis com o teletrabalho; A falta de bom senso e critérios claros em permitir ou não o teletrabalho nas atividades não passíveis de serem mensuradas, em termos de produtividade e aspectos construtivos para a instituição”. Trata-se de duas observações interessantes. Em relação à primeira, embora a presente pesquisa tivesse como escopo a percepção daqueles que realizaram o teletrabalho, entende-se que a opinião daqueles que não puderam realizar, principalmente por falta de compatibilidade de suas atividades, importa e pode gerar impactos na organização. É possível que o teletrabalho seja visto, por quem não o realizou, como algo negativo ou, ainda que positivo, que interfira direta ou indiretamente nas suas atividades.

A segunda observação trata do bom senso nos critérios para permitir a realização de trabalho remoto em razão de atividades que dificultem ou impossibilitem

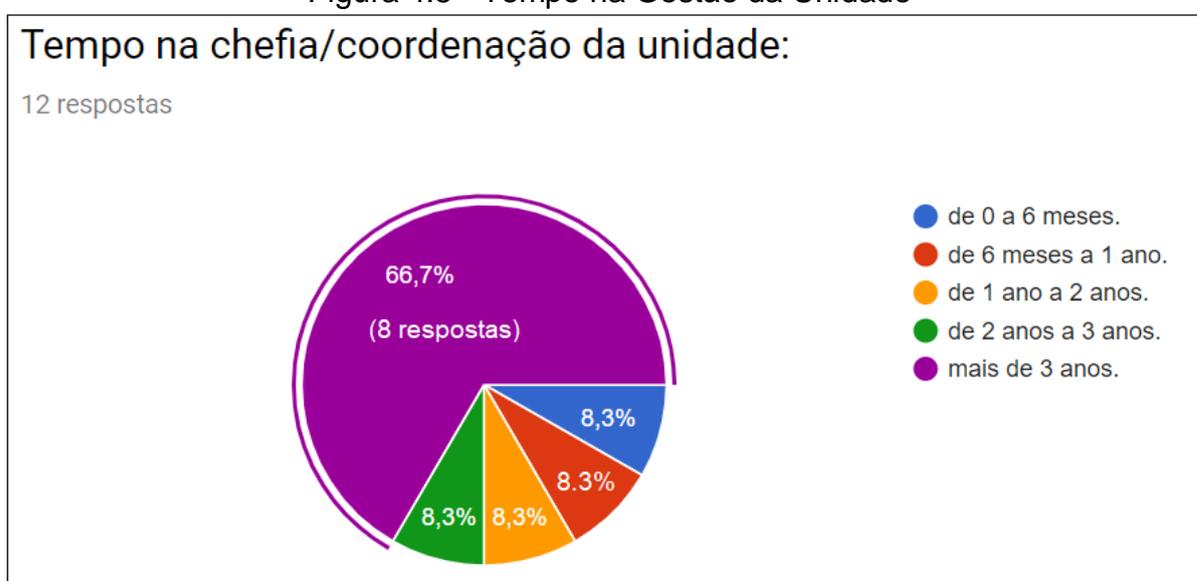
a mensuração. É que a norma que regulamenta o teletrabalho impõe que as atividades sejam mensuráveis, porém a demanda das atividades nem sempre é previsível. Assim, pode ocorrer de uma atividade ser perfeitamente compatível com o teletrabalho, inclusive favorecendo o trabalho em razão da maior concentração, porém ser de difícil mensuração e de quantificação variável conforme a demanda. Entende-se que, nesses casos, deve prevalecer o bom senso, buscando-se alternativas que facilitem, e não dificultem, a realização do trabalho de forma remota, devendo ser considerados todos os demais aspectos que o envolvem além da produtividade, como a qualidade de vida do trabalhador.

4.2 Análise dos Formulários - Gestores

4.2.1 Perfil: Idade e Sexo, Tempo na Gestão da Unidade e na Gestão do Teletrabalho

O Questionário 2 foi respondido por um total de 12 gestores, entre coordenadores e chefes de divisão, número que permite realizar uma boa análise qualitativa dos dados. Quanto ao perfil dos gestores, foram elaboradas as seguintes figuras:

Figura 4.5 - Tempo na Gestão da Unidade



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 4.6 - Tempo na Gestão do Teletrabalho na Unidade



Fonte: Elaborada pelo autor.

A análise dos dados referentes à idade e sexo dos gestores não apresentou aspectos que mereçam destaque, ou seja, as respostas não demonstraram substancial relação com os demais dados coletados na pesquisa. Da mesma forma, embora sejam interessantes para conhecer o perfil dos gestores, os dados coletados referentes ao tempo na gestão da unidade e ao tempo de gestão do teletrabalho na unidade não demonstraram qualquer interferência na dificuldade de administrar o trabalho remoto ou na percepção de produtividade no setor.

4.2.2 Percepções Quanto à Produtividade no Teletrabalho e a Produtividade no Trabalho Presencial

Da análise dos dados, verifica-se que onze gestores consideram que a produtividade exigida em teletrabalho é superior à produtividade exigida em trabalho presencial, enquanto apenas um relata que em seu setor a produtividade exigida em teletrabalho não é superior, devido à natureza distinta das atividades presenciais, o que impede a comparação.

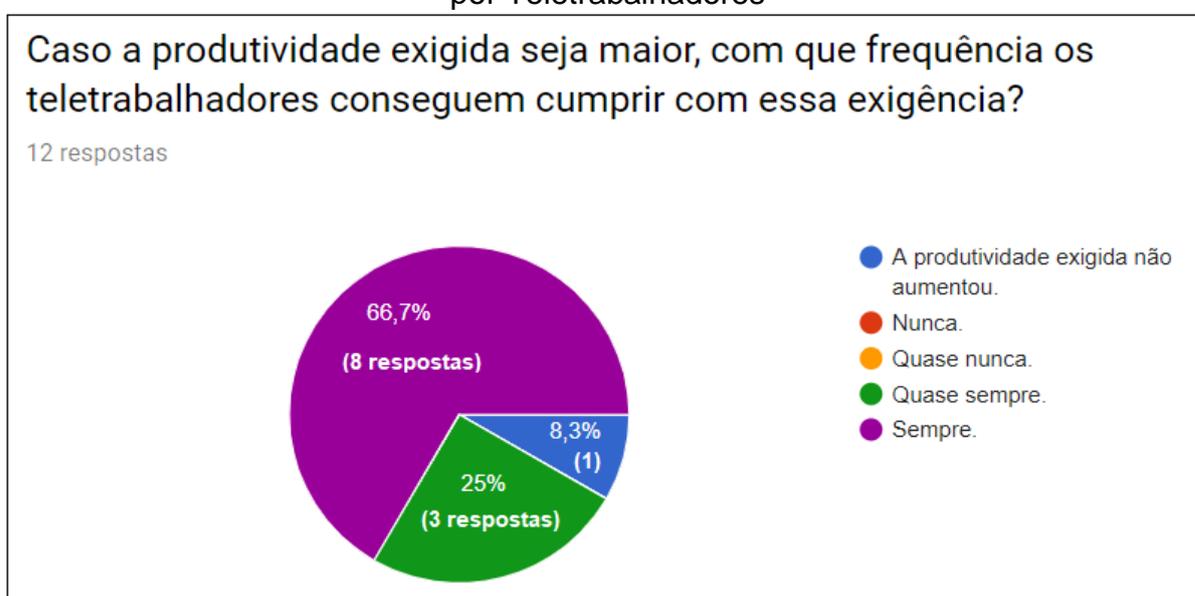
Observa-se que cinco gestores, dentre os que entendem a produtividade exigida como maior, mencionaram que isso se deve à normativa que regulamenta o teletrabalho no DETRAN/RS. Outros dois citaram como justificativa para o aumento da exigência o fato de que em teletrabalho o profissional tem menor variedade de

atividades, estando livre da necessidade de atender telefones e das intercorrências com colegas e estagiários.

Também se observa que dois participantes mencionaram que o teletrabalho pode ter exigência de produtividade maior que a modalidade presencial devido à maior concentração possibilitada aos trabalhadores em trabalho remoto. Dois gestores citaram de forma quantitativa e objetiva o quão maior é a exigência de produtividade em teletrabalho, e um gestor inferiu que o aumento da produtividade foi a forma encontrada de possibilitar a implementação desta nova modalidade de trabalho na autarquia.

Foi, então, solicitado que os gestores indicassem a frequência com que os servidores conseguem atingir essa produtividade mais alta em teletrabalho, conforme se observa na figura a seguir:

Figura 4.7 - Frequência de Cumprimento da Meta Aumentada por Teletrabalhadores



Fonte: Elaborada pelo autor.

Oito gestores responderam que a meta aumentada é sempre cumprida, enquanto três responderam que é cumprida quase sempre. Se, na percepção dos gestores, a produtividade exigida aumentou e os servidores conseguem cumprir essa maior exigência, é possível concluir que houve aumento de produtividade na autarquia entre os servidores que exercem suas atividades em trabalho remoto, até porque esta percepção dos gestores coincide com a dos teletrabalhadores.

Quanto aos motivos elencados para o aumento de produtividade, alguns gestores citaram a maior concentração dos trabalhadores na realização das atividades. Outros motivos elencados pelos gestores para esse aumento podem ser vistos nas respostas das questões seguintes, que dizem respeito à sua percepção quanto à motivação e o comprometimento dos trabalhadores que passaram a realizar o trabalho remoto.

4.2.3 Percepções Quanto à Influência do Teletrabalho na Motivação para o Trabalho dos Servidores da Unidade

Todos os 12 gestores têm a percepção de que a motivação dos profissionais em teletrabalho aumentou. Nove trouxeram como justificativa para aumento da motivação aspectos que envolvem melhora na qualidade de vida e autonomia dos servidores no gerenciamento do próprio tempo. Dois gestores citaram, ainda, que é possível verificar melhora significativa na qualidade do produto do trabalho, bem como melhora global na disponibilidade dos servidores para as demandas. Um dos participantes referiu que, com a implementação do teletrabalho, profissionais que antes tinham interesse em sair do setor acabaram desistindo da ideia.

Unânime entre as respostas, o aumento da motivação para o trabalho pode ser elencado como uma das causas para o aumento da produtividade observado em relação aos servidores em teletrabalho. Bergue (2014) define a motivação como uma força interior que atua no interesse de uma pessoa para a ação, impulsionando o seu esforço para atingir determinado objetivo. Ainda conforme o autor, cabe ao gestor público entender os efeitos que a organização produz nos indivíduos e o que os faz agir de determinada maneira no ambiente da organização, a fim de buscar uma convergência entre os objetivos organizacionais e os individuais.

Uma vez compreendido que o teletrabalho é capaz de gerar efeitos positivos na motivação dos servidores, cabe ao gestor proporcionar os meios necessários para manter e ampliar essa motivação.

4.2.4 Percepções Quanto à Influência do Teletrabalho no Comprometimento com o Trabalho dos Servidores da Unidade

Questionados sobre se perceberam maior comprometimento dos servidores que realizaram teletrabalho, nove gestores avaliaram que a implementação do teletrabalho teve influência positiva no comprometimento dos trabalhadores do seu setor, enquanto os outros três participantes avaliaram que não houve diferença no comprometimento, justificando que este sempre existiu de forma satisfatória. Além disso, verificou-se que seis gestores vincularam a influência positiva no comprometimento dos trabalhadores ao cumprimento das metas propostas. Três participantes relataram que a influência positiva no comprometimento deve estar ligada à motivação em manter os benefícios proporcionados por esta modalidade, no que diz respeito à qualidade de vida e à flexibilização dos horários.

Sobre esta última percepção, cabe referir um aspecto normativo constante nas regulamentações antiga e atual sobre o teletrabalho no DETRAN/RS. Em ambas constou expressamente que o não cumprimento das metas estabelecidas pode implicar o cancelamento da autorização para a realização do trabalho remoto e o retorno imediato do servidor ao trabalho presencial. Isso certamente reflete na motivação e no comprometimento dos servidores que, satisfeitos com o teletrabalho, não querem perder essa possibilidade.

De qualquer forma, o maior comprometimento dos servidores com o trabalho é uma constatação positiva e que ajuda a explicar o aumento percebido na produtividade. Vale lembrar que, segundo Fonseca e Bastos (2003), a percepção do desempenho costuma ser maior nos ambientes em que se encontra maior comprometimento organizacional e estimulação da criatividade.

4.2.5 Percepções Quanto ao Processo de Implementação do Trabalho na Unidade

Foi questionado aos gestores: “A implementação do teletrabalho influenciou na dificuldade de administrar o trabalho no setor? Por quê? De que forma?”. Para sete respondentes, não houve qualquer influência negativa na administração do seu setor. Inclusive, dois destes referiram que houve inclusive melhora na administração do setor após o teletrabalho.

Cinco participantes referiram dificuldades na administração do setor após implementação do teletrabalho, entretanto, dois destes ressaltaram que isso ocorreu apenas no início, em razão da adaptação, e que hoje não persistem tais dificuldades. Dentre os três que mencionaram a dificuldade como atual, dois fundamentaram com

o aumento da necessidade de planejar com maior antecedência e controlar as atividades dos servidores em teletrabalho, enquanto o terceiro referiu dificuldade em conciliar as necessidades pessoais dos trabalhadores e as demandas da autarquia.

Do total, sete participantes citaram que houve necessidade de adaptação nas atividades, planejamentos e métodos do setor para eliminar dificuldades de administração na implementação do teletrabalho, o que se entende como natural para uma alteração deste porte nos processos de trabalho.

Os números verificados e as justificativas apresentadas pelos gestores indicam que as dificuldades de administrar o teletrabalho podem ocorrer, especialmente em fase de adaptação, mas que são superáveis. E para compreender se tais dificuldades compensam frente à totalidade da implementação do teletrabalho, os gestores foram questionados sobre a sua visão global sobre a experiência com o teletrabalho.

Aos gestores foi feita a seguinte pergunta: “De forma geral, como você avalia a implementação do teletrabalho na sua unidade? Por quê?”. Nas respostas, observou-se que **todos** os gestores avaliaram como positiva a implementação do teletrabalho no seu setor. Nove destes atribuíram sua opinião positiva ao fato de que a implementação contribuiu na melhora da qualidade de vida dos trabalhadores, trazendo um clima de motivação ao ambiente de trabalho. Nove gestores fundamentaram sua opinião favorável ao teletrabalho em razão dos benefícios trazidos à autarquia, como aumento da produtividade e melhora na qualidade das entregas. Por fim, dois fizeram referência à diminuição de custos para a autarquia.

Portanto, verifica-se que, ainda que tenham sido encontradas dificuldades, todos os gestores respondentes avaliaram como positiva a implementação do teletrabalho, entendendo que este faz bem tanto aos teletrabalhadores como ao DETRAN/RS.

4.2.6 Percepções Gerais Quanto a Aspectos Positivos e Negativos da Implementação do Teletrabalho

Os 12 participantes foram solicitados a relatarem livremente os aspectos positivos observados na experiência com o teletrabalho. As respostas trouxeram elementos que, em sua maioria, já haviam sido abordados e comentados em questões anteriores, conforme se observa no quadro-síntese abaixo:

Quadro 4.2 - Quadro-Síntese Sobre Aspectos Positivos Observados por Gestores

Aspectos relacionados com:	Número de ocorrências:
Produtividade	11
Motivação dos servidores	9
Melhora no ambiente de trabalho presencial	5
Satisfação dos trabalhadores	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

O foco das percepções dos gestores nas respostas recaiu sobre a produtividade, citada onze vezes, bem como sobre os aspectos que a possibilitam, como a motivação dos trabalhadores, citada nove vezes. Outra percepção interessante, que até então não havia sido citada, se refere à melhora no ambiente do trabalho presencial pela diminuição do número de servidores presentes, o que foi observado em cinco respostas.

Pela observação participante do pesquisador, pode-se acrescentar que as instalações do DETRAN/RS carecem de melhorias, o que fora verificado também nas respostas dos servidores, e que o espaço para o trabalho, em muitos setores, é pequeno para a acomodação de tantas pessoas. Como resultado, o aumento do ruído e das interrupções não favorece a concentração, aspecto tão referido pela maioria dos teletrabalhadores.

Da mesma forma, as respostas dos gestores corroboram as colocações dos teletrabalhadores, podendo-se inferir que não somente o ambiente destes melhorou, mas a sua ausência na sede da autarquia também faz com que melhore o ambiente de trabalho dos servidores que estão realizando suas atividades de forma presencial. No entanto, somente com uma pesquisa aplicada a estes últimos seria possível aprofundar o impacto do teletrabalho para os servidores em trabalho presencial.

Questionando-se aos gestores sobre os aspectos negativos observados com a implementação do teletrabalho, verificou-se nas doze respostas obtidas que, para três gestores, não há nenhum aspecto negativo observado. Para sete outros participantes, o maior problema é relativo à ausência física dos servidores em teletrabalho, que pode prejudicar a convivência e a comunicação. Dentre esses sete, dois ainda afirmaram que um aspecto negativo é que a falta da presença física do teletrabalhador pode fazer com que um servidor em trabalho presencial precise suprir alguma atividade daquele, resultando na sua sobrecarga de trabalho. Dois gestores também citaram

como aspectos negativos problemas ligados à tecnologia da informação, como a desconexão dos servidores em teletrabalho.

A percepção dos gestores é fundamental para que a modalidade do teletrabalho, ainda incipiente, possa ser aperfeiçoada. É possível concluir, no entanto, que não foram referidos aspectos que, por sua relevância, pudessem justificar o fim do teletrabalho ou sua diminuição no âmbito da autarquia. Ao contrário, verifica-se inúmeros outros aspectos positivos que podem justificar a continuidade e até mesmo, em alguns casos, o aumento do número de servidores que realizam suas atividades de forma remota.

4.3 Comparações Entre Percepções de Teletrabalhadores e Gestores

As percepções de teletrabalhadores e gestores são bastante convergentes. Tanto nos questionamentos mais restritos como naqueles mais abertos, é possível perceber que uns e outros citaram praticamente os mesmos aspectos para justificarem sua avaliação sobre o teletrabalho. Logicamente, a percepção dos gestores apresentou maior enfoque na produtividade dos seus subordinados, enquanto o foco da percepção dos teletrabalhadores recaiu sobre a sua própria qualidade de vida.

Ainda assim, foi possível perceber que os servidores respondentes enfatizaram que a produtividade é, sim, um aspecto muito relevante para eles enquanto participantes do teletrabalho, assim como foi possível observar que a qualidade de vida dos servidores é importante para os gestores.

Em um contexto no qual, como referiu um dos teletrabalhadores na pesquisa, há anos não ocorre reposição salarial, o desafio da administração pública é encontrar caminhos para manter seus servidores motivados e dispostos a produzirem mais e melhor. Como leciona Bergue (2014), cabe ao gestor público entender os efeitos que a organização produz nos indivíduos e as motivações destes, no intuito de buscar uma convergência entre os objetivos organizacionais e os individuais que tragam benefícios a todos.

Os resultados da pesquisa aqui realizada demonstram que o teletrabalho se afirma como uma ferramenta que pode auxiliar de maneira contundente na motivação e, de forma mais ampla, na qualidade de vida dos trabalhadores, com impactos positivos na produtividade da autarquia.

Em relação à produtividade, as percepções de teletrabalhadores e gestores convergiram de forma inequívoca. Ambos referem que, de modo geral, a produtividade exigida aumentou e que, ainda assim, os trabalhadores conseguem dar conta desse aumento e ainda perceber o teletrabalho como satisfatório. Nesse aspecto, a pesquisa aqui realizada corrobora a conclusão encontrada por Tremblay (2002), após a realização de estudo com 500 participantes sobre o teletrabalho, no sentido de que mesmo a exigência de maior produção na mesma quantidade de tempo é vista como sendo um preço aceitável a ser pago para poderem realizar o trabalho em ambiente mais aprazível e sem a necessidade de deslocamentos e engarrafamentos.

Não se pode olvidar, ainda, que o aumento de produtividade de um órgão público como o DETRAN/RS tende a refletir no maior atendimento de demandas de uma coletividade, daí a sua importância, principalmente se desse aumento não resultou ônus ao orçamento público, como ocorre no teletrabalho.

As percepções sobre as causas do aumento de produtividade apresentaram pouca variação entre gestores e trabalhadores. O aumento da concentração em teletrabalho, citado por alguns gestores, foi o elemento mais referido entre os diretamente afetados, que são os trabalhadores. Neste aspecto, as diferenças apontadas entre o tão criticado ambiente da sede e o ambiente que escolhem para o teletrabalho são incisivos. De forma geral, os trabalhadores citaram que sua concentração é melhor sem os ruídos, interrupções e os problemas estruturais presentes na sede.

Outro elemento que ajuda a explicar o aumento da produtividade é o aumento da motivação dos trabalhadores. A motivação foi o segundo termo mais citado pelos gestores como aspecto positivo do teletrabalho, atrás apenas da própria produtividade, que é uma de suas consequências. E os teletrabalhadores corroboram esse aumento de motivação, na medida em que a quase totalidade se sente satisfeita com a sua produtividade em teletrabalho, além de mais disposta após um dia comum de trabalho.

Por fim, mas não menos importante, os reflexos do trabalho remoto na qualidade de vida dos trabalhadores convergem com as respostas dos gestores, embora o enfoque dos questionamentos a estes não tenha recaído sobre a qualidade de vida. As respostas dos teletrabalhadores e a forma como exaltam o bem-estar gerado pelo teletrabalho auxiliam a compreender os reflexos na sua motivação e

comprometimento observados pelos gestores e, por consequência, na produtividade percebida por ambos.

Buscando compreender de que forma a qualidade de vida dos trabalhadores impacta na produtividade, cabe recordar os seguintes fatos, relacionando-os com as respostas obtidas na pesquisa e com a observação participante do pesquisador. Em um passado muito recente, não havia teletrabalho no DETRAN/RS. Todos os servidores cumpriam suas atividades na sede da autarquia durante a jornada de, geralmente, 40 horas semanais. Inclua-se neste contexto alguns anos sem reposição salarial, queixa recorrente da quase totalidade de servidores, que veem sua remuneração ser corroída pela inflação.

Em um ato de pioneirismo, o gestor público lança mão de uma ferramenta de gestão e permite que, já nos primeiros meses, mais de uma centena de trabalhadores possam realizar suas tarefas de forma remota, geralmente nas suas casas. De uma só vez, muitos trabalhadores são beneficiados com a desnecessidade de deslocamentos diários até a sede da autarquia e percebem que, além de não precisarem enfrentar o trânsito e eventuais engarrafamentos, conseguem inclusive aumentar sua produção com o aumento da concentração no trabalho, despendendo menor tempo na realização das mesmas atividades.

Percebem, então, que sobra tempo para realizarem atividades pessoais prazerosas, praticarem exercícios, terem mais contato com a família e menos contato com ruídos e interrupções que atrapalhavam seu trabalho presencial. Alguns citam até a diminuição dos gastos, reduzindo custos com alimentação e transporte. Citam diversos fatores pessoais que lhes foram possibilitados graças à implementação do trabalho remoto. Citam também alguns aspectos negativos, porém reforçam que os positivos são compensadores.

Pois bem, este é o contexto dos dados coletados na presente pesquisa. É evidente que os servidores que compreendem o teletrabalho como positivo irão trabalhar engajados para não perderem tais possibilidades, ainda que precisem produzir um pouco mais. Outrossim, não se deve esquecer da quantidade de participantes da pesquisa que responderam que a produtividade aumentou mesmo quando não foi exigido este aumento.

Resta claro, portanto, que a percepção de gestores e trabalhadores do DETRAN/RS é pela avaliação positiva do teletrabalho, com seus muitos aspectos positivos a serem considerados e alguns desafios a serem enfrentados. Como

ferramenta de gestão, mostrou-se benéfica no aumento da motivação e comprometimento dos servidores e no incremento da produtividade, conferindo aos trabalhadores maior qualidade de vida e satisfação no desempenho de suas atividades.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar implicações da implementação do teletrabalho no âmbito do Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul - DETRAN/RS. Além do levantamento de estudos sobre temas como gestão de pessoas, teletrabalho, qualidade de vida e produtividade, a pesquisa prática buscou analisar as percepções dos teletrabalhadores e dos gestores, assim compreendidos os servidores públicos que realizaram atividades em teletrabalho e os Coordenadores e Chefes de Divisão, sobre a implementação do teletrabalho na DETRAN/RS.

A condução da pesquisa, da forma como originariamente havia sido projetada, necessitou de adaptações no transcurso da elaboração do presente trabalho. Isto porque o teletrabalho no DETRAN/RS, que surgiu como um projeto-piloto em dezembro de 2017, previa uma única modalidade de trabalho remoto, razão pela qual havia uma limitação de setores cujas atividades eram compatíveis com essa modalidade. No entanto, em janeiro de 2019 entrou em vigor nova regulamentação que passou a prever novas modalidades de trabalho remoto, em especial o teletrabalho por tarefa, que possibilitou a participação de muitos outros servidores.

Apesar das diferenças entre essas modalidades tornarem menos lineares os resultados da pesquisa, optou-se por não excluir esses novos teletrabalhadores do estudo, o que se mostrou acertado, já que foi constatada uma substancial participação destes na pesquisa. Porém, foi necessária uma abordagem diferente e o registro das devidas ressalvas na análise dos resultados que, porém, foi enriquecida pela contribuição dos recentes teletrabalhadores dessa nova modalidade.

Os dados obtidos na pesquisa qualitativa e exploratória trouxeram elementos interessantes que abrem espaço para novas abordagens além da realizada neste trabalho. Por exemplo, no campo do comportamento organizacional, é possível realizar pesquisa com os servidores não participantes do teletrabalho, a fim de verificar suas percepções sobre a implementação, uma vez que a situação do ambiente de trabalho na sede sofreu relevantes alterações desde que dezenas de servidores passaram a trabalhar de forma remota simultaneamente. Fatores como o clima dos setores e a diminuição do convívio social e profissional devem ser, também, vistos sob a perspectiva daqueles que, especialmente pela natureza de suas atribuições, não podem atualmente realizar teletrabalho.

Entende-se, também, que a realização de nova pesquisa predominantemente quantitativa poderia complementar os resultados obtidos no presente trabalho, fornecendo dados estatísticos relativos à satisfação de gestores e teletrabalhadores, ao aumento da produtividade e à redução de custos. No entanto, a baixa quantidade de respondentes entre os gestores para quem a pesquisa foi encaminhada indica que haveria dificuldades em uma eventual pesquisa quantitativa.

Os dados obtidos na pesquisa permitem concluir, de forma segura, que a implementação do teletrabalho no DETRAN/RS vem se constituindo em uma experiência positiva tanto para os servidores quanto para a gestão, uma vez que há ganhos para ambos e que há convergência entre os objetivos institucionais e pessoais. De acordo com as percepções dos participantes, o teletrabalho consegue mesclar maior produtividade, muitas vezes com ganhos não apenas em quantidade, mas em qualidade do trabalho, com maior qualidade de vida para os trabalhadores.

Também foram constatados aspectos negativos, ao menos em caráter potencial, que se referem principalmente à diminuição do convívio entre colegas de trabalho e dificuldades de comunicação. Porém, tais aspectos não se apresentam como barreiras à implementação do teletrabalho, mas sim como desafios de gestão a serem identificados, trabalhados e superados. Além disso, a comparação entre aspectos positivos e negativos, em sua quantidade e profundidade, sugere inclusive que há espaço para o incremento da implementação do teletrabalho.

A produtividade, enfoque principal dos questionamentos feitos aos gestores, aparece também como fator relevante apontado pelos trabalhadores como determinantes para sua satisfação com a experiência. A grande maioria de gestores e teletrabalhadores entende que o teletrabalho demanda maior produtividade, mas que isso não faz com que os servidores sejam sobrecarregados. Ao contrário, estes afirmam que sua qualidade de vida é melhor, já que conseguem aplicar em suas atividades a concentração e a disposição que o ambiente fora da sede proporciona, aliando-as à flexibilização e autonomia de seus horários, fazendo com que sobre tempo para atividades pessoais que até então tinham dificuldade de realizar.

Assim, se o teletrabalho, mesmo de maneira incipiente na organização, foi capaz de produzir tais resultados e aumentar a satisfação dos trabalhadores, resta claro o seu potencial para, ao menos, reduzir as dificuldades impostas pelos tempos atuais, cujo horizonte não é muito promissor aos servidores públicos, devido à crise orçamentária do estado do Rio Grande do Sul.

A ressalva que se deve fazer é que o teletrabalho não deve ser encarado como “moeda de troca” em razão da diminuição dos direitos trabalhistas que vem avançando nas casas legislativas, a fim de diminuir a insatisfação dos trabalhadores quanto a tais perdas. Deve, sim, ser utilizado como a ferramenta de gestão que é, capaz de reorganizar os mecanismos de produção e permitir maior qualidade de vida, independentemente de vieses políticos ou ideológicos.

A modernização dos procedimentos e a possibilidade de utilizar novas tecnologias no serviço público, que já são utilizadas na iniciativa privada há bastante tempo, deve ser encarada como uma questão atual, e não futura. Porque urge a implementação de tais melhorias que venham ao encontro das necessidades dos trabalhadores e da gestão, assim como urge que o cidadão, pagador de impostos e usuário dos serviços públicos, seja também beneficiado com uma ferramenta que, por suas potencialidades, já demorou a se tornar realidade.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, A. V. B; BRANDAO, M. G. A; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba , v. 1, n. 2, p. 97-120, Ago. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000200006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 abr. 2019.
- BRASIL. Lei n.º 9.503, de 23 de setembro de 1997. **Institui o Código de Trânsito Brasileiro**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19503.htm>. Acesso em: 17 abr. 2019.
- BRASIL. Lei Complementar n.º 101, de 4 de maio de 2000. **Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 16 mar. 2019.
- BECKER, G. V.; RUAS, R. L. Estratégias de comprometimento e planos de participação nos lucros: tendências recentes. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba , v. 1, n. 3, p. 141-161, Dez. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000300008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 abr. 2019.
- BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2014.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar**: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Em Tese, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>>. Acesso em: 15 abr. 2019.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Princípios da administração**: o essencial em teoria geral da administração. 2ed. Barueri: Editora Manole, 2006.
- COSTA, I. de S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 01-12, Mar. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512005000100009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 set. 2018.
- COSTA, I. de S. A. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho**. 124 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3273>>. Acesso em: 13 set. 2018.

DETRAN/RS. Portaria n.º 554/2017, de 09 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a realização de teletrabalho, a título de projeto-piloto, no âmbito do DETRAN/RS.** Disponível em: <<http://www.detrans.rs.gov.br/conteudo/48134/554>>. Acesso em: 10 set. 2018.

DETRAN/RS. Portaria n.º 621/2018, de 12 de dezembro de 2018. **Dispõe sobre a realização de teletrabalho no âmbito do DETRAN/RS e dá outras providências.** Disponível em: <<http://stdetrans.rs.gov.br/conteudo/53214/621>>. Acesso em: 09 jan. 2019.

ESTRADA, M. M. P. O teletrabalho escravo. **Revista Eletrônica da Faculdade de Alta Floresta**, v. 2, n. 1, 2013. Disponível em: <<http://www.faflor.com.br/revistas/refaf/index.php/refaf/article/view/95>>. Acesso em: 03 mai. 2019.

FONSECA, C. A. M.; BASTOS, A. V. B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 61-88, jan. 2003. ISSN 1984-6657. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7068>>. Acesso em: 03 mai. 2019. Acesso em: 15 abr. 2019.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

GRISCI, C. L. I. Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. **RAE-eletrônica**. São Paulo. Vol. 7, n. 1 (jan./jun. 2008), Art. 4, [23 f.], 2008. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/20540/000631316.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 09 jan. 2019.

GUIMARÃES FILHO, J. R. **A estabilidade do servidor público concorre para a manutenção do interesse público e eficiência na administração pública.** 2004. 50 p. Monografia (Especialização) - Centro de Ensino Unificado do Distrito Federal, Brasília, DF, 2004. Disponível em: <https://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Direito/A_estabilidade_do_servidor_publico.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2019.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos.** 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

LEITE, N. P.; DE ALBUQUERQUE, L. G. Políticas e práticas de gestão de pessoas: peculiaridades de uma estrutura organizacional remota. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 2, n. 2, p. 327-342, 2009. Disponível

em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273420378011.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

MARTELLO, A.; BAST, E. 14 estados superam limite da LRF para gastos com pessoal em 2017, diz Tesouro Nacional. **G1**, Brasília e São Paulo, 13 nov. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/11/13/14-estados-superam-limite-da-lrf-para-gastos-com-pessoal-em-2017-diz-tesouro-nacional.ghtml>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

RIO GRANDE DO SUL. Lei n.º 10.847, de 20 de agosto de 1996. **Cria o Departamento Estadual de Trânsito - DETRAN/RS e dá outras providências.** Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/FileRepository/repLegisComp/Lei%20nº%2010.847.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2019.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000100152&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 13 set. 2018.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582011000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 set. 2018.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. de C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 33, p. 39-49, jun. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302005000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 14 set. 2018.

SERAFIM, A. da C. et al. Riscos psicossociais e incapacidade do servidor público: um estudo de caso. **Psicologia: Ciência e profissão**, Brasília, v. 32, n. 3, p. 686-705, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932012000300013&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 14 set. 2018.

SILVA, A. M. S. da. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 3.; CONGRESSO IBEROAMERICANO DE INVESTIGADORES E DOCENTES DE DIREITO E INFORMÁTICA, 5., 2015, Santa Maria. **Anais** [...]. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2015. Disponível em: <<http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2018.

SIQUEIRA, V. T. A.; KURCGANT, P. Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. *Rev. esc. enferm. USP*, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 151-157, fev. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342012000100021&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 14 set. 2018.

SOUZA, E. C. L. de. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de administração pública**, v. 36, n. 1, p. 73-88, 2002.

Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6428/5012>>. Acesso em:
09 jan. 2019.

The strong case for working remotely. **INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION**
- **ILO**. 25 mar. 2013. Disponível em: <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_208067/lang--en/index.htm>. Acesso em: 26 abr. 2019.

TREMBLAY, D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 54-65, 2002.

TUPY, O; YAMAGUCHI, L. C. T. Eficiência e produtividade: conceitos e medição. **Embrapa Pecuária Sudeste - Artigo em periódico indexado (ALICE)**, 1998. Disponível em:
<<https://www.alice.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/44360/1/PROCIOT1998.00126.pdf>>. Acesso em: 09 jan. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 5ed. Porto Alegre: Bookman editora, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário 1: Teletrabalhadores

Questionário 1: Teletrabalhadores

Prezado(a): você está sendo convidado a preencher este questionário de forma totalmente anônima, para a pesquisa acadêmica de Jaime Pegorini, pós-graduando em Gestão Pública pela UFRGS. Seus dados serão utilizados de forma global e em nenhum momento você será identificado. O tempo de preenchimento é estimado em torno de 7 minutos. Contamos com a sua participação. Obrigado!

*Obrigatório

Idade: *

Sexo: *

- Feminino.
- Masculino.

Tempo de trabalho no seu setor atual: *

- até 6 meses.
- de 6 meses a 1 ano.
- de 1 ano a 2 anos.
- de 2 anos a 3 anos.
- mais de 3 anos.

Durante quantos meses realizou teletrabalho desde 2018? *

- de 1 a 3 meses.
- de 3 meses a 6 meses.
- de 6 meses a 9 meses.
- de 9 meses a 12 meses.
- mais de 12 meses.

Quando em teletrabalho, de que forma é realizado o controle do seu trabalho pelos superiores hierárquicos? Explique. *

A produtividade que lhe é exigida em teletrabalho é superior à produtividade exigida para o trabalho presencial? Ou não? Por quê? De que forma? *

Caso a produtividade exigida seja maior, com que frequência consegue cumprir com essa exigência? *

- A produtividade exigida não aumentou.
- Nunca.
- Quase nunca.
- Quase sempre.
- Sempre.

Como avalia o ambiente no qual realiza teletrabalho (considerando aspectos como temperatura do ambiente, ergonomia, ruídos, interrupções, espaço e organização) em comparação ao ambiente no qual realiza trabalho presencial? Por quê?*

Como avalia sua satisfação em relação à sua produtividade em teletrabalho, em comparação à produtividade em trabalho presencial? Por quê?*

Como avalia, em teletrabalho, o tempo livre para realizar atividades de interesse particular? *

- Diminuiu bastante.
- Diminuiu um pouco.
- Não sofreu alteração.
- Aumentou um pouco.
- Aumentou bastante.

Como avalia sua disposição após um dia comum de teletrabalho, em comparação a um dia comum de trabalho presencial? Por quê? *

De forma geral, como avalia a influência do teletrabalho na sua qualidade de vida? Por quê? *

Cite (e, se quiser, comente sobre) os principais aspectos positivos observados com a implementação do teletrabalho: *

Cite (e, se quiser, comente sobre) os principais aspectos negativos observados com a implementação do teletrabalho: *

APÊNDICE B - Questionário 2: Gestores

Questionário 2: Gestores

Prezado(a): você está sendo convidado a preencher este questionário de forma totalmente anônima, para a pesquisa acadêmica de Jaime Pegorini, pós-graduando em Gestão Pública pela UFRGS. Seus dados serão utilizados de forma global e em nenhum momento você será identificado. O tempo de preenchimento é estimado em torno de 7 minutos. Contamos com a sua participação. Obrigado!

*Obrigatório

Idade: *

Sexo: *

- Feminino.
- Masculino.

Tempo na chefia/coordenação da unidade: *

- de 0 a 6 meses.
- de 6 meses a 1 ano.
- de 1 ano a 2 anos.
- de 2 anos a 3 anos.
- mais de 3 anos.

Por quanto tempo administrou o teletrabalho realizado na unidade? *

- de 1 a 3 meses.
- de 3 a 6 meses.
- de 6 a 9 meses.
- de 9 a 12 meses.
- mais de 12 meses.

A produtividade exigida dos servidores em teletrabalho é superior à produtividade exigida para o trabalho presencial? Por quê? De que forma? *

Caso a produtividade exigida seja maior, com que frequência os teletrabalhadores conseguem cumprir com essa exigência? *

- A produtividade exigida não aumentou.
- Nunca.
- Quase nunca.
- Quase sempre.
- Sempre.

A implementação do teletrabalho influenciou na motivação para o trabalho dos servidores da unidade? Por quê? De que forma? *

A implementação do teletrabalho influenciou no comprometimento dos servidores da unidade com as metas do setor? Por quê? De que forma? *

A implementação do teletrabalho influenciou na dificuldade de administrar o trabalho no setor? Por quê? De que forma? *

De forma geral, como você avalia a implementação do teletrabalho na sua unidade? Por quê? *

Cite (e, se quiser, comente sobre) os principais aspectos positivos observados com a implementação do teletrabalho: *

Cite (e, se quiser, comente sobre) os principais aspectos negativos observados com a implementação do teletrabalho: *

ANEXOS

ANEXO A - Portaria DETRAN/RS n.º 554/2017

PORTARIA DETRAN/RS Nº 554 - 2017.

O DIRETOR-GERAL DO DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – DETRAN/RS, no uso das atribuições conferidas pelo art. 6.º da Lei Estadual nº 10.847/1996, combinado com o art. 5.º da Lei Estadual n.º 14.479/2014;

Considerando o princípio da eficiência que norteia à Administração Pública, nos termos do art. 37 da Constituição Federal;

Considerando que os avanços tecnológicos, notadamente as iniciativas de transformação digital ligadas à implantação do processo eletrônico, possibilitam a realização do trabalho remoto ou à distância;

Considerando a aplicação do teletrabalho em outros órgãos públicos em nível federal e estadual, a exemplo do Tribunal de Contas da União, Poder Judiciário e Receita Federal;

Considerando a Resolução n.º 122/2017 da Procuradoria-Geral do Estado, a qual estabeleceu projeto-piloto de teletrabalho aos Procuradores do Estado, no escopo da produtividade, qualidade de vida e redução de gastos, servindo como parâmetro jurídico-administrativo aos entes da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul;

Considerando a Instrução Normativa n.º 16/2009 do Tribunal de Contas do Estado, a qual define e admite o exercício de atividades fora de suas dependências;

Considerando a Deliberação n.º 17/2017 da AGERGS, a qual estabelece em definitivo o regime de teletrabalho para os seus servidores efetivos;

Considerando a adoção de medidas de contenção de custos operacionais e os possíveis reflexos positivos à produtividade, com a aplicação de políticas institucionais de gestão de pessoas, na finalidade de aprimoramento dos resultados e desempenho no âmbito do DETRAN/RS;

Considerando a necessidade de regulamentar a realização de projeto-piloto de teletrabalho no âmbito do Departamento Estadual de Trânsito – DETRAN/RS, a fim de definir critérios e requisitos para a sua prestação; e,

Considerando, por fim, o contido no expediente SPD n.º 119568/2017;

RESOLVE:

Art. 1.º Estabelecer, em regime de projeto-piloto, com duração máxima de até 12 (doze) meses, as atividades dos servidores do DETRAN/RS que podem ser executadas fora de suas dependências, de forma remota, sob a denominação de teletrabalho, observadas as diretrizes, os termos e as condições estabelecidas nesta Portaria.

Parágrafo único. Não se enquadram no conceito de teletrabalho as atividades que, em razão da natureza do cargo ou das atribuições da unidade de lotação, são desempenhadas externamente às dependências do DETRAN/RS.

Art. 2.º Para os fins desta Portaria define-se teletrabalho como a modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos, fora das dependências do DETRAN/RS pelos servidores do Quadro desta Autarquia.

Art. 3.º A realização do projeto-piloto do teletrabalho será gerenciada pela Divisão de Recursos Humanos do DETRAN/RS, sendo a participação facultativa para todas as

áreas do DETRAN/RS, passível de adoção, por decisão e a critério dos gestores das unidades, restrita às atribuições onde for possível mensurar objetivamente o desempenho, não se constituindo, portanto, em direito do servidor.

§ 1.º O setor disposto a realizar o projeto-piloto de que trata esta Portaria deverá elaborar plano de trabalho, detalhando-se as condições de sua concretização, inclusive quanto à existência de infraestrutura técnica mínima exigida pelos setores responsáveis, cuja medida será proposta pela Chefia, com a anuência da Diretoria Administrativa e Financeira e da Divisão de Recursos Humanos.

§ 2.º A viabilidade e a aprovação da implementação do projeto-piloto previsto no plano de trabalho de que se refere o parágrafo anterior dependerá de análise prévia da Divisão de Tecnologia da Informação quanto às condições de execução técnica.

§ 3.º Caso a Divisão de Tecnologia de Informação verifique que o servidor não possui a devida infraestrutura para a execução do teletrabalho, inclusive no que tange à compatibilidade sistêmica, não será autorizada a realização dos serviços no regime previsto nesta Portaria.

Art. 4.º A realização de teletrabalho, durante o projeto-piloto, é vedada aos servidores que:

I – estejam em estágio probatório;

II – tenham subordinados diretos;

III – ocupem cargo de diretoria ou chefia;

IV – apresentem contraindicações por motivos de saúde, constatados em perícia médica;

V – tenham sofrido penalidade disciplinar nos dois anos anteriores ao início do projeto-piloto.

Art. 5.º Atendidas as condições do art. 4.º e verificada a adequação de perfil do servidor solicitante pela chefia imediata, terão prioridade servidores:

I – com deficiências;

II – que tenham filhos, cônjuges ou dependentes com deficiência;

III – gestantes e lactantes;

IV – que possuam histórico e/ou demonstrem comprometimento e habilidades de autogerenciamento do tempo e da organização.

Parágrafo único. Compete a chefia imediata a observância dos critérios estabelecidos neste artigo.

Art. 6.º A chefia imediata poderá requerer, se entender necessário, ao Gabinete de Gestão Estratégica treinamento, por meio de oficina de capacitação para o teletrabalho, de servidores que participarão do projeto-piloto de que trata esta Portaria.

Parágrafo único. O treinamento de que trata o *caput* será conduzido pelo Gabinete de Gestão Estratégica.

Art. 7.º A quantidade de servidores que podem aderir ao regime de teletrabalho de que trata esta Portaria, durante a realização do projeto-piloto, é de, no máximo, 30% da lotação da unidade administrativa, admitida excepcionalmente a majoração para 50% do quadro total da unidade, a critério da Diretoria respectiva da área e mediante apresentação de justificativa da Chefia imediata, devendo haver a homologação pelo Diretor-Geral para tal acréscimo.

§ 1.º É facultado à Administração através da Chefia da unidade realizar revezamento entre os servidores, para fins de regime de teletrabalho, devendo, contudo, tal ato ser formalizado e comunicado à Divisão de Recursos Humanos.

§ 2.º A unidade administrativa deve assegurar a manutenção da capacidade plena de atendimento nos setores em que haja atendimento ao público externo e interno.

§ 3.º É vedada a realização de teletrabalho, durante o projeto-piloto, por percentual superior a 50% da força de trabalho da unidade administrativa.

Art. 8.º O regime previsto nesta Portaria não deve obstruir o convívio social e laboral, a cooperação, a integração e a participação do servidor em regime de teletrabalho, nem embaraçar o direito ao tempo livre.

Art. 9.º Na proposta, a unidade deve prever um quantitativo mínimo de dias para o comparecimento do servidor ao DETRAN/RS, para que não deixe de vivenciar a cultura organizacional ou para fins de aperfeiçoamento, naqueles casos em que não estiver em regime parcial de teletrabalho.

Art. 10. Para o projeto-piloto, recomenda-se que sejam priorizadas aquelas atividades que demandem maior esforço individual e menor interação com outros servidores.

Art. 11. Durante o projeto-piloto, o servidor em regime de teletrabalho pode, sempre que entender conveniente ou necessário, ou, em casos de interesse da Administração, prestar serviços nas dependências do DETRAN/RS.

Art. 12. Para participar do projeto-piloto a unidade deverá estipular medidas de desempenho mensais, no âmbito da unidade, bem como elaborar plano de trabalho individualizado para cada servidor, com a remessa da nominata de servidores integrantes no limite estabelecido nesta Portaria, à Divisão de Recursos Humanos.

§ 1.º As informações de que trata o *caput* serão registradas pelo servidor e a chefia imediata, com o controle da Divisão de Recursos Humanos, tanto via expediente, como com a utilização do sistema SME (Sistema de Monitoramento Estratégico).

§ 2.º As medidas de desempenho serão estabelecidas pelos Coordenadores, Chefes e Diretores da unidade administrativa.

§ 3.º As medidas de desempenho dos servidores em regime de teletrabalho não poderão ser inferiores àquelas estipuladas para os servidores que não aderirem ao regime.

§ 4.º O plano de trabalho deverá conter, no mínimo:

I – a descrição das atividades a serem desempenhadas pelo servidor;

II – as medidas de desempenho para cada uma das atividades;

III – a periodicidade em que o servidor em regime de teletrabalho deverá comparecer ao local de trabalho para exercício regular de suas atividades;

IV – o cronograma de reuniões com a chefia imediata, para avaliação de desempenho, bem como eventual revisão e ajuste das medidas;

V – o prazo em que o servidor estará sujeito ao regime de teletrabalho, naqueles casos em que for previsto o revezamento.

VI – outras informações que o servidor e os responsáveis considerarem adequados e pertinentes para a realidade da unidade administrativa.

§ 5.º O alcance da medida de desempenho estipulada ao servidor em regime de teletrabalho equivale ao cumprimento da respectiva jornada de trabalho.

§ 6.º Não caberá pagamento de adicional por prestação de serviço extraordinário para o alcance das metas estipuladas.

§ 7.º Na hipótese de não alcance das medidas de desempenho estabelecidas, o servidor não terá registro de frequência relativo aos dias que ultrapassarem o prazo inicialmente fixado, salvo motivo devidamente justificado.

§ 8.º Nos casos de afastamentos legais, notadamente os previstos na Lei Estadual Complementar n.º 10.098/1994, o cumprimento das medidas de desempenho estabelecidas ou o prazo deverá ser revisto pela Chefia Imediata, de forma a não acarretar prejuízos tanto ao servidor como a Administração Pública.

§ 9.º A unidade de lotação e a Divisão de Recursos Humanos realizarão o ateste e o registro da efetividade do servidor no Sistema de Efetividade (RHE) informando o

período de atuação do servidor em regime de teletrabalho, fora das dependências do DETRAN/RS nos termos desta Portaria, bem como os devidos registros documentais.

§ 10. O não alcance das medidas de desempenho estabelecidas, por dois meses consecutivos, acarretará no desligamento do servidor do projeto-piloto.

§ 11. A participação e o desempenho no projeto-piloto serão avaliados por ocasião da Avaliação Trimestral de Desempenho, segundo a seguinte escala:

- a) exceder a medida: avaliação 3;
- b) cumprir exatamente a medida: avaliação 2;
- c) não atingir a medida: avaliação 1.

Art. 13. É atribuição da chefia imediata acompanhar o teletrabalho dos servidores vinculados a este regime, monitorando o cumprimento das medidas estabelecidas e avaliando a qualidade do trabalho apresentado.

§ 1.º O Gabinete de Gestão Estratégica e a Divisão de Recursos Humanos fornecerão suporte às chefias imediatas na atividade de monitoramento das atividades dos servidores de sua área, informando distorções que exijam intervenção superior.

§ 2.º As chefias deverão informar, mensalmente, à Comissão Especial de Gestão do Teletrabalho, a nominata dos servidores autorizados naquele mês a realizar o teletrabalho, assegurando que os mesmos registrem, no SME, seus planos de trabalho e medidas de desempenho para o mês em tela.

Art. 14. São deveres do servidor em regime de teletrabalho:

- I – Firmar Termo de Adesão (modelo Anexo I) pela realização do teletrabalho na forma disciplinada pela presente Portaria;
- II – cumprir, no mínimo, a medida de desempenho estabelecida, com a qualidade exigida pela chefia imediata;
- III – registrar no SME as medidas de desempenho estabelecidas para cada período, o plano de trabalho e a realização das atividades definidas no plano de trabalho;
- IV – atender às convocações para comparecimento nas dependências do órgão, sempre que houver necessidade;
- V – consultar diariamente sua caixa de correio eletrônico institucional;
- VI – participar dos grupos criados nas mídias sociais para o acompanhamento do teletrabalho;
- VII – manter os telefones de contato permanentemente atualizados e ativos nos dias úteis, durante a jornada de trabalho da Autarquia;
- VIII – manter a chefia imediata informada acerca da evolução do trabalho e de eventuais dificuldades que possam atrasar ou prejudicar o seu andamento;
- IX – reunir-se periodicamente com a chefia imediata, no mínimo, uma vez por semana, nos moldes acordados com esta, para apresentar resultados parciais e finais e obter orientações e informações, de modo a proporcionar o acompanhamento e o bom andamento dos trabalhos;
- X – participar das reuniões periódicas de avaliação do projeto-piloto, a serem realizadas pelo Grupo de Gestão Estratégica;
- XI – preservar o sigilo dos dados acessados de forma remota, mediante observância das normas de segurança da informação e da comunicação, bem como manter atualizados os sistemas institucionais instalados nos equipamentos de trabalho;
- XII – trazer às dependências do DETRAN/RS, no prazo máximo de vinte e quatro horas úteis a contar da solicitação, qualquer processo ou documento que tenha sob sua responsabilidade, sempre que tal providência seja necessária;
- XIII – manter-se atualizado acerca de dispositivos legais, regimentais, normativos e de decisões, orientações técnicas ou informações que digam respeito à sua atividade funcional;

XIV – responsabilizar-se pelo transporte e guarda dos processos e documentos retirados das dependências do DETRAN/RS, necessários à elaboração de seus trabalhos, preservando o sigilo acerca das informações neles contidas.

XV – caso não exista revezamento, trabalhar nas dependências do DETRAN/RS, no mínimo, durante um mês inteiro a cada doze meses, visando substituir colegas em férias.

§ 1.º As atividades deverão ser cumpridas diretamente pelo servidor em regime de teletrabalho, sendo totalmente vedada a utilização de terceiros, servidores ou não, para o cumprimento das medidas de desempenho estabelecidas.

§ 2.º A Comissão Especial de Gestão do Teletrabalho realizará ações periódicas com finalidade de Auditoria do atendimento das condições estipuladas neste artigo.

§ 3.º A retirada de processos e demais documentos das dependências do DETRAN/RS dar-se-á mediante assinatura de termo de recebimento e responsabilidade pelo servidor junto ao gestor de cada unidade.

§ 4.º Não devolvidos os processos ou documentos, ou, se devolvidos, apresentarem quaisquer irregularidade, e não havendo fundada justificativa para a ocorrência, cabe a Chefia imediata:

- a) comunicar o fato ao superior hierárquico para a adoção das medidas pertinentes;
- b) cancelamento do regime de teletrabalho do servidor.

Art. 15. Verificado o descumprimento das disposições contidas no art. 14, ou em caso de denúncia identificada, o servidor deverá prestar esclarecimentos à Chefia imediata, sendo imediatamente suspenso o teletrabalho, podendo ser retomado após os devidos esclarecimentos justificados, se for de interesse da Administração Pública, e se assim entender a chefia imediata.

Parágrafo único. Além da suspensão do teletrabalho, poderá ser promovida a abertura de procedimento administrativo disciplinar, nas formas previstas na legislação, para a apuração de responsabilidade, naqueles casos em que a conduta verificada justificar tal abertura.

Art. 16. O Gabinete de Gestão Estratégica promoverá:

- I – reuniões periódicas de avaliação de desempenho com cada unidade participante;
- II – oficinas trimestrais de capacitação e de troca de experiências entre todas as unidades em regime de teletrabalho, reunindo servidores e gestores, aderentes ao regime de teletrabalho ou não;
- III – acompanhamento individual e de grupo sempre que necessário;
- IV – a difusão de conhecimentos relativos ao teletrabalho e de orientações para saúde e ergonomia, mediante cursos, oficinas, palestras e outros meios.

Art. 17. Durante o projeto-piloto, o servidor é responsável por providenciar e manter estruturas físicas e tecnológicas, às suas expensas, necessárias e adequadas à realização do teletrabalho.

Art. 18. Compete à Divisão de Tecnologia da Informação dar suporte no sentido de viabilizar o acesso aos sistemas necessários e demais medidas técnicas pertinentes às atividades a serem realizadas em regime de teletrabalho, bem como estabelecer e divulgar os requisitos tecnológicos mínimos para o referido acesso.

Art. 19. O servidor pode, a qualquer tempo, solicitar o seu desligamento do regime de teletrabalho, sem nenhuma espécie de prejuízo.

Art. 20. O gestor da unidade poderá, a qualquer tempo, cancelar o regime de teletrabalho para um ou mais servidores.

Art. 21. Durante o projeto-piloto, será constituída Comissão Especial de Gestão do Teletrabalho (CEGT), com os seguintes objetivos:

I – analisar, com utilização do SME, os resultados apresentados pelas unidades participantes, em avaliações com periodicidade máxima bimestral, e propor os aperfeiçoamentos necessários;

II – apresentar relatórios trimestrais à Diretoria do DETRAN/RS, com descrição dos resultados auferidos e dados sobre o cumprimento dos objetivos descritos neste regramento e nos planos de trabalho;

III – analisar e deliberar, fundamentadamente, sobre dúvidas e casos omissos.

Parágrafo único. A Comissão de que trata o *caput* será composta por três membros fixos, sendo um representante do Gabinete de Gestão Estratégica que a presidirá, um representante da Divisão de Tecnologia da Informação e um representante da Divisão de Recursos Humanos.

Art. 22. Os gestores das unidades participantes deverão encaminhar relatório mensal sumário à Comissão Especial de Gestão do Teletrabalho, apresentando a relação dos servidores participantes, os eventuais apontamentos observados e os resultados alcançados.

Art. 23. O projeto-piloto terá a duração máxima de 12 (doze) meses, ao fim do qual deverá ser realizada, pela Comissão Especial de Gestão do Teletrabalho avaliação técnica sobre o proveito da adoção do teletrabalho pelo DETRAN/RS, com justificativa, notadamente quanto aos reflexos à produtividade da adoção deste regime de trabalho.

Art. 24. Os casos não previstos serão levados Comissão Especial de Gestão do Teletrabalho e à Direção-Geral do DETRAN/RS, para deliberação.

Art. 25. Esta Portaria entra em vigor a contar de 11 de dezembro de 2017.

Ildo Mário Szinvelski.

ANEXO B - Portaria DETRAN/RS n.º 621/2018

PORTARIA DETRAN/RS Nº 621 - 2018.

O DIRETOR-GERAL DO DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – DETRAN/RS, no uso das atribuições conferidas pelo art. 6.º da Lei Estadual n.º 10.847/96, combinado com o art. 5.º da Lei Estadual n.º 14.479/14; e

considerando os resultados positivos obtidos com o Projeto-Piloto de Teletrabalho realizado no DETRAN/RS de dezembro de 2017 a dezembro de 2018;

considerando a premência de se estabelecer novel regramento, no âmbito do DETRAN/RS, para disciplinar o teletrabalho, sopesando os estudos resultantes do Projeto-Piloto de que trata a Portaria DETRAN/RS n.º 554/17;

considerando a aplicação do teletrabalho em diversos órgãos da Administração Pública Federal, Estadual e Municipal;

considerando que a implementação do teletrabalho trata-se de mecanismo de aprimoramento da gestão, sob o ponto de vista da eficiência, notadamente no escopo de atingir resultados positivos atinentes à produtividade no âmbito do DETRAN/RS;

considerando a Resolução n.º 122/17 da Procuradoria-Geral do Estado, a qual estabeleceu projeto-piloto de teletrabalho aos Procuradores do Estado, na finalidade da produtividade, qualidade de vida e redução de gastos, servindo como parâmetro jurídico-administrativo aos entes da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul;

considerando a Instrução Normativa n.º 16/09 do Tribunal de Contas do Estado, a qual define e admite o exercício de atividades fora de suas dependências;

considerando a Instrução Normativa n.º 01/18 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria de Gestão de Pessoas, a qual estabelece modalidades de teletrabalho, inclusive por tarefas ou projetos, de forma a propiciar melhor controle de gestão dos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal;

considerando, por fim, o contido no SPD n.º 119568/2017,

RESOLVE:

Art. 1º As atividades dos servidores do DETRAN/RS podem ser executadas fora das dependências da Autarquia, de forma remota, nos limites da circunscrição territorial do Estado do Rio Grande do Sul, sob a denominação de teletrabalho, observadas as diretrizes, os termos e as condições estabelecidos nesta Portaria.

§ 1º Não se enquadram no conceito de teletrabalho as atividades que, em razão da natureza do cargo ou das atribuições da unidade de lotação, são desempenhadas externamente às dependências do órgão.

§ 2º A realização do teletrabalho é facultativa, a critério do DETRAN/RS e dos gestores de suas unidades, e ocorrerá em função da conveniência e do interesse da Administração, não se constituindo direito do servidor.

§ 3º Em caráter excepcional ao disposto no *caput*, no interesse público e a critério do DETRAN/RS, poderá ser realizado teletrabalho fora do Estado do Rio Grande do Sul, nos limites do território nacional, desde que seja autorizado previamente pela autoridade competente para deliberar sobre o afastamento do Estado de servidor.

§ 4º O pedido de afastamento do Estado de que trata o parágrafo anterior, deverá ser formalizado mediante o processo administrativo pertinente, com a devida justificativa, dependendo da prévia aprovação da Chefia Imediata e da Diretoria respectiva, bem como os devidos atos pela Divisão de Recursos Humanos.

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 2º Para os efeitos desta Portaria, considera-se:

I - teletrabalho: atividade laboral executada pelos servidores de forma remota, fora das dependências da Autarquia, com a utilização de recursos tecnológicos;

II - teletrabalho em regime integral: regime de trabalho em que o servidor executa suas atividades/atribuições preponderantemente fora das dependências do DETRAN/RS, mediante uso de recursos tecnológicos;

III – teletrabalho parcial:

1. por tarefa: modalidade de trabalho em que o servidor executa suas atividades/atribuições parcialmente fora das dependências do DETRAN/RS, em dias por semana ou em turnos por dia, limitado a 2 (dois) dias ou 4 (quatro) turnos por semana, por prazo determinado, mediante uso de recursos tecnológicos;

2. por projeto: modalidade de trabalho em que o servidor executa projeto por prazo determinado, limitado a 64 (sessenta e quatro) horas mensais, de forma remota, fora das dependências do DETRAN/RS, mediante uso de recursos tecnológicos;

IV - entregável: produto ou serviço resultante de atividade, subprocesso ou processo a ser entregue, geralmente de forma individual e supervisionada pelo gestor do teletrabalho;

V - gestor de teletrabalho: coordenador ou chefia imediata responsável pelo gerenciamento da unidade organizacional e pelo acompanhamento e entregas dos servidores em teletrabalho;

VI - unidade organizacional: cada coordenadoria, gabinete ou assessoria do DETRAN/RS;

VII – plano de trabalho: documento elaborado pela unidade organizacional, que define, no mínimo, as atribuições que possibilitam a mensuração objetiva do desempenho do servidor, contendo as metas e a mensuração efetiva de resultados, conforme Anexo I.

Art. 3º O servidor, para praticar o teletrabalho, deve possuir as seguintes habilidades ou características:

I - capacidade de organização e autodisciplina;

II - capacidade de cumprimento das atividades nos prazos estipulados;

III - capacidade de interação com a equipe de maneira virtual;

IV - predisposição para utilização de novas tecnologias; e

V - orientação para resultados.

CAPÍTULO II

DO TELETRABALHO EM REGIME INTEGRAL

Art. 4º O teletrabalho em regime integral fica restrito às atividades passíveis de serem realizadas remotamente e às atribuições que possibilitem a mensuração objetiva do desempenho do servidor, sendo requisito para implantação a estipulação de indicadores com metas diárias, semanais ou mensais.

Art. 5º Para aderir ao teletrabalho em regime integral, o gestor da unidade organizacional, com a anuência do Chefe de Divisão, deve elaborar plano de trabalho da área, contendo, no mínimo:

I – breve justificativa para o teletrabalho em tempo integral;

II – indicadores de desempenho;

- III – descrição de cada indicador de desempenho;
- IV – relação nominal dos servidores que aderem ao regime com respectivas metas;
- V – periodicidade em que o servidor deve trabalhar nas dependências do DETRAN/RS; e
- VI – recursos tecnológicos mínimos a serem disponibilizados para o servidor em teletrabalho.

§ 1º O plano de trabalho de que trata o *caput* será submetido à análise prévia da Assessoria Técnica, bem como ao exame de viabilidade tecnológica pela Divisão de Tecnologia da Informação e, após, à deliberação do Comitê Gestor do Teletrabalho.

§ 2º Havendo a viabilidade de execução, o plano de trabalho será submetido à aprovação da Diretoria da área.

Art. 6º A adesão de servidor ao teletrabalho em regime integral se dá por meio do Termo de Adesão específico, conforme Anexo II desta Portaria, cujo período de vinculação não pode ser inferior a um mês.

§ 1º O marco inicial da adesão do servidor ao teletrabalho é sempre o primeiro dia do mês.

§ 2º A adesão de que trata o *caput* terá duração máxima de 12 (doze) meses e validade até 31 de dezembro do ano em que for feita a vinculação, podendo ser renovada sucessivamente, a critério da Administração.

Art. 7º O regime previsto neste Capítulo não deve obstruir o convívio social e laboral, a cooperação, a integração e a participação do servidor em regime de teletrabalho, nem embaraçar o direito ao tempo livre.

Art. 8º No plano de trabalho, o gestor do teletrabalho deve prever quantitativo mínimo de dias para o comparecimento do servidor ao DETRAN/RS, para que não deixe de vivenciar a cultura organizacional ou para fins de aperfeiçoamento.

Art. 9º O regime do teletrabalho é vedado ao servidor que:

- I – esteja em estágio probatório;
- II - ocupe cargo de diretoria ou chefia;
- III - tenha subordinados diretos;
- IV – tenha sofrido penalidade disciplinar nos dois últimos anos;
- V - tenha sido desligado do teletrabalho por desempenho insatisfatório e/ou não atendimento das metas estipuladas, antes de transcorridos 12 (doze) meses do cancelamento da autorização anteriormente concedida;
- VI – apresente contraindicações por motivos de saúde (constatadas em perícia médica) ou por motivos advindos de acompanhamento funcional e/ou avaliação de desempenho.

Art. 10. Verificadas as vedações dispostas no art. 9º e constatada, pela chefia imediata, a adequação de perfil do servidor solicitante, conforme art. 3º, o gestor da unidade pode observar os seguintes critérios na priorização dos servidores:

- I – com deficiências;
- II – com filhos ou dependentes com deficiência, desde que observado o art. 127 da Lei Complementar n.º 10.098/94;
- III – gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação legalmente previstos na Lei Complementar n.º 10.098/94;
- IV - com filhos até dois anos de idade;
- V – com históricos e/ou que demonstrem comprometimento e habilidades de autogerenciamento do tempo e da organização.

Art. 11. A unidade organizacional com servidores em regime de teletrabalho deve realizar processo de acompanhamento sistemático das entregas relativas às metas

de que trata o art. 4º, bem como dos resultados finais apresentados pelo servidor em teletrabalho, observando:

I – o envolvimento e o alinhamento da área com os resultados institucionais;

II - a definição de indicadores objetivos para aferir resultados;

III - a definição e o controle efetivo das metas estabelecidas; e

IV - a mensuração dos resultados da unidade.

Art. 12. Os indicadores de que trata o art. 4º devem estar alinhados, preferencialmente, com:

I – os projetos prioritários;

II – os produtos acordados no Plano Plurianual (PPA);

III – os entregáveis do Acordo de Resultados (AR);

IV – a Gratificação por Produtividade (GPT).

Art. 13. A meta de desempenho do servidor em teletrabalho deve ser superior em comparação a dos servidores que executem as mesmas atividades nas dependências do DETRAN/RS.

Art. 14. Devem ser registrados, mensalmente, em sistema próprio, os indicadores e metas estabelecidos para o mês subsequente, bem como, ao final desse período, devem ser registrados os resultados atingidos, observando-se os prazos estipulados no inciso IV do art. 24.

Art. 15. O alcance das metas de desempenho estipuladas para o servidor em teletrabalho equivale ao cumprimento da respectiva jornada de trabalho.

§ 1º Não cabe pagamento de adicional por prestação de serviço extraordinário para o alcance das metas estipuladas, bem como para a de volume de trabalho superior às metas de desempenho estabelecidas pela chefia.

§ 2º Na hipótese de não atingir as metas, o servidor não terá registrada a frequência, proporcional ao quantitativo não cumprido, após análise da chefia imediata, salvo motivo devidamente justificado.

§ 3º Nos casos de afastamentos legais, notadamente os previstos na Lei Estadual Complementar n.º 10.098/94, o cumprimento das metas deverá ser revisto pelo gestor da unidade organizacional, de forma a não acarretar prejuízos tanto ao servidor como à Administração Pública.

§ 4º O gestor da unidade organizacional realizará o ateste e o registro da efetividade do servidor no Sistema de Efetividade (RHE).

Art. 16. É facultado ao servidor em teletrabalho, sempre que conveniente ou necessário, executar suas atividades nas dependências do DETRAN/RS.

Art. 17. O servidor em regime de teletrabalho integral pode ser convocado a comparecer às dependências do órgão, a qualquer momento, seja no interesse da administração pública ou em situações excepcionais.

Parágrafo único. Quando dos afastamentos legais de servidor que cumpra jornada em regime presencial, a critério da chefia imediata, outro servidor da unidade organizacional que esteja em teletrabalho poderá ser convocado a cumprir sua jornada de trabalho nas dependências do DETRAN/RS, de forma a garantir a manutenção dos serviços.

CAPÍTULO III

DO TELETRABALHO PARCIAL

Art. 18. O teletrabalho parcial pode ser feito por tarefa ou por projeto, nos termos definidos nesta Portaria.

§ 1º Para o teletrabalho por tarefa deve ser estipulado o tempo necessário para a execução e a entrega, com registro prévio e monitoramento em sistema apropriado.

§ 2º Para o teletrabalho por projeto deve ser definido previamente cronograma de execução e entrega, com registro e monitoramento da evolução em sistema apropriado.

Art. 19. O teletrabalho parcial depende de autorização expressa do gestor da unidade organizacional, sendo restrito às atribuições que, em função da característica do serviço, possam ser executadas remotamente.

§ 1º O teletrabalho parcial também pode ser realizado pelos coordenadores e chefes das unidades organizacionais, bem como pelos assessores das Diretorias, desde que e na forma autorizada pela chefia imediatamente superior.

§ 2º O gestor do teletrabalho, quando necessário, deve comunicar à Divisão de Tecnologia da Informação/Coordenadoria de Redes, com antecedência mínima de 03 (três) dias úteis, os recursos tecnológicos imprescindíveis para a execução do teletrabalho parcial.

Art. 20. O gestor da unidade organizacional realizará o ateste e o registro da efetividade do servidor no Sistema de Efetividade (RHE).

Art. 21. Na hipótese de não execução ou não entrega da tarefa ou projeto estabelecido, o servidor não terá registrada a frequência, proporcional ao quantitativo não cumprido, após análise da chefia imediata, salvo motivo devidamente justificado.

CAPÍTULO IV

DOS DEVERES DO SERVIDOR

Art. 22. Constitui dever do servidor em teletrabalho:

I – firmar Termo de Adesão específico (modelo Anexo II), quando em teletrabalho em regime integral;

II – cumprir, no mínimo, a meta, tarefa e/ou projeto, nos prazos estabelecidos pela unidade organizacional;

III – disponibilizar, na periodicidade e na formatação estabelecidas, informações, instruções, relatórios e demais trabalhos finalizados, responsabilizando-se pelas correções e modificações necessárias, observados os devidos procedimentos de segurança e as rotinas de trabalho fixadas;

IV – responsabilizar-se pelo transporte e guarda dos processos e documentos retirados das dependências do DETRAN/RS, necessários à elaboração de seus trabalhos, preservando o sigilo acerca das informações neles contidas;

V – manter-se disponível para comparecimento a sua unidade organizacional para participação em reuniões, grupos de trabalho, comissões, eventos de capacitação ou em outras atividades de interesse da Administração;

VI – atender às convocações da chefia para comparecimento à sua unidade organizacional, ou para trazer às dependências do DETRAN/RS qualquer processo ou documento que tenha sob sua responsabilidade, observando o prazo estabelecido;

VII – manter telefones de contato, e-mails, bem como outros canais de comunicação institucional previamente definidos com a chefia imediata, permanentemente atualizados, ativos e disponíveis nos dias úteis e nos horários de funcionamento da unidade organizacional;

VIII – consultar diariamente o e-mail institucional individual, nos dias de expediente normal da Autarquia;

IX – manter a chefia imediata informada sobre a evolução do seu trabalho, através dos canais de comunicação institucional previamente definidos, encaminhando, sempre que solicitado, minuta do trabalho até então realizado, bem como indicar eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar o seu andamento;

X – reunir-se periodicamente com a chefia imediata, nos moldes acordados com esta, para apresentar resultados parciais e finais e obter orientações e informações, de modo a proporcionar o acompanhamento e o bom andamento dos trabalhos, sendo que, no caso de teletrabalho em regime integral, este contato deve ser realizado, no mínimo, uma vez por semana;

XI – preservar o sigilo dos dados acessados de forma remota, mediante observância das normas internas de segurança da informação e da comunicação, bem como manter atualizados os sistemas institucionais instalados nos equipamentos de trabalho;

XII - providenciar, às suas expensas, as estruturas físicas e tecnológicas necessárias à realização de suas atividades, mediante uso de equipamentos adequados e mobiliário que atenda à ergonomia;

XIII - manter-se atualizado acerca de dispositivos legais, regimentais, normativos e de decisões, orientações técnicas ou informações que digam respeito à sua atividade funcional;

XIV – formalizar as licenças para tratamento de saúde e os demais eventos relacionados à sua vida funcional, a fim de assegurar direitos e responsabilidades;

XV – trabalhar nas dependências do DETRAN/RS, no mínimo, dois dias a cada mês, observando a jornada de trabalho padrão da Autarquia, admitido o atendimento deste preceito nas mesmas datas dos comparecimentos de que tratam os incisos V, VI e X do presente artigo.

§ 1º As atividades devem ser cumpridas diretamente pelo servidor em teletrabalho, sendo totalmente vedada a utilização de terceiros, servidores ou não, para o cumprimento das metas, tarefas ou projeto, estabelecidas conforme o caso.

§ 2º A retirada de processos e demais documentos das dependências do DETRAN/RS dar-se-á mediante assinatura de termo de recebimento e responsabilidade pelo servidor junto ao gestor de cada unidade.

§ 3º Não devolvidos os processos ou documentos, ou, se devolvidos, apresentarem quaisquer irregularidades, e não havendo fundada justificativa para a ocorrência, cabe ao gestor do teletrabalho:

I) comunicar o fato ao superior hierárquico para a adoção das medidas pertinentes;

II) cancelar o regime de teletrabalho do servidor.

Art. 23. O descumprimento dos deveres previstos do art. 22 poderá, a qualquer tempo, a critério do gestor do teletrabalho, com a anuência de seu superior hierárquico, implicar o cancelamento da autorização para realização de teletrabalho e o retorno imediato do servidor ao exercício presencial de suas atividades junto à respectiva unidade de lotação, ressalvados casos fortuitos ou de força maior, devidamente comprovados.

CAPÍTULO V

DOS DEVERES DO GESTOR DO TELETRABALHO

Art. 24. São deveres do gestor do teletrabalho:

I - autorizar os servidores da sua unidade que atendam aos requisitos estabelecidos nesta Portaria a realizar o teletrabalho, bem como informar à Divisão de Recursos Humanos/Coordenadoria de Administração de Pessoal relação nominal dos que aderiram ao regime e, quando for o caso, os seus desligamentos;

II - autorizar o servidor da sua unidade que atenda aos requisitos estabelecidos nesta Portaria a realizar teletrabalho parcial por tarefa ou projeto;

III – estabelecer as metas e os prazos a serem alcançados pelos servidores em teletrabalho, sempre que possível em consenso com estes e observando os parâmetros da razoabilidade;

IV - registrar, no caso de regime de teletrabalho, até o último dia útil de cada mês, os indicadores e metas estabelecidos para o servidor para o mês subsequente; bem como, até o dia 10 (dez) de cada mês, os resultados atingidos pelo servidor em teletrabalho no mês anterior;

V - registrar previamente, no caso de teletrabalho parcial por tarefa, as tarefas a serem realizadas pelo servidor, bem como definir os prazos a serem cumpridos;

VI - elaborar, no caso de teletrabalho por projeto, o projeto a ser executado, e registrar previamente as etapas a serem realizadas, monitorando a evolução através de sistema próprio;

VII - acompanhar o trabalho e a adaptação dos servidores em teletrabalho;

VIII – aferir, monitorar e avaliar o cumprimento das metas estabelecidas; e

IX - gerenciar o teletrabalho, verificando e resolvendo quaisquer situações detectadas que possam comprometer o desenvolvimento do trabalho, como também os resultados a serem alcançados, inclusive no que concerne ao incremento da produtividade.

Parágrafo único. O descumprimento dos deveres previstos neste artigo ou a omissão do gestor do teletrabalho no controle e na fiscalização pode implicar na revogação imediata da autorização concedida, salvo motivo justificado, sem prejuízo da apuração de responsabilidade cabível.

CAPÍTULO VI

DO MONITORAMENTO E CONTROLE DO TELETRABALHO

Art. 25. O monitoramento dos entregáveis de cada servidor em regime de teletrabalho integral deve ser semanal, e a avaliação do cumprimento das metas, mensal.

Parágrafo único. Os indicadores dos entregáveis devem ser disponibilizados à Assessoria Técnica em sistema ou plataforma própria, na forma disposta no inciso IV do art. 24.

Art. 26. O monitoramento das tarefas e das etapas de projetos, no caso de teletrabalho parcial, deve ser feito pelo gestor da unidade organizacional, observando o disposto nos incisos V e VI do art. 24.

CAPÍTULO VII

DO COMITÊ GESTOR DO TELETRABALHO

Art. 27. Será instituído Comitê Gestor do Teletrabalho, com as seguintes atribuições:

I - analisar os resultados apresentados pelos gestores de teletrabalho, mediante avaliações trimestrais;

II – propor ajustes, se necessário, na regulamentação que disciplina o teletrabalho; e

III - analisar e emitir parecer fundamentado à Direção-Geral sobre casos omissos.

Art. 28. O Comitê Gestor do Teletrabalho será composto por representante titular e suplente das seguintes Unidades Organizacionais:

I - Assessoria Técnica;

II - Divisão de Recursos Humanos;

III - Divisão de Tecnologia Informação;

IV – Assessoria Jurídica, representada por servidor Analista – Direito.

CAPÍTULO VIII

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 29. O percentual de servidores em teletrabalho, por unidade, obedecerá às seguintes diretrizes:

I – nas unidades que exercem atividades de análise e instrução processual, especificamente àquelas associadas à Divisão de Infrações, Divisão de Suspensão e Cassação de Condutores e Assessoria Jurídica, deve ser mantido percentual fixo de, no mínimo, 30% (trinta por cento) de servidores em trabalho presencial por dia;

II – nas demais unidades, dever ser mantido percentual fixo de, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) de servidores em trabalho presencial por dia.

Parágrafo único. Cabe ao gestor de cada unidade organizacional assegurar a manutenção da capacidade plena de atendimento, especialmente nos setores em que haja atendimento aos públicos externo e interno, bem como o adequado funcionamento da unidade.

Art. 30. O servidor pode, a qualquer tempo, solicitar seu desligamento do teletrabalho, sem qualquer prejuízo, conforme Anexo III.

Art. 31. O gestor do teletrabalho pode, a qualquer tempo, no interesse da administração, por inadequação do servidor para o regime de trabalho ou em caso de desempenho inferior ao estabelecido, cancelar participação no regime de teletrabalho de um ou mais servidores, os quais devem retornar às atividades presenciais no prazo máximo de 05 (cinco) dias, contados da comunicação do desligamento, devendo, para tanto, também utilizar o Anexo III, dispensada a concordância do servidor neste caso.

Art. 32. Compete à Divisão de Tecnologia da Informação, no âmbito de suas competências, viabilizar o acesso remoto e controlado dos servidores em teletrabalho aos sistemas, bem como divulgar os requisitos tecnológicos mínimos para o referido acesso.

Art. 33 A autarquia fica dispensada de conceder auxílio-transporte ao servidor optante por este benefício, nos termos da Lei nº 8746/88, nos dias/períodos em que o mesmo estiver em teletrabalho, conforme disposto no art. 6º da referida norma.

Art. 34. Os casos omissos serão submetidos à apreciação do Comitê Gestor do Teletrabalho e à deliberação da Direção-Geral do DETRAN/RS.

Art. 35 Fica prorrogado o prazo previsto no art. 1º da Portaria DETRAN/RS n.º 554/17 até 31/12/2018.

Art. 36. Os efeitos desta Portaria, a exceção do disposto no art. 35 com vigência imediata, entram em vigor em 01 de janeiro de 2019, revogando-se, a partir de então, as disposições da Portaria DETRAN/RS n.º 554/17.

Paulo Roberto Kopschina.