



UNIVERSIDADE FEDERAL RUAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Perspectivas e dilemas da implementação do trabalho remoto nas instituições públicas no contexto da pandemia de COVID-19: viabilidades e seu uso na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Marcos Augusto da Silva Lima

2023

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Perspectivas e dilemas da implementação do trabalho remoto nas instituições públicas no contexto da pandemia de COVID-19: viabilidades e seu uso na Universidade Federal Rural Do Rio de Janeiro

MARCOS AUGUSTO DA SILVA LIMA

Sob a orientação do Professor

Caio Peixoto Chain

Monografia submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Administração Pública**, no Curso de Graduação em Administração Pública, Área de concentração em Administração Geral.

Seropédica, RJ

Março de 2023

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

dM321p da Silva Lima, Marcos Augusto , 1999-
Perspectivas e dilemas da implementação do trabalho
remoto nas instituições públicas no contexto da
pandemia de COVID-19: viabilidades e seu uso na
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro /
Marcos Augusto da Silva Lima. - Rio de Janeiro, 2023.
45 f.

Orientador: Caio Peixoto Chain .
Monografia(Especialização) . -- Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro, Administração Pública , 2023.

1. Home Office. 2. Universidade Rural . 3. Covid.
I. Peixoto Chain , Caio , 1987-, orient. II
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
Administração Pública III. Título.

MARCOS AUGUSTO DA SILVA LIMA

Monografia submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel, no Curso de Graduação em Administração Pública, na área de concentração em Políticas Públicas.

MONOGRAFIA APROVADA EM 02/03/2023

Prof. Dr. Caio Peixoto Chain

Departamento de Administração Pública, UFRRJ
Orientador – Presidente

Prof(a). Dr(a). Vera Regina Ramos Pinto

Departamento de Administração Pública, UFRRJ

Prof. M.Sc. Wanderson Cesar dos Santos

Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, UFRRJ

Marcos Augusto da Silva Lima

Graduando

RESUMO

Lima, Marcos. **Perspectivas e dilemas da implementação do trabalho remoto nas instituições públicas no contexto da pandemia de COVID-19: viabilidades e seu uso na Universidade Federal Rural Do Rio de Janeiro.** 2022. 48 p. Monografia (Bacharelado em Administração Pública). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2022.

O presente trabalho tem como objeto de estudo os desafios e perspectivas do Teletrabalho e do *Home office* nos órgãos públicos, utilizando como caso as Portarias, as regulamentações e ações sobre a implementação do trabalho remoto na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Foi realizado um comparativo de dados sobre a Universidade e os dados levantados acerca do Teletrabalho nos órgãos públicos. A metodologia utilizada foi a pesquisa documental e bibliográfica sobre o objeto de pesquisa do trabalho. A questão norteadora deste trabalho foi: Qual a viabilidade da implementação do modelo do *Home office* com relação a sua eficiência e eficácia nas instituições públicas, o caso da UFRRJ? Como resposta, a partir dos levantamentos bibliográficos e documentais, a implementação do teletrabalho, mesmo ante os dilemas, trouxe resultados positivos aos órgãos públicos. No caso da UFRRJ, a Universidade, por via da Portaria 1283/2020, construiu as bases para a implementação do trabalho remoto no contexto da pandemia. A Universidade, contudo, optou, posteriormente, por estabelecer, posteriormente, o trabalho presencial como regra. Dessa forma, este trabalho se justifica no sentido de suas pretensões científicas no levantamento dos dados e em debates à luz de outros trabalhos científicos sobre o objeto de pesquisa, almejando trazer questões com relação as novas formas de trabalho aliadas as tendências da modernidade, de modo a enriquecer a produção acadêmica e almejando que este trabalho ultrapasse os muros acadêmicos e seja, ao menos, uma faísca com relação ao entendimento das relações de trabalho nos órgãos públicos.

Palavras-chave: Teletrabalho; *Home office*; UFRRJ; Administração Pública.

ABSTRACT

Lima, Marcos. **Perspectives and dilemmas of the implementation of the remote work in public institutions in the context of the COVID-19 pandemic: feasibility and its use at the Federal Rural University of Rio de Janeiro.** 2022. 55 p. Monograph (Bachelor of Public Administration). Institute of Applied Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2022.

The present work has as its object of study the challenges and perspectives of telework and *Home office* in public agencies, using as a case the Ordinances, regulations and actions on the implementation of remote work at the Federal Rural University of Rio de Janeiro. A comparison of data about the University and the data collected about Telework in public agencies was carried out. The methodology of the work is: documental and bibliographic research on the research object of the work. The guiding question of this work was: What is the feasibility of implementing the *Home office* model in relation to its efficiency and effectiveness in public institutions, as in the case of UFRRJ? In response, from the bibliographic and documentary surveys, the remote work model has increased the efficiency and effectiveness of the work carried out, bringing positive results in relation to its implementation in public agencies. In the case of UFRRJ, it was perceived that the University, through Ordinance 1283/2020, built the foundations for the solidification of this work model. The University, however, later opted to establish face-to-face work as a rule. In this way, this work is justified in the sense of its scientific pretensions in the data collection and in debates in the light of other scientific works on the research object, aiming to bring questions regarding the new forms of work allied to the trends of modernity, in a way that to enrich academic production and aiming for it to work beyond academic walls and be, at least, a spark in relation to the understanding of labor relations in public bodies.

Keywords: Telework; *Home office*; UFRRJ; Public Administration.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Plano de Trabalho Remoto CODEP (16/03 a 30/03/2020)..... 26

Tabela 2 - Teletrabalho (modalidade Home office)..... 36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art.	Artigo
CCG	Campus Campo de Goytacazes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
COVID-19	Corona vírus Disease-2019
DIRMA	Diretoria de Marcas do Instituto Nacional da Propriedade Industrial
EITO	European Information Technology Observatory
IM	Instituto Multidisciplinar
IN	Instruções Normativas
ITR	Instituto Três Rios
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MPSC	Ministério Público de Santa Catarina
OMS	Organização mundial da saúde
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Objetivos.....	10
1.2 Justificativa	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Teletrabalho e Home office: primeiras impressões	12
2.2 Teletrabalho na construção da cultura organizacional: a administração pública o trabalho remoto	14
2.3 Teletrabalho e o <i>Home office</i> nas instituições públicas: consequências da pandemia da COVID-19	16
2.4 Globalização e relações de trabalho	18
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	21
3.1 Objeto de estudo.....	22
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	23
4.1 UFRRJ e o Teletrabalho no contexto da pandemia da COVID-19: a construção da cultura do Teletrabalho	24
4.2 Órgão 1: Diretoria de Marcas do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (DIRMA/INPI) .	28
4.3 Órgão 2: Ministério Público de Santa Catarina–MPSC.....	31
4.4 Comparativo e implementação do Teletrabalho na UFRRJ.....	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERENCIAL	41

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como escopo compreender os desafios e perspectivas do Teletrabalho e do *Home office*¹ nos órgãos públicos, tendo como ponto de partida as Portarias, as regulamentações e ações sobre a implementação do trabalho remoto na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). A questão norteadora deste trabalho foi: qual a viabilidade da implementação do modelo de Teletrabalho com relação a sua eficiência e eficácia nas instituições públicas, utilizando os casos da implementação do trabalho remoto no Ministério Público de Santa Catarina–MPSC e na Diretoria de Marcas do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (DIRMA), para pensar o modelo do trabalho remoto na UFRRJ.

Os dados deste trabalho foram obtidos por pesquisa documental e bibliográfica, no qual se foi feito uma imputação causal entre os dados sobre o Teletrabalho e os dados sobre a UFRRJ. Analisou-se neste trabalho algumas práticas da UFRRJ com relação ao trabalho remoto, coletados exclusivamente no portal da Universidade. Por questões da pandemia de COVID-19 e opções metodológicas, a pesquisa se centrou nos documentos e na bibliografia. Assim, algumas questões como as repercussões das relações de emprego na modalidade *de Teletrabalho*, as vantagens e desvantagens enfrentadas dessa forma de trabalho e sua implementação na UFRRJ foram realizadas neste trabalho. Foram realizadas reflexões sobre alterações ocorridas no mundo do trabalho e seu contexto histórico até o momento atual e no fim foram apontados possibilidades e limites de ampliação do trabalho remoto como uma alternativa para além de situações emergenciais.

No início de 2020, mesmo com as medidas de isolamento e quarentena, algumas atividades foram mantidas, os chamados “serviços essenciais”². A definição sobre quais eram esses serviços essenciais foi motivo de diversos embates de narrativas. Considerando esses serviços essenciais, instituições públicas e privadas recorreram ao trabalho remoto. Universidades, escolas, dentre outros serviços aderiram ao Teletrabalho. Não diferente disso, os profissionais da UFRRJ tiveram que iniciar seus trabalhos de forma remota, até então sem previsão, por conta da pandemia da COVID-19.

Ainda em 2019 a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre vários casos de pneumonia na China. Tratava-se de uma nova cepa (tipo) de coronavírus com elevado grau

¹ “Home Office” que, em português, significa escritório em casa. Vide em: <https://ead.pucpr.br/blog/trabalho-home-office>. Acesso em: 23 fev. 2023.

² São atividades e insumos considerados necessários à sobrevivência, à saúde, ao abastecimento e à segurança da população. Vide em: <http://www4.planalto.gov.br/legislacao/imagens/servicos-essenciais-covid-19#:~:text=Tamb%C3%A9m%20s%C3%A3o%20consideradas%20essenciais%20as,p%C3%BAblicos%20e%20das%20atividades%20essenciais>. Acesso em: 23 fev. 2023.

de contágio em seres humanos, o que resultou posteriormente na declaração de emergência em saúde pública de importância internacional, ou seja, o nível mais alto de alerta da OMS. Tal ato buscava a consequente cooperação, coordenação e solidariedade das grandes lideranças globais na tentativa de conter o avanço do que se chamava de *novo coronavírus*. Diante da celeridade do contágio por diversos países e, após a confirmação de casos no Brasil, o Congresso Nacional reconheceu a ocorrência do estado de Calamidade Pública³, através do Decreto Legislativo Nº 6 de 20 de março de 2020 (BRASIL, 2020) que produziu efeitos até o final de 2020.

O quadro que se apresentava demandou ações do Poder Público para conter o avanço do vírus. Os órgãos de saúde vinculados ao Sistema Único de Saúde (SUS) desempenharam um papel crucial em difundir estudos, cuidados e protocolos para lidar com o cenário de adversidade em nível global. Nesse contexto uma das soluções encontradas foi a adoção do Teletrabalho. Segundo Góes, Martins e Nascimento (2021) o Brasil possui um potencial médio de 22,7% de empregos que podem ser realizados nessa modalidade. Dentre as principais ocupações passíveis de Teletrabalho, os autores identificaram Profissionais das ciências e intelectuais (65%), Diretores e gerentes (61%) e Trabalhadores de apoio administrativo (41%) como as mais promissoras. Cabe, dessa forma, compreender para além do contexto da pandemia, a implementação do Teletrabalho na UFRRJ tomando como modelo outras instituições públicas, como o Ministério Público de Santa Catarina–MPSC e a Diretoria de Marcas do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (DIRMA) que aderiram ao Teletrabalho.

1.1 Objetivos

Objetivo geral:

Analizar a utilização do modelo *Home office* pelas instituições públicas a fim de averiguar a viabilidade de sua implementação na UFRRJ.

Objetivos específicos:

³ De acordo com o art.2º, inciso VIII, estado de Calamidade Pública é a “situação anormal provocada por desastre que causa danos e prejuízos que impliquem o comprometimento substancial da capacidade de resposta do Poder Público do ente federativo atingido ou que demande a adoção de medidas administrativas excepcionais para resposta e recuperação”. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2019-2022/2020/Decreto/D10593.htm#art44. Acesso em: 23 Fev. 2023.

1. Realizar um levantamento documental sobre o modelo de Teletrabalho na UFRRJ
2. Realizar um levantamento bibliográfico sobre o modelo de Teletrabalho nas instituições públicas
3. Apontar possibilidades e limites de ampliação do trabalho remoto na UFRRJ

1.2 Justificativa

Ainda é um desafio pensar sobre o funcionamento do Teletrabalho no serviço público e identificar quais são as suas implicações; logo, a importância de se estudar sobre isso. O serviço público é estruturalmente marcado pelo rigorismo burocrático, sendo, dessa forma, pouco flexível e arrastado para assentir mudanças em seu modo de funcionamento. Considerando a Pandemia da COVID-19 e a imposição de um novo modelo de trabalho, encontra-se pertinente a discussão sobre o teletrabalho. Com o avanço da pandemia da COVID-19 as relações de trabalho dos 401 servidores, divididos em auxiliares e assistentes administrativos da UFRRJ (UFRRJ, 2020) modificaram-se drasticamente a partir da determinação do trabalho remoto no ano de 2020. Isto posto, cabe a reflexão sobre os possíveis impactos que podem ter causado aos servidores, aos procedimentos de trabalho e à própria Instituição.

Para além da preocupação com o cidadão trabalhador, esse estudo considera o servidor público como um elo entre o Estado e a sociedade. Pode-se afirmar que não há serviço público sem servidor público, se este for comprometido com seu trabalho é inquestionável a relevância de sua atuação, pois a sua principal referência é o de “cuidar do que é de todos” visando o bem comum. No intuito de considerar aspectos relacionados às condições de trabalho sob a perspectiva do teletrabalho, a relevância do estudo se apresenta na tentativa de trazer a reflexão sobre as adaptações do trabalho e apontar possibilidades de cumprimento da jornada de trabalho no serviço público em consonância com as tendências do trabalho.

Dessa forma, objetiva-se, no levantamento dos dados e em debates à luz de outros trabalhos científicos sobre o objeto de pesquisa, trazer novos olhares com relação as novas formas de trabalho, de modo a enriquecer a produção acadêmica no âmbito da Administração Pública enquanto área de conhecimento, considerando seu caráter interdisciplinar. Sobretudo, espera-se que o presente trabalho ultrapasse os muros acadêmicos e seja, ao menos, mais uma faísca rumo a um novo entendimento sobre relações de trabalho nos órgãos públicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica foi estruturada nos seguintes tópicos: Teletrabalho e *Home office* em termos gerais, a influência da pandemia da COVID-19 na sua implementação nas instituições públicas e a globalização.

2.1 Teletrabalho e Home office: primeiras impressões

A palavra Teletrabalho tem como expressão grega “*tele*” que indica “à distância”, “longe de”(SAKUDA; VASCONCELOS, 2005). Emprega-se ainda à espécie a nomenclatura trabalho remoto, igualmente indicando à distância. Nos Estados Unidos utiliza-se o termo *networking telecommuting, remote working*; nos países de língua portuguesa emprega-se o termo Teletrabalho; nos países de idioma francês, *télétravail*; nos países de idioma espanhol *teletrabajo*, e nos de idioma italiano *telelavoro*. O conceito de trabalho à distância, utilizando-se meios tecnológicos, apareceu pela primeira vez na obra de Norbert Wiener, em 1950, intitulada *The Human Use of Human Being – Cybernetics and Society*, citando o exemplo hipotético de um arquiteto que morava na Europa, supervisionando à distância, mediante o uso de um fac-símile⁴, a construção de um imóvel nos Estados Unidos (LEMESLE; MAROT, 1994).

O modelo de Teletrabalho surgiu conforme as mudanças ocorridas nos processos de trabalho. A pluralidade de trabalhos, a competitividade, a ênfase nos colaboradores e a necessidade do foco na gestão de pessoas, assim como os avanços da tecnologia, das “comunicações e as novas formas de trabalho, bem como a flexibilização dessas relações, resultaram e influenciaram na constituição do Teletrabalho” (PINHEIRO, 2021, p. 23). As definições sobre o que é o Teletrabalho são variadas, embora sempre incidam no mesmo sentido, onde o Teletrabalho é definido como o uso de computadores e telecomunicações para mudar a geografia do trabalho aceita, envolvendo múltiplos aspectos e diversos sujeitos (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005).

A primeira ocorrência registrada de trabalho à distância na qual foi utilizada alguma tecnologia de comunicação deu-se em 1857, quando J. Edgard Thompson, proprietário da estrada de ferro Penn, passou a gerenciar divisões distantes utilizando o sistema privado de telégrafo de sua empresa (KUGELMASS, 1996). A origem do Teletrabalho como é conhecido hoje ocorreu em 1973, resultado de uma investigação prática sobre a substituição dos transportes pela telecomunicação. Com a crise do petróleo, soluções que reduzissem seu

⁴ Fac-símile que significa reprodução exata de uma escrita ou de uma estampa; cópia; imitação. Nesse caso, reprodução da imagem sob supervisão. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/fac-s%C3%A3oAdmire>. Acesso em: 23 Fev. 2023.

consumo eram amplamente pesquisadas. A palavra *telecommuting*, que deu origem ao termo Teletrabalho, foi criada pelo autor norte americano Jack Nilles em seu texto *The telecommunications-Transportation Trade off* de 1976. (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005). Jack Nilles é apontado, em todas as publicações que descrevem as origens do Teletrabalho, como “pai do Teletrabalho”, que além de criar esses termos descritos, tornou-se um de seus grandes defensores.

Luiz Ojima Sakuda e Flávio de Carvalho no texto *Teletrabalho: desafios e perspectivas* (2005) demostram que houve 900 artigos entre 1985 e 1996 contendo as palavras-chave *teleworking*, *telecommuting* ou *homeworking*. O *European Information Technology Observatory* (EITO, 1998) construiu categorias ao campo do Teletrabalho relacionado ao contexto, parâmetros e modelos, no qual se foi dividido os modelos de Teletrabalho em 7 categorias: 1- Teletrabalho à domicílio; 2- Telecentro; 3- Escritório flexível; 4- Móvel, independentemente do local; 5- Equipes multilocalizadas e/ou distribuídas; 6- Concentrativo; 7- *internacional-off shore* (EITO, 1998). Essa tipologia da *European Information Technology Observatory* abre as formas das quais o Teletrabalho se constitui e o local do *Home office* nessa definição. Embora Teletrabalho seja visto como sinônimo de *Home office*, esse último tem relação ao trabalho deslocado para o ambiente da casa, é uma modalidade do Teletrabalho que se dá no domicílio⁵.

Como já mostrado, a quantidade de modalidades existentes de Teletrabalho é variada e sua definição também. O *Home office* é um termo para definição do trabalho remoto, sendo uma das modalidades do Teletrabalho. O Teletrabalho é uma modalidade de trabalho, incluída na CLT, regulamentada por meio da lei nº 13.467 de 2017. O *home office*, diferentemente, é uma atividade esporádica, não regulamentada, no qual não há mudanças em relação ao trabalho presencial. Em consequência dessa grande variedade de conceitos e diante do enorme potencial de variação em termos de arranjo contratual, vínculo empregatício, tipo de trabalho e local de trabalho, Sullivan (2003) avalia que há um consenso em formação que, em termos gerais, considera-se o Teletrabalho como trabalho remoto que envolve o uso de tecnologias de informação e comunicação.

Diante dessas primeiras conceitualizações, cabe trazer as observações da principal referência com relação Teletrabalho como objeto de pesquisa no Brasil, Luiz Ojima Sakuda, que na sua tese de doutorado por título *Teletrabalho: desafios e perspectiva* (2001), argumenta

⁵ Conforme o Código Civil, artigos 70 ao 78, domicílio é o local de natureza jurídica da pessoa, ou seja, onde ela viva (residência) ou local de trabalho, ainda que seja mais de uma localidade. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm#art2044. Acesso em: 23 fev. 2023.

que a evolução da tecnologia foi responsável por efetivar as principais mudanças nas relações de trabalho. Sakuda (2001) afirmou que as mudanças tecnológicas e organizacionais fizeram consideráveis alterações na localização espaço temporal, na organização do trabalho, mas que, no Brasil, os empregadores e governo não estavam muito empenhados em acompanhar essas mudanças tampouco com o tema Teletrabalho. Faltava ainda a construção de uma cultura organizacional na qual o Teletrabalho fosse uma das vigas de sustentação.

2.2 Teletrabalho na construção da cultura organizacional: a administração pública o trabalho remoto

Os trabalhos descritos até aqui mostraram formas de implementação do Teletrabalho no setor privado. Cabe compreender como se deu essa institucionalização, da mesma maneira em que se constituiu, no outro lado, a relação na administração pública com essa modalidade e na construção de uma cultura organizacional da qual o Teletrabalho ganhasse suporte e se automatizasse.

Um dos primeiros movimentos com relação institucionalidade do Teletrabalho no Brasil foi a Lei nº 12.551/2011, que alterando o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), equiparou “implicações jurídicas da sujeição exercida por intermédio do trabalho telemáticos⁶ e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos (LUCAS; SANTOS, 2021). O art. 6º da CLT promulga que:

Art. 6º. Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado à distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (BRASIL, 2011).

A partir da reforma trabalhista de 2017, a Lei nº 13.467 entrou em vigor (LUCAS; SANTOS, 2021, p. 262), no qual o regulamento é com relação ao trabalho remoto em empresas privadas no Brasil, com o estabelecimento do vínculo trabalhista por meio de contrato individual, estipulando os trabalhos a serem desenvolvidos. Na esfera da administração pública, entretanto, ainda não havia uma lei geral que normalizasse o Teletrabalho. Em 2018, o extinto Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MPDG publicou a Instrução Normativa (IN) nº1, constituindo as orientações para a implantação do Programa de Gestão

⁶ O termo Telemático diz respeito ao uso de tecnologias de comunicação à distância gerando o intercâmbio de informação por rede computadorizada. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/telem%C3%A1tica>. Acesso em: 01 mar. 2023

pelos órgãos públicos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal-SIPEC (LUCAS; SANTOS, 2021). Essa instrução normativa cunhou métodos e requisições gerais acerca do controle da frequência dos servidores que participavam do programa. Em julho de 2020, em meio ao contexto da pandemia de COVID-19, o Governo Federal definiu novas normas para o Teletrabalho por meio da IN nº65 que derroga a IN nº1 e estimula a execução do trabalho na modalidade remota, colocando orientações para a adoção do regime de Teletrabalho nos órgãos e entidades integrantes do SIPEC (LUCAS; SANTOS, 2021). Essas medidas foram adotadas no seguinte intuito: a necessidade de aprofundar o conhecimento do modelo trabalhista remoto, ponderando sobre os efeitos na gestão pública, bem como sua influência nos aspectos da cultura organizacional da administração pública.

Segundo o Antropólogo Roque de Barros Laraia em seu livro *Cultura: um conceito antropológico* “todo o sistema cultural tem sua própria lógica e não passa de um ato primário de etnocentrismo tentar transferir a lógica de um sistema para outro” (LARAIA, 1986, p. 87). Cultura, nesse sentido, são formas de pensar, agir e sentir, da mesma maneira que normas, práticas e regras de um determinado grupo. No livro *Interpretação das culturas* de Clifford Geertz (2008) o autor argumenta que cultura é compreendida como redes de significados que são compartilhados por determinados grupos. Esses significados podem ser implícitos ou explícitos. De acordo com a compreensão do Antropólogo Clifford Geertz (2008), “o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise” (GEERTZ, 2008, p. 4). Dessa forma, “falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido” (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 83).

As organizações públicas formam e constituem sua cultura organizacional aos seus moldes a partir das diversas manifestações culturais das quais tais organizações estão situadas e também no processo de construção coletiva de normas e padrões de comportamento e de ações e meios de se obter resultados esperados. Tudo isso constrói o que se pode compreender como cultura organizacional. O desenho organizacional público no Brasil, por exemplo, em sua grande maioria possui formas bastante complexas e níveis hierárquicos múltiplos. Nas organizações públicas do Brasil há, em grande parte, um conflito de forças que se manifestam entre o “novo e o velho”, entre as transformações e inovações. Compreender aqui como se constitui essa cultura organizacional é uma possibilidade para possíveis intervenções (PIRES; MACÊDO, 2006) na implementação e na adequação de novas tendências nas relações de trabalho, como o Teletrabalho.

Pode-se, dessa forma, compreender as medidas e regulamentações, adotadas com relação a implementação do Teletrabalho, como maneira de constituir os moldes dessa nova cultura organizacional da relação de trabalho. Certamente, esse processo de condicionamento foi forçado pelo cenário global da pandemia e serviu como um grande catalizador para acelerar mudanças no setor público. Por isso, a cultura organizacional, no que se refere ao trabalho remoto, passa a ser constituída pela administração pública a partir de outras maneiras nas quais o tempo, espaço e atividades são dispostos. Ou seja, ambiente da casa, do lar, do local onde se dá o exercício laboral do teletrabalhador, presente nessa forma de relação, também entram como variáveis na constituição da cultura organizacional nesses novos moldes.

Na apresentação dos resultados, será feito uma análise de como se constitui, em partes, essa cultura organizacional na instituição pública analisada, a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Cabe agora realizar uma análise sobre o Teletrabalho, de fato, nas instituições públicas e as consequências da pandemia da COVID-19 em sua implementação, bem como a globalização e seus efeitos nas relações de trabalho.

2.3 Teletrabalho e o *Home office* nas instituições públicas: consequências da pandemia da COVID-19

Como se sabe, a administração pública se difere da privada, uma vez que na gestão privada os gestores prestam contas aos proprietários do capital, tendo como foco principal o lucro. A gestão pública se diferencia em seu escopo, o bem comum, que se passa e se efetua no entendimento das complexidades das entidades governamentais e na compreensão da necessidade da prestação de contas aos cidadãos. Com relação ao Teletrabalho, pode-se perceber uma hegemonia com relação a sua elaboração e sua implementação nas instituições privadas. No Brasil, por exemplo, a “adoção desse regime de trabalho no setor público ainda era incipiente até o surgimento da pandemia do Novo Coronavírus em 2020” (LUCAS; SANTOS, 2022, p. 261).

Sobre o impacto recente da COVID-19, vale ressaltar que, dadas as devidas proporções, o processo de proliferação e mutação de doenças contagiosas tem relação com o crescimento da concentração urbana e a globalização, o contato mais expresso entre povos intensificado no século XX implicou em diversas epidemias e pandemias que mataram milhões de pessoas (SILVA, et al, 2020). Agora no século XXI, no bojo de outras pandemias, como a da influenza, no dia 31 de dezembro de 2019 a Organização Mundial de Saúde (OMS) foi informada de casos pouco usuais de um tipo de pneumonia em Wuhan na China. Em 7 de janeiro de 2020 foi

confirmado um novo coronavírus (SARS-CoV-2). A COVID-19 se disseminou em grande velocidade pela China e pouco tempo depois pelo mundo (SILVA, et al, 2020). No dia 26 de fevereiro de 2020, no estado de São Paulo, teve-se o primeiro caso confirmado da COVID-19 no Brasil. Menos de um mês depois, por meio da Portaria 356/2020, o Ministério da Saúde regulamenta a Lei 13.979, no qual se fixa critérios e prazos para as medidas de isolamento e quarentena.

Se o autor Sakuda (2001) mostrava que na década passada as instituições tanto privadas quanto públicas não estavam empenhadas na adesão ao modelo do Teletrabalho, as medidas de isolamento e a quarentena resultaram no aumento significativo da implementação do Teletrabalho nas instituições públicas. Cabe agora analisar os resultados do Teletrabalho nesse contexto. Lucas e Santos (2021, p. 260) em seu texto *O Trabalho remoto na Administração Pública Brasileira*, que tem por objetivo analisar a adesão do Teletrabalho no serviço público brasileiro, mostra que a adoção ao modelo de Teletrabalho na pandemia da COVID-19 trouxe avanços, mas que ainda existem desafios a superar, como dificuldades de manter uma boa política de fiscalização, confidencialidade, garantia do alto desempenho e estratégias para evitar prejuízos ao atendimento do interesse público. Mesmo assim, segundo os autores, os ganhos ainda são superiores para o servidor, para o órgão e para sociedade.

Sobre o Teletrabalho na modalidade do *Home office* na Administração pública, os autores definem que:

O trabalho remoto no setor público pode ser conceituado como aquele em que o servidor pode desenvolver parte ou todo o seu trabalho fora das dependências da instituição, apoiado na utilização das novas ferramentas tecnológicas, em especial, o computador, acesso à internet, hardwares e softwares necessários para a realização de suas atribuições (LUCAS; SANTOS, 2021, p. 261).

Partindo dessa conceitualização sobre o Teletrabalho nas instituições públicas, pode-se mostrar outros trabalhos sobre *Home office* e o Teletrabalho nas instituições públicas no Brasil e seu funcionamento na pandemia. A autora Aline Pinheiro que em sua dissertação intitulada *Home office na Universidade Federal de Rondônia em tempos de pandemia e proposta para implantação pós pandemia da COVID-19* (2021) analisa a adesão do *Home office* na Universidade Federal de Rondônia no contexto da pandemia de COVID-19. A autora mostra que após a análise dos dados, se constatou a melhoria na qualidade de vida dos teletrabalhadores, uma economia com percurso, a menor exposição a violência e ao trânsito, bem como o aumento na produtividade e comprometimento com o trabalho. Como relação a instituição, a Universidade economizou 23,8% com energia elétrica, água, telefonia e internet

e serviços de limpeza e conservação. A autora concluiu pela viabilidade de implantação do Teletrabalho.

Diferentemente das perspectivas até aqui mostradas, o autor Estefano Silva, em seu texto *Home office: um modal a se explorar na administração* (2021) tem como objetivo analisar a percepção dos servidores públicos do estado da Bahia no período de pandemia da COVID-19 acerca de como a modalidade do *Home office* interfere na eficiência e eficácia das atividades da Gestão pública. O autor mostra (2021) que a maioria dos participantes entrevistados, com relação a sua visão acerca da eficiência do *Home office*, concordaram que há uma melhora a eficiência e a eficácia da Administração Pública com essa flexibilização. Para o autor, esse resultado confronta o imaginário comum de que as “atividades laborais do setor público administrativo têm que ser desenvolvidas, única e exclusivamente, de forma presencial, com rígido controle de horário de entrada e saída” (SILVA, 2021, p. 15).

O Teletrabalho é fruto da modernidade e da *globalização*. Esse contexto que trouxe avanços tecnológicos pode interligar não só pessoas a suas empresas, mas instituições em todo o mundo passaram a se comunicar, constituindo assim um dos braços da *globalização*, mas a interação a nível global foi também o contexto pela qual a pandemia se alastrou rapidamente. O primeiro caso de morte pela COVID-19 no Brasil destaca a celeridade na transmissão, dada a movimentação intercontinental. No dia 17 de março, no estado do Rio de Janeiro, uma mulher, trabalhadora doméstica, foi infectada “pela patroa” que vinha de uma viagem à Itália e que não informou à empregada que estava infectada (MELO, 2020). Essa mesma globalização e modernidade que produziu os avanços, agora funcionava como impulso do alastramento do vírus. E nesse mesmo ambiente e momento eram produzidas as medidas de isolamento e, consequentemente, a necessidade da utilização de um dos “filhos” da globalização, o Teletrabalho, o *Home office*.

2.4 Globalização e relações de trabalho

A globalização se constitui a partir de processos que atravessam fronteiras nacionais em escala global, integrando e conectando comunidades e organizações em novas formulações de espaço e tempo, tornando o mundo interconectado (HALL, 2006, p. 67). Segundo Stuart Hall (2006) uma das características principais da globalização é o estreitamento do espaço-tempo, a rapidez dos processos globais, de modo que as distâncias percebidas se tornem menores e mais curtas, onde os eventos em locais determinados possuem impacto sobre outros sujeitos e locais

situados a uma grande distância. A globalização se forma na modernidade, sendo alimento e alimentada por esta.

As origens da modernidade se dão a partir de uma série de mudanças introduzidas pelas duas grandes revoluções da Europa dos séculos XVII e XIX. Esses acontecimentos significativos transformaram irreversivelmente a forma de vida que os seres humanos levavam. A revolução francesa de 1789, com seus ideais e valores de liberdade, igualdade e fraternidade, calcados nas ideias iluministas, triunfou sobre a ordem social tradicional. A revolução industrial se iniciou na Grã-Bretanha em finais do século XVIII e ocasionou diversas transformações econômicas e sociais, bem como o surgimento de novos avanços tecnológicos como a máquina a vapor e a mecanização. Desse surgimento da indústria, houve uma migração em grande escala de camponeses - camponeses se transformam em trabalhadores industriais. Isso causou uma rápida expansão das áreas urbanas e criou novas formas de relacionamento social. Nesse bojo de acontecimentos, começa-se a integralização contínua das relações sociais em tempos e espaços até então não vistos.

Anthony Giddens (1991, p. 11) argumenta que a modernidade se refere a um estilo de vida ou uma organização social que emergiu na Europa a partir do século XVII e que posteriormente se torna global em termos de influência. Segundo o autor (1991, p. 29) o *local* na modernidade se tornou em fantasmagórico, visto que é penetrado e moldado em termos de influências sociais bem distantes dele. Para o Giddens, a principal característica do que se intitula de *consequências da modernidade*, ou seja, a radicalização da modernidade que é vivida no tempo atual é a separação entre tempo e espaço. Segundo o autor:

A modernidade separa, cada vez mais, o espaço do lugar, ao reforçar relações entre outros que estão "ausentes", distantes (em termos de local), de qualquer interação face-a-face. Nas condições da modernidade, os locais são inteiramente penetrados e moldados por influências sociais bastante distantes deles. O que estrutura o local não é simplesmente aquilo que está presente na cena (GIDDENS, 1991, p. 18).

No último século, o processo de globalização se acelerou, produzindo a evolução das tecnologias de transporte e comunicação, de modo que à distância e as fronteiras geográficas se tornem cada vez menores, como dizia Hall (2006). Não só as relações sociais se transformaram, como também as relações econômicas e de trabalho. A sociedade moderna caracteriza-se pela racionalização dos campos da política, da religião, da sociedade e do trabalho. Para Max Weber (2013, p.64) o desenvolvimento da ciência, da tecnologia moderna

e da burocracia é a forma pelas quais a vida social será organizada. O trabalho, dessa forma, seria gerido a partir de princípios de eficiência e tendo por base o conhecimento técnico.

Para Karl Marx e Engels (2015) a modernidade é a modernidade burguesa, no qual toda a sociedade “está dividida, cada vez mais, em dois grandes campos hostis, em duas grandes classes em confronto direto: burguesia e proletariado” (MARX; ENGELS, 2015, p. 63) e nisso se constituí parte do que Marx comprehende como capitalismo. Capitalismo seria esse sistema de produção que se difere de todos os outros sistemas econômicos anteriores, no qual os meios de produção estão na posse privada e se produz bens e serviços para uma grande massa de consumidores. Marx identifica dois elementos centrais no capitalismo: o primeiro é o capital e o trabalho assalariado. A acumulação do capital está sumariamente ligada a esse segundo fator, que é o trabalho assalariado. Esse trabalho assalariado por tal se entende como trabalhadores que não detém a propriedade dos meios de produção e assim precisam vender sua força de trabalho para fins de sobrevivência.

Na modernidade à distância passa a ter pouquíssima relevância, abrindo espaço para relações no mundo virtual que necessitam de uma nova organização social na qual o desenvolvimento de atividades está diretamente ligado à tecnologia, agregando elevada carga de inovação e conhecimento à produção de bens e serviços. As grandes alterações causadas por essa nova organização impõem um novo ritmo ao desenvolvimento das atividades humanas, especialmente no que se refere a uma redefinição de tempo e espaço. Foi no decorrer do século XX que o trabalho recebeu a configuração que hoje vem assumindo. Novas formas de organização do trabalho surgiram para modificar sua natureza. Observa-se o desaparecimento de empregos permanentes e duradouros e, simultaneamente, o surgimento de novas tecnologias e formas inovadoras de organização do trabalho, assim como novas formas de trabalho (MORIN, 2001).

Os autores descritos estavam pensando no trabalho industrial desenvolvido no final do século XIX e início do século XX. As formas de trabalho até então tiveram diversas configurações ao passar do tempo, permanecendo, contudo, o princípio da geografia do trabalho, no qual o trabalhador se desloca ao seu ponto de serviço. O Teletrabalho reconfigura esse molde tradicional. Sakuda (2005, p. 42) demonstra que antes da revolução industrial, de todo esse contexto da constituição da modernidade, o trabalho à domicílio era realizado por trabalhadores dos quais possuíam os meios de produção e trabalhavam com seus próprios métodos, em um trabalho artesanal em certa medida. Na sociedade industrial, grande parte do trabalho não era susceptível de ser realizado fora do escritório, que havia horários rígidos. Com a flexibilização do espaço e tempo, a atividade produtiva pode regular toda a vida do indivíduo,

não importando o local e o horário. Assim, “o Teletrabalho pode levar o trabalhador e o trabalho para muitos lugares, inclusive de volta ao domicílio” (SAKUDA, 2005, p. 43).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Diehl (2004) a escolha do método se dará pela natureza do problema, bem como de acordo com o nível de aprofundamento. Ademais, esses métodos são diferenciados, além da forma de abordagem do problema, pela sistemática pertinente a cada um deles. Da mesma forma, esta pesquisa tem natureza qualitativa e o levantamento de dados foi feito a partir de revisão bibliográfica e documental por meio de livros e artigos especializados sobre o assunto, analisando o conteúdo e conectando informações. Segundo Flick (2009) a pesquisa qualitativa pode ser realizada a partir dos documentos, sendo necessário considerar seu contexto e natureza, concluindo que o processo pode ser maior do que somente a verificação dos registros.

A pesquisa qualitativa buscou descrever a complexidade do problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos, tomando a UFRRJ como caso de análise. O escopo deste trabalho é contribuir no processo de mudança, fazendo com que haja um maior entendimento das mais variadas particularidades sobre o objeto de pesquisa, buscando abordar temas com base em novas perspectivas e ampliar estudos já existentes. Vale destacar que, por conta do contexto pandêmico, também afetou a produção de conhecimento e as pesquisas e por questões de escolhas metodológicas, o trabalho se desdobrou a partir da pesquisa bibliográfica e documental. As opções metodológicas condicionam exponencialmente a maneira pela qual os dados são coletados e sobretudo como estes são analisados pelo pesquisador e apresentados ao leitor.

Na pesquisa bibliográfica se fez o levantamento da literatura acerca do trabalho remoto, o Teletrabalho, o *Home office* nos órgãos públicos como objetos de pesquisa. Em uma breve demonstração desses trabalhos que foram levantados mediante a pesquisa, começa-se com Ana Luiza Leite e Isabela Regina Fornari Muller (2017) no artigo Teletrabalho *no serviço público: estudo de caso no Ministério Público de Santa Catarina–MPSC* no qual as autoras analisam a implementação do projeto piloto do Teletrabalho no Ministério Público de Santa Cataria. Outra literatura balizadora desta pesquisa é a dissertação de Silvia Rodrigues de Freitas (2008) que tem por título Teletrabalho *na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI*, no qual a autora faz uma análise do projeto de implantação de Teletrabalho na Diretoria de Marcas do Instituto Nacional da Propriedade

Industrial, autarquia da administração pública federal, concentrando sua análise no servidor público e suas expectativas. Esses dois trabalhos foram utilizados como modelos pelos quais os dados obtidos sobre o objeto de pesquisa deste trabalho foram comparados e analisados.

Luiz Ojima Sakuda (2001), na sua tese de doutorado por título Teletrabalho: *desafios e perspectiva* e seu artigo em conjunto como Flávio de Carvalho (2005) no texto Teletrabalho: *desafios e perspectivas*. Luiz Ojima Sakuda é uma das referências no Brasil sobre o estudo do Teletrabalho. Outro artigo que deu bases sobretudo com relação as movimentações acerca da regulamentação do Teletrabalho, foi o do autor André do Carmo Lucas e da autora Rayane Leite dos Santos (2021) no texto *O Trabalho remoto na Administração Pública Brasileira*. Já a dissertação da autora Aline Pinheiro intitulada (2021) *Home office na Universidade Federal de Rondônia em tempos de pandemia e proposta para implantação pós pandemia da COVID-19* apresentou a implementação do trabalho remoto em um Universidade, servindo assim de base maior para este trabalho. Outros artigos e livros foram aqui citados para complementar o debate, como o livro *Cultura: um conceito antropológico* (1986) de Roque de Barros Laraia (1986) e o livro *Interpretação das culturas de Clifford Geertz* (2008). Bem como as obras de Stuart Hall (2003) e Anthony Giddens (1991) que lançaram luzes aos processos sociais pelas quais se constituem as relações de trabalho.

A pesquisa documental buscou, a partir do portal da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, matérias e documentos oficiais, como leis, Portarias e regulamentações levantar dados sobre o objeto de pesquisa. Com o avanço da tecnologia, essa análise não pode ser reduzida apenas ao documento impresso (FLICK, 2009).

3.1 Objeto de estudo

A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) é oriunda da Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária, que foi criada em 1910. A Universidade nos dias de hoje possui quatro campus: Seropédica, Nova Iguaçu (IM), Campos dos Goytacazes (CCG) e Três Rios (Instituto Três Rios/ITR). Os quatros campus atendem sobretudo as regiões mais afastadas do centro da cidade do Rio de Janeiro, como a exemplo, a Baixada Fluminense, em Seropédica e Nova Iguaçu. (UFRRJ, 2021, p. 5). A UFRRJ possui nesses quatro campus, 56 cursos de graduação, 2 cursos de graduação à distância, 29 cursos de mestrado acadêmico, 8 cursos de mestrado profissional e 17 cursos de doutorado, sendo 27.300 estudantes de graduação e 2.037 de estudantes de pós-graduação. Com relação ao seu quadro de funcionários, há 1.159 docentes do ensino superior e 1.154 técnicos administrativos (UFRRJ, 2021).

O campus localizado no município de Seropédica é o maior da Universidade. É localizado na Baixada Fluminense, na antiga Rodovia Rio-São Paulo. O campus é um dos maiores da América Latina, possuindo prédios históricos nos quais são realizadas as pesquisas, aulas teóricas e aulas prática. Concentra também alojamentos masculinos e femininos, bairros de residência para docentes e técnicos-administrativos, restaurante universitário, posto médico, hospital veterinário entre outros espaços. Nesse campus, a UFRRJ oferece 2.665 vagas para 41 cursos de graduação.

Historicamente o ensino na UFRRJ está ligado ao ensino de Agrárias, Exatas e Biológica. Nos últimos anos, todavia, a Universidade diversificou sua atuação, oferecendo cursos das mais diversas áreas do conhecimento. Em 2007, a partir da adesão da Universidade ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) do governo federal, ampliou-se a oferta de cursos na Universidade. A partir dessa reestruturação provocada pelo Reuni, triplicou o número de alunos na Universidade, alcançando a marca de quase 30mil alunos matriculados, conforme mencionado acima.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O levantamento teórico feito até aqui buscou delimitar a proposta do trabalho e a partir disso poder concluir, a priori, que fatores estruturais provocados pela modernidade, como a globalização, redefiniu as formas pelas quais as relações sociais e de trabalho se dispuseram no espaço e no tempo, modificando a geografia dessas interações. O trabalho, na sua forma convencional de se pensar, sustentava-se no deslocamento do sujeito de sua residência às dependências do empregador, com normas de entradas e saídas, como meios de catalogação de presença ao emprego, como pontos eletrônicos e um rígido controle aos horários de chegada, de almoço e de saída. Assim, toda a cultura organizacional retroalimentava os processos de planejamento, direção e controle por parte dos setores administrativos, ou seja, um modelo pouco flexível e focado na presença como teor central do trabalho.

Olhando para o setor público, diante da pouca capacidade de flexibilidade e confrontando a burocracia com a necessidade urgente de adaptação perguntas sobre como se daria a implementação do teletrabalho, seu funcionamento e seu impacto nos resultados gerenciais da administração pública surgiram. Percebeu-se que mais do que adaptar esse modelo de trabalho a situação do “trabalho presencial”, utilizando-se de suas regras, de suas

normas, de sua cultura, o Teletrabalho precisava de construir também sua cultura, tendo seus meios e configurações específicas.

4.1 UFRRJ e o Teletrabalho no contexto da pandemia da COVID-19: a construção da cultura do Teletrabalho.

A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), que constitui Organização Autárquica – com autonomia administrativa e financeira – nesse contexto estabeleceu medidas para o enfrentamento da disseminação da COVID-19. Dentre elas, observa-se a adesão ao trabalho remoto instituído através da Portaria Nº 1211/2020, para a continuidade do funcionamento administrativo de forma emergencial. Apesar de o Trabalho Remoto ter sido adotado pela UFRRJ de forma emergencial, ele já vem utilizado em outras organizações como um novo modelo de trabalho.

O contexto da pandemia de COVID-19 no Brasil acelerou a implementação desse modelo de trabalho remoto. Órgãos públicos precisaram se adaptar a essa nova modalidade. Universidades, como a Universidade Federal de Rondônia citada neste trabalho, como também a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, adotaram esse modelo como meio de trabalho na pandemia.

Essa mudança trouxe o aumento na complexidade da gestão. A área de planejamento da UFFRJ, que está sob a responsabilidade da Pró-reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento institucional (Propladi), precisou se reestruturar diante desse desafio. A partir dessa expansão, com relação a sua informatização, por exemplo, segundo o catálogo da UFRRJ (2021), a Propladi destacou avanços expressivos na infraestrutura de Tecnologia da Informação, com a entrega da reforma e modernização de subestação elétrica do datacenter⁷, o empenho de recursos para aumentar o espaço de dados, a ampliação da infraestrutura do sistema como a implantação do SIGAA para a graduação e a tramitação de processos de modo 100% digital (UFRRJ, 2021, p. 56).

Parte dessa estrutura foi utilizada na conformação do trabalho remoto que Universidade adotou. O contexto da implementação foi o da pandemia. No dia 06 de abril de 2020, por intermédio da Portaria 1283/2020, art.1, se institui temporariamente a modalidade de

⁷ De acordo com a SERPRO, “Centros de Processamento de Dados ou Centros de Dados (Data Center, em inglês) são ambientes físicos especialmente equipados para processamento e armazenamento de um grande volume de dados”. Disponível em: <http://intra.serpro.gov.br/tema/editoria-infograficos/centro-de-dados-seguranca-em-primeiro-lugar>. Acesso em: 01 mar. 2023

Teletrabalho por meio da execução do trabalho remoto. O Teletrabalho na Universidade consistiu na realização de atividades por servidores em exercício na UFRRJ fora de suas dependências, de atividades cujas características permitissem o acompanhamento, por meio de plano de trabalho definido individualmente ou/e equipe, justamente com a chefia (UFRRJ, 2020).

O Teletrabalho foi obrigatório aos servidores até quando perdurasse o estado de emergência de saúde pública decorrente da COVID-19 para os enquadrados em uma das situações: a) com 60 (sessenta) anos ou mais; b) imunodeficientes; c) responsáveis pelo cuidado de uma ou mais pessoas com suspeita ou confirmação de diagnóstico de COVID-19 (UFRRJ, 2020).

Os requisitos para a inclusão de em *trabalho remoto* foi haver proposta de Plano de Trabalho com atividades especificadas, declaração do conhecimento dos termos da Portaria 1283/2020 e uma declaração de compromisso de cumprimento das atividades definida. Competia ao chefe, em sua área de atuação, exercer o papel de Gestor da atividade em trabalho remoto. Relativo às avaliações, no final de cada mês todos os servidores em atividade de *trabalho remoto* encaminham por meio eletrônico ao chefe imediato, a declaração do cumprimento das atividades, com uma emissão final de um relatório de acompanhamento das atividades pelos servidores da respectiva unidade.

Sobre as competências e responsabilidades, coube ao gestor acompanhar, coordenar e emitir relatórios das atividades em trabalho remoto, que esteja em conformidade com diretrizes estabelecidas no Plano de Trabalho aprovado. Além disso, o gestor pode acompanhar a alimentação do Sistema Integrado de Gestão (SIG) conforme as atividades eram desempenhadas pelo servidor. Na outra ponta, os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE), tinham como responsabilidades realizar as atividades previstas no Plano de Trabalho, bem como, manter meios de contato permanentemente atualizados e ativos no horário de atendimento estabelecido. Ou seja, a necessidade de permanecer disponível em horário predefinido é um dos elementos do trabalho remoto, também, atendendo as convocações ao comparecimento de unidade de exercício, conforme demanda, prestando informações ao chefe sobre o andamento dos trabalhos e zelar pelas informações acessadas de forma remota.

Como já mostrado neste trabalho, foi ao passo que se estabeleciam as regulamentações, as leis e as normas que se constituiu o ambiente propício para o desenvolvimento da prática do trabalho remoto, possibilitando assim o surgimento de uma nova cultura organizacional. A UFRRJ, no contexto da pandemia, também buscou a construção dessa nova forma da relação de trabalho. Nesse primeiro momento, mais do que adaptar esse modelo de trabalho face à

cultura do “trabalho presencial”, utilizando-se de suas regras, de suas normas, a Universidade estabeleceu as normas que davam base para a formalização dessa nova cultura organizacional, com seus meios e configurações específicas.

Os desafios da administração pública, além da promoção do bem comum e o bom desempenho dos processos de gestão pública, deve a prestação de contas à sociedade sobre a utilização dos recursos que gerencia. Nesse sentido, a coordenação de desenvolvimento de pessoas da Universidade, no dia 15 de abril de 2020, publicou no seu portal eletrônico o Plano de Trabalho do mês de março⁸. A Tabela 1 mostra de forma detalhada o Plano de Trabalho da Coordenação de desenvolvimento de pessoa. Com relação a prestação de contas aos cidadãos, também se pode acessar o Plano de Trabalho também do mês de abril.

Tabela 1 - Plano de Trabalho Remoto CODEP (16/03 a 30/03/2020)

Servidor	Atividades a serem desenvolvidas
1	<ul style="list-style-type: none"> -Coord. Das atividades -Organizar as perguntas e repostas relacionadas as atividades da Codep e PROGEP - Consolidação do PDP; -Planejamento das ações; -Enviar e responder memorando; -Remarcar as férias da Vanessa -Elaborar e organizar informações para o site da Codep -Planejamento de cursos EAD -Solicitar cartão corporativo -Realizar avaliação da Julliane
2	<ul style="list-style-type: none"> -Acompanhar e realizar as aquisições de material da Codep -Definir junto com Elines uma metodologia de controle de estoque -Acompanhar e responder email da Codep -Enviar email informando o cancelamento do Reiki e demais cursos se for necessário
3	<ul style="list-style-type: none"> -Organizar os valores a serem descentralizados para o Programas de pós do PQI -Auxiliar na finalização do TR de buffet -Acompanhar e responder email da Codep
4	<ul style="list-style-type: none"> -Fechar edital de capacitação interna; -Abrir formulário de levantamento de Necessidades 2020 -Terminar parecer da capacitação interna -Organizar o processo de GECC para se tornar 100% digital; -Acompanhar e responder email da Codep
5	<ul style="list-style-type: none"> -Acompanhar e analisar as capacitações externas, -Organização da documentação da capacitação externa; -Revisão do fluxo -Trabalhar na finalização do TR de buffet -Acompanhar e responder email da codep e email da capacitação externa

⁸ Trabalho Remoto Temporário. Codep. UFFRJ. 2020. Disponível em <https://institucional.ufrrj.br/codep/trabalho-remoto/>. Acesso dia 13/07/2022.

6	<ul style="list-style-type: none"> -Acompanhar e processar as solicitações de afastamento -Acompanhar e responder email da codep e o email de afastamento -Revisão do site da Codep -Finalizar Processo de Patrimônio -Elaboração da planilha de prestação de conta de afastamento
---	---

Fonte: Coordenação de desenvolvimento de pessoa – UFRRJ (2021)

No dia 06 de janeiro de 2022, a partir da Portaria 73/2022, foi adotado na UFRRJ as medidas de retorno gradual em modo presencial dos docentes e técnico-administrativos (servidores). Nessa retomada, a presencialidade ocorre em turnos alternados de revezamento entre servidores técnicos administrativos e trabalho remoto para os servidores no qual o art.4 da Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 90 de 28/09/2021, que elenca servidores e empregados públicos que apresentam condições ou fatores de riscos que deverão permanecer em trabalho remoto. As seguintes situações são:

- a) idade igual ou superior a 60 anos; b) tabagismo; c) obesidade; d) miocardiopatias de diferentes etiologias (insuficiência cardíaca, miocardiopatia isquêmica etc.); e) hipertensão arterial; f) doença cerebrovascular; g) pneumopatias graves ou descompensadas (asma moderada/grave, DPOC); h) imunodepressão e imunossupressão; i) doenças renais crônicas em estágio avançado (graus 3, 4 e 5); j) diabetes melito, conforme juízo clínico; k) doenças cromossômicas com estado de fragilidade imunológica; l) neoplasia maligna (exceto câncer não melanótico de pele); m) cirrose hepática; n) doenças hematológicas (incluindo anemia falciforme e talassemia); e o) gestação (BRASIL, 2021).

Durante a retomada o trabalho presencial é a regra. As exceções são os limites estabelecidos e os servidores que se enquadram nos moldes do artigo 4º da IN 90/2021. As atividades e responsabilidade do trabalho remoto nesse novo contexto segue os mesmos princípios já estabelecidos na Portaria 1283/2020, como a obrigatoriedade do Plano de Ação, do relatório mensal de acompanhamento pelo gestor e com a autodeclaração de saúde ou a autodeclaração de filho (s) ou menor (es) sob guarda em idade escolar.

A UFRRJ manteve em parte o trabalho remoto, mas colocando o trabalho presencial como regra. Com isso, pode-se perceber que o trabalho remoto foi utilizado mais como medida provocada pelo contexto da pandemia de COVID-19 no Brasil do que como modelo de gestão e modelo de trabalho. Parte das instituições que aderiram ao modelo de trabalho remoto retornaram ao trabalho presencial logo quanto se teve a oportunidade. Se no contexto pandêmico, com alta taxa de contágio pelo vírus nesses momentos, buscou-se construir uma cultura organizacional da qual o trabalho remoto se sustentasse, foi constatado que o mesmo não ocorreu posteriormente com o atenuar das medidas de isolamento social e a baixa nas taxas relacionadas a contaminação pela COVID-19.

Pires e Macêdo (2006, p. 100) também argumentam que outra marca dessa cultura organizacional são estruturas altamente estáveis, que resistem de forma generalizada a mudanças de procedimentos e implantação de novas tecnologias. Para os autores, é esta a cultura que orienta a prática de gestão das organizações públicas. Dessa forma, percebe-se que o mesmo padrão verificado pelos autores foi visto no que se refere a como o trabalho remoto foi tratado e deslocado para situações específicas pela UFRRJ; isto é, o teletrabalho, como uma nova forma de relação de trabalho, sofreu resistência em sua implementação e sua continuidade.

Dados os seguintes debates até aqui, seguindo os trabalhos já citados, busca-se agora apresentar alguns dados e comparações sobre dois órgãos públicos levantados na pesquisa bibliográfica, a fim de utilizá-los como parâmetro no sentido de se compreender como seu deu a implementação do Teletrabalho na Universidade Federal do Rio de Janeiro e, por fim, de dar materialidade aos debates até aqui feitos.

4.2 Órgão 1: Diretoria de Marcas do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (DIRMA/INPI)

Tomando por base a dissertação de Silvia Rodrigues de Freitas (2008) que tem por título *Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI*, na qual a autora faz uma análise do projeto de implantação de Teletrabalho na Diretoria de Marcas do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (DIRMA), autarquia da administração pública federal, que tem por atividade central a realização de exames com relação a pedidos de registro de marca e sua permissão, caso preencham os requisitos legais. A pesquisa se concentra, em sua análise, no servidor público e suas expectativas. O universo da pesquisa de campo é o corpo funcional da diretoria de marcas do INPI, que inclui Diretoria, Coordenadores, Chefes de setor, chefes de divisão, tecnologistas e técnicos, perfazendo um total de 185 servidores. A autora não utiliza as funções ocupadas por terceirizados (FREITAS, 2008).

Na DIRMA, a ideia do Teletrabalho surge a partir de uma visita dos funcionários ao *United States Patente and Trademark Office*. Com sede em Alexandria nos Estados Unidos, a *United States Patente and Trademark Office* é um dos maiores escritórios de propriedade intelectual do mundo, contando, em seu setor de exame de marcas, com cerca de 400 examinadores, sendo 85% em *Home office* (FREITAS, 2008). A partir de uma reestruturação do DIRMA, com o presidente Roberto Jaguaribe, a visão iniciada com a visita pode ter seu

início, quando o então presidente Jaguaribe fez a proposta de uma futura adoção ao Teletrabalho.

Diante disso, a própria autora da dissertação, que é servidora pública do DIRMA, elaborou o detalhamento da inclusão do projeto no Planejamento Estratégico. O projeto, batizado de "Trabalho à Distância" foi elaborado à luz de modelos fornecidos pela administração, com os detalhamentos em suas múltiplas etapas. A autora, dessa forma, busca compreender a percepção dos servidores acerca desse projeto, a fim de fornecer quadros dos quais a gerência pode atuar a fim de mitigar os problemas da inserção do Teletrabalho no órgão. O universo da pesquisa é o corpo funcional da diretoria de marcas da INPI, que inclui Diretoria, Coordenadores, Chefes de setor, chefes de divisão, tecnologistas e técnicos, perfazendo um total de 185 servidores. O questionário foi enviado ao corpo funcional foi respondido por 38,37% do total (FREITAS, 2008), ou seja, 71 respondentes.

A partir do levantamento dos dados, viu-se que a adoção do Teletrabalho em uma instituição da Administração Pública Federal, como no caso foi o INPI, configura-se como “uma iniciativa inovadora e modernizante em um cenário institucionalmente diversificado e pouco afeito à implementação de soluções micro” (FREITAS, 2008, p. 121). Ainda de acordo com a pesquisa, visando analisar o potencial de implantação do Teletrabalho na DIRMA, a autora chegou em onze constatações, sendo elas:

- 1. Atividades a serem executadas remotamente:** as atividades da DIRMA são em maior parte de natureza intelectual, com resultados mensuráveis e procedimentos presumíveis, com poucas atividades requerendo a presença física do funcionário.
- 2. Participação dos servidores no projeto:** os servidores, em maioria, demonstraram interesse pela ideia. Eles também possuem uma atitude de discussão aberta e luta por melhores condições de trabalho. Por proposta, a participação só poderá ser voluntária, considerando-se aspectos legais, "no qual se há o direito de incluir e excluir participantes a partir de critérios transparentes" (FREITAS, 2008, p. 121).
- 3. Seleção dos participantes:** a priori, o edital de candidatura deve deixar claro as condições, direitos e deveres. Os candidatos passarão por avaliações que buscam mitigar os problemas que possam aparecer. Além disso, haverá entrevistas. Um serviço de acompanhamento a fim de minimizar e solucionar

certos conflitos familiares, isolamento social e outras questões relacionadas a inserção do Teletrabalho, após essa primeira etapa, é aconselhável.

4. **Sistemas informatizados:** os servidores já estão em situação quase completa de informatização. A transição aqui não seria de grande dificuldade. O grande problema aos servidores é a elaboração de um sistema voltado a esse fim. Outro dilema é a questão da segurança das informações em sistemas externos.
5. **Equipamentos e conexão:** as experiências de Teletrabalho relatadas indicam na direção de que a solução mais aconselhada relativo a equipamentos e conexão é a sua compra/contratação pela própria instituição e seu fornecimento direto aos funcionários. Recomenda-se também que seu uso exclusivo de serviço.
6. **Infraestrutura:** as especificidades de quem pode se candidatar deverão conter as condições necessários à instalação do posto de trabalho no domicílio. O ambiente de trabalho no domicílio precisa se adequar a atividade laboral. Para isso, há a necessidade de esclarecimento dos momentos de trabalho e frequências de inspeção no local.
7. **Aspecto legal:** sabe-se que “o Teletrabalho tem um aspecto de precariedade jurídica muito grande no país” (FREITAS, 2008, p. 123). Dessa forma, com relação a precariedade jurídica do Teletrabalho, esse aspecto é mitigado na administração pública estatutária. Os servidores possuem estabilidade e critérios de progressão de carreira. De modo que a inclusão no projeto possa ocorrer de forma voluntária, mediada por um compromisso formal e escrito, “acompanhada pelos treinamentos e esclarecimentos necessários, o questionamento jurídico é pequeno” (FREITAS, 2008, p. 123).
8. **Controle das atividades:** o papel das chefias aqui é fundamental ao exigir as mudanças de possíveis atitudes que interfiram no desempenho, bem como supervisionar seus subordinados sem sua presença física.
9. **Gestão:** referente a gestão, se adota o paradigma gerencial, que tem sua base na confiança e descentralização da decisão, exigindo formas flexíveis de gestão, bem como a horizontalização de estruturas, funções descentralizadas e incentivo à criatividade (FREITAS, 2008)
10. **Avaliação de desempenho:** haverá a adaptação de critérios usados na avaliação de desempenho na adoção do Teletrabalho. A produção é mensurável, por isso o escopo e a amplitude das alterações serão discutidos com os envolvidos. As

alterações deverão visar a não prejudicar os funcionários participantes, fazer avaliação justa e completa, garantindo a isonomia com relação aos funcionários convencionais e não deixar brechas para questionamentos legais.

11. Modernização institucional: o próprio nome já sugere o escopo. Para além a busca de se igualar a modelos já existentes, cabe compreender as especificidades da instituição, com seus ganhos não só para esta, mas para os funcionários e usuários do serviço (FREITAS, 2008). Percebe-se “nas conversas e opiniões sobre a modernização da DIRMA o desejo e a disposição de se fazer parte de uma instituição sólida, que contribui para o desenvolvimento do país” (FREITAS, 2008, p. 125). Com as mudanças nos modelos de gerenciamento e nas relações de trabalho, o servidor pode ter uma chance maior de se tornar independente, tendo maior autonomia para tomar decisões que garantam a qualidade do trabalho.

Dadas essas onze constatações sobre o órgão pesquisado pela autora, cabe destacar uma questão importante que perpassa também o objeto de pesquisa deste trabalho, que é o local. Sobre o local, pontua-se que o INPI, apesar de ter sua nova sede também localizada no centro da cidade do Rio de Janeiro, não dá conta do valor simbólico que o prédio anterior possuía, o valor histórico, sendo o primeiro "arranha-céu" da América Latina, sede do INPI por quase 30 anos (FREITAS, 2008). Diante do valor arquitetônico e o sentimento de pertencimento que compõem a formação da subjetividade como elo integrador dos funcionários, o atual prédio do INPI, oferece uma infraestrutura melhor no que se refere à limpeza, condicionamento de ar, elevadores e principalmente segurança" (FREITAS, 2008, p. 100). A localização do INPI, no centro da cidade do Rio de Janeiro é um fator de suma importância para os funcionários. Isso ficou mais evidente quando houve uma circulação de notícias sobre uma possível mudança da sede para a Zona Oeste do Rio de Janeiro ou para a Baixada Fluminense. Essa possibilidade gerou um certo receio entre o corpo funcional, uma vez que o INPI ficar no centro do Rio de Janeiro se configura numa vantagem para os funcionários, já que toda espécie de serviços está concentrada e acessível.

4.3 Órgão 2: Ministério Público de Santa Catarina–MPSC

Próximo órgão analisado é Ministério Público de Santa Catarina (MPSC). As autoras Ana Luiza Leite e Isabela Regina Fornari Muller (2017) no artigo *Teletrabalho no serviço público:*

estudo de caso no Ministério Público de Santa Catarina - MPSC analisaram a implementação do projeto piloto do Teletrabalho no Ministério Público de Santa Catarina. O MPSC possui um quadro geral de funcionários compostos por promotores, procuradores de justiça, técnicos judiciários, cargos de provimento efetivo e comissionado, estagiários de graduação e pós do curso de direito e outros, bem como de ensino médio e técnico, que resulta em um total geral de 2.869 funcionários. Foi se instituído o Teletrabalho no MPSC com na busca de alcançar metas organizacionais e serviços prestados com maior eficiência e produtividade (LEITE; MULLER, 2017). O objetivo do MPSC com a implantação do Teletrabalho foram reduzir os custos com a estrutura física, elevar as metas no serviço público, na busca de contribuir para a melhoria de indicadores, como os socioambientais por meio de diminuir as emissões de poluentes produzidos no transporte.

O Teletrabalho no MPSC possui algumas condições, como por exemplo a necessidade do servidor comparecer em seu local de trabalho quando esse for convocado pelo gestor de sua área. O Teletrabalho é vetado aos servidores que estão em estágio probatório e em caso de servidor em cargo de comissão. O servidor precisa ter no mínimo doze meses de vínculo sem interrupção com o MPSC. Há uma supervisão a fim de verificar o desenvolvimento do Teletrabalho. Os que participam do programa passam por um acompanhamento de saúde, no qual é feito uma avaliação com Fisioterapeutas, Médico do trabalho, Enfermeira (LEITE; MULLER, 2017). São solicitadas fotos do Teletrabalho e é elaborado um checklist a fim de realizar orientações com relação a ergonomia e do ambiente. Ocorreu um questionamento a cada bimestre do primeiro ano da implementação do Teletrabalho sobre possíveis problemas de saúde física ou dúvidas ergonômicas, bem como, o acompanhamento psicológico feito por entrevista.

Em relação ao produto do trabalho, há um acompanhamento de produtividade realizado ao final de cada bimestre, momento no qual o gestor analisa se o nível de produtividade esperado foi alcançado. Se o servidor não atingir a meta por dois bimestres consecutivos retorna ao regime presencial. Foi detectado um aumento de 30,17% das metas definidas pelos gestores (LEITE; MULLER, 2017). Com relação a melhoria da qualidade de vida percebida pelo servidor a constatação foi bastante expressiva, tendo 96% de avaliação positiva. Sobre o absenteísmo⁹, foi reduzido de 6,51% presencial para 0,50% no Teletrabalho.

Sobre a avaliação, houve mais vantagens do que críticas à implementação do Teletrabalho. Os destaques foram a flexibilidade de horários, o ganho de tempo devido a

⁹ Hábito de não comparecer, de estar ausente. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/absente%C3%ADsmo>. Acesso em: 02 mar. 2023.

diminuição do deslocamento e a qualidade de vida. Em relação a gestão, houve-se uma maior produtividade, bem como a economia de recursos e espaço físico. As dificuldades encontradas pelos teletrabalhadores foram o isolamento e os desafios das metas mais elevadas. Como relação ao ambiente de casa, algumas demandas pessoais e distrações ocasionaram algumas perdas de foco. A troca de ideias com os colegas foi também citado como uma das dificuldades. Nos gestores, a dificuldade foi o contato com o teletrabalhador e administração do tempo, a fim de garantir a isonomia com relação a carga de trabalho.

Foram sugeridas ações com relação a informação sobre o Teletrabalho, como palestras e workshops feitas pelos próprios teletrabalhadores visando compartilhar suas experiências positivas ou dificuldades encontradas na modalidade. Uma outra proposta seria a elaboração de uma orientação detalhada à chefia, com treinamentos focais em controle de produtividade, estabelecimento de metas e comunicação com subordinados. Orientação essa poderia ser feita por meio de cursos presenciais que foque no Teletrabalho e como fazer sua gestão.

Por fim, verifica-se que Teletrabalho contribuiu positivamente no MPSC, como a influência na diminuição da rotatividade, redução de absenteísmo, qualidade de vida dos colaboradores e o aumento significativo da produtividade dos servidores.

4.4 Comparativo e implementação do Teletrabalho na UFRRJ

Pensando a UFRRJ em paralelo ao DIRMA, algumas questões podem ajudar a pensar a implementação do Teletrabalho. Primeiramente tem-se a questão do local. Arquitetonicamente, o prédio no qual são realizadas as atividades administrativas, o Pavilhão central, chamado de P1 (Imagen 1), é um prédio que possui um valor histórico e simbólico, a partir das influências barrocas do prédio e a natureza que o cerca, possuindo um pequeno jardim, um lago, bem como havendo também um jardim botânico próximo ao prédio. Essas questões podem influenciar, assim como no DIRMA, um fator de importância para os funcionários. Todo esse ethos ligado a natureza pode ser uma questão na decisão dos funcionários sobre o Teletrabalho.

Imagen 1 - Prédio Principal, Campus Seropédica



Fonte: FRAZÃO, 2020

Contudo, diferentemente do DIRMA, que é localizado no Centro do Rio de Janeiro, havendo diversos meios de transportes e vias para se chegar ao local, a UFRRJ, de outra forma, possui um acesso limitado apenas pela antiga Rodovia Rio-São Paulo. Isso ocasiona alguns transtornos no deslocamento, como engarrafamentos, tempo de espera considerável para uso de coletivos e esses ônibus geralmente estão lotados, vale ressaltar que há apenas uma empresa de ônibus circulando intermunicipal e um cooperativa de minivans entre o centro de Seropédica e o campus central. Esses fatores podem ser levados em consideração pelo servidor sobre o trabalho remoto. Embora o prédio ofereça toda essa ligação histórica e simbólica que pode ser importante ao servidor, os transtornos relacionados à precariedade do transporte público na região, que impactam no acesso também, compõe um fator problemático no âmbito da mobilidade. Estando no Centro do Rio de Janeiro, os funcionários do DIRMA estão próximos de diversos serviços que ali estão concentrados. A UFRRJ possui serviços pontuais, como uma instituição bancária e alguns estabelecimentos alimentícios (restaurantes e lanchonetes), mas, de modo geral, o local não dispõe de variabilidade âmbito dos serviços e opções laser, por isso, contribui negativamente como atrativo ao servidor.

Mostrou-se que o trabalho remoto na UFRRJ foi utilizado mais como medida provocada pelo contexto da pandemia de COVID-19 no Brasil do que como modelo de gestão e modelo de trabalho. Utilizando o exemplo do DIRMA e do MPSC e as constatações a partir da implementação do Teletrabalho. Sobre a seleção dos participantes, um edital de candidatura utilizado no DIRMA seria a primeira ação para a implementação. O edital, produzindo em conjunto, com gestores e servidores, que deixe claro as condições, direitos e deveres do servidor

e do gestor no Teletrabalho, com os candidatos passando por avaliações e, posteriormente, com acompanhamentos a fim de mitigar alguns problemas, como conflitos familiares, isolamento social e outras questões relacionadas a inserção do Teletrabalho. Algumas condições podem ser estabelecidas pegando o exemplo do MPSC. O Teletrabalho pode ser vetado aos servidores que estão em estágio probatório e o servidor precisa ter, no mínimo, doze meses de vínculo sem interrupção

Já com relação aos equipamentos e conexão, sugere-se a compra e a contratação pela própria instituição e que seu uso seja de uso exclusivo ao Teletrabalho. Sobre a infraestrutura, o ambiente de trabalho no domicílio precisa ser adequado ao Teletrabalho. O controle das atividades é papel das chefias, sobretudo no que se refere as mudanças necessárias que interfiram no desempenho e a supervisão dos subordinados sem a presença física. Assim como no DIRMA, a gestão terá como base a descentralização e a confiança da decisão, bem como, formas flexíveis de gestão, como a horizontalização de estruturas (FREITAS, 2008). Por último, sugere-se uma avaliação de desempenho a partir da adaptação de critérios na adoção de Teletrabalho a fim de avaliar a eficiência do trabalho. No MPSC, é feita a avaliação na qual o servidor que não chega à meta estabelecida por dois bimestres consecutivos, é desligado da modalidade e retorna ao regime presencial. Na UFRRJ sugere-se esse mesmo modelo, a fim de assegurar a produtividade.

Sabe-se que o Teletrabalho envolve implicações econômicas, sociais, psicológicas, entre outras, suscetíveis de serem valorizadas positiva ou negativamente (FILARDI et al., 2020), às vezes pelas mesmas razões ou por diferentes atores e grupos sociais. Existem visões equivocadas sobre o trabalho remoto que acreditam que o servidor não irá trabalhar. De acordo com o estudo *The Remote Work Report by GitLab*, publicado em 2020, o maior desafio relatado pelos participantes foi lidar com as distrações em casa (47%), seguido pelas dificuldades de comunicação e colaboração (35%). Sobre isso, na MPSC foi sugerido a construção de palestras e workshops realizadas pelos subordinados a fim de demonstrar os desafios e perspectivas de como está sendo realizado o Teletrabalho. Na UFRRJ sugere-se isso. Nas chamadas com relação a presença física, poderia ser estabelecido a cada bimestre palestras e conversas grupais a fim de promover trocas de experiências laborais no Teletrabalho.

Essas questões mostram que o Teletrabalho coloca o servidor perante inúmeras questões que se antagonizam, como: uso frequente de tecnologia da informação, ambiente de trabalho impróprio, mais autonomia, junção do exercício com trabalhos domésticos entre outros aspectos. Segundo Benaglia e Padua (2013) o ambiente laboral deve fornecer aos seus trabalhadores condições adequadas para que os mesmos possam exercer o seu fazer, evitando

os processos de adoecimento e promovendo saúde e qualidade de vida. Ainda como apontam as autoras, uma organização que viabiliza um estado de saúde precário fracassa em alcançar a máxima produtividade de seus trabalhadores, bem como perde em riquezas e recursos. Abaixo mostra-se o seguinte quadro:

Tabela 2 - Teletrabalho (modalidade Home office)

VANTAGENS	DESVANTAGENS
- Flexibilização do local de trabalho;	- Isolamento social (quando o trabalho é exclusivamente domiciliar);
- Diminuição de gastos com alimentação e vestuário;	- Aumento da precariedade de emprego;
- Autonomia relativa, com a diminuição dos constrangimentos hierárquicos;	- Problemas na vida familiar devido à intromissão do trabalho no lar;
- Maior flexibilidade na escolha de sua residência, desvinculando-a da localização física do seu empregador;	- Diminuição na diferenciação entre trabalho e lazer;
- Possibilidade de reduzir ou mesmo eliminar o tempo gasto no deslocamento casa-trabalho, diminuindo o estresse;	- Falta de comunicação;
	- Perda de vínculo com a empresa;

Fonte: elaboração autoral

Diante disso, acredita-se que a implementação total do Teletrabalho na UFRRJ para além do contexto traz perspectivas para além dos problemas. A redução do absenteísmo, a melhora da qualidade de vida dos colaboradores, do tempo gasto do deslocamento, bem como o aumento da produtividade dos servidores são exemplos que poderão ser vistos. O trabalho remoto, certamente, apresenta desafios desde a infraestrutura, limitação a depender das funções do servidor, até o elemento mais subjetivo que implica na delimitação do espaço casa/lar e local. A gestão do tempo no trabalho remoto impõe uma inteligência emocional e nível de organização pessoal de alto nível. A perda de integração e vínculo com a organização também se constituem como desvantagens do trabalho remoto. Esses fatores apresentam forte conexão entre si, dizendo respeito à relação estabelecida entre o trabalhador e o demandante do trabalho. O medo de perda de controle dos funcionários por parte das empresas também tem sido frequentemente apontado como o principal empecilho à implantação do Teletrabalho, mas tem sido contornado com ferramentas de controle informatizado.

Outra questão é relativa aos perfis sociais desses teletrabalhadores, uma vez que o trabalho remoto é composto majoritariamente por pessoas com escolaridades de nível superior¹⁰. A constituição da escolaridade superior no país é envolta por diversas dimensões das quais se sustentam os sistemas de desigualdades sociais, tanto de classe, de raça como de gênero. Só nos últimos anos, como as leis de ações afirmativas no país que ocorreu a busca de equiparação como relação aos perfis que adentravam ao ensino superior. Em matéria veiculada pelo G1, foram apontadas as tensões com relação as escolhas dos profissionais que foram selecionados ao retorno do trabalho presencial. As empresas convocaram alguns de seus funcionários ao trabalho presencial, porém, nem todos e isso causou ressentimentos entre empregados e empregadores¹¹. O trabalho remoto, a depender de sua aplicabilidade, pode gerar tensões. Sem políticas claras, sem o estudo de sua implementação e um plano de ação bem delimitado, passível de intervenções do gestor e de seus pares, o Teletrabalho pode eclodir tensões sociais marcantes na forma pela qual se estruturou a sociedade brasileira. Nesse sentido, que cabe o debate acerca da construção de uma cultura organizacional, a partir de um olhar que busca a equiparação e a atenuação das estratificações sociais dentro das relações de trabalho.

Mesmo diante desses dilemas e desafios, os benefícios do trabalho remoto despontam num horizonte promissor. Algumas empresas, como o Twitter, Petrobras e T-Systems do Brasil, vão adotar essa modalidade no pós-pandemia¹². Em uma pesquisa que ouviu 808 empresas de trinta segmentos, localizadas em todas as regiões do Brasil, 61,3% observaram aumento da produtividade dos colaboradores em trabalho remoto. A maioria, segundo a pesquisa, pretende manter um regime híbrido após experiências provocadas pela pandemia. Em 54,7% delas, a ideia é permitir o trabalho remoto entre duas ou três vezes por semana¹³. A partir das considerações aqui feitas e a seguinte proposta de uma continuidade do Teletrabalho na UFRRJ,

¹⁰ Trabalho remoto no Brasil em 2020 sob a pandemia do Covid-19: quem, quantos e onde estão? IPEA. Geraldo S. Góes, Felipe dos S. Martins e José Antônio S. Nascimento. 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2021/07/trabalho-remoto-no-brasil-em-2020-sob-a-pandemia-do-covid-19-quem-quantos-e-onde-estao/#:~:text=N%C3%A3o%20custa%20destacar%20que%20no,suas%20atividades%20de%20forma%20remota>. Acesso em: 15 jul. 2022.

¹¹ 'Se ele trabalha remoto, por que não posso?': a tensão entre funcionários no trabalho híbrido. G1. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2022/04/18/se-ele-trabalha-remoto-por-que-nao-posso-a-tensao-entre-funcionarios-no-trabalho-hibrido.ghtml>. Acesso em: 16 jul. 2022.

¹² Home office pós pandemia: 10 empresas que vão manter o regime. Blog Mackenzie. 2021. Disponível em <https://blog.mackenzie.br/mercado-carreira/mercado-de-trabalho/home-office-pos-pandemia-10-empresas-que-vao-manter-o-regime/>. Acesso em: 15 mar. 2023.

¹³ Empresas vão adotar trabalho remoto pós-pandemia. Aon. 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/patrocinado/aon/futuro-do-trabalho/noticia/2021/10/01/empresas-vao-adotar-trabalho-remoto-pos-pandemia.ghtml>. Acesso em: 16 jul. 2022.

este trabalho buscou contribuir para o entendimento do funcionamento dessa modalidade de trabalho no setor público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objeto de estudo os desafios e perspectivas do Teletrabalho nos órgãos públicos, utilizando como caso as Portarias, as regulamentações e ações sobre a implementação do trabalho remoto na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Foi realizado um comparativo de dados sobre a Universidade e os dados levantados acerca do Teletrabalho nos órgãos públicos. A questão norteadora deste trabalho foi: Qual a viabilidade da implementação do modelo do Teletrabalho com relação a sua eficiência e eficácia nas instituições públicas, como no caso da UFRRJ? Como resposta, a partir dos levantamentos bibliográficos e documentais, a implementação do teletrabalho, mesmo ante os dilemas, trouxe resultados positivos aos órgãos públicos. No caso da UFRRJ, percebeu-se a Universidade, por via da Portaria 1.283/2020 - GABREI, construiu as bases para a solidificação desse modelo de trabalho. Contudo, a Universidade optou, posteriormente, de estabelecer o trabalho presencial como regra

No debate teórico, foi mostrado as regulamentações, Portarias e leis que tornaram operante o trabalho remoto, construindo as bases pelas quais se daria a construção de uma cultura organizacional calcada nessa nova forma de trabalho. Para isso, foi pensando a implementação do trabalho remoto nos órgãos públicos, considerando o contexto da pandemia, que, apesar de trazer desafios, o processo de sua implementação foi acelerado. Para uma compreensão mais profunda com relação as novas mudanças nas relações de trabalho, foi realizado um debate sobre a modernidade e globalização no qual pode-se compreender as mudanças na forma de se organizar as interações no tempo e espaço.

Como dito na metodologia, o foco era a realização de pesquisa empírica a fim de levantar também as percepções dos sujeitos envolvidos nessa modalidade de trabalho. Contudo, por conta do contexto pandêmico que também afetou o modo de produção do conhecimento dadas as dificuldades em pesquisas presenciais. Por isso, este trabalho se desdobrou a partir da pesquisa bibliográfica e documental. Cabe compreender que as escolhas metodológicas influenciam diretamente na forma como os dados são coletados e especialmente na forma como estes são analisados pelo pesquisador e apresentados ao leitor. Afirmações e conclusões sem a observação participante são sempre mais delicadas. A análise de percepção dos sujeitos é uma

barreira intransponível sem entrevistas e *survey*. Por mais que outros meios pudessem ser adotados para superar os percalços que a pandemia impôs, optou-se por tais caminhos metodológicos descritos, entendendo que a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica fornecem modelos e quadros de referências que, bem utilizados, compõem o método comparativo.

Os artigos aqui citados mostraram os resultados do Teletrabalho, demonstrando como houve um aumento na eficiência e eficácia com relação ao desempenho dos teletrabalhadores. Mais que isso, mostraram também como para a instituição pública, bem como para toda sociedade, há certos benefícios, como a diminuição de gastos com luz, água, entre outros gastos administrativos que envolvem a presença do trabalhador ao local físico de trabalho; já com relação ao todo, houveram os benefícios logístico que envolvem o deslocar dos trabalhadores ao local de trabalho, diminuindo assim o quantitativo de carros nas estradas e de pessoas nos transportes públicos.

Com o passar do tempo, outras variáveis com relação a vida urbana da sociedade também poderiam ser impactadas, como diminuições expressivas na emissão de gás carbônico, diminuição de acidentes entre outras variáveis da vida urbana. Com relação ao sujeito, ao servidor, o deslocamento até o local de trabalho, em grande parte, é um dos grandes desafios de sua atividade, resultando em estresses, ansiedades e outros efeitos que marcam o sujeito e sua saúde mental. O trabalho remoto também poderia ser um vetor importante na saúde mental (TENÓRIO, 2021) dos trabalhadores.

Assim, foi-se analisado o Teletrabalho na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Apresentou-se dados e características da UFRRJ, de modo a situar o debate sobre a implementação do Teletrabalho na instituição. Analisou-se as regulamentações sobre o trabalho remoto no contexto da pandemia e o retorno do trabalho presencial como regra a partir da Portaria 17.2022 (UFFRJ, 2022). Mesmo diante dos resultados positivos apontados por qualquer pesquisa bibliográfica, a UFRRJ manteve o trabalho presencial como regra.

Não se tem o intuito neste trabalho de fazer um juízo de valor sobre as escolhas da UFRRJ. O que se teve como objetivo é compreender o contexto da implementação do Teletrabalho. Tem-se como hipótese que sua continuidade, em possíveis regimes híbridos, além de estar em conformidades com os avanços modernos provocados pela inserção das tecnologias de informação nas relações de trabalho, poderia servir como modelo para outras IFES. A UFRRJ possui profissionais da área da Administração Pública em seu quadro de pessoal, bem como, oferece o curso de graduação em seu campus central. Alunos da própria UFRRJ, com seus conhecimentos acerca do campo da Administração Pública, poderiam auxiliar na sua

operacionalização. Assim, além de estar produzindo resultados de gestão, estariam também produzindo resultados pedagógicos na formação de profissionais para a sociedade, qualificados e forjados no que há de mais moderno nas relações de trabalho.

REFERENCIAL

AON. Empresas vão adotar trabalho remoto pós-pandemia. **Valor Globo.** 2021. Disponível em <https://valor.globo.com/patrocinado/aon/futuro-do-trabalho/noticia/2021/10/01/empresas-vao-adoptar-trabalho-remoto-pos-pandemia.ghtml>. Acesso em: 16 jul. 2022.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 8, n. 1, p. 71 a 91, 2010.

BBC. Se ele trabalha remoto, por que não posso?: a tensão entre funcionários no trabalho híbrido. **G1.** 2022. Disponível em <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2022/04/18/se-ele-trabalha-remoto-por-que-nao-posso-a-tensao-entre-funcionarios-no-trabalho-hibrido.ghtml>. Acesso em: 19 maio 2022

BENAGLIA, M. D; PADUA, S. I. D. A promoção de saúde nas organizações como fator de vantagem competitiva sustentável. **XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.** Salvador, 2013.

BRASIL. Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 90 de 28 de setembro de 2021. **Diário oficial da união.** Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/DLG6-2020.htm; Acesso em: 23 maio 2022.

BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. **Diário Oficial da União.** 2011. Disponível em <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=12551&ano=2011&ato=732o3YU1UMVpWT2f9>. Acesso em: 24 jun. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.982, de 2 de abril de 2020. **Diário Oficial da União.** 2020c. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.982-de-2-de-abril-de-2020-250915958>. Acesso em: 24 jun. 2022.

BRASIL. Medida provisória nº 726, de 12 de maio de 2016. 2016. **Diário Oficial da União.** Disponível em <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/medpro/2016/mediaprovisoria-726-12-maio-2016-783106-publicacaooriginal-150375-pe.html> Acesso em 24 jun. 2022.

BRASIL., **Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020.** 2020. Diário oficial da união. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/DLG6-2020.htm; Acesso em: 23 maio de 2022.

DIEHL, A. A., TATIM, D. C. Metodologia, método e técnicas de pesquisa In: **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo. Prentice Hall, 2004.

EITO Telework: Status, Development and Issues IN EITO (Org) **European Information Technology Observatory 98.** Frankfurk, 1998.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. de; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 18, n. 1, p. 28–46, 2020.

FRAZÃO, Fernando. **Campus da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), em Seropédica.** 2020. 1 fotografia. 1024x768 pixels. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/en/foto/2020-02/campus-da-ufrrj-em-seropedica-no-rio-de-janeiro-1581292336-4>. Acesso em: 02 mar. 2023.

FREITAS, Silvia Rodrigues de. **Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI.** Tese de Doutorado. Curso de Administração pública. 172p. Faculdade Getúlio Vargas, 2008.

FLICK, Uwe. Utilização de documentos como dados. In: **Métodos de Pesquisa: Introdução à Pesquisa Qualitativa.** 3^a ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

_____. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes.** Porto Alegre. Penso Editora, 2012.

GAULEJAC, Vincent de. As características do poder gerencialista. In: **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social.** São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas.** Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade.** São Paulo. Unesp, 1991.

GÓES, Geraldo; MARTINS, Felipe; NASCIMENTO, José Antônio. Trabalho remoto no Brasil em 2020 sob a pandemia do COVID-19: quem, quantos e onde estão? **IPEA**, [s. l.], [s. v.], [s. n] 2021.

_____. Potencial de Teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. **IPEA**, [s. l.], [s. v.], n. 47, 2020.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade.** Rio de Janeiro. DP&A. Rio de v. 4, 2006.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; DIAS, Wellington Fonseca. O Sistema de Teletrabalho: Algumas implicações de um Ambiente Virtual. In: **Encontro nacional da associação nacional de pós graduação e pesquisa em Administração**, 24, 2002, Salvador, 2002.

KUGELMASS, Joel. **Teletrabalho: Novas Oportunidades para o Trabalho Flexível: seleção de funcionários, benefícios e desafios, novas tecnologias de comunicação.** São Paulo. Atlas, 1996.

DE BARROS LARAIA, Roque. **Cultura: um conceito antropológico.** Rio de Janeiro. Zahar, 1986.

LEMESLE, R. M; MAROT, J. C. **Le Télétravail.** Paris. PUF, Collection. Que sais -Je?, 1994.

LEITE, Ana Luiza; MULLER, Isabela Regina Fornari. Teletrabalho no serviço público: estudo de caso no Ministério Público de Santa Catarina—MPSC. **XX SEMEAD Seminários Em Administração**, [s. l.], [s. v.], [s. n]. p. 1-17, 2017.

LUCAS, André do Carmo; SANTOS, Rayane Leite. O Trabalho remoto na Administração Pública brasileira: desafios e perspectivas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [s. l.], v. 7, n. 4, p. 260–270, 2021.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **Manifesto do partido comunista**. São Paulo. Edipro. 2015.

MELO, Marcela. Primeira vítima do RJ era doméstica e pegou coronavírus da patroa. **UOL**. 2020. Disponível em <https://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/redacao/2020/03/19/primeira-vitima-do-rj-era-domestica-e-pegou-coronavirus-da-patroa.htm>. Acesso em: 23 maio 2022.

MORIN, Estelle. Os sentidos do trabalho. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 41, n. 3, p. 8–19, 2001.

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

PINHEIRO, Aline Cristina Helfenstein. **Home office na Universidade Federal de Rondônia em tempos de pandemia e proposta para implantação pós pandemia da COVID-19**. 2021. 219f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), 112p. Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho, 2021.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 40, n. 1, p. 81 a 106, 2006.

SAKUDA, L. **Teletrabalho: desafios e perspectivas**. 2001. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

_____ ;VASCONCELOS, F. de C. Teletrabalho, desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, [s. l.], v. 12, n. 33, 2005.

SANDALL, H; MOURÃO, L. Desempenho individual no trabalho: proposições para uma mensuração personalizada e um diagnóstico abrangente. **PsyArXiv Preprints**. [s. l.], [s. v.], 2021.

SILVA, Cleyton Martins; SOARES, Ricardo; MACHADO, Wilson; ARBILLA, Graciela. A Pandemia de COVID-19: Vivendo no Antropoceno. **Revista Virtual de Química**, [s. l], v. 12, n. 4, 2020.

SILVA, Estefano Batista. **Home office**: Um modal a se explorar na administração. **Estudos em Ciências Humanas e Sociais Volume**, [s. l.], [s. v.], n. 6, 2021.

SULLIVAN, Cath. What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. **New technology, work and employment**,. New York. v. 18, n. 3, p. 158-165, 2003.

TASCHETTO, M; FROELICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de carreiras e pessoas**. Rio Grande do Sul, v. 9, n.3, p.349-375, 2018.

TENÓRIO, R. J. M. A saúde mental e ergonômica no trabalho remoto no pós-pandemia. **Revista Espaço Acadêmico**, Paraná, 20, p. 96-105, 2021.

UFRRJ. **Catálogo institucional**. Seropédica. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. 2021.

UFRRJ. **Portaria nº 1283.2020, de 06 de abril de 2020**. 2020. Gabinete da Reitoria. Disponível em: https://portal.ufrrj.br/wp-content/uploads/2020/04/PORTARIA_1283_2020_GABREI7437498082507135522-FINAL.pdf. Acesso em: 15 ago. 2022.

UFRRJ. **Portaria nº 73.2022, de 06 de janeiro de 2022**. 2022. Gabinete da Reitoria. Disponível em: <https://portal.ufrrj.br/wp-content/uploads/2021/10/PORTARIA-No-73-2022-GABREI.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2022.

UFRRJ. Trabalho Remoto Temporário. **Codep**. 2020. Disponível em <https://institucional.ufrrj.br/codep/trabalho-remoto/>. Acesso em: 09 fev. 2022.

VIANNA, Adriana. Etnografando documentos: uma antropóloga em meio a processos judiciais. In: Castilho, Ricardo Rodrigues; Lima, Antônio Carlos de Souza; Teixeira, Carla Costa (org.). **Antropologias das práticas de poder: reflexões etnográficas entre burocratas, elites e corporações**. Rio de Janeiro, Contra Capa, FAPERJ, pp.43-70, 2014.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo. Martin Claret. 2013.