

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

Daniele Lenz Mossmann

**TRABALHO REMOTO NOS SERVIÇOS DE PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL DO
MUNICÍPIO DE GRAVATAÍ NA PANDEMIA DE COVID-19**

Porto Alegre

2021

Daniele Lenz Mossmann

**TRABALHO REMOTO NOS SERVIÇOS DE PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL DO
MUNICÍPIO DE GRAVATAÍ NA PANDEMIA DE COVID-19**

Trabalho de conclusão de 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 Administração
Pública no Século 21.

Orientador(a): Profa. Dra. Cristina Amélia
Carvalho

Porto Alegre
2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Carlos André Bulhões Mendes

Vice-reitora: Profa. Dra. Patrícia Helena Lucas Pranke

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO SÉCULO 21

Coordenador Geral: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Coordenador de Ensino: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Mossmann, Daniele Lenz

Trabalho Remoto Nos Serviços De Proteção Social Especial Do Município De Gravataí Na Pandemia De Covid-19 / Daniele Lenz Mossmann. -- 2021.

34 f.

Orientadora: Profa. Dra. Cristina Amélia Carvalho.

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Administração Pública no Século 21, Porto Alegre, BR-RS, 2021.

1. Trabalho Remoto. 2. Pandemia. 3. Proteção Social Especial. 4. Assistência Social. I. Carvalho, Profa. Dra. Cristina Amélia, orient. II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pela autora.

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

AGRADECIMENTOS

A conclusão desse trabalho e curso não teriam sido possíveis sem o apoio e incentivo constante dos meus pais, irmã e cunhado. Nos momentos difíceis deste ano e meio de curso e pandemia foi neles que busquei inspiração e conforto para seguir em frente, então, muito obrigada. Agradeço também à minha orientadora pela paciência, compreensão e auxílio em todas as etapas deste trabalho.

RESUMO

A Pandemia de COVID-10 afetou diversos membros da Administração Pública. No setor de Proteção Social Especial do Município de Gravataí houve diversas mudanças devido a introdução do trabalho remoto, sendo necessário identificar de que maneira o trabalho remoto alterou a forma de atendimento e a gestão dos serviços. Isso foi feito através de um estudo de caso utilizando as técnicas de análise documental, observação ativa e entrevistas. Os resultados trouxeram pontos positivos e negativos do trabalho remoto, porém os negativos foram muito maiores, tendo como destaque as consequências para o público atendido pela Assistência Social. Concluiu-se que o trabalho remoto nos Proteção Social Especial foi um recurso provisório e extremo, o qual não é recomendado nos seus serviços.

Palavras-chave: Assistência Social. Proteção Social Especial. Pandemia. Trabalho remoto.

Remote Work in Special Social Protection Services in the Municipality of Gravataí in the COVID-19 Pandemic.

ABSTRACT

The COVID-10 pandemic affected several members of the Public Administration. In the Special Social Protection sector of the Municipality of Gravataí, there were several changes due to the introduction of remote work and it is necessary to identify how remote work has changed the way in which services are attended and managed. This was done through a case study using the techniques of document analysis, active observation and interviews. The results brought positive and negative points of remote work, but the negatives were much greater, highlighting the consequences for the public served by Social Assistance. It was concluded that remote work in the Special Social Protection was a temporary and extreme resource, which is not recommended in their services.

Keywords: Social Assistance. Special Social Protection. Pandemic. Remote work.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Problema de Pesquisa.....	8
1.2 Objetivo Geral.....	8
1.3 Objetivos Específicos.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Assistência Social.....	10
2.1 Teletrabalho.....	13
2.1.1 Gerenciamento do Teletrabalho.....	14
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	18
4 ANÁLISE DE DADOS.....	19
4.1 Estrutura e Funcionamento da Proteção Social Especial Pré-Pandemia.	19
4.2 Funcionamento dos Serviços durante a Pandemia de COVID-19.....	22
4.3 Avaliação do trabalho remoto na pandemia e possibilidades para pós-pandemia.....	25
5 CONCLUSÕES.....	29
REFERÊNCIAS.....	31
APÊNDICE <ENTREVISTA COM DIRETORAS E CHEFES DE DIVISÃO>.....	34

1 INTRODUÇÃO

A Pandemia de COVID-10 já afetou mais de 16 milhões de Brasileiros (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2021a), sendo diversos membros da Administração Pública. Os mais variados setores e órgãos tiveram que se modificar ou reorganizar para continuar a desempenhar suas funções e serviços. As operações foram afetadas pela necessidade de distanciamento social nos locais de trabalho, pela necessidade de afastamento de servidores de grupos de risco e pelo adoecimento de servidores infectados.

No Município de Gravataí até o início de junho de 2021 foram registrados 19140 casos de COVID-19, sendo que 767 levaram à óbito (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2021b). O Município teve que fazer diversas adaptações em seus serviços como a instituição de teletrabalho, revezamentos, redução de carga horária, serviços disponibilizados de forma on-line ou por telefone, criação de novos serviços, entre outras.

Uma das mudanças observadas e que está tendo consequências é o teletrabalho, pois foi aprovada a Lei do Teletrabalho (Lei 4213 de 03 de agosto de 2020) a qual autoriza servidores estáveis que possuem condições de realizar seu trabalho remotamente a fazê-lo em casa, permanentemente ou periodicamente, desde que seja possível mensurar o seu desempenho (PREFEITURA DE GRAVATAÍ, 2020). Porém, devido a incidência ainda ativa da Pandemia, o teletrabalho, em alguns casos, ainda está seguindo os métodos informais estabelecidos no início do ano de 2020 (seguindo os decretos e instruções normativas de cada secretaria) e as medidas de avaliação tanto da viabilidade do trabalho quando do desempenho do servidor ainda não está acontecendo conforme a Lei. Esse método de trabalho traz consequências tanto para os servidores, quanto para o público que é atendido, pois estes últimos nem sempre conseguem ter suas necessidades atendidas imediatamente, pois o profissional não se encontra presencialmente no local de trabalho.

A Secretaria da Família, Cidadania e Assistência Social (SMFCAS) conta com o setor de Proteção Social Básica (PSB) e o setor de Proteção Social Especial

(PSE), sendo esse último o foco deste trabalho. A PSE conta com 8 serviços de média e alta complexidade, sendo eles: 4 Abrigos Residenciais Infantis, 1 Abrigo para Adultos e Famílias, 1 Casa de Passagem (Casa do Bem), 1 Centro de Referência Especializado para População em Situação de Rua (Centro POP) e 1 Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS). Além desses serviços que se encontram fora da sede da SMFCAS, a PSE conta ainda com o setor de Diretoria da PSE, Setor de Acolhimento Institucional Infantil (SAI) e Setor de Acolhimento Institucional para Pessoas Idosas (SAIPI). Todos os serviços foram afetados e sofreram mudanças devido a Pandemia de COVID-19. A principal delas foi a instituição de trabalho remoto (ou revezamento) para os servidores de serviços que não operam 24hs. Nos que operam 24hs, houve aumento da distância entre escalas de trabalho, quando possível, e até instituição de família acolhedora (servidores levaram crianças abrigadas para suas casas) no caso dos Abrigos Infantis. Essas mudanças trouxeram consequências para o desempenho dos serviços e atendimentos, sendo alguns serviços continuados através do trabalho remoto e alguns descontinuados devido a sua natureza ser presencial e em grupo.

Tendo em vista todo o contexto social de quem busca a Assistência Social, estando, normalmente, numa posição de vulnerabilidade social, e que agora há uma lei que o institui e permite o trabalho remoto em serviços que lhe forem compatíveis no Município de Gravataí, se faz necessário um estudo sobre quais os efeitos que o trabalho remoto trouxe para os serviços da PSE e qual a perspectiva de manutenção dessa modalidade nesse setor e seus serviços após a Pandemia.

1.1 Problema de Pesquisa

De que maneira o trabalho remoto nos serviços da Proteção Social Especial, durante a Pandemia de COVID-19, alterou a forma de atendimento e a gestão desses serviços?

1.2 Objetivo Geral

Identificar se o trabalho remoto nos serviços da Proteção Social Especial, durante a Pandemia de COVID-19, alterou a forma de atendimento e a gestão desses serviços.

1.3 Objetivos Específicos

- Descrever os serviços prestados pela Proteção Social Especial;
- Descrever a forma de atendimento e a gestão dos serviços antes da implantação do trabalho remoto;
- Descrever a forma de atendimento e a gestão dos serviços depois da implantação do trabalho remoto;
- Identificar e caracterizar as mudanças nos serviços com a introdução do trabalho remoto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado referencial teórico pertinente ao tema de estudo. Ele estará dividido em contextualização sobre Assistência Social e conceituação do teletrabalho, e seu gerenciamento.

2.1 Assistência Social

A assistência social consiste, conforme a definição de Mestriner (2008), em um conjunto de ações e atividades, público e/ou privado, com o objetivo de suprir, sanar ou prevenir, através de tecnologias específicas, as necessidades e as carências dos indivíduos e/ou dos grupos, no que diz respeito à sobrevivência, convivência e autonomia social. A assistência no Brasil como uma Política de Seguridade Social é uma prática recente, tendo como marco legal a Constituição de 1988, a regulamentação da Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) no ano de 1993 e a aprovação da Política Nacional de Assistência Social (PNAS) em 2004. A PNAS expressa a materialidade do conteúdo da Assistência Social e da LOAS, criando uma nova matriz para a assistência social, inserida no sistema de bem-estar social, compondo o tripé da seguridade social, juntamente com a previdência e a saúde (SERPA, VIRGINIA e CAVALCANTE, 2015).

Como política de Estado, a assistência social brasileira organiza-se em Proteção Social Básica (PSB) e Proteção Social Especial (PSE), que se distinguem pela função dos programas, serviços, ações e benefícios. As ações de proteção básica são de caráter preventivo, com vistas à diminuição das vulnerabilidades e riscos sociais, pautando-se pelos direitos de cidadania. Serpa, Virginia e Cavalcante (2015) explicam que a assistência básica - PSB - diz respeito aos serviços oferecidos prioritariamente pelo Centro de Referência de Assistência Social (CRAS), unidade pública estatal de base territorial, que se localiza, em geral, em áreas de maior vulnerabilidade social. A PSE tem por objetivo oferecer serviços, programas, ações e benefícios de caráter protetivo, quando há iminência ou já ocorreu a violação de direitos (SERPA, VIRGINIA e CAVALCANTE, 2015). É voltada ao atendimento das famílias e indivíduos em situação de risco pessoal e social. Nesse

âmbito, são cofinanciados os serviços de acolhimento às crianças, adolescentes e idosos, mulheres vítimas de violência e o atendimento à população em situação de rua, e seus serviços são desenvolvidos no Centro de Referência Especializado da Assistência Social (CREAS) (CAVALCANTE, RIBEIRO, 2012).

Efetivamente, as responsabilidades e competências para a operacionalização da assistência - tais como os níveis e instrumentos de gestão, critérios de partilha e transferência de recursos, proteções a serem ofertadas - são divididas entre as três esferas de governo, federal, estadual e municipal, possibilitando a implementação de um Sistema Único de Assistência Social (SUAS) (SERPA, VIRGINIA e CAVALCANTE, 2015). O SUAS, portanto, busca instituir um modelo de organização da política fundamentado na normatização e padronização dos serviços e da sua rede prestadora e, principalmente, na implantação de uma nova sistemática de financiamento.

Bastante influenciado pela experiência da saúde, a gestão financeira da Assistência Social passou por modificações em seus mecanismos de transferência de recursos, nos critérios de partilha e na forma de distribuição (CAVALCANTE, RIBEIRO, 2012). Com a finalidade de garantir a continuidade das ações e fortalecer a coordenação intergovernamental, a primeira mudança consiste na substituição dos antigos convênios firmados entre as esferas de governo por repasses automáticos e regulares. Prioriza-se o mecanismo de repasse denominado fundo a fundo, isto é, direto do Fundo Nacional de Assistência Social (Fnas) para os fundos estaduais e municipais. A transferência via convênios não foi extinta por completo, permanecendo, no entanto, restrita ao apoio de projetos e programas não continuados (CAVALCANTE, RIBEIRO, 2012). Para fins de repasses, os municípios devem ser habilitados e podem se enquadrar em três níveis de gestão: inicial, básica e plena.

A gestão plena, que consiste na provisão de todas as ações no âmbito da política de assistência social, sejam elas financiadas pelo Fnas mediante repasse fundo a fundo ou provenientes de isenção de tributos em razão do Certificado de Entidades Beneficentes de Assistência Social (Ceas). Inclui a oferta de programas, projetos e serviços nos dois níveis de proteção social e, além dos incentivos previstos para a gestão básica, os municípios podem também participar da partilha

dos recursos dos Programas e Projetos voltados à Promoção da Inclusão Produtiva (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL, 2009). Desse modo, os recursos disponíveis são partilhados e distribuídos por ordem de prioridade, observando o cumprimento das exigências de adesão ao SUAS, habilitação nos níveis de gestão plena ou básica e distribuição do mínimo estabelecido para cada porte ao maior número possível de municípios (CAVALCANTE, RIBEIRO, 2012).

Como ação de proteção, a assistência focaliza os riscos e as situações de vulnerabilidade aos quais os indivíduos estão sujeitos, pois é pela problemática do risco e da vulnerabilidade que os indivíduos, no dia a dia de suas vidas, são apreendidos pela política de proteção, observados em dois níveis pela política assistencial: no nível macro social, pelo índice de natalidade, pela morbidade e pelo IDH; e no micro, pelos hábitos de vida dos indivíduos e das famílias (SERPA, VIRGINIA e CAVALCANTE, 2015). Isso significa que a situação atual para construção da política pública de assistência social precisa levar em conta três vertentes de proteção social: as pessoas, as suas circunstâncias e dentre elas seu núcleo de apoio primeiro (a família). A proteção social exige a capacidade de maior aproximação possível do cotidiano da vida das pessoas, pois é nele que riscos e vulnerabilidades se constituem (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL, 2009).

Serpa, Virginia e Cavalcante (2015) afirmam, então, que a proteção pública se estende a uma série de indivíduos, abordados em razão de certas situações, tais como: infância, adolescência, velhice, doença, deficiência, indigência, etnia, dependência química etc. Cabendo salientar que o denominador comum entre esses indivíduos é a situação de vulnerabilidade, de risco de exclusão social, não remetendo, portanto, somente à privação, mas também à marginalização, decorrente do ciclo vital, das condições de pobreza, da etnia, doença, deficiência etc. A exclusão é um problema social, na medida em que todos têm direito à cidadania (SERPA, VIRGINIA e CAVALCANTE, 2015).

Por isso, o risco e a vulnerabilidade se constituem em problemas sociais cruciais, que devem ser combatidos através de ações de socialização, não somente pela provisão, mas também pelo desenvolvimento das condições de autonomia, sendo que o desenvolvimento depende também de capacidade de acesso e de

distribuição dos acessos a bens e recursos (SERPA, VIRGINIA e CAVALCANTE, 2015). Dessa maneira, podemos dizer que a função estratégica do dispositivo da assistência é o desenvolvimento das capacidades individuais para promover a autonomia.

2.2 Teletrabalho

Segundo Silva (2009), muitas variáveis e suas combinações abrem um leque de definições possíveis para o Teletrabalho, e a falta de uma conceituação precisa e unânime sobre o que são os teletrabalhadores, torna este conceito algo próximo a uma construção ideológica da realidade, ou ainda, uma tentativa de descrição dos diversos tipos ou modalidades existentes. Autores como Martínez-Sánchez et al (2007) e Tremblay (2002) adotam definições mais genéricas para o teletrabalho dizendo que se trata de uma forma de trabalhar mediada pela TIC, em que, pelo menos, parte das atividades é desenvolvida fora do escritório da organização.

Rosenfield (2005) e Mello (1999) observam o Home-Office como uma forma de flexibilização em três dimensões: local, pela descentralização de um local único para qualquer outro local alternativo; tempo, pois se pode trabalhar nos horários mais convenientes; e do Meio, pelo uso de recursos de telecomunicações como meio de transporte das informações. A implantação do teletrabalho altera significativamente a forma como a empresa organiza suas funções, controles e infraestrutura, assim como produz alterações na dinâmica do indivíduo, no seu sistema de autorregulação e na sua sociabilidade (SILVA, 2009). Autores como Nilles (1997), Kugelmass (1996) e Mello (1999) entendem que essa nova relação de trabalho produz benefícios recíprocos para trabalhadores e empresas.

Para De Masi (1999), teletrabalho não é anarquia. Cada teletrabalhador opera dentro de um plano interligado a todos os outros colegas, aos chefes e aos seus dependentes. O controle, antes de atuar sobre o processo, atua principalmente sobre os resultados e, por isso, é menos dispendioso, menos alienante e mais apropriado ao trabalho intelectual e respeitoso à dignidade do trabalhador (SILVA, 2009). Cada um dos teletrabalhadores pode ser, quando necessário, alcançado, interpelado e coordenado pelo dono do projeto ou trabalho corrente.

Perin (1998) pondera que a migração para o regime de teletrabalho provoca mudanças no contrato psicológico do indivíduo com a organização, além de afetar as suas relações com a família e a comunidade. Rousseau (1995) define contrato psicológico como o conjunto de crenças pessoais, mantidas em função de promessas reais ou inferidas, acerca da relação que o indivíduo mantém com a organização, ou seja, daquilo que ele acredita ser o seu conjunto de direitos e deveres nessa relação. Trata-se, portanto, de um conjunto de percepções de natureza subjetiva que podem frustrar expectativas e até levar a um sentimento de ruptura nessa relação, requerendo que a empresa se preocupe em deixar bem claro em que bases foi firmado o acordo de trabalho (BARROS, 2010). No caso do teletrabalho, essa preocupação deve ser ainda maior, segundo Perin (1998), em função das mudanças que isso representa e do distanciamento que essa forma de atuação tende a provocar na relação entre o indivíduo e o restante da organização, incluindo seus supervisores.

2.2.1 Gerenciamento do teletrabalho

Os conceitos de gerenciamento de teletrabalho não são tão diferentes dos de gerenciamento tradicional, porém requerem uma atenção diferenciada. De acordo com Chiavenato (1993) a diferença está em se gerenciar o resultado e não o processo de realização da tarefa em si. Assim, é importante ter a clara definição do que se espera de cada um, de como serão medidos os resultados, obter cronogramas, trabalhos e critérios de mensuração de resultados claramente definidos e condizentes com cada realidade de mercado atuante (COSTA, 2007). Para o autor Kugelmass (1996), a expressão “horário flexível” tem seu foco ou atenção na tarefa a ser cumprida, diferente do modelo tradicional, em que a jornada de trabalho tem hora para iniciar as atividades, hora para intervalo e, por fim, hora para terminar.

Tremblay (2002) diz que, muitas vezes, os supervisores são despreparados para avaliar corretamente os teletrabalhadores, pois isso envolve uma modalidade de trabalho relativamente nova. Ainda, de acordo com Martinez-Sánchez et al (2007), a falta de preparação dos gerentes tem sido mencionada na literatura

especializada como uma das causas mais importantes de problemas com a implementação do teletrabalho nas empresas. Segundo Felstead, Jewson e Walters (2003), para os teletrabalhadores, o fato de os supervisores não os observarem no mesmo espaço físico, daria a conotação de que eles não estariam efetivamente trabalhando. Os supervisores também reclamaram da falta de visibilidade do desempenho de seus subordinados, dificultando a comunicação e o espírito de equipe. De fato, os supervisores alegaram que o pré-requisito básico para o bom desempenho do teletrabalho é a confiança no teletrabalhador (BARROS, 2010).

Evans (1993) cita alguns benefícios principais para os trabalhadores Home-Officers como: a redução de gastos em consequência da diminuição dos custos de deslocamento ao trabalho, a menor necessidade de roupas e calçados formais e da diminuição das refeições realizadas fora de casa; o aumento da qualidade de vida, em virtude da eliminação do estresse causado pelo trânsito e transportes coletivos lotados, além de uma menor exposição a viroses e infecções; a melhoria da vida familiar, pela presença em casa durante mais tempo; maiores oportunidades para o estudo, consequência do maior controle que o teletrabalhador possui sobre o seu tempo e a facilidade da transição para a aposentadoria, pelo desenvolvimento gradual de novos hábitos de trabalho, longe das pressões e do ambiente dos escritórios convencionais.

No estudo de Gaspar e Donaire (2007), os resultados profissionais citados foram: aumento da produtividade, melhor planejamento do tempo das atividades, mais disponibilidade para autoestudo e tempo para preparação de plano de ações futuras ou de relatórios de resultados. Os resultados pessoais observados no estudo foram: maior qualidade de vida, tempo para resolução de problemas pessoais práticos cotidianos, possibilidade de autogestão do tempo, menos estresse com deslocamentos, diminuição de gastos com deslocamentos e contato mais direto com a família. Outros autores, como Dewett e Jones (2000) e Tombari e Spinks (1999), apontam vantagens que algumas das novas configurações do trabalho – sobretudo, as mediadas pela tecnologia – trazem para os indivíduos: melhor entendimento dos processos organizacionais, compartilhamento de conhecimentos, agilidade na execução das tarefas e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

As críticas enunciadas ao teletrabalho se dirigem, basicamente, ao excesso de horas trabalhadas, à transferência de custos, ao isolamento e à questão da invasão do espaço familiar pelo trabalho (COSTA, 2007). Autores, como Tietze (2005), citam efeitos negativos percebidos pelos indivíduos, tais como maior controle exercido pelas organizações, menor criatividade nas atividades executadas e jornadas de trabalhos que tendem a se prolongar além dos horários tradicionais.

No contexto da pandemia de COVID-19, o teletrabalho trata-se de trabalhos realizados e possibilitados pelas tecnologias da informação (TI's). Trabalhos que passaram a ser realizados em casa (à distância) mediados por computadores, notebooks, tablets e smartphones com conexão pela Internet (BRIDI, RIBAS e ZANONI, 2020). Em novembro de 2020, segundo estimativas da PNAD Covid-19 do IPEA e IBGE (2021), o contingente de trabalhadores atuando de forma remota no país foi de 7,3 milhões, isso representa 9,1% do total de pessoas ocupadas e não afastadas no mês. Somado a isso, as pessoas em home office contribuíram com 17,4% da massa total de rendimentos efetivamente gerados em novembro, pouco superior ao total gerado pelos servidores públicos ou pela indústria, ambos exclusivos de pessoas em trabalho remoto. Ao final, o estudo ainda aponta que o perfil da pessoa em teletrabalho continua predominantemente composto por pessoas ocupadas no setor formal, com escolaridade de nível superior completo, do sexo feminino, de cor/raça branca e com idade entre 30 e 39 anos (IPEA e IBGE, 2021).

Bridi, Ribas e Zanoni (2020) destacam que no geral os resultados da pesquisa evidenciam que o trabalho remoto no momento da pandemia do coronavírus sobrecarregou os trabalhadores no sentido de mais trabalho, em termos de horas e dias trabalhados, gerando um ritmo mais acelerado. Esse lado do trabalho remoto, que favorece um aumento da produtividade, é apontado por eles como algo que lança um olhar mais crítico sobre o mundo do trabalho, mesmo antes da pandemia. Os custos com os quais os trabalhadores têm que arcar quando realizam home office e a imbricação entre tempo de trabalho e tempo de não trabalho são outros elementos recorrentemente mencionados pelas pesquisas que enfatizam as desvantagens que o trabalho remoto gera para o trabalhador e, em certa medida,

uma perda da qualidade no trabalho de vários profissionais, segundo relato dos mesmos (BRIDI, RIBAS e ZANONI, 2020).

Bridi, Ribas e Zanoni (2020) dizem que não se pode ignorar, por outro lado, que os próprios trabalhadores reconhecem vantagens significativas na realização do home office, como a flexibilidade dos horários de trabalho, a economia do tempo de transporte e possibilidade de usufruir mais do contato com a família. Sendo a maioria dos respondentes do setor público, consideram válido indagar quais as consequências do uso irrestrito do trabalho remoto, não apenas para os trabalhadores, mas para a sociedade como um todo, na medida em que pode significar uma queda também na qualidade dos serviços prestados pelo Estado. Ou seja, faz-se necessário refletir sobre a modalidade em estudo, tendo em vista os impactos não apenas na vida pessoal e profissional dos trabalhadores demonstrados nos resultados obtidos na pesquisa, mas também suas consequências para a organização coletiva e a qualidade dos serviços públicos (BRIDI, RIBAS e ZANONI, 2020). Cabe ressaltar que, especialmente no contexto da pandemia da Covid-19, a possibilidade da realização do trabalho remoto constitui em si um tipo de “privilégio”, já que contribui para o isolamento social, preservando não apenas os trabalhadores e suas famílias, mas a sociedade como um todo, dado o alto potencial de contágio do vírus em questão. Desta forma, quaisquer críticas que se possa fazer a essa modalidade de trabalho de forma alguma indicam que ela não deveria ser amplamente adotada nesse contexto (BRIDI, RIBAS e ZANONI, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi desenvolvido através de pesquisa qualitativa, a qual segundo Godoy (1995) tem como preocupação fundamental o estudo e análise do mundo empírico em seu ambiente natural. São características da pesquisa qualitativa sua grande flexibilidade e adaptabilidade (Gunther, 2006). A técnica utilizada foi estudo de caso que consiste, segundo Gil (2002), no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, adotando um enfoque exploratório e descritivo. O universo desta pesquisa foi o setor de Proteção Social Especial (PSE) da SMFCAS do Município de Gravataí. Foi feita a análise de documentos (decretos, instruções normativas, ordens de serviço) publicados no Município de Gravataí sobre as mudanças no trabalho presencial que afetaram a PSE durante o período do estudo. Bem como, uso da técnica de observação ativa, pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo (GIL, 2008). Essas duas técnicas foram utilizadas com o intuito de descrever os serviços prestados pela Proteção Social Especial e a forma de atendimento e a gestão dos serviços antes da implantação do trabalho remoto.

Também foram conduzidas entrevistas tendo como amostra a Diretora atual da PSE (desde novembro de 2020), a Chefe de Divisão da Média Complexidade da PSE, a Chefe de Divisão da Alta Complexidade da PSE, e a Diretora anterior da PSE que atuou como diretora de 2017 a novembro de 2020. Segundo Gil (2008), entrevista é a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. Foi utilizado o modelo de entrevista semiestruturada a qual apresenta certo grau de estruturação para dar orientação a entrevista, mas não a limita. O apêndice apresenta as perguntas das entrevistas. Essa técnica foi utilizada para descrever a forma de atendimento e a gestão dos serviços antes e depois da implantação do trabalho remoto, assim como, identificar e caracterizar as mudanças nos serviços com a introdução do trabalho remoto. A análise de dados será feita através de análise documental e análise de conteúdo.

4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo serão apresentados os serviços da Proteção Social Especial (PSE) da SMFCAS, discorrendo sobre suas estruturas e funcionamento antes e durante a pandemia de COVID-19. Serão, também, explicadas as mudanças que ocorreram devido a introdução do trabalho remoto em alguns serviços, bem como, os planos para o futuro dessa modalidade nos serviços da PSE.

4.1 Estrutura e Funcionamento da Proteção Social Especial Pré-Pandemia

O Setor de Proteção Social Especial da SMFCAS é composto por serviços de Média e Alta Complexidade. Os serviços de Média Complexidade são o CREAS e o Centro POP. Os serviços de Alta Complexidade são os Abrigos Infantis, o Abrigo Adultos e Famílias Novos Horizontes, o Serviço de Acolhimento para Idosos e o Serviço de Acolhimento Provisório Casa do Bem. Conta, ainda, com o setor de Diretoria da Proteção Especial localizado na SMFCAS.

O Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) oferta os seguintes serviços: Serviço de Proteção e Atendimento Especializado a Famílias e Indivíduos (PAEFI), Serviço de Proteção Social Especial para pessoas com Deficiência, Idosos e suas Famílias (SEAPI) e Serviço de Proteção Social a Adolescentes em Cumprimento de Medida Socioeducativa de Liberdade Assistida e de Prestação de Serviços à Comunidade (PEMSE). O PAEFI oferece atendimento a indivíduos e famílias em diversas situações de violação de direitos, como violência, afastamento do convívio familiar devido à aplicação de medida socioeducativa ou medida de proteção; tráfico de pessoas; situação de rua; mendicância; abandono; vivência de trabalho infantil; discriminação em decorrência da orientação sexual ou raça/etnia e outras formas de violação de direitos decorrentes de discriminações ou submissões. O SEAPI tem a finalidade de potencializar a autonomia, a independência e a inclusão social da pessoa com deficiência e da pessoa idosa, visando à melhoria de sua qualidade de vida. Suas ações possibilitam a ampliação das redes sociais de apoio e o acesso aos benefícios, programas de transferência de renda, serviços socioassistenciais, políticas públicas setoriais e órgãos de defesa

de direitos, quando necessário. O PEMSE tem por intuito prover atenção socioassistencial e acompanhamento a adolescentes e jovens em cumprimento de medidas socioeducativas em meio aberto, determinadas judicialmente. Este serviço deve contribuir para o acesso a direito e para a ressignificação de valores na vida pessoal e social dos adolescentes e jovens.

O Centro de Referência Especializado para População em Situação de Rua (Centro POP) tem o objetivo de assegurar atendimento e atividades direcionadas para o desenvolvimento de sociabilidades, na perspectiva de fortalecimento de vínculos interpessoais e/ou familiares que oportunizem a construção de novos projetos de vida para pessoas que utilizam as ruas como espaço de moradia e/ou sobrevivência. Oferta, ainda, o Serviço de Abordagem Social o qual tem a finalidade de assegurar trabalho social de abordagem e busca ativa que identifique, nos territórios, a incidência de trabalho infantil, exploração sexual de crianças e adolescentes, situação de rua, dentre outras.

O Abrigo Municipal Adultos e Famílias Novos Horizontes oferece acolhimento provisório, inserido na comunidade, possuindo características residenciais, proporcionando ambiente acolhedor e respeito às condições de dignidade de seus usuários, bem como oferta atendimento técnico individualizado. A Casa de Passagem Casa do Bem se constitui em um espaço com atendimento humanizado e socioassistencial às pessoas que se encontram em situação de rua e/ou trânsito por meio da rede de assistência social, garantindo os direitos à cidadania, reintegração familiar e inclusão social.

O Serviço de Acolhimento Institucional para Crianças e Adolescentes oferta acolhimento provisório e excepcional para crianças e adolescentes de ambos os sexos, inclusive crianças e adolescentes com deficiência, sob medida de proteção e em situação de risco pessoal e social, cujas famílias ou responsáveis encontrem-se temporariamente impossibilitados de cumprir sua função de cuidado e proteção. No Município há 4 abrigos infantis atualmente.

O Serviço de Acolhimento Institucional para Idosos (SAIPI) é ofertado em Instituições de Longa Permanência (ILPI), as quais foram submetidas e habilitadas através de editais de chamamento público da Prefeitura Municipal de Gravataí. Se destina ao acolhimento de idosos com 60 anos ou mais, de ambos os sexos,

independentes e/ou com diversos graus de dependência. A natureza do acolhimento é provisória e, excepcionalmente, de longa permanência quando esgotadas todas as possibilidades de autossustento e convívio com os familiares. É previsto para idosos que não dispõem de condições para permanecer com a família, com vivência de situações de violência e negligência, em situação de rua e de abandono, com vínculos familiares fragilizados ou rompidos.

Segundo a antiga diretora da PSE, o funcionamento dos serviços pré-pandemia era dado da seguinte forma. O CREAS atendia presencialmente, de segunda a sexta, das 9h às 17h. As demandas eram encaminhadas pelos CRAS, pelo MP ou por demanda espontânea da população. A equipe era formada por assistentes sociais, psicólogos e orientadores sociais. No primeiro atendimento era feito o acolhimento da família, e então, realizados atendimentos individuais e em grupo. Eram emitidos relatórios e encaminhamentos para serviços da rede. No final do acompanhamento eram contrareferenciados ao CRAS ou desligados. As medidas sócio educativas eram acompanhadas por técnicos do serviço, os quais faziam articulação com a rede sobre o local de prestação da medida e era enviado o Plano Individual de Atendimento para o judiciário.

O Centro POP fazia acompanhamento dos usuários em situação de rua, presencialmente, de segunda a sexta, das 9h às 17h. Contando com psicóloga, assistente social e orientadores sociais. Os técnicos faziam articulações para superação da situação de rua. Eram ofertados banho, alimentação, confecção de documentos e currículo, bem como, encaminhamento para vagas de emprego. Também eram organizadas oficinas de artesanato e empregabilidade, bem como grupos de discussão dos mais diversos assuntos pertinentes ao público do serviço.

A Casa do Bem funcionava de segunda a domingo, das 19h às 7h, para pernoite, ofertando janta, banho e café da manhã. Equipe formada por orientadores sociais e uma assistente social. Essa fazia atendimentos para trabalhar a situação de rua dos usuários e sua empregabilidade. Os usuários atendidos não precisavam ser de Gravataí e poderiam permanecer pernoitando no serviço por até 3 meses, podendo ser renovado esse período através de avaliação técnica.

Havia no município 5 abrigos infantis com capacidade em média de 16 acolhidos. Os quartos eram divididos em feminino, masculino e de bebês. Cada

abrigo possuía uma assistente social e uma psicóloga, bem como orientadores sociais. As técnicas eram responsáveis pela elaboração dos PIAs, bem como articulações com a rede, judiciário e familiares. Os atendimentos eram feitos presencialmente. Os casos de acolhimentos eram trazidos, normalmente, pelo conselho tutelar, mas alguns casos eram trazidos pelo Ministério Público. Os abrigos funcionavam 24h com os orientadores sociais fazendo plantões de 12h de trabalho por 36h de descanso. A ideia é era uma convivência mais próxima do normal de uma casa e de acordo com o disposto no Estatuto da Criança e Adolescente quanto a garantia de seus direitos, como educação, cultura e lazer. Havia mensalmente assembleias com os acolhidos para ouvir suas opiniões e sugestões.

Havia um Abrigo para Adultos e Família que contava com uma equipe semelhante a dos abrigos infantis. Também é um serviço 24hs e os orientadores trabalhavam em plantão 12x36. Havia capacidade de acolhimento de 12 usuários, dividido em quarto feminino, masculino e familiar. Os acolhidos que têm condições físicas e mentais para tanto, são incentivados e orientados pela equipe técnica na busca de trabalho, bem como da busca de autonomia para poder deixar o serviço de acolhimento. Esse serviço não teve alterações no seu funcionamento durante a pandemia. Apenas a equipe técnica fazia revezamento, mas sempre tendo uma delas presente no serviço.

Em todos os serviços as equipes técnicas e os coordenadores de serviço tem seu horário normal de trabalho de segunda a sexta, sendo 6h ou 8h de trabalho conforme seu concurso público. O acolhimento de idosos se dava através de encaminhamento dos serviços para a técnica do SAUPI a qual fazia a articulação com as ILPIS, setor Financeiro da SMFCAS e o idoso para fazer o acolhimento do mesmo em alguma das ILPIS conveniadas ao município e conforme disponibilidade de vagas.

4.2 Funcionamento dos Serviços durante a Pandemia de COVID-19

No final de março de 2020, com a publicação do Decreto 17791 em Gravataí (Prefeitura Municipal de Gravataí, 2020), o qual autorizou revezamentos e redução de carga horária devido a pandemia de COVID-19, houve uma reestruturação nos

serviços da Proteção Social Especial. Na diretoria ficou trabalhando presencialmente apenas a Diretora, tendo as agentes administrativas feito revezamento. A chefe de divisão e a coordenadora do SAI da época entraram no programa Família Acolhedora, o qual será explicado mais adiante.

Segundo a antiga diretora, no início o CREAS fechou e teve sua equipe direcionada para avaliação e distribuição de alimentos à população juntamente aos CRAS. A atual diretora traz que houve um fechamento total de 15 dias para poder haver uma organização e planejamento de como proceder. A chefe de divisão da média complexidade (que trabalhava como técnica do CREAS no início da pandemia) traz que após o fechamento inicial, retomaram os trabalhos através de contatos telefônicos. Visitas eram feitas só em casos muito graves. Porém, perceberam que não era possível ter noção verdadeira da realidade através de ligações. Ou pelas famílias só trazerem aspectos positivos que não condiziam com a realidade quando era feita visita, ou pelas pessoas não se sentirem à vontade para relatar os problemas por telefone (ou mesmo não podendo em casos de violência sofrida por moradores da mesma casa). Nos meses de março, abril e maio a equipe ficou praticamente só ajudando os CRAS e em contato telefônico. Voltou a atuar presencialmente em junho de 2020, em sistema de escala e sem atendimentos em grupo. Atualmente está totalmente presencial, porém ainda em escala, pois o espaço não comporta todos os trabalhadores ao mesmo tempo com o distanciamento necessário.

A antiga diretora diz que o Centro POP fechou no início da pandemia, mesmo sendo considerado público prioritário pelas autoridades. Relata que a equipe teve muitos afastamentos por grupo de risco e que então a estratégia adotada foi juntar-se ao serviço Casa do Bem. Isso perdurou até agosto de 2020, quando foi feito contrato emergencial para orientadores sociais com uma terceirizada. Então, reabriu em seu local, com horário ampliado das 7h às 19h, passando também a ser de segunda a domingo. Ofertava café, almoço e banho, podendo entrar de 5 em 5 usuário, sem poder permanecer no local mais que o necessário. Atualmente o POP continua funcionando sete dias por semana, das 7h às 19h. A Chefe de Divisão da Média Complexidade afirma que esse é o plano atual. O serviço de abordagem por

enquanto está funcionando de segunda à sexta, mas o plano é que, também, torne-se um serviço de todos os dias.

A Casa do Bem fechou apenas por dois dias no início da pandemia. A chefe de divisão da Média Complexidade explica que houve redução do número de vagas de 40 para 20. Logo depois, se conseguiu o espaço do Estádio Cerâmica, onde foi montada estrutura para atender as 40 vagas com distanciamento. Juntou-se ali o Centro POP devido a falta de servidores para trabalhar nos dois serviços separadamente. Isso fez com que o espaço do Estádio Cerâmica ficasse aberto como um serviço 24hs para população de rua. Foi necessário trazer orientadores sociais dos serviços da Proteção Básica para suprir as necessidades. Com o contrato emergencial de orientadores sociais foi possível retornar a Casa do Bem para o seu local original, funcionando novamente das 19h-7h e abrir o Abrigo Centro II (que normalmente era local de acolhimento infantil) para abrigar apenas população de rua de grupo de risco. Esse local começou a atuar como um Abrigo Adulto para esse público, funcionando 24hs, 7 dias por semana. No fim de novembro de 2020 houve problemas com o contrato emergencial da terceirizada, resultando no fim dos contratos, fechando-se o Abrigo Centro II para a população de rua de grupo de risco. Essas pessoas, então, acessavam o Centro POP durante o dia e a Casa do Bem à noite.

Segundo a antiga Diretora, os Abrigos Residenciais para Crianças e Adolescentes sofreram com falta de equipe. A alternativa foi a implantação da modalidade de Família Acolhedora. Através de avaliação técnica, foi verificado o perfil dos orientadores sociais e dos acolhidos, para que esses orientadores levassem os acolhidos para suas casas. Isso foi feito como forma de proteção para os orientadores e seus familiares, bem como dos acolhidos, para não conviverem com tantas pessoas numa mesma casa, e não haver a rotatividade diária de servidores, comum no funcionamento normal do Serviço de Acolhimento. Essa decisão foi tomada em conjunto com o judiciário, tendo autorização da Juíza e da Promotora da Infância e Juventude de Gravataí. Essa modalidade também foi recomendada pela Recomendação Conjunta nº1 (Ministério da Cidadania, 2020), dando mais legitimidade para o programa.

A antiga Diretora explica que no início do programa 30 acolhidos foram para casa de 19 cuidadores. Na medida do possível, os orientadores levavam 2 acolhidos, especialmente em casos de irmãos. Durante o programa houve desistências e inclusões no programa, tanto por parte dos acolhidos como dos servidores. O programa se encerrou em 15 de julho de 2021, sendo que nessa data ainda havia 18 acolhidos e 12 orientadores participando. Com a implantação, logo no início, permaneceu-se com apenas 1 abrigo aberto. Porém, semanas depois, começaram a ter novos acolhimentos e foi aberto mais 1 abrigo. Até outubro de 2020 ficou-se apenas com 2 abrigos abertos. Em outubro de 2020 reabriu o 3º abrigo, sendo que esse passou a operar em novo local em maio de 2021 (em uma casa maior), possibilitando a reabertura do 4º abrigo somente no retorno total das famílias acolhedoras em 15 de julho de 2021. O 5º abrigo não foi reaberto devido a questões de RH e por as 4 casas atuais atenderem a demanda do Serviço de Acolhimento. A Chefe de Divisão da Alta complexidade diz que de março a setembro de 2020 as equipes técnicas do SAI permaneceram em trabalho totalmente remoto, retornando, então, em revezamento. A volta totalmente presencial ocorreu em março de 2021. Ela explica que os contatos com o judiciário ficaram prejudicados, tanto pela falta de audiências presenciais para as famílias, como pela maioria dos processos de acolhimento ser físico (havia demora em obter respostas para esse tipo de processo). Porém, afirma que o envio de relatórios foi facilitado dando-se por e-mail e não mais por entrega presencial. Diz que o contato com as famílias também foi mais difícil, pois nem sempre tinham os recursos para contato remoto.

A Chefe de Divisão da Média Complexidade afirma que os acolhimentos em ILPIS aumentaram durante a pandemia. E que a principal mudança foi a restrição de visitas aos idosos nas instituições. A assistente social da PSE responsável pela fiscalização dos contratos com as ILPS teve que fazer seu trabalho através de ligações e vídeo-chamadas. Apenas em maio de 2021 foram retomadas as visitas presenciais.

4.3 Avaliação do trabalho remoto na pandemia e possibilidades para pós-pandemia

A visão da gestão da PSE sobre a introdução do trabalho remoto foi a seguinte. A antiga diretora vê que essa modalidade de atendimento veio como uma possibilidade para dar conta da necessidade de manter o distanciamento e de evitar o contágio do vírus, sendo possível manter alguns atendimentos e acompanhamentos técnicos sem estar exposto. Vê como uma metodologia útil e que conforme a complexidade do trabalho pode até mesmo se nivelar a uma qualidade idêntica a modalidade presencial. A atual diretora vê que o trabalho remoto foi executado mais através de relatórios e não de acompanhamentos. E que os que foram feitos por ligação foram ineficazes e tendo como efeito o agravamento das situações. Outro ponto que ela traz é que as decisões eram tomadas a nível de secretariado, seguindo decretos estaduais e federais, sem discussão e planejamento com a gestão dos serviços, e avalia que isso pode ter trazido adoecimento mental dos servidores. A chefe de divisão da média complexidade afirma que os servidores não estavam preparados para o trabalho remoto. Que, talvez, teria sido melhor se houvesse preparação para abordar os assuntos por telefone. Não via os colegas conseguindo lidar com as ferramentas digitais, que as ligações não duravam e não se abordava tudo. Considera o trabalho muito de observação de comportamento e corpo, e isso não se tem no remoto. Outro ponto foi a dificuldade de recursos, pois não foram disponibilizadas as ferramentas necessárias, tendo que os profissionais utilizarem seus celulares e computadores (quando tinham) pessoais, prejudicando o trabalho.

Os pontos positivos identificados pelas entrevistadas foram o aproveitamento do tempo por não haver deslocamento, a proteção ao contágio do vírus, a diminuição da interrupção de uma tarefa para atender outra, a redução de gastos com deslocamento e alimentação, reuniões foram mais objetivas e eficiente, a rede conversou mais, gestão e coordenação podendo planejar em ambiente seguro e tranquilo, reuniões a distância fizeram com que as pessoas se sentissem seguras, facilidade para quem é pai/mãe, aumento da participação em reuniões.

Os pontos negativos identificados foram a diminuição da vinculação com os usuários, a impossibilidade de avaliar outros quesitos além do que era ouvido, a inibição dos usuários para se expressar, reuniões online dispersas devido ao ambiente familiar trazer muita distração, não haver a possibilidade de fazer escrita

conjunta, contatos por email nem sempre eram respondidos, não ter telefone funcional (tendo que usar o pessoal), tornando difícil o policiamento do que era imediato e o que poderia ficar para depois, não tendo, assim, um limite definido para horário de trabalho, contatos foram menos formais.

A chefe de Divisão da Alta Complexidade diz que a parte de gestão passou a ser muito através de Whatsapp, o que tornou as respostas mais imediatas, porém menos formais, e com menos discussões conjuntas das questões. Afirmam que o trabalho da gestão é possível ser feito remoto, através de celular e computador, porém as entrevistadas consideram que ele é melhor desempenhado presencialmente, estando disponível para discussão de casos e tomadas de decisão.

Os trabalhos que consideraram que foram os mais afetados foram Centro POP e CREAS. O Centro POP, pois atende população de rua a qual não tem recursos tecnológicos para atendimento remoto. A atual Diretora diz que o atendimento foi reduzido e o trabalho técnico extremamente prejudicado, bem como, todas as oficinas educativas e construtivas deixaram de ser executadas, aumentando, assim, as vulnerabilidades, o uso de substância e a ociosidade. O CREAS não conseguiu atender de maneira efetiva as famílias de forma remota, gerando situações mais crônicas, algumas acabando em acolhimento. Como são situações extremas, as equipes têm que estar muito próximas, para haver mediação. Uma das consequências foi a geração de lista de espera, com pessoas não conseguindo ser atendidas. Outra foi o impacto no serviço de acolhimento, pois alguns casos precisam ser passados para acompanhamento do CREAS para poder ocorrer o desligamento das crianças. Como não havia o serviço disponível, atrasou-se os desligamentos das crianças para seus familiares. A Chefe de Divisão da Alta Complexidade diz que sente que o SAI ficou estagnado nesse 1 ano e meio de pandemia.

As entrevistadas relatam que o controle do trabalho remoto era feito através do envio semanal de relatórios, os quais eram basicamente tabelas de quantificação dos tipos de trabalhos desenvolvidos. Que eles não possuíam uma estrutura que permita avaliar as questões qualitativas do atendimento, sendo efetivos apenas parcialmente porque contabilizavam os números de atendimentos e as atividades

realizadas, mas não os impactos e efetividade das ações. A chefe de divisão da média complexidade diz que não tinha segurança nesses relatórios. Diz que tinha servidores que entendiam o remoto como folga, não como trabalho. A atual diretora pontua que como não foram dados recursos para o trabalho remoto pela Secretaria, então não deveria ser avaliado o trabalho remoto. Considera que o trabalho remoto foi mais um espaço de proteção da aglomeração do que para continuidade de trabalho. A antiga diretora sugere que o relatório deveria ter um espaço de reflexões e impressões sobre o trabalho realizado. A chefe de divisão da alta complexidade sugere o uso das tecnologias do sistema IPM (o qual já é usado para processos, compras, cadastros de pessoas, controles de estoques, etc, na Prefeitura).

A Diretora atual é a favor da descontinuidade total do trabalho remoto, após a vacinação dos profissionais. Os cuidados com EPIs e distanciamento seriam mantidos, mas voltaria todos os atendimentos ao normal. Ela não vê a possibilidade de os serviços da PSE serem desenvolvidos de forma efetiva remotamente. Alguns tipos de reunião e formação até seriam possíveis, mas nem sempre. A chefe da média complexidade concorda quanto a manutenção de reuniões e discussões de caso de forma online, mas o trabalho em si de acolhimento, atendimento e contatos de rede deve ser presencial. A chefe de divisão da alta complexidade considera que setores financeiro e de recursos humanos da SMFCAS até poderiam fazer remoto sempre, estando à disposição para contato dos outros setores, mas que na Proteção Especial não tem como, nem mesmo as chefias, pois é necessário um olhar mais presente. Complementa ainda que avalia que o presencial ajuda a estar focado no trabalho, quando no remoto não se tem a separação entre horário de trabalho, cuidar da casa, filhos, etc.

5 CONCLUSÕES

Verificou-se que todos os serviços da Proteção Social Especial foram afetados pela pandemia de COVID-19, especialmente os que tiveram a instituição do trabalho remoto, sendo esse de forma total ou parcial. O trabalho remoto foi instituído principalmente como forma de proteção aos servidores e para evitar aglomerações nos serviços. Essa atitude estava de acordo com a visão de Bridi, Ribas e Zanoni (2020) de que possibilidade da realização do trabalho remoto contribuiu para o isolamento social, preservando não apenas os trabalhadores e suas famílias, mas a sociedade como um todo. Essa forma de proteção foi estendida também aos acolhidos dos abrigos infantis (através de família acolhedora) e aos moradores de rua com a abertura de espaços e aumento dos horários de atendimento.

Porém, ficou claro com as entrevistas, que essa modalidade trouxe prejuízos para o público atendido pela assistência social. Nota-se que não foi possível atingir o potencial total dos atendimentos através de ferramentas de telecomunicação, bem como compreender a magnitude de certas situações. O acesso se tornou mais difícil e com maior demora. O que se apreende desse estudo é que o trabalho remoto nos Serviços da Proteção Social foi válido, contudo, devido ao longo período em que teve que ser aplicado, acabou por trazer prejuízos demasiados. Sabe-se que as atitudes tomadas foram para proteção dos servidores, mas fica o questionamento de o quanto isso foi em detrimento da proteção da população mais vulnerável de Gravataí. Essa modalidade também trouxe malefícios para os próprios servidores, os quais tiveram seu espaço pessoal invadido pelo trabalho (muitas vezes sem o seu desejo) através do uso de aparelhos pessoais para o trabalho, o que tornou difícil a separação entre um e outro.

Cabe ressaltar que os pontos positivos e negativos advindos da introdução do trabalho remoto que foram observados pelas Diretoras e Chefes de Divisão estão de acordo com os vistos na literatura. Tendo-se destaque para o contraste de opiniões sobre se reuniões online são melhores ou piores que a presencial. Outro ponto a ser ressaltado é o pouco ou nenhum controle sobre o trabalho que era realizado remotamente. Não foi possível verificar precisamente a extensão do serviço

realizado no período de março de 2020 a março de 2021 pelos servidores em trabalho remoto, tendo alguns trabalhado normalmente, outros a mais e outros a menos. Esse controle era feito na base da confiança entre chefe e servidor, porém não havia garantias de que o que foi relatado havia sido realmente feito, e nem com qual qualidade. A confiança, segundo Barros (2010), é pré-requisito básico para o bom desempenho do teletrabalho, o que claramente não foi efetivo na PSE. Outra questão é a falta de preparo dos servidores e gestores para lidar com essa modalidade. As entrevistadas deixaram claro que não estavam preparadas para esse regime de trabalho. Isso, de acordo com Martinez-Sánchez et al (2007), é uma das causas mais importantes de problemas com a implementação do teletrabalho nas empresas.

Conclui-se que o trabalho remoto na PSE foi um recurso provisório e extremo. Que não houve planejamento para sua execução de forma satisfatória e que sua implantação foi baseada na ideia de que a pandemia duraria pouco tempo e através dele poderiam proteger os servidores. Porém, devido à realidade do extenso período pelo qual se estendeu (e se estende) a pandemia, não foi mais uma alternativa viável aos atendimentos dos serviços da Proteção Social Especial e teve que ser descontinuado. O grande ponto positivo que será mantido no futuro são as reuniões de rede de forma online, pois essas facilitam a presença dos participantes por não dependerem de veículo para deslocamento e nem há a “perda de tempo” no trânsito. Mas, os atendimentos aos usuários, acolhidos e familiares retornou e permanecerá presencial, sendo utilizados recursos tecnológicos apenas em casos extremos e que se veja real benefício no uso dos mesmos. O trabalho da assistência é um trabalho de vínculo e de observação, necessitando de um olhar mais presente para ser executado.

Constata-se que não é recomendado o trabalho remoto nos serviços da PSE, tendo esse trazido malefícios para seus desempenhos e gestão, ajudando apenas no distanciamento e proteção dos servidores. Como perspectiva, vê-se a possibilidade de manter reuniões online em nível de gestão, bem como algum turno de trabalho remoto para desenvolvimento de trabalhos pontuais de relatório ou participação em cursos. O presencial era e continuará sendo a regra na PSE, sendo o trabalho remoto a extrema exceção.

REFERÊNCIAS

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 71-91, Mar.2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512010000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 jun. 2021.

BRIDI, Maria Aparecida; RIBAS, Fernanda Bohler; ZANONI, Alexandre Pilan. **Relatório técnico-científico da pesquisa: o trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia Covid-19**. UFPR, GETS, REMIR, Curitiba, 2020.

CAVALCANTE, Pedro; RIBEIRO, Beatriz Bernardes. O Sistema Único de Assistência Social: resultados da implementação da política nos municípios brasileiros. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 6, p. 1459-1477, nov/dez. 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/bwPZgHkvMbPcWCcYcgKHPb/?lang=pt#>>>. Acessos em: 02 ago. 2021.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COSTA, I. de S. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Rev. Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 105-24, 2007.

CRONEMBERGER, Izabel Herika Gomes Matias; TEIXEIRA, Solange Maria. O sistema de proteção social brasileiro, política de assistência social e a atenção à família. **Pensando fam.**, Porto Alegre, v. 19, n. 2, p. 132-147, dez. 2015. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2015000200011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 02 ago. 2021.

DE MASI, D. **O futuro do trabalho**. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1999.

DEWETT, T.; JONES, G. R. The role of information technology in the organization: a review, model and assessment. **Journal of Management**, v.27, p.313-346, 2000.

EVANS, A. Working at home: a new career dimension. **International Journal of Career Management**, v. 16, n. 3, p. 27-27, 1993.

FELSTEAD, A.; JEWSON, N.; WALTERS, S. Managerial control of employees working at home. **British Journal of Industrial Relations**, v.4, n.1-2, p.241-264, 2003.

GASPAR, M. A.; DONAIRE, D. Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas de informação: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. In: **ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO (EnADI)**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. v. 1. p. 1-13.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GIL, Antonio Carlos. Observação. In.: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.Ed. São Paulo: Atlas, 2008. pp. 109-120.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades. **Rev. de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: esta é a questão?. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Universidade de Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA; IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Carta conjuntura. **O trabalho remoto e a pandemia: o que a PNAD Covid-19 nos mostrou**. Brasília: Ipea; IBGE, 2021. Disponível

em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2021/02/o-trabalho-remoto-e-a-pandemia-o-que-a-pnad-covid-19-nos-mostrou/>. Acesso em: 16 abr.2021.

KUGELMASS, J. **Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A. et al. Telework, human resource flexibility and firm performance. **New Technology, Work and Employment**, v.22, n.3, p.208-223, 2007.

MELLO, A. **Teletrabalho: o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

Mestriner, M. L. **O Estado entre a filantropia e a assistência social**. 3a ed. São Paulo: Cortez, 2008.

MINISTÉRIO DA CIDADANIA. **Recomendação Conjunta Nº 1 de 16 de Abril de 2020**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/recomendacao-conjunta-n-1-de-16-de-abril-de-2020-253004251> Acesso em: 06 de ago. de 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Painel Coronavírus**. 2021a. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/> Acesso em: 07 de jun. de 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Painel Interativo Covid-19 no Brasil**. 2021b. Disponível em: https://susanalitico.saude.gov.br/extensions/covid-19_html/covid-19_html.html Acesso em: 07 de jun. de 2021.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL. MDS. Financiamento da Assistência Social no Brasil. **Caderno Suas**, n. 4, Brasília, 2009.

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. São Paulo: Futura, 1997.

PERIN, C. Work, space and time on the threshold of a new century. In: JACKSON, P. F.; VAN DER WIELEN, J. M. (Org.). **Teleworking: international perspectives from telecommuting to the virtual organization**. London: Routledge, 1998, p.40-55.

PREFEITURA DE GRAVATAI. **Lei 4213 de 03 de agosto de 2020**. 2020. Disponível em: <https://gravatai.atende.net/?pg=autoatendimento#!/tipo/servico/valor/92/padrao/1/load/0/nome/Consulta%20Legisla%C3%A7%C3%A3o%20Municipal/> Acesso em: 11 de abr. de 2021.

ROSENFELD, C. L. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. In: **Encontro Anual da ANPOCS, 29., 2005, Caxambu, MG**. Caxambu: ANPOCS, 2005. p. 107-119.

ROUSSEAU, D. M. **Contracting: a modern dilemma. Psychological contracts in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SERPA, Virginia; VIRGINIA, Clara; CAVALCANTE, Sylvia. Assistência social pública brasileira: uma política da autonomia - um dispositivo biopolítico. **Rev. Subj.**, Fortaleza, v. 15, n. 3, p. 428-437, dez. 2015. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2359-07692015000300011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 02 ago. 2021.

SILVA, R. R. da. Home officer: um surgimento bem-sucedido da profissão pósfordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v.1, n.1, p. 85-94, jan-jun, Paraná, 2009. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1931/193114456008.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

TIETZE, S. Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”. **Journal of Organization change management**, v.18, n.1, p.48-62, 2005.

TOMBARI, N.; SPINKS, N. The work/family interface at Royal Bank Financial Group: successful solutions – a retrospective look at lessons learned. **Women in Management Review**, v.14, n.5, p.186-193, 1999.

TREMBLAY, D. Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. **Women in Management Review**, v.17, n.3-4, 2002.

APÊNDICE <ENTREVISTA COM DIRETORAS E CHEFES DE DIVISÃO>

- Como eram executados os serviços da Proteção Social Especial (PSE) antes da implantação do Trabalho Remoto?
 - Como foram executados os serviços em trabalho remoto? Houve fechamento total do serviço ou revezamento do presencial? Qualquer servidor poderia ir para trabalho remoto ou apenas cargos específicos (nível técnico)?
 - Qual a sua visão sobre a implantação do trabalho remoto na durante a pandemia de COVID-19?
 - Quais os pontos positivos e negativos? O que foi feito para mitigar os negativos?
 - Quais as mudanças ocorreram na forma de desempenhar/gerir os serviços devido ao trabalho remoto?
 - Qual(s) serviço(s) considera que foram os mais afetados (positivo ou negativo) pela introdução do trabalho remoto? Por que?
 - Qual impacto você notou devido a implantação do trabalho remoto nesse período?
 - Se fosse feita a implantação de trabalho remoto permanente em cargos/serviços da PSE, quais você considera que seriam os critérios necessários para avaliar/comprovar o trabalho desempenhado? Como foi feito durante a pandemia?
 - Você considera possível a continuidade do trabalho remoto nos serviços da PSE? Em quais? Por que sim/não?
 - Quais os planos atuais para continuidade ou descontinuidade do trabalho remoto nos serviços?