

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS**

**CURSO DE COMANDO E ESTADO MAIOR: ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO  
PÚBLICA COM ÊNFASE NA ATIVIDADE BOMBEIRO MILITAR**

**ISMAEL MATEUS PIVA**

**O TELETRABALHO NO CBMSC: PERSPECTIVAS A PARTIR DO SERVIÇO DE  
ANÁLISE DE PROJETOS.**

**FLORIANÓPOLIS  
2019**

**Ismael Mateus Piva**

**O teletrabalho no CBMSC: perspectivas a partir do serviço de análise de projetos.**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Gestão Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG-UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública: Administração em Segurança Pública com Ênfase na Atividade Bombeiro Militar.

**Orientadora:** Patrícia Vendramini, Dra.

**Florianópolis  
2019**

*Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor com orientações da Biblioteca CBMSC*

**Piva, Ismael Mateus**

O teletrabalho no CBMSC: perspectivas a partir do serviço de análise de projeto. / Ismael Mateus Piva. -- Florianópolis : CEBM, 2019.  
89 p.

Monografia (Curso de Comando e Estado-Maior; Especialização em Gestão Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar) – Centro de Ensino Bombeiro Militar; Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas; Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina; Universidade do Estado de Santa Catarina, 2019.

Orientadora: Patrícia Vendramini, Profa. Dra.

1. Teletrabalho. 2. Análise de projetos. 3. Gestão de pessoas. I. Vendramini, Patrícia. II. Título.

---

**ISMAEL MATEUS PIVA**

**O TELETRABALHO NO CBMSC: PERSPECTIVAS A PARTIR DO SERVIÇO DE  
ANÁLISE DE PROJETOS.**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Gestão Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública com Ênfase na Atividade de Bombeiro Militar.

**Banca Examinadora:**

**Orientadora:**

---

Dra. Patrícia Vendramini  
UDESC

**Membros:**

---

Esp. Ten Cel Marcos Aurélio Barcelos  
CBMSC

---

Esp. Ten Cel Alexandre Vieira  
CBMSC

**Florianópolis, 09 de dezembro de 2019**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, Senhor do tempo, do espaço e da vida. Me permita chegar mais próximo do exemplo de teu filho Jesus e ser uma pessoa cada dia melhor.

Agradeço meus filhos Melissa (06 anos) e Mathias (01 ano), que fazem aniversário em 20 de novembro e 05 de dezembro respectivamente, bem no período dedicado a este trabalho. Muito obrigado por entender que o papai não podia brincar muito, por compreender as mudanças na rotina e me proporcionar o entendimento que o tempo é mesmo relativo, pois cada minuto que passo junto a vocês me dá a sensação que um pequeno universo de infinitos.

Agradeço à minha esposa Elisângela que zela incondicionalmente pela nossa família, uma excelente mamãe (provavelmente a melhor do mundo) e o amor de minha vida.

Agradeço à minha orientadora professora Dra. Patrícia Vendramini, que além de super querida, já entende muito do Corpo de Bombeiros, sendo fundamental com a delimitação da pesquisa, com todo o desenvolvimento e o resultado final do trabalho.

Por fim, agradeço ao Corpo de Bombeiros, por mais esta oportunidade de crescimento, por me dar colegas tão especiais e por me presentear com uma profissão a qual me orgulho e me dedico com carinho.

“Quando eu crescer eu quero ser bombeira,  
médica, ginasta, pintora e sereia. E quero  
passar o tempo todo com você, papai. .”

Melissa Catarina Wolski Piva.

## RESUMO

O trabalho ora apresentado faz uma análise do teletrabalho como possibilidade de prestação de serviço na análise de projetos junto às SATs do CBMSC. Para tanto foram feitos estudos bibliográficos com vistas ao entendimento da relação do teletrabalho com a gestão estratégica de pessoas; das normas que legitimam a modalidade em âmbito nacional, bem como dos benefícios, problemas e pontos críticos para implementação do teletrabalho. Após foi realizada uma pesquisa de percepção com os Chefes das SATs de todo CBMSC sobre os tópicos da revisão bibliográfica. Este estudo possibilitou o entendimento do teletrabalho e também apontou os desafios para a implantação de forma institucional desta modalidade de serviço no CBMSC. Como contribuição propõe-se um roteiro de estratégias para a implantação do teletrabalho na análise de projeto das SATs e um modelo de normatização para a atividade para o CBMSC. Na conclusão, faz-se uma retomada dos objetivos do trabalho, recomenda-se as etapas a vencer para que este modelo de gestão de pessoas seja bem conduzido junto ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, além de serem apresentadas sugestões para trabalhos futuros para esta e outras políticas de gestão de pessoas na corporação.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Corpo de Bombeiros Militar. Análise de Projetos. Gestão estratégica de pessoas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Palavras e expressões relacionadas ao teletrabalho.....	17
Figura 2 - Administração por competência.....	20
Figura 3 - Tabela de resultados do teletrabalho na CGU entre Jul/15 e Fev/16.....	35
Figura 4 - Mapa da Articulação do CBMSC .....	47
Gráfico 1 - Posto ou graduação dos Chefes das SAT.....	48
Gráfico 2 - Tempo como Chefe de SAT .....	49
Gráfico 3 - Exclusividade de atuação como analista de projetos na SAT.....	51
Gráfico 4 - Relação entre a flexibilidade do tempo e o teletrabalho.....	52
Gráfico 5 - Relação entre as restrições (biopsicossociais) do servidor e o teletrabalho....	53
Gráfico 6 - Relação entre a redução de custos e o teletrabalho .....	54
Gráfico 7 - Relação entre motivação e teletrabalho.....	55
Gráfico 8 - Relação entre a produtividade e o teletrabalho.....	56
Gráfico 9 - Relação entre a perda de qualidade das análises e o teletrabalho.....	57
Gráfico 10 - Relação entre o espírito de corpo e o teletrabalho.....	58
Gráfico 11 - Relação entre o isolamento social e o teletrabalho.....	59
Gráfico 12 - Inviabilidade do teletrabalho por falta de parâmetros gerenciais.....	62
Figura 5 - Tela do Sat Control de Chapecó com projetos físicos e digitais.....	63
Figura 6 - Projetos digitais sendo analisados em Chapecó.....	64
Gráfico 13 - Inviabilidade do teletrabalho por dificuldades oriundas das TICs.....	65
Gráfico 14 - Incompatibilidade do teletrabalho com a disciplina militar.....	66
Gráfico 15 - Incompatibilidade do teletrabalho com a hierarquia militar.....	67
Gráfico 16 - Interesse dos analistas em aderir ao teletrabalho.....	68
Gráfico 17 - Periodicidade semanal do teletrabalho.....	69



## LISTA DE SIGLAS

BBM	Batalhão Bombeiro Militar
BM1	Seção do Estado Maior do CBMSC responsável pelo setor de pessoal
CBMSC	Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina
CBM	Companhia Bombeiro Militar
Cmt	Comandante
CGU	Controladoria Geral da União
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DSCI	Diretoria de Segurança Contra Incêndio do CBMSC
E-SCI	Novo Sistema de Segurança Contra Incêndio
JMF	Justiça Militar Federal
MPSC	Ministério Público de Santa Catarina
NAP	Nova Administração Pública
SATs	Seções de Atividades Técnicas
SGPE	Sistema de Gerenciamento de Protocolo Eletrônico do Governo de SC
SIGAT	Sistema de Gestão da Atividade Técnica do CBMSC
OBM	Organização Bombeiro Militar
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PBM	Pelotão Bombeiro Militares
PcD	Portador de necessidades especiais
PMPE	Polícia Militar de Pernambuco
PPCI	Projeto Preventivo Contra Incêndio
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
TCU	Tribunal de contas da União
TIC	Tecnologia de informação e comunicação
TJ	Tribunal de Justiça
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina

## Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVOS.....	12
1.1.1 Objetivo Geral.....	12
1.1.2 Objetivos Específicos.....	13
1.2 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO.....	13
1.3 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 TELETRABALHO: SURGIMENTO E DEFINIÇÃO.....	15
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS APLICADA AO TELETRABALHO.....	17
2.2.1 Modelos de Gestão Pública e administração inovadora.....	17
2.2.2. Gestão de pessoas à distâncias.....	20
2.3 MARCOS LEGAIS.....	21
2.3.1 CLT- Consolidação das Leis do Trabalho.....	22
2.3.2 Resoluções na Administração Pública.....	23
2.3.3 Resoluções nas instituições militares do Brasil.....	25
2.4 BENEFÍCIOS DO TELETRABALHO.....	29
2.4.1 A gestão do tempo.....	29
2.4.2 Limitações dos servidores.....	30
2.4.3 Ganho financeiros.....	31
2.4.4 Motivação do trabalhador.....	32
2.4.5 Melhores indicadores de produção.....	33
2.5 PROBLEMAS DO TELETRABALHO.....	34
2.5.1 Qualidade das análises.....	34
2.5.2 Enfraquecimento do Espírito de Corpo.....	35
2.5.3 Isolamento do teletrabalhador.....	36
2.6 FATORES CRÍTICOS PARA VIABILIDADE DO TELETRABALHO DO CBMSC.....	37
2.6.1 Parâmetros e Indicadores de Produção.....	37
2.6.2 Tecnologia de Informação e Comunicação.....	38
2.6.3 Valores militares: disciplina e hierarquia.....	39
2.6.4 Voluntariedade do teletrabalhador.....	40
2.6.5 Normatização.....	42
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	43
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	44
3.3 INSTRUMENTO DA PESQUISA.....	44
4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE PESQUISADA	46
4.1 SEÇÃO DE ATIVIDADES TÉCNICAS E CHEFES DAS SATS DO CBMSC.....	46
4.2 SETOR DE ANÁLISE DE PROJETOS.....	49
4.3 PERCEPÇÃO DOS BENEFÍCIOS DO TELETRABALHO.....	51
4.4 PERCEPÇÃO DOS PROBLEMAS DO TELETRABALHO.....	57
4.5 FATORES CRÍTICOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO.....	60
4.5.1 Parâmetros para criação de metas.....	60
4.5.2 Ferramentas de TIC para a análise de projetos.....	62
4.5.3 Valores militares da justiça e disciplina.....	65
4.5.4 Voluntariedade dos analistas e periodicidade do teletrabalho.....	67
5- PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÕES.....	70
5.1 PLANEJAMENTO DE PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE TELETRABALHO NA ANÁLISE DE PROJETOS DAS SATS DO CBMSC.....	70

5.1.1 Adequação do Anteprojeto.....	70
5.1.2 Detalhamento estrutural.....	71
5.1.3 Anteprojeto.....	71
5.1.4 Condições de Operação.....	72
5.1.5 Monitoramento e Controle.....	72
5.2 NORMATIZAÇÃO.....	72
5.3 OUTRAS RECOMENDAÇÕES.....	74
6. CONCLUSÃO.....	76
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICE A.....	82
APÊNDICE B.....	87

## 1 INTRODUÇÃO

O teletrabalho, trabalho remoto ou *home office* é um regime de trabalho que vem crescendo muito em empresas privadas e órgãos públicos nos últimos anos. Isto se deve a três fatores principais, quais sejam: o advento das tecnologias de informação e comunicação; o avanço das legislações brasileiras no reconhecimento desta modalidade de prestação de serviço; e à necessidade das organizações de criarem mecanismos inovadores que sejam mais atrativos aos servidores para que possam produzir melhores resultados.

O teletrabalho vem ganhando espaços pelas características que fazem dele uma forma de labor contemporâneo inovadora na gestão estratégica de pessoas e processos. O Tribunal de Justiça Federal- TRF4 que abarca a Região Sul do Brasil, por exemplo, fez a regulamentação do teletrabalho no ano de 2016. E considera o teletrabalho um aprimoramento da gestão de pessoas, pois compreende a necessidade de motivar e comprometer as pessoas, bem como buscar a melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida dos servidores (TRF-4, 2016).

Os servidores sujeitos ao teletrabalho podem desenvolver suas atividades laborais em suas casas e não necessariamente precisam estar fisicamente nos escritórios das empresas ou nos departamentos públicos. Isto acontece porque estes trabalhadores estão em uma função de natureza administrativa que lhes possibilita trabalhar sem o atendimento presencial e também porque existem metas de produtividade claras, que se equivalem às horas trabalhadas na modalidade tradicional, e permitem o controle por parte seus empregadores ou chefes.

Di Felício (2014) aponta o teletrabalho como um fruto da sociedade atual que experimenta uma nova revolução nas relações de trabalho. Para atingir maior sucesso, as organizações se voltaram à valorização do capital intelectual (gestão do conhecimento) e passaram a considerar a adoção de mecanismos sofisticados de poder, por vezes subjetivos, tais como a flexibilidade de tempo e do local do trabalho para engajar os seus funcionários.

Nas organizações públicas a Nova Administração Pública - NAP também surge trazendo consigo conceitos e ensinamento do ambiente privado e mostrando que é preciso superar a estagnação de modelos burocráticos, substituindo por um modelo gerencial baseado em competição e com foco em resultados (ANDION, 2012). Um processo que Jones e Thompson (2000) chamaram de Teoria dos 5R para a administração pública: reestruturação, reengenharia, reinvenção, realinhamento e reconceitualização da administração pública.

Observando o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina é possível identificar algumas atividades administrativas que possuem as características precípua do teletrabalho.

Podem ser identificadas atividades na área de produção de relatórios, na área de desenvolvimento de tecnologia de informação e comunicação e principalmente na análise de projetos das Seções de Atividades Técnicas. Ainda assim, não há até hoje uma regulamentação do teletrabalho para quaisquer atividades realizadas pelo CBMSC.

As áreas de análise e de produção de pareceres das carreiras jurídicas são no serviço público nacional onde mais se encontram servidores submetidos ao teletrabalho. Segundo Leite e Muller (2017) 5% dos servidores do Ministério Público do Estado de Santa Catarina já estavam laborando sob o regime de teletrabalho em 2017. A semelhança entre os trabalhos da Justiça e a análise de projetos do CBMSC pode ser um indicador positivo para a adoção do teletrabalho na corporação.

O serviço de análise de projetos é, portanto, um ponto de partida bastante seguro para avaliar o teletrabalho no CBMSC. Posteriormente, se for o caso, pode-se pensar o teletrabalho em outras áreas e atividades institucionais.

Contudo, surgem algumas dúvidas frente à possibilidade de implantação do teletrabalho no CBMSC. Poderia uma instituição militar como o Corpo de Bombeiros pautada pelos princípios da justiça e disciplina desenvolver uma metodologia de trabalho na qual o seu servidor não estará presente no dia a dia do quartel? Como viabilizar o teletrabalho no serviço de análise de projetos do Corpo de Bombeiros de Santa Catarina? Neste trabalho serão apresentadas respostas possíveis a estas questões. E ainda, se concluído que pode ser útil o teletrabalho para a corporação, se elaborará um proposição de regulamentação para servir de norte à futuras diretrizes administrativas que regulamentem e criem parâmetros para a realização do teletrabalho na análise de projetos das SATs do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade do teletrabalho no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina a partir do serviço de análise de projeto da Seção de Atividades Técnicas.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Definir o teletrabalho e contextualizar o seu papel na gestão estratégica de pessoas e apresentar os marcos legais do teletrabalho;
- b) Levantar benefícios, problemas e os fatores críticos para efetivação do teletrabalho na análise de projetos das SATs;
- c) Caracterizar a percepção dos Chefes das SATs no CBMSC viabilidade do teletrabalho;
- d) Propor a regulamentação do teletrabalho na SAT do CBMSC.

## 1.2 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Com este trabalho se espera auxiliar ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina a avançar em suas políticas de gestão de pessoas e de gestão de processos levantando e avaliando uma nova modalidade de prestação de serviço: o teletrabalho.

Considerando o indivíduo o maior patrimônio de qualquer instituição é preciso reavaliar constantemente as práticas e as relações de trabalhos e buscar alternativas para que o bombeiro militar que trabalha no CBMSC possa sentir-se motivado constantemente e com isso possam produzir de forma mais eficaz.

O resultado final é a satisfação da comunidade, cliente ulterior do Corpo de Bombeiros. Toda a inovação interna empreendida no CBMSC não teria qualquer valor se não fossem em vistas a melhores resultados para a população catarinense. Com isso, a instituição também ganha com a continuidade ou melhoria de seus excelentes índices de credibilidade e confiabilidade.

Para o pesquisador é particularmente importante este trabalho, pois além de ser requisito parcial para aprovação na especialização, considera a gestão de pessoas um grande desafio para o Comandante Bombeiro Militar. Além disso, desenvolver um trabalho diretamente ligado à discussão de paradigmas da administração pública durante a realização de uma especialização em Gestão Pública em uma instituição de reconhecimento como a ESAG-UDESC apresenta-se ao mesmo tempo como desafiador e instigante.

Inicialmente o foco da pesquisa concentra-se no teletrabalho para o setor de análises de projetos, todavia o ideal é que este estudo possa ser ampliado e seja útil a demais áreas do

serviço administrativo do CBMSC. A setor de tecnologia de informação é uma outra área em que o teletrabalho pode se mostra bastante propício, por exemplo.

Ressalta-se ainda o caráter ineditista deste trabalho, uma vez que é um assunto bastante atual, que não apresenta estudos semelhante no CBMSC e que é até conflituoso com a lógica conservadora e burocrática do serviço público e, em especial, das instituições militares. Portanto, coloca em pauta um novo assunto a ser discutido no CBMSC e em todas as corporações militares, como organizações de vanguarda como devem ser.

### 1.3 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Este estudo foi formatado em seis capítulos.

No primeiro está a introdução, com o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa e as contribuições esperadas a partir deste trabalho para CBMSC e para a sociedade catarinense.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico. Este se divide em uma parte conceitual do teletrabalho; de como ele se relaciona a gestão estratégica de pessoa; conta ainda com a revisão da legislação existente no país e do estudo de artigos e pesquisas que abordam os benefícios e desvantagens possíveis da realização do teletrabalho e uma análise de fatores críticos com relação à possibilidade de realização do teletrabalho.

Após, no capítulo três, são apresentados os procedimentos de metodologia que sustentam cientificamente esta pesquisa.

O quarto capítulo traz à luz o contexto onde a pesquisa foi aplicada e a análise da percepção dos Chefes das SATs dos diferentes locais do Estado de Santa Catarina através de suas opiniões sobre o serviço em teletrabalho para os analistas de projetos no CBMSC.

No quinto capítulo será apresentado um roteiro para a criação de um projeto piloto para o teletrabalho na análise de projetos das SATs do CBMSC; discorre-se sobre os fundamentos que orientaram a proposição de uma normatização para o teletrabalho no CBMSC (que se encontra no Apêndice A deste trabalho) e ainda há outras recomendações.

Finalizando, o último capítulo é dedicado às conclusões.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo será subdividido em seis seções. A primeira trata do surgimento e definição do teletrabalho. Na seguinte temos como o teletrabalho se comunica com a gestão estratégica de pessoas. A seção de número três traz os marcos legais que fundamentam juridicamente esta modalidade de prestação de serviço, seja em âmbito privado ou em algumas instituições públicas e instituições militares. Também apresenta a legislação do CBMSC com relação a escalas de serviço para observar se há algo relacionado ao teletrabalho. Nas seções seguintes, ou seja, nas seções quatro, cinco e seis, são elencados os benefícios, os problemas e os pontos críticos para a implementação do teletrabalho, de acordo com a bibliográfica disponível no Brasil.

### 2.1 TELETRABALHO: SURGIMENTO E DEFINIÇÃO

De acordo com Lucena (2015), o teletrabalho foi concebido pelo físico americano Jack Nilles. No ano de 1973 Nilles realizou um estudo buscando alternativas de combate à poluição ambiental por meio da redução de viagens dos trabalhadores, partindo da ideia de levar o trabalho ao trabalhador e não o trabalhador ao trabalho. Ele denominou este serviço *telecommuting* e o definiu como:

A forma de trabalho realizada a partir de um lugar distante da empresa e/ou estabelecimento, que permite a separação física entre o local de produção ou de execução da prestação de trabalho e o local onde funciona a empresa, mediante recurso de tecnologias que facilitam a informação e a comunicação (NILLES, 1980, *apud* LUCENA, 2015, p.52).

No Brasil a tradução mais aceita para o *telecommuting* é de teletrabalho. E o seu usuário recebe o nome de teletrabalhador. (ZWICKER, 2014). Expressões essas que usaremos neste estudo.

Steil e Barcia (2001) *apud* Oliveira e Pantoja (2018) concordam que a discussão acadêmica sobre o teletrabalho teve início na década de 1970 com os trabalhos de Jack Nilles, apesar de as primeiras experiências terem sido na década anterior na Inglaterra.

Quanto à realização de pesquisas sobre o tema Filardi, Castro e Zanini (2019) afirmam que a discussão sobre o teletrabalho entrou em voga principalmente a partir do estudo de Dunleavy, Margetts, Bastow *et al.* (2006) com a discussões sobre o papel da governança na era digital, apontando o teletrabalho como uma das inovações organizacionais para a flexibilização do trabalho nas organizações públicas. Os autores ainda citam que o



tema foi abordado recentemente por estudiosos como Dahlstrom (2013, EUA), Troup e Rose (2012, Austrália), Caillier (2012, 2013, Espanha), Eom, Choi e Sung (2016, Coréia do Sul) e DeVries, Tummers e Bekkers (2017, Canadá).

Outro conceito possível para o teletrabalho é dado OIT – Organização Internacional do Trabalho, qual seja:

é o trabalho realizado por uma pessoa em sua casa ou em outro local de sua escolha, diferente do local de trabalho do empregador; mediante remuneração; que resulta em um produto ou serviço conforme especificado pelo empregador, independentemente de quem fornece os equipamentos, materiais ou outros insumos utilizados. (tradução livre) (OIT, 1996, p.03).

Para o setor público o conceito é bastante semelhante, o professor da UnB, José Matias-Pereira (2013) *apud* Di Felício (2014), em seu texto “A adoção do teletrabalho na Administração Pública” de 2013, afirma que:

O teletrabalho na administração pública pode ser conceituado como aquele em que o servidor público pode desenvolver parte ou todo o seu trabalho em casa ou em qualquer outro local, apoiado na utilização das novas ferramentas tecnológicas, em especial, o computador, acesso à Internet, hardwares e softwares necessários para o desempenho de suas funções (MATIAS-PEREIRA, 2013, *apud*, DI FELÍCIO, 2014, p.51).

Oliveira e Pantoja (2017) vão além ao dizer que o teletrabalho não pode ser definido apenas como o trabalho realizado à distância, devendo ser visto como parte das mudanças organizacionais estratégicas, as quais possibilitam novas formas de flexibilização do trabalho, que são alicerçadas na utilização das tecnologias da informação e comunicação.

Ademais, Di Felício (2014) categoriza que a adesão e a adequação das instituições ao teletrabalho significa um novo marco na ordem das relações de trabalho contemporâneas, bem como uma questão de sobrevivência para muitas instituições em relação à nova massa trabalhadora que vem emergindo.

Interessante pesquisa fez Barbosa, Maranhão e Rezende (2018) na qual analisaram a ocorrência e os significados dados ao teletrabalho nas revistas *Você S.A.* e *Exame* entre os anos de 2010 e 2016. Os autores reforçam que em geral há mais notícias e palavras positivas que negativas sobre o teletrabalho, apesar de algumas reportagens bastante contundentes em desfavor. E que é necessário melhor delimitação, conceituação e regulação jurídica, a fim de atribuir mais segurança aos envolvidos e dar mais credibilidade às estatísticas e estudos realizados acerca dessas modalidade de trabalho. A Figura 01 é resultado de maior frequência observada de palavras e expressões relacionadas ao teletrabalho no estudo citado.



protagonismo, proatividade, riscos e a proposição de algo realmente transformador. A inovação sugere aprender e mudar. O que significa repensar, reconfigurar o modelo mental, se abandonar e se encontrar novamente. Um processo complexo que tem seus custos.

Não obstante, é preciso entender que a inovação nas organizações públicas não se faz com projetos isolados. São necessárias mudanças estruturais complexas para que uma nova cultura organizacional se instale. E isso passa por mudanças nos próprios modelos de gestão pública, ou seja, mudança nas bases epistemológicas da vida das organizações públicas.

A administração pública vem passando por constantes reformulações de modo que os ciclos de gestão vão ficando cada vez mais breves. Vendramini (2013) faz um apanhado de estudos e define os modelos de gestão em quatro grandes grupos: a Administração Pública Patrimonialista; a Administração Pública Burocrática; a Administração Pública Gerencial (Nova Gestão Pública); e, por último o modelo da Governança Pública-societal ou Novo Serviço Público ou Nova Administração Pública.

Para Bresser-Pereira (1998), o patrimonialismo foi o modelo de gestão de administração pública que definiu as monarquias absolutas e perdurou do descobrimento até o início do século passado, na qual o patrimônio e os interesses público e privados eram confundidos. A administração pública burocrática implantada em definitivo no Brasil nos anos 1930 por Getúlio Vargas surgiu para combater o patrimonialismo.

Entretanto, o modelo que predominou ao longo do tempo não foi da burocracia profissional, mas uma burocracia racional-legal que se caracterizou pela forte hierarquização das estruturas, pela rotina rígida e pela profissionalização dos administradores. Resquícios do patrimonialismo e o enrijecimento burocrático perversamente misturados foram responsáveis pela administração pública muito custosa e de baixa qualidade no Brasil do início da década de 90 (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Por isso, continua Bresser-Pereira (1998), a Reforma Gerencialista de 1995 tornou-se imperiosa. Pois a partir da superação da grave crise político-financeira vivida pelo Brasil no começo da década de 1990 era necessária a reforma administrativa do Estado porque os administradores políticos do Brasil passaram a entender que a reforma tornara-se condição para, de um lado, consolidar o ajuste fiscal do Estado brasileiro, e, de outro, criar no país de um serviço público moderno, profissional e eficiente, voltado às necessidades dos cidadãos.

A administração pública gerencial ou nova gestão pública consolidou-se baseada nos valores de eficiência, eficácia e competitividade. A ideia era de um governo catalisador, que pertencesse à comunidade, competitivo, comprometido com resultados, orientado ao cliente, empreendedor, preventivo, descentralizado e orientado para o mercado (SECCHI, 2009).

O modelo gerencialista abre caminho para o modelo da Nova Administração Pública ou governança público-societal que, segundo Secchi (2009), é um modelo de administração horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas. O Estado precisa ser menos hierárquico e menos monopolista na solução dos problemas públicos. Deve, ainda, diminuir a importância de critérios técnicos nos processos de decisão e ampliar os mecanismos participativos na deliberação das soluções públicas. A proposta do Novo Serviço Público admite a complementaridade dos modelos de gestão e aponta para a construção de uma forma mais adequada para a gestão pública.

Vendramini (2013) ressalta que na sociedade ou na gestão das organizações não cabem modelos puros, entendidos de maneira fragmentada ou linear. Ou seja, todos os modelos contribuíram para o atual desenvolvimento organizacional e também auxiliam de alguma forma a traçar o horizonte das necessidades das organizações públicas de hoje.

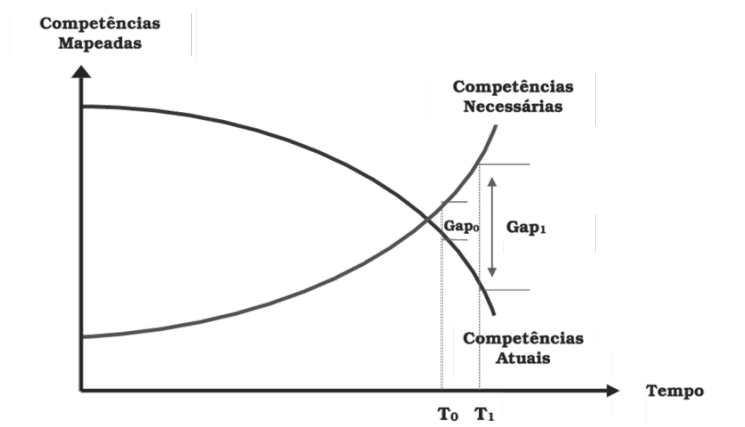
E há um reconhecimento da administração pública que o mundo está exigindo novas competências e novas estratégias administrativas (VENDRAMINI, 2013; LEITE; MULLER, 2017). Segundo Amaral (2006) o grande desafio é fazer com que a atividade pública seja cada vez mais inovadora. Sem perder de vista os princípios da legalidade e da impessoalidade, ser capaz de ouvir a sociedade, experimentar e construir um serviço público com homens e mulheres responsáveis, criativos e com alta capacidade de responder a problemas públicos.

Para Abrucio (2007) as organizações precisam encontrar sua efetividade e isso se faz com bons serviços. Não sendo, portanto, a efetividade da administração pública mera análise econômica sobre a máxima eficiência, mas a avaliação qualitativa dos serviços públicos.

Dentre as estratégias para melhor desempenho, público ou privado, Carbone *et al* (2009) afirma que muitas organizações têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para atingir seus resultados.

O primeiro passo para a administração por competência é saber o objetivo estratégico que se quer atingir. Feito isso é preciso levantar os indicadores (eles são a medida da eficácia das ações a serem adotados) e produzir metas que podem conduzir ao objetivo definido. Então se faz o mapeamento das competências organizacionais (humanas e da organização) que já existem e das competências que ainda são necessárias. Esta diferença é o GAP ou lacuna. Então são necessárias estratégias de captação ou desenvolvimento da equipe para que esta lacuna seja sanada e o objetivo estratégico atingido (CARBONE *et al*). A representação gráfica desta Teoria observa-se na Figura 02.

Figura 02 – Administração por competência



Fonte: Ienaga 2003, *apud* Carbone *et al*, 2009.

Dentro deste ciclo o teletrabalhador poderia ser o responsável por alguns serviços gerenciais que possuem fácil mensuração e metas bem definidas, potencializando os seus resultados, impulsionado por um modelo que o torne mais motivado e produtivo.

Conforme Vendramini (2013) os gestores públicos vêm assumindo a gestão de pessoas como um fator crítico de sucesso para o alcance dos objetivos das organizações.

Dinâmicas que contribuam para a qualidade de vida dos profissionais das organizações públicas precisam ser pensadas e implementadas para que o serviço público seja mais produtivo e abandone a alcunha de lento, oneroso e ineficaz (BRESSER-PEREIRA, 2009). O teletrabalho parece surgir como uma faceta da administração pública mais atual, que busca nos processos mercadológicos da iniciativa privada boas práticas com vista a melhores resultados produtivos. Isto porque foca nos resultados e se baseia no trabalho em redes, melhorando a produção para a organização e também conseguindo melhorar a qualidade de vida do trabalhador. Ainda que para isso se precise vencer paradigmas e seja necessário um esforço inicial para o aprendizado dos processos.

### 2.2.2. Gestão de pessoas à distâncias

Com o advento de novas formas de concepção para as jornadas de trabalho, as organizações em seu planejamento e os atores precisam se adaptar. Leite e Muller (2017) destacam que com o surgimento do teletrabalho cria-se uma nova demanda ao gestor que necessita de novas competências para liderar pessoas “virtualmente”, desenvolvendo novas formas de gerenciar, motivar e avaliar os seus subordinados.

No modelo de trabalho tradicional o tempo gasto no local do trabalho, mais de que uma obrigação, por vezes tem o papel de uma *commodity* do valor do trabalhador.

Desde seus primeiros dias na empresa os funcionários são submetidos a um rito de iniciação ao trabalho prolongado. Quando, ao cumprir as oito horas contratuais, o recém-admitido arruma a escrivaninha e se prepara para a saída, os olhares severos dos mais antigos fazem-no perceber que a sua carreira está ligada à quantidade de tempo extra horário que esteja disposto a oferecer ao chefe. Assim, o recém-admitido se habitua aos poucos a prolongar a sua permanência diária no recinto da empresa, mesmo não tendo tarefas urgentes a executar. (DE MASI, 2009, p. 37)

Em um modelo baseado em resultados esta alienação do tempo não interfere na sua avaliação. É por isso, que De Masi (1999) considera um modelo mais justo, que favorece a meritocracia pelos resultados produzidos.

Porém, na gestão de estratégica de pessoas despontam mais duas problemáticas envolvendo a implantação do teletrabalho. A primeira relacionada à resistência ao novo. E a outra dificuldade é a falta de garantia da isonomia de trabalhadores da jornada presencial com os teletrabalhadores.

Alguns trabalhadores ao saberem da novidade podem ficar receosos, pois não sabem como funcionará o sistema de forma concreta e como poderá ser o seu desempenho na nova metodologia. Ademais, pode haver o receio até mesmo de como será aceita a sua opção de alterar a sua forma de prestação de serviço pelos chefes e colegas (LIMA, 2018).

Da mesma forma, Mross (2016) afirma que a maior dificuldade observada na implantação do teletrabalho no Serpro (Serviço Federal de Processamento de Dados) foi em relação à questão cultural de resistência ao novo e a visão da prática do teletrabalho como um privilégio. Para o autor é importante construir um plano de comunicação adequado, que esclareça os objetivos e regras da introdução da prática para superar este obstáculo, bem como fomentar a transparência e a isonomia.

Para Lima (2018) a implementação do teletrabalho precisa vencer os preconceitos e estigmas sociais de que o servidor público não trabalha, que com as atividades realizadas em casa, agravar-se-ia ainda mais. Desta forma além de gerenciar o trabalho é função do gestor administrar conflitos internos e externos para que o sistema de trabalho não presencial tenha reconhecimento e o teletrabalhador possa estar motivado para atingir suas metas.

## 2.3 MARCOS LEGAIS

Muito se tem avançado em questão de legislação sobre o teletrabalho no Brasil, ainda que internacionalmente esta evolução das leis tenha sido muito anterior. Ainda na década de

90 o teletrabalho foi regulamentado nos EUA e em 2010 se tornou obrigatório para as agências federais norte americanas a implementação de políticas de estímulo ao teletrabalho, através da Lei de Intensificação do Teletrabalho (EUA, 2010).

Foi a redação da Lei nº 12.551 de 16 de dezembro de 2011, que alterou as CLT brasileiras, que começou a mudar esta realidade ao promover a equiparação dos efeitos jurídicos do trabalho realizado a distância àqueles decorrentes da atividade laboral exercida de forma presencial. Depois, com a nova CLT, Lei nº 13.467 de 13 de junho de 2017, há a definição e um sustentáculo jurídico ao teletrabalho, repercutindo em um incremento na utilização da metodologia de trabalho nas empresas.

Outro ponto de inflexão para o reconhecimento do teletrabalho no Brasil, em especial nas instituições da administração pública, foi a publicação da Resolução no 227 do CNJ, em 15 de junho de 2016. Esta regulamenta o teletrabalho no âmbito Judiciário de todo Brasil. Além disso, esta resolução estimula novas regulamentações e cria parâmetros que serão absorvidos por todas as demais organizações públicas em suas normativas.

### **2.3.1 CLT- Consolidação das Leis do Trabalho**

O primeiro passo na modernização da legislação brasileira com referência ao teletrabalho se deu com a Lei Nr 12.551/2011, que alterou o Art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT, Lei Nº5.452/1943) equiparando os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos:

Art. 6º - Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a 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).

Apesar de sua importância, a restrição do teletrabalho a este artigo da CLT deixou dúvidas e dificuldade para estabelecimento de potencialidades e limites referentes a esta forma realização do trabalho.

Diante desta carência, começaram a surgir debates e projetos de Lei para alterar mais uma vez a CLT e fazer o tratamento mais específico para o teletrabalho. Então, em 2017, uma regulamentação jurídica mais adequada do teletrabalho acontece com a publicação da Lei Nº 13.467, de 13 de julho. Na nova CLT o teletrabalho ganha um capítulo exclusivo (Capítulo II-A) e também um o conceito jurídico:

Art.75-B- Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho (BRASIL, 2017).

A nova CLT também prevê que o regime de teletrabalho seja expresso no contrato de trabalho, determina como condição para ingresso o mútuo acordo entre as partes e estabelece como deve ser dado a alteração do regime de trabalho (Lei n. 3.467, Art 75-C).

Com a legislação firmada para o setor privado o teletrabalho cresceu significativamente nos últimos anos. De acordo com a SAP pesquisas, estima-se que 20 milhões de brasileiros atualmente praticam o teletrabalho e que o crescimento da modalidade, em número de usuários, seja superior a 20% ao ano (SOBRATT, 2018).

Contudo, esta regulamentação jurídica da CLT não reflete o fim da problemática no âmbito das organizações públicas, pois estas necessitam autorizações concedidas por meio dos normativos internos de cada órgão para o efetivo emprego. Por isso o teletrabalho vem sendo implantado gradativamente, com maior ou menor velocidade de acordo com a natureza da organização pública, seu nível de maturidade e sua desejo de inovação.

### **2.3.2 Resoluções na Administração Pública**

O melhor custo-benefício de produção observados em experiências de teletrabalho faz com que o regime encontre amparo na eficiência administrativa, categoria de princípio constitucional acrescido ao Art. 37 da Constituição Federal de 1988, devendo ser obedecido pela administração pública direta e indireta (CARVALHO; FINCATO, 2018). Porém, por muito tempo não houve uma legislação pública nacional própria para o teletrabalho.

A falta de regulamentação específica na Administração Pública fez com que por muitos anos, de acordo com Mross (2016), onde o ambiente de trabalho das instituições públicas permitisse a flexibilidade de distribuição de tarefas e houvesse atividades individuais cuja execução pudesse ser feito em local diferente da sede, o teletrabalho fosse autorizado pelas chefias, mediante acordos e compromissos informais de prazos e produtividade. Isso sem uma previsão legal existente.

Esta cenário sofre alterações e alcança um novo patamar de legitimidade quando o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publica a Resolução no 227 em 2016, com a



regulamentação do teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário de todo Brasil. Esta resolução nasceu a partir dos projetos pilotos que alguns tribunais já haviam implementado com regulamentações próprias e sem uniformidade nos estados da federação (LIMA, 2018).

Mross (2016) destaca que a Serpro foi a pioneira das organizações da administração pública na adoção de teletrabalho no Brasil. Foram três projetos-pilotos distintos, sendo o primeiro no ano de 1986 no Rio de Janeiro; depois em 1996 em Florianópolis; e por último a partir de 2005 em Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo. A partir dos resultados positivos, o teletrabalho passou a ser adotado nos editais de admissão de analistas e técnicos da Serpro, ou seja, estes profissionais passaram a ser contratados para ser teletrabalhadores.

Hoje, o teletrabalho encontra-se disseminado nos órgãos da Justiça. Por exemplo, está presente na Receita Federal (desde 2012), na Advocacia Geral da União– AGU ( desde 2011), no Tribunal Superior do Trabalho –TST (desde 2012) e no Tribunal Regional Federal da 4a Região – TRT4 (desde 2013) no âmbito da Justiça Federal de 1º Grau e 2º grau.

As normativas são explícitas em afirmar que o teletrabalho é restrito às atividades em que seja possível fazer a mensuração objetiva do desempenho dos servidores e nas quais se possa prescindir do relacionamento do servidor de modo presencial (TRF-4, 2016).

As normativas legalizam e padronizam as condições do teletrabalho na Justiça. Por exemplo, a Normativa nº 134 de 12 de dezembro de 2016 do TRF-4 traz os seguintes elementos em seu escopo: justificativas; condições de realização do teletrabalho; direitos e deveres dos servidores; deveres dos gestores das unidades; acompanhamento e capacitação; monitoramento e controle do teletrabalho; término do teletrabalho e disposições finais.

Em Santa Catarina pode-se destacar o teletrabalho em dois órgãos: no Ministério Público-SC que em 2016 realizou um projeto piloto e vem ampliando a prática ano a ano (LEITE E MULLER, 2017) e no Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Lima (2018) elenca seis fatores que tornaram o TJSC referência e modelo para a implantação do teletrabalho nos demais órgãos: a criação de equipe multidisciplinar para acompanhamento do programa; a definição sistematizada de critérios para seleção e avaliação; o perfil dos profissionais da gerência do teletrabalho; a formulação de um programa de treinamento inicial para formação de teletrabalhadores e gestores; o alto envolvimento da Diretoria de Tecnologia de Informação e Comunicação quanto ao suporte; e grande quantidade de servidores em regime de teletrabalho (300 servidores), sendo a instituição brasileira, em âmbito público e privado, que mais possui servidores teletrabalhadores.

Embora haja uma evolução significativa, isso não significa que a questão legal do teletrabalho seja definitiva na administração pública. Ainda se busca melhorias no

fundamento legal para sua segurança jurídica. Exemplo disso é o Projeto de Lei 2.723/15 que tramita na Câmara dos Deputados que tem o objetivo de autorizar os órgãos públicos federais do executivo a instituírem o sistema de teletrabalho, para atividades efetivamente mensuráveis, medida que poderá impactar os servidores públicos federais da administração direta dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, autarquias e fundações (LIMA, 2018).

### **2.3.3 Resoluções nas instituições militares do Brasil**

No serviço público militar o avanço do teletrabalho está sendo mais lento que se comparado ao judiciário. Isso pode justificar-se pelo fato de valores intrínsecos desta instituições como a hierarquia e a disciplina, a primeira vista, possam parecer antagônicos com a ideia de um trabalho sem o vínculo presencial das chefias e com flexibilidade de horários.

Para a realização deste estudo foram pesquisadas as legislações de Corpo de Bombeiros e Polícia Militar disponíveis na internet e por contato telefônico com oficiais dos Corpos de Bombeiros dos 03 estados do Sul do Brasil (Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina) solicitando o encaminhamento das suas normatizações referentes a jornadas e escalas de serviço.

No Paraná é a Portaria Nº40 de 117 de Setembro de 2018 do Comandante Geral do Comandante do Corpo de Bombeiros que dá as diretrizes para as escalas de serviço dos bombeiros militares paranaenses. A Portaria tece considerações sobre as escalas operacionais e administrativas, que são as tradicionais, presenciais. Versa que os casos excepcionais em que haja necessidade de adotar escalas diversas deverão ser tratados diretamente com o Comando do Corpo de Bombeiros, não fazendo qualquer menção a formas mais flexíveis de jornadas de trabalho (CBMPR, 2018). O Corpo de Bombeiros Militar do Paraná ainda não se emancipou da Polícia Militar e isso já demonstra o quanto é uma instituição conservadora, na qual, as mudanças tendem a demorar mais a acontecer.

Já no Rio Grande do Sul é a Nota de Instrução Administrativa Nº033.2 de junho de 2013 que regular a escalas de serviço adotadas. No Rio Grande do Sul ainda existe a possibilidade de se fazer horas extraordinárias. Devido a isso, a instrução trata especialmente das peculiaridades da gratificação pelo serviço extraordinário. Também traz um leque de horários de expediente possível. Mais uma vez, não é mencionado o teletrabalho ou qualquer outra forma de trabalho que não seja o de cumprimento de escalas presenciais para o

expediente. Existe a questão do sobreaviso em alguns casos, mas é para o serviço operacional.

Em Santa Catarina o que rege a questão de jornada de trabalho são a Lei nº 614 de 20 de dezembro de 2013; a Lei nº 16.773 de 30 de novembro de 2015; a Ordem Administrativa Nr 02-CmdoG de 06 de fevereiro de 2019 e a Ordem Administrativa Nr 1 CmdoG de 02 de Março de 2018 de 02 de março de 2018.

A Lei Estadual nº614/2013 é da fixação do subsídio como forma de remuneração dos servidores militares estaduais de Santa Catarina. Ela menciona que o cumprimento de escalas deve existir para garantir o subsídio e das indenizações de serviço ativo – IRESA.

Por sua vez a Lei Estadual nº16773/2015 é a que trata propriamente sobre as formas de cumprimento da jornada de trabalho e o banco de horas no âmbito das instituições militares estaduais. Sobre o horário de expediente administrativo, o Art. 4, descreve que o estabelecimento das jornadas de trabalho é uma atribuição ordinária do Chefe do Executivo Estadual, isto é, do Governador. Porém, é o Comandante da unidade militar (entenda-se os Comandantes de Batalhões ou Diretores) com a anuência dos Comandantes Regionais quem pode definir a forma de cumprimento de jornada de trabalho individual do militar estadual. A possibilidade do próprio Corpo de Bombeiros definir os turnos de trabalho facilita a possibilidade da adoção do teletrabalho. Mais adiante no Art. 5 existe explicitamente uma possibilidade de flexibilização da jornada de trabalho:

§ 3o Observado o interesse da Administração e a necessidade do serviço, o cumprimento da jornada de trabalho do militar estadual poderá, eventualmente, ser realizado em localidade diversa da sua lotação.(SC, 2015) .

Contudo, esta observação tem mais valor para o caso de um trabalho específico ser realizado em outra unidade de que para criar um novo sistema de gestão de pessoas.

Detartes a Ordem Administrativa Nr 02-CmdoG de 06 de fevereiro de 2019 é uma determinação do Comandante Geral do CBMSC e tem por finalidade normatizar, com base na legislação vigente, a jornada de trabalho dos bombeiros militares na forma de expediente administrativo (incluindo a SAT) e escalas de serviço.

Conforme o Art 2, §2º cabe ao Chefe ou Diretor definir, registrar e publicar a forma de cumprimento da jornada de trabalho do expediente administrativo do efetivo subordinado aos órgãos de direção e apoio. Sendo que o expediente administrativo é o aplicado para a atividade meio, atividade técnica (SAT) e ao atendimento ao público externo. Na sequência é

apresentado o expediente padrão do CBMSC (um turno ininterrupto de sete horas, das 12:00 às 19:00, com compensação de mais 01 hora) e suas alternativas.

Caso o militar desejar solicitar autorização para expediente diverso do padrão do CBMSC ou diverso das alternativas apresentadas ele deverá solicitar ao seu Cmt ou Ch imediato, de forma individualizada e fundamentada, e este encaminhará até o Cmt-G. O Comandante Geral poderá autorizar ou não a solicitação e publicará sua decisão em BCBM.

Não há qualquer menção ao teletrabalho. A Diretoria de Pessoal do CBMSC através do Diretor Interino Tenente Coronel Alexandre Vieira informou que a única solicitação de trabalho remoto até a presente data foi a do SubTen CETISP Dwue da DITI Florianópolis. O pedido para trabalhar em casa foi negado pela Assessoria Jurídica do CBMSC, com este teor:

k. Todavia, ainda que a atividade comporte a sua prestação em caráter remoto, uma vez que o plantonista dispõe de todos os recursos tecnológicos necessários em sua residência para o desempenho de suas atribuições (telefone celular funcional e computador com acesso ao sistema interno da corporação), não existe previsão normativa de escala em regime de teletrabalho no âmbito do CBMSC (Arquivo DP-CBMSC, 2019).

O restantes da OA Nr 02-CmdoG trata principalmente do cômputo e compensação de extras excedentes ou insuficientes de trabalho. Em nenhum momento flexibilizando o modo de produção ou amortização das horas para um modelo não presencial.

Do mesmo modo, a Ordem Administrativa Nr-1 CmdoG-2018 que tem por objetivo definir a jornada de trabalho dos bombeiros militares estaduais nos cursos de formação de Cabos e Sargentos do CBMSC, não menciona a possibilidade de haver uma jornada de serviço no estilo teletrabalho.

As legislações que regem às escalas de trabalho do CBMSC corroboram o modelo tradicional que predomina na administração pública. Ainda que haja espaço para solicitações de rotinas diferenciadas, não há institucionalizado práticas mais atuais de gestão de pessoas e do tempo, como o caso do teletrabalho.

Nas pesquisas realizadas o que encontrou-se de mais avançado na esfera militar são as Justiça Militar Federal - JMF e a Polícia Militar de Pernambuco.

O teletrabalho na JMF é regido pela Resolução nº 246, de 20 de setembro de 2017. De modo geral têm diretrizes semelhantes às das outras esferas de justiça. Porém há mais rigor quanto ao descumprimento das metas e dos prazos fixados se comparado as demais, pois prevê o cancelamento imediato do teletrabalho, bem como a abertura de processo administrativo disciplinar no caso de descumprimento das metas. No TJSC, por exemplo, o teletrabalho é interrompido no caso de dois meses consecutivos sem atingir metas ou em 03 meses alternado no ano. Também inexistente previsão de processo administrativo.

Na Polícia Militar do Estado de Pernambuco acaba de ser publicado em 20 de Agosto de 2019 o Suplemento Normativo SUNOR No G 1.0.00.043 que regulamenta o teletrabalho. Esta regulamentação, em que pese a limitação de tempo para que o pesquisador pudesse ligar e avaliar mais regulamentações de teletrabalho, é possivelmente que esta seja a primeira normativa no nível executivo militar no Brasil sobre o teletrabalho. Neste SUNOR há elementos que merecem ser melhor discutidos.

Ainda que muitos dos objetivos sejam semelhantes aos de outras resoluções da administração pública sobre o teletrabalho (como aumento de produtividade, economia de tempo de deslocamento e cultura de produção por resultados) há novidades na resolução.

Um dos objetivos é: Promover mecanismos para atrair militares, motivá-los e comprometê-los com os objetivos da instituição. Ou seja, o teletrabalho antes de afastar o militar tem a função de os aproximar (atrair), estimular seus integrantes (motivar) e de promover o engajamento institucional (comprometê-los).

Outro objetivo versa: Ampliar a possibilidade de trabalho aos militares estaduais com dificuldade de deslocamento (casos de dispensas médicas, militares readaptados, etc). Uma dificuldade muito presente na caserna, em especial em Santa Catarina, onde há um acréscimo salarial a quem está em serviço ativo. Desta forma, os militares ainda que não em condições ideais de trabalho se sujeitam a deslocar até o quartel para trabalhar para não haver perdas financeiras. Com o teletrabalho, os militares que possuem restrições de saúde poderão trabalhar temporariamente em suas casas.

Diferentemente dos órgãos da Justiça para o militar de Pernambuco está previsto que o mesmo pode, conforme interesse de seu comando, ser chamado a prestar serviços nas dependências do órgão a que pertence, sem prévio anúncio (Art 5, §6). Isto é, fica condicionado a um chamamento imediato em caso de algum problema emergencial. Fato bastante adequado a um servidor de regime militar.

Quanto à natureza das funções que podem ser exercidas por teletrabalho, elas são descritas genericamente como atividades que demandem maior esforço individual e menor interação com outros militares como elaboração de folhas de alterações, de assentamentos e de relatórios, entre outras (Art 5, §2).

Ainda alude que cada militar terá um Plano de Trabalho com suas metas. O não cumprimento pode ocasionar o processo administrativo disciplinar, a compensação com serviço extraordinário em horário diverso e o fim do regime de teletrabalho (Art 7).

## 2.4 BENEFÍCIOS DO TELETRABALHO

A seguir são apresentadas as vantagens mais comuns relatadas nos estudos sobre o teletrabalho nos órgãos da administração pública. Para cada um dos benefícios traz-se exemplos daquilo que já foi avaliado nas experiências desenvolvidas pelas organizações.

### 2.4.1 A gestão do tempo

Provavelmente a vantagem que mais vezes é mencionada nos estudos realizados no Brasil com a implementação do teletrabalho seja o ganho de tempo com o fim da necessidade de deslocar até o local do trabalho.

No estudo de Filardi, Castro e Zanini (2018) sobre o teletrabalho na Receita Federal e na Serpor a assertiva em que mais houve quem concordasse totalmente sobre os benefícios para os teletrabalhadores foi: “A redução no tempo de deslocamento é um benefício”, com 93,9% das respostas.

Para mais existe uma relação positiva do teletrabalho com a sustentabilidade das cidades. A redução de pessoas que precisam se deslocar para o trabalho auxilia na mobilidade urbana, porque menos carros estarão circulando pelas ruas (OLIVEIRA E PANTOJA, 2017). No Brasil este problema é evidente em grandes cidades como por exemplo em Florianópolis. Tanto que cidades como São Paulo, adotam políticas como o rodízio de veículos que impedem alguns veículos de rodas em determinados dias da semana.

E é possível que novas legislações restritivas surjam para coibir o excesso de trânsito, como a Lei do Ar Limpo dos EUA (EUA, 1990). Desde 1990, esta legislação obriga todas as empresas que empregam mais de 100 pessoas a reduzir em 25% o tempo de deslocamento de seus empregados para o trabalho por meio do compartilhamento de veículos, incentivo de transporte público, semana reduzida ou teletrabalho. Conforme Mross (2016) a maioria das empresas opta pelo teletrabalho, por ser a mais prática e popular dentre as opções.

Outro ganho muito apontado sobre o tempo foi a possibilidade de fazer os seus próprios horários de serviço, refletindo na qualidade de vida. Como exemplo apresenta-se um depoimento de teletrabalhador do TJSC para Lima (2018):

Antes eu tinha que parar meu trabalho no meio do expediente, buscar meus filhos no colégio, deixar em casa, voltar para o trabalho, pegar trânsito. Era terrível! Hoje almoço com eles, faço academia no prédio que eu moro, organizo meus horários [...] não tinha qualidade de vida e não produzia [...] quando tô com dor de cabeça prefiro não trabalhar, tomo um remédio e depois quando passa eu volto. Em

teletrabalho, foco nos horários que mais produzo. Se eu estivesse na unidade eu ia parar, ficar no balcão e nem ia trabalhar mais naquele dia (LIMA, 2018, p.101).

Todavia, embora o ganho pelo não deslocamento e a possibilidade de gerenciar o tempo sejam dois fatores bastante positivos para o teletrabalhador, há pontos controversos. Da Costa (2007) diz que a prática do teletrabalho tenta conciliar situações e sentimentos contraditórios: a proximidade física e indisponibilidade para a família, a autonomia com invasão do tempo e espaço íntimos, vida privada e trabalho. Ou seja, é necessário um bom planejamento e a avaliação das condições de vida do teletrabalhador, único responsável por este paradoxo não se estabelecer, antes de assumir a maior responsabilidade de trabalhar de maneira não tradicional.

Exemplificando, o mesmo estudo apontou que os teletrabalhadores que moram sozinhos ou que não têm filhos morando em casa são os que têm mais facilidade para se adaptar e que apresentam a maior preferência pelo teletrabalho. Ainda, na visão deste grupo, quase todos avaliam que se tivessem filhos seria muito difícil a realização do teletrabalho e que possivelmente desistiriam ou tentariam buscar arranjos alternativos como alugar um escritório ou manter as crianças cuidadas fora para produzir em casa (DA COSTA, 2007).

#### **2.4.2 Limitações dos servidores**

O teletrabalho reflete-se como ganho na medida que garante a autonomia para o teletrabalhador organizar o seu modo de trabalhar independentemente das condições em que se encontra. Com o teletrabalho é possível respeitar a diversidade das pessoas e seus aspectos subjetivos, sendo recomendado para mães com filhos pequenos ou lactantes, pessoas de idade mais avançada, jovens estudantes, entre outros, em que o teletrabalho representa um incentivo para não deixar de trabalhar (LIMA, 2018).

Mello (2010) apresenta o teletrabalho como fator de inclusão social e digital, permitindo às pessoas com deficiência e idosos a permanecerem ativos, sentirem-se úteis e produtivos trabalhando de casa, contribuindo, ainda, para a imagem organizacional como socialmente responsável. Isto é, o teletrabalho é uma forma de integrar a estes trabalhadores no mercado de trabalho, propiciando-lhe qualidade de vida. Mas o autor também ressalta que as organizações que adotam o teletrabalho evidenciam vários pontos positivos e negativos deste tipo de flexibilidade internamente. Porque o trabalho tem a função de integrar a pessoa especial e no teletrabalho a pessoa pode ficar isolada (MELLO, 2010).

Um caso emblemático de êxito pela adoção do teletrabalho é contato por Lima (2018) sobre a solicitação de exoneração voluntária de servidor com deficiência (PcD) que ainda estava em estágio probatório no TJMA. O pedido se originou na dificuldade de locomoção e do uso das instalações do tribunal, pois o servidor usava cadeira de rodas e estava com sérios problemas de saúde, inviabilizando a continuidade de suas atividades. Consultada a chefia verificou-se que o servidor era um ótimo funcionário e foi sugerido a ele trabalhar no teletrabalho. Fato que o mesmo aceitou de imediato e de bom grado.

No TJMA também foi relatado o benefício de retorno de mão de obra de servidores afastados por motivos de interesse particular ou para acompanhar cônjuges, residentes em outros estados do país (Lima, 2018). O teletrabalho permitiu que eles produzissem mesmo que afastados do seu estado de origem, apresentando-se apenas algumas vezes ao ano.

O Sr. Marcos Benjamin da Silva, titular da Superintendência de Pessoas da Serpro em entrevista a Morss (2016) observou em sua instituição um interesse significativo pelo teletrabalho de pessoas próximas da aposentadoria, possivelmente como uma preparação para o encerramento da atividade profissional.

### **2.4.3 Ganho financeiros**

De acordo com os estudos de Leite e Muller (2017) o teletrabalho resulta muitas vezes em redução de custo, o qual inserido no contexto do serviço público, aumenta o capital para ser investido em outras necessidades da população. Isso acontece porque gastos com água, luz e internet nos locais de trabalho podem ser reduzidos; os espaços para o trabalho também podem ser menores; pode haver diminuição de custo com equipamentos; redução do uso de papel; desoneração dos transportes públicos, entre outros.

Objetivamente, Goulart (2009) calculou ao longo do período de avaliação do teletrabalho no Serpor em 2008 e 2009. Os custos relativos a recursos logísticos com o empregado no teletrabalho decresceu em 47,41%, enquanto que a economia de custos com deslocamento para os funcionários participantes para o local de trabalho foi de 50%.

No Serpor e na Receita Federal em 2017, 70% dos gestores citaram que houve economia de espaço e 46,1% afirmaram que houve redução de custos operacionais depois de implantado o teletrabalho (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2018).

Em entrevista para Lima (2018) teletrabalhador do Tribunal de Justiça afirmou que há custos iniciais mas que compensa os investimentos:



Antes de ingressar no programa de teletrabalho, sabia, por uma exigência da resolução, que os custos para adequar as estruturas de trabalho em minha casa (computador, impressora e material ergonômicos) seriam responsabilidade minha [...] esses custos são pequenos, até porque já tinha a maior parte deles. Na verdade, quando avaliei os benefícios do teletrabalho para minha vida eles ficaram insignificantes. Gastei uns dois mil reais, mas valeu muito a pena. Por outro lado, economizei com gasolina, alimentação fora de casa e com roupas para trabalhar (LIMA, 2018, p.116).

Os custos iniciais para iniciar o teletrabalho exigem uma tomada de decisão consciente do servidor à adesão ao serviço em casa. Caso contrário poderá fazer um investimento sem necessidades.

#### **2.4.4 Motivação do trabalhador**

Uma característica uníssona nas pesquisas estudadas é de que o ingresso no teletrabalho deve ser feito de forma voluntária, bem como não existe obrigação de permanecer em teletrabalho. Ainda assim, o que se vê é um número cada vez maior de teletrabalhadores onde o regime foi implementado. Isso mostra por si só o quanto os teletrabalhadores se sentem motivados a continuar no regime.

Fillardi, Castro e Zanini (2018) explicam que a maior motivação para o trabalho encontrou nível de concordância elevado entre os teletrabalhadores, atingido 91,9%, evidenciando que obtiveram ganhos. Lima (2018) apresenta o seguinte depoimento sobre motivação do teletrabalhador:

Pensaria mil vezes antes de fazer concurso para outro órgão, por conta do teletrabalho. Mesmo tendo a possibilidade de ganhar um pouco mais, prezo hoje pela qualidade de vida e isso é um diferencial com o teletrabalho (LIMA, 2018, p.121).

A redução de *turnover* (rotatividade de pessoas nas organizações) e do absenteísmo (padrão habitual de falta no serviço) são frequentemente relacionados ao teletrabalho, visto que aumentando a motivação para trabalhar em casa, o teletrabalhador entende como mais atrativas as organizações que adotam a política de teletrabalho em seus programas de gestão e desenvolvimento de pessoas, além de eliminar possíveis riscos de acidentes no trajeto entre a casa e o local de trabalho (MELLO, 2010).

Necessário lembrar que a motivação do teletrabalhador não deve impactar na desmotivação dos demais. Para que isso não aconteça é importante que o planejamento e as regras do teletrabalho sejam claras. A Sra. Flávia Amaral Silva de Sousa, Coordenadora de Integração e Desenvolvimento Institucional da Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento

Institucional da Controladoria Geral da União-CGU em entrevista para Mross (2016) destacou que foi fundamental para o sucesso da implantação do teletrabalho a ampla participação dos servidores, a divulgação interna adequada e o estabelecimento de metas de produtividade mais elevadas para o teletrabalhador em relação ao trabalhador presencial. Esta exigência de maior produtividade para os teletrabalhadores praticamente extinguiu os conflitos e reclamações daqueles que não aderiram o teletrabalho.

No MPSC foram identificadas dificuldades em assegurar a isonomia entre servidores em relação à carga horária evitando conflitos internos no projeto piloto (LEITE; MULLER, 2017). Criando um alerta para a implantação de futuros projetos.

#### **2.4.5 Melhores indicadores de produção**

Considerando que o teletrabalho se mantém pela sua efetividade, ou seja, o servidor é mantido sob o regime de teletrabalho se atingir as metas produtivas; considerando que as metas do teletrabalhador são em geral maiores que o do trabalhador tradicional; e que o número de teletrabalhadores, em especial nas instituições da administração pública, vem ano a ano aumentando, chega-se à conclusão que o teletrabalho bem gerenciado é mais produtivo.

Goulart (2009) fez um trabalho sobre a produção na Serpro. A autora apresentou uma avaliação do teletrabalho mensurados ao longo de seis meses entre 2005 e 2006, com os 18 funcionários que aderiram o modelo na época. Os resultados foram de aumento na produtividade dos funcionários em 10,05%.

No projeto piloto do MPSC em 2016 Leite e Muller (2017) obtiveram um incremento de produtividade dos participantes em 30,17% das metas definidas pelos gestores, metas estas já superiores às metas presenciais.

Além das vantagens produtivas dos teletrabalhadores, observou-se que a introdução do teletrabalho mudou o trabalho ordinário também. Isto é, a partir do momento que se aprendeu a fazer metas para o teletrabalhador, aprende-se também a calcular quanto o trabalhador tradicional devia produzir e passou-se a controlar seu rendimento.

Filardi, Castro e Zanini (2018) apresentam o seguinte relato de um gestor público:

Eles tinham uma dificuldade muito grande de querer metrificar e botar metas nos funcionários, mas agora que eles estão vendo esse possível benefício do teletrabalho, eles estão aceitando. Isto é, houve uma mudança cultural organizacional, para a administração focada no resultado. Que traz grande benefício para o serviço e o atendimento a sociedade (FILARDI, CASTRO E ZANINI, 2018, p.25).

Sempre que possível as metas estabelecidas e a produtividade do servidor em teletrabalho deve ser comparada à sua própria produtividade quando em trabalho presencial (MROSS, 2017). Este mecanismo evidencia com mais destaque se a modalidade se apresenta vantajosa.

## 2.5 PROBLEMAS DO TELETRABALHO

Nem só benefícios possui o teletrabalho. Existem algumas ressalvas importantes e que precisam ser gerenciadas para esta modalidade de prestação de serviço não ser fadada ao insucesso. Na sequência apresenta-se os problemas mais identificados sobre o teletrabalho. Ainda traz-se a abordagem própria do CBMSC, sobre o espírito de corpo.

### 2.5.1 Qualidade das análises

A perda de qualidade dos trabalhos produzidos pode acontecer por conta da implantação do teletrabalho. Apesar da existência desta hipótese, fundamentada em especial pela falta de discussões colegiadas, não foram relatados muitos problemas com a perda de qualidade do trabalho realizado nos estudos abordados.

Na experiência realizada no MPSC a “perda de troca de ideias com os colegas por não estarem presentes na instituição nos pequenos acontecimentos do dia a dia” foi uma das dificuldades mais citadas. Todavia não houve relatos de perda de qualidade devido falta de troca de ideias (LEITE; MULLER, 2017).

Pesquisa no TCU realizada com os dirigentes da instituição em 2010, após um ano da aplicação da experiência piloto, apurou que 91,49% dos chefes classificaram como médio ou alto o impacto da prática no aumento da produtividade dos servidores, 73,59% pretendiam adotar a prática em suas unidades e 91,18% entendiam que ela deveria ser mantida pelo tribunal devido a qualidade do serviço produzido.

Quanto a implantação do teletrabalho na Procuradoria Geral Federal, conforme Carvalho e Fincato (2018), o resultado foi de maior produtividade e qualidade, porque os processos começaram a ser distribuídos de acordo com a especialidade do analista, melhorando também a padronização e correção de distorções regionais.

Na CGU também não houve perda de qualidade nas análises dos processos, de acordo com o que apresenta Mross (2016), na Figura 03:

Figura 03 – Resultados do teletrabalho na CGU entre Julho de 2015 e Fevereiro de 2016.

<b>Trimestre</b>	<b>Percentual de servidores participantes</b>	<b>Percentual de atendimento de prazos</b>	<b>Percentual de atendimento de qualidade</b>
Jun - Ago	11,19%	94,96%	99,22%
Set - Nov	10,89%	98,80%	99,60%
Dez - Fev	7,57%	97,36%	99,56%
<b>Médias</b>	<b>9,88%</b>	<b>97,04%</b>	<b>99,46%</b>

Fonte: Mross, 2016.

Ou seja, nos estudos analisados não houve perdas de qualidade no trabalho, cabendo fazer uma avaliação após a implementação em cada novo projeto.

### 2.5.2 Enfraquecimento do Espírito de Corpo

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina publicou no ano de 2018 o seu Plano Estratégico 2018-2030 elegendo 05 palavras como os seus valores, sejam: Ética e Probidade, Comprometimento, Profissionalismo, Abnegação e Espírito de Corpo. De acordo com o documento o Espírito de Corpo é o grau de coesão do efetivo e de camaradagem entre os seus integrantes traduzido como um esforço conjunto em prol da sociedade (CBMSC, 2018).

Daí a importância do espírito de corpo no CBMSC. O sentimento de pertencimento a instituição é latente. O vínculo com o quartel é forte. Tanto que se ouve com frequência expressões do tipo: o quartel é minha segunda casa ou meus colegas são meus irmãos. Diante destas sensações é verossímil que qualquer nova abordagem de trabalho que possa diminuir o espírito de corpo possa ser mal vista no CBMSC.

No estudo feito por Filardi, Castro e Zanini (2018) 14,1% dos teletrabalhadores disseram acreditar que não são reconhecidos pelos colegas de trabalho. Um indicador que pode refletir no sentimento de perda com relação a diminuição do espírito de corpo no CBMSC.

O que pode ser um fator que minimize este problema é a implantação do teletrabalho na modalidade parcial. Leite e Muller (2017) descrevem que no MPSC há três modalidades de teletrabalho (parcial, mista e integral) e que as diferentes propostas atendem a perfis

distintos de pessoas dispostas a participarem de um programa de teletrabalho. Assim sendo, foi destacado que mais de 70% dos teletrabalhadores participam das modalidades mista ou parcial, ou seja, continuam tendo contato semanal com a instituição. Desta forma, não deixam de acompanhar a rotina e tem o convívio dos colegas, não resultando em perdas acentuadas nas relações internas de trabalhos.

### 2.5.3 Isolamento do teletrabalhador

Possivelmente este é o problema mais apresentado na bibliografia existente relacionado ao teletrabalho. No estudo de Filardi, Castro e Zanini (2018) vê-se o seguinte depoimento de um gestor de servidor em teletrabalho:

Algumas pessoas foram aprovadas e não se adaptaram [...] tiveram princípio de depressão, por estarem isoladas dentro de um ambiente domiciliar. [...] Ele perde um pouco este vínculo emocional com a empresa. Isso é um fator que deveria ser revisto (FILARDI, CASTRO E ZANINI, 2018, p.18).

Em entrevista o Sr. Marcos Benjamin da Silva, titular da Superintendência de Pessoas do Serpro para Mross (2016) advertiu que não se deve entender o teletrabalho como uma solução de outros problemas ou conflitos já existentes, a exemplo de dificuldades de relacionamento, depressão, obesidade, etc. Nestes casos, observou-se que como o teletrabalho há a tendência do agravamento e não da resolução dos problemas do servidor.

Trabalhar em qualquer horário causa efeitos no mundo do trabalho. Os teletrabalhadores são propícios a serem mais solitários, pois têm longas jornadas e não têm privacidade. Assim, dispõe de tarefas intensificadas e como consequência de tudo isso, correm o risco de apresentar resultados negativos na saúde e no bem-estar. (MENEZ, 1999, *apud* MELLO, 2010).

Sobre a experiência do teletrabalho no MPSC, Leite e Muller (2017) elencam providências para cuidados com a saúde física e mental do teletrabalhador. Antes do início do teletrabalho é solicitado fotos do *home office* e elaborado um *check-list* para a realização de orientações acerca da ergonomia e da adaptação do ambiente. E ao longo do primeiro ano do participante no programa, são feitos questionários a cada bimestre sobre eventuais problemas de saúde física para cada teletrabalhador. O acompanhamento psicológico também é realizado no início do programa. E, além disso, há encontros anuais de troca de experiências entre os teletrabalhadores e seus respectivos gestores.

Alguns estudos relacionam o isolamento social com a menor probabilidade de promoção na carreira. Um bordão militar explica: quem não é visto não é lembrado. Na

organização pública ainda que os critérios de promoção raramente se relacionem com avaliações subjetivas, existe esta preocupação. No estudo de Filardi, Castro e Zanini (2018) elas apresentam que entre profissionais da Receita Federal e da Serpro, naquilo que diz respeito ao crescimento e desenvolvimento profissional, 23,4% e 14,3% os servidores concordam que crescer e desenvolver-se ficou mais difícil depois do teletrabalho, respectivamente. Da mesma forma, o teletrabalhador pode ter a sensação que o distanciamento o fez afrouxar laços profissionais que poderiam ter lhe assegurado melhores colocações em questão de funções mais reconhecidas e até que tenham gratificações financeiras, as quais possivelmente não devem ser feitas em teletrabalho.

O isolamento e o falta do coleguismo que são relatados pelo teletrabalhador também podem ser reduzido com o uso de novas tecnologias para a comunicação. Lima (2018) explica que no TJSC existe uma ferramenta de comunicação interna conhecido como Pandium. Ela permite a comunicação em tempo real entre colegas de teletrabalho, gestores e diretores, facilitando de forma muito efetiva a interação entre os membros na TJSC, em especial os teletrabalhadores.

Para Aderaldo *et al* (2017) *apud* Oliveira e Pantoja (2018) as desvantagens apresentadas pelo teletrabalho podem ser minimizadas e a solução está ao alcance dos gestores e teletrabalhadores. Para tanto, as tarefas, os processos e a comunicação no regime de trabalho devem ser pensadas enquanto estratégia de desenvolvimento de pessoas e da organização e devem ser incorporados na cultura organizacional e na estrutura tecnológica disponibilizada.

## 2.6 FATORES CRÍTICOS PARA VIABILIDADE DO TELETRABALHO DO CBMSC

Nesta seção são apresentados aquilo que as referencias consideram indispensáveis para a implantação do teletrabalho em uma organização, referindo-se a questão de parâmetros gerenciais, a tecnologia de informação, a cultura organizacional e a existência de legalidade.

### 2.6.1 Parâmetros e Indicadores de Produção

Há a uma unanimidade ao afirmar que o teletrabalho só funciona se houver parâmetros de produção. Sem a existência de metas claras não há como mensurar a produção em teletrabalho e, portanto, ele não se sustenta. As metas podem ser relatadas ao mesmo tempo como fator positivo e negativo para o teletrabalhador. Positivo na medida em que torna

palpável as demandas e negativo porque representa uma pressão por produtividade. Isto mostra o quanto é complexo o gerenciamento de pessoas, pois um mesmo indicador pode ser percebido por diferentes pontos de vista (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2018).

O estabelecimento de metas também aparece como uma grande dificuldade para as organizações. Para a consolidação da prática do teletrabalho no TCU foi relatado problemas na definição de metas de produtividade e indicadores objetivos para mensurar a produtividade do servidor nas diversas áreas. (MROSS, 2016).

Além de definição de indicadores é preciso ainda um meio que torne acessível e claro o andamento dos processos. No MPSC uma das sugestões para melhorar o teletrabalho foi desenvolver um sistema *on-line* para acompanhamento, de modo aos gestores poderem alimentar as informações via intranet e o envio das planilhas e relatórios pelas áreas participantes (LEITE; MULLER, 2017).

A necessidade de parâmetros para a existência do teletrabalho reforça a urgência que as instituições têm em avançarem na gestão de pessoas e processos mensurando o trabalho pela produtividade e não por horas de serviço dispendidos.

## **2.6.2 Tecnologia de Informação e Comunicação**

Obstáculos com respeito à segurança da informação e problemas com infraestrutura tecnológica e dificuldades na comunicação interna e imediata podem ser prejudiciais ou até mesmo inviabilizam o teletrabalho (OLIVEIRA; PANTOJA, 2016). Isto é, faz-se muito necessário adequar as condições tecnológicas para que o novo regime possa ter êxito.

De acordo com Mross (2016) a implantação do teletrabalho no TCU em 2009 coincidiu com o novo processo eletrônico e o fortalecimento da infraestrutura e da segurança de TI e isso foi fundamental para o sucesso da modalidade.

No TJSC para viabilizar o projeto do teletrabalho, se utilizou o recurso de virtualização de computadores. A avaliação quanto ao uso desta ferramenta na experiência inicial do teletrabalho no TJSC, foi considerada eficaz, o que possibilitou o uso de dois monitores de vídeo (muito comum nas atividades do Poder Judiciário), certificado digital para assinatura eletrônica e telefonia voip. Outros recursos disponibilizados para os servidores que trabalham a distância foram a conexão de Virtual Private Network (VPN) e acesso ao Sistema de Automação Judicial (SAJ) (LIMA, 2018).

Outra preocupação do TJSC foi quanto à segurança das informações, as quais foram consideradas muito boas. Conforme funcionário da tecnologia da informação do TJSC

“(...) não faz muita diferença se o equipamento é do tribunal ou do teletrabalhador, pois tanto o acesso remoto, quanto o uso de máquinas virtuais têm protocolos de segurança para garantir que a rede do TJSC não sofra qualquer invasão ou seja prejudicada por ameaças externas” (LIMA, 2018, p. 85).

Conforme depoimento para Filardi, Castro e Zanini (2018) outra grande questão é criar um mecanismo rápido para que se consiga entrar em contato como se na organização o teletrabalhador estivesse. Além disso, precisa-se mecanismos para acessar os sistemas de gestão e de serviços internos.

De acordo com Lucena (2015) a impossibilidade de controle à distância do trabalhador torna-se hipótese cada vez mais rara de ocorrer devido a quantidade de meios de conexão remota. Deve-se, ao contrário, atentar para que sob a promessa de trabalho mais autônomo o teletrabalho não seja uma estratégia de burla da relação de emprego, impondo tarefas e jornadas de trabalho acima do permitido legalmente.

### **2.6.3 Valores militares: disciplina e hierarquia**

Oliveira (2018) simplifica o poder em dois tipos básicos: o poder de posição e o poder pessoal. O poder de posição é aquele obtido através da posição, num sistema formal. Já o poder pessoal é uma espécie de autoridade conquistada, é próprio do líder que é seguido por seu valor, que precisa ser respeitado. Os modelos tradicionais de administração, dentre os quais incluímos o militarismo, são muitas vezes baseados no poder de posição. Entretanto, os melhores resultados são conseguidos pelo Chefe que é líder. Ser líder é dispor de um poder que os demais o outorgam em sinal de reconhecimento à autoridade moral, que vem da credibilidade e da confiança inspiradora do superior. O Chefe-líder não há de ter problemas com relação à inserção de uma nova forma de gerenciar o seu subordinado, ainda que a distância. Sua relação não é construída sobre o artifício do dever e na premissa da posição superior, mas sobre o crédito mútuo da relação líder e liderado (OLIVEIRA, 2018).

A hierarquia e a disciplina não são excluídas de um processo de gestão à distância. Elas são fundamentais para que haja obrigação de obediência ao que foi combinado. Mas passa a ter outro foco. Com a administração por resultados não importa a hora ou o local que o trabalho é realizado, mas o resultado produzido.

E isso garante a meritocracia no trabalho. Porque aquele servidor que dispõe das características necessárias para o teletrabalho como controle do tempo, automotivação, conhecimento profundo da sua matéria de trabalho e domínio das condições de trabalho



possivelmente conseguirá atingir suas metas com facilidade e pode usufruir melhor do restante do tempo de suas vidas para as coisas de interesse pessoal (PANTOJA, 2017).

Aliás, os teletrabalhadores do serviço público são geralmente servidores diferenciados, pois os editais para ingresso na modalidade exigem alguns pré-requisitos. Por exemplo, a Portaria- TCU no 139, de 9 de março de 2009, define que a realização de trabalhos “fora do tribunal” só pode ser feita por servidores efetivos e estáveis e que não tenham incorrido em falta disciplinar nos dois anos anteriores ao seu início do teletrabalho.

Mross (2016) assegura que o papel das chefias imediatas é vital para o funcionamento do teletrabalho, porquanto são os responsáveis por definir as atividades a serem realizadas fora do ambiente de trabalho da instituição, bem como por acompanhar prazos e metas para sua conclusão dos serviços. Isto evidencia que a hierarquia é um valor que deve ser observado. Aliás, o teletrabalhador só existe pela anuência do seu superior hierárquico.

Mello (2010) afirma que permitir a prática do teletrabalho é uma demonstração de confiança e fé no empregado, e que o sucesso do teletrabalho depende de comunicação aberta, honesta e frequente entre teletrabalhadores, colegas e chefes. Nesse sentido, o nível de confiança mútua entre o servidor, seus pares e chefias, e a aptidão para o teletrabalho são fatores fundamentais para o sucesso da modalidade em qualquer organização.

No estudo de caso apresentado por Leite e Muller (2017) junto ao MPSC fica evidente a importância do gestor já na escolha de quem participará do teletrabalho. É o gestor quem precisa manifestar anuência para que o servidor subordinado participe do programa de teletrabalho, além de definir quais servidores poderão atuar sob este regime. Os gestores são ainda responsáveis por acompanhar o trabalho, aferir o alcance da meta de produtividade, bem como a qualidade do trabalho realizado. E como um trabalho por resultados, não há como ter qualquer tipo de apadrinhamento, muito comum no trabalho tradicional da administração pública. Se não foram atingidos os resultados esperados o gestor deve comunicar a suspensão do teletrabalho para aquele servidor.

É necessária uma relação de fortes vínculos, alicerçada pela confiança e responsabilidade, para que o teletrabalho realmente atinja a sua efetividade.

#### **2.6.4 Voluntariedade do teletrabalhador**

O teletrabalho somente irá existir se houver a concordância entre o empregador ou chefe e o teletrabalhador. Portanto, ele não se configura nem como um direito e nem como um dever do servidor privado ou público. Se não houver interesse do servidor ou se

observado pelo Chefe inadaptação à sistemática, baixa produtividade ou identificados problemas funcionais/pessoais com o teletrabalhador o regime para o mesmo deve ser suspenso de forma imediata.

No caso de não adaptabilidade é preciso oportunizar que o teletrabalhador se manifeste. É recorrente que um dos problemas enfrentados pelo teletrabalhador diz respeito a falta de condições para realizar o serviço em casa, seja por excesso distrações em casa ou por que não há condições físicas adequadas para o teletrabalho. Ainda assim o teletrabalhador não quer se desvincular da modalidade de serviço (LIMA, 2018).

Também é destacado em âmbito jurídico discussões sobre o direito de desconexão. Ou seja, a possibilidade de existir tempo em que o trabalhador possa, mesmo no regime que o horário de comprimento do seu labor seja feito por ele mesmo, se desvincular e dedicar-se a outras atividades da rotina pessoal. Isto para que o teletrabalho não se converta em facilitador de jornadas extenuantes, capazes de aniquilar a vida pessoal do profissional e de ameaçar sua saúde física e psíquica (ZWCKER, 2014).

Importante observar, mais uma vez os conceitos advindos da administração por resultados de autonomia e de responsabilidade do teletrabalhador neste processo. É o teletrabalhador, e não o seu empregador que tem que fazer a gestão do tempo e das condições de seu serviço. Nesta mesma direção a Resolução n. 158/2012 do Tribunal Superior do Trabalho que versa sobre o sobreaviso, consoante com o aplicável a quem está regido pelo teletrabalho considera que:

- I - O uso de instrumentos telemáticos ou informatizados fornecidos pela empresa ao empregado, por si só, não caracteriza o regime de sobreaviso;
- II - Considera-se em sobreaviso o empregado que, à distância e submetido a controle patronal por instrumentos telemáticos ou informatizados, permanecer em regime de plantão ou equivalente, aguardando a qualquer momento o chamado para o serviço durante o período de descanso. (STT, 2012).

Isto é, caso haja um regime de plantão previamente estabelecido o sobreaviso pode ser considerado como horário trabalhado. Entretanto caso não exista não poderá ser reclamado.

Dito isso, conclui-se que o teletrabalhador precisa necessariamente ser um servidor que possui controle de sua gestão de tempo. Depois de estabelecido em concordância metas claras e as condições para este trabalho cabe unicamente ao teletrabalhador o perfeito desenvolvimento das suas atividades, incluindo a gestão tempo necessário para ocupações não relacionadas ao trabalho.

Para aqueles que não conseguirem equilibrar a necessidade de produção em teletrabalho e a sua rotina diária o melhor é solicitar o retorno para a atividade no modo

tradicional. Até mesmo porque se não atingida as metas ou se forem observados problemas pessoais aflorando advindos do teletrabalho o regime será obrigatoriamente suspenso.

### **2.6.5 Normatização**

Sem legalidade não há possibilidade de implementação de uma nova política na administração pública. É isto que prevê o princípio Constitucional da Administração Pública da Legalidade no Art 37 da Constituição Federal. O princípio da Legalidade determina para ao administrador público a obrigação de estar sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum em toda a sua atividade funcional e deles não poder se afastar, sob pena de praticar algo inválido e expôr-se a responsabilidade.

Por isso um modelo de normatização para o teletrabalho na análise de projetos das SATs deve ser feito e será uma das contribuições deste trabalho. No Capítulo 05 deste estudo será tratado sobre esta normatização, que se encontra como Apêndice A. No Capítulo 05 também é discutido sobre o planejamento para a introdução da problemática no CBMSC.

Não obstante, a inserção de um novo regime de prestação de serviços altera a estrutura organizacional e pode refletir na quebra de paradigmas e na construção de um novo modelo mental da instituição. Por isso, deve ser bem planejada e avaliada antes de sua implementação. E quando se trata da administração pública estes cuidados devem ser redobrados pois em geral são estruturas mais engessadas e com menor capacidade de mudança. Neste sentido a gestão é fundamental, como observar-se-á na próxima seção.

Filardi, Castro e Zanini (2018) afirmam que o aumento de possibilidade de êxito na adoção do teletrabalho depende além de normatização, do planejamento prévio, da ampla divulgação para todos da existência do teletrabalho, da formação adequada para todos os que estarão sob o novo regime de trabalho, de incentivo ao teletrabalho espontâneo, da análise prévia do ambiente em que será desenvolvido, do estilo de vida do teletrabalhador, da capacitação do teletrabalhador, da promoção de atividades de confraternização, do estímulo à criatividade, proatividade e inovação; da implantação gradativa do novo regime e da accountability.

Ou seja, é necessária uma série de precauções para que uma ideia que tende a ser boa, não se transforme em um projeto problemático e logo abandonado. As mudanças sempre são normalmente acompanhadas inicialmente por uma resistência. Um começo inadequado pode comprometer a viabilidade de um processo que se espera ser permanente na instituição.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem metodológica deste estudo é a quantitativa. Isto porque para entender as percepções dos Chefes das SAT do CBMSC sobre a análise de projetos realizada através do teletrabalho se usará a quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações (RICHARDSON, 1999). Isto é, procurar-se-á quantificar os dados, e generalizar os resultados da amostra para a população do CBMSC (MALHOTRA, 2001). A coleta de dados será realizada através de questionário e em seguida elaborados gráficos para as análises (FACHIN, 2013).

A pesquisa é caracterizada como descritiva no seu propósito. O estudo descritivo permite o desenvolvimento de análise a partir do papel das variáveis, analisando os fatos, classificando e os descrevendo, podendo influenciar ou causar o aparecimento dos fenômenos (RICHARDSON, 1999).

Quanto à lógica da pesquisa foi utilizado o método indutivo. De acordo com Lakatos e Marconi (2009), consiste no processo de levantar informações sobre um determinado tema, possibilitando avaliar e adequar os dados, de acordo com os objetivos da pesquisa. Com isso, consegue-se uma conclusão geral e uma predição de um cenário futuro.

Não obstante, observa-se que a pesquisa é do tipo Survey. A pesquisa do tipo Survey, também chamada de pesquisa de levantamento (GRAY, 2012) visa interrogar diretamente as pessoas cujo comportamento está sendo estudado. Desse modo, consiste na solicitação de informações a um quantitativo significativo de respondentes sobre a problemática em foco (GIL, 2011).

Para dar base para a produção da pesquisa foi necessária a pesquisa bibliográfica abrangendo publicações e legislações afetas ao teletrabalho. No serviço público militar praticamente inexistem trabalhos relacionados, como também são escassas as pesquisas sobre o teletrabalho em outros departamentos públicos. Ainda assim, foi nestes trabalhos pouco numerosos que a pesquisa tomou fulcro. Isto porque, conforme Marconi e Lakatos (2010, p.166), a pesquisa bibliográfica consiste em colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito ainda que seja pouco o que tenha sido até então produzido. Parte da pesquisa bibliográfica está sintetizada no referencial teórico deste estudo.

Por fim, quanto à participação do observador na investigação científica, a pesquisa classifica-se como observação participante, que de acordo com Lakatos e Marconi (2009)

consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. O pesquisador está incorporado no grupo e participa das suas atividades.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para a pesquisa de percepção da viabilidade do teletrabalho na análise das SATs do CBMSC foi eleita como população todos os Chefes das SAT do CBMSC. Justifica-se por que são os Chefes das SATs que tem a responsabilidade sobre o setor, bem como a visão mais próxima da atividade e suas necessidades. Para precisar o quantitativo de Chefes de SAT foi solicitado junto ao CBMSC um relatório com o número de cidades que possuem o quartéis do Corpo de Bombeiros em Santa Catarina e o quantitativo destes que possuem SAT. A resposta foi que hoje existem 156 quartéis do Corpo de Bombeiros Militar distribuídos em 136 cidades catarinenses, sendo que todas as 136 cidades possuem uma SAT.

Contudo, sabe-se que nem todas possuem uma SAT estruturada e com Chefia definida. Há quartéis menores (Grupamentos Bombeiro Militar ou Postos Avançados) que não possuem Chefia própria, mas gestão desde a Sede de Pelotão, Companhia ou Batalhão. Ainda há muitas OBMs que não possuem um militar exclusivamente para a análise de projetos, que poderia ser afetado pelo teletrabalho. Mesmo assim, optou-se por oportunizar a pesquisa para todas as 136 SATs com a intenção de integração e conhecimento de todos os Bombeiros Militares de Santa Catarina sobre o tema.

Considerando que no CBMSC há 14 Batalhões geralmente com três Companhias e que nestas Companhias há uma estruturação de análise de projetos, bem como sabendo que na maioria há analistas exclusivos, esperava-se a resposta completa do questionário em pelo menos 42 unidades, com expectativa de superar 50 respostas completas.

Como todas as OBMs tiveram acesso à participação da pesquisa não houve amostragem.

### 3.3 INSTRUMENTO DA PESQUISA

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário composto pela identificação do local (um parâmetro de controle de participação para o pesquisador) e mais 17 questões objetivas. Este questionário foi aplicado através de formulário eletrônico Google Forms, cujos dados foram armazenados no próprio aplicativo.

O formulário foi distribuído para os correios eletrônicos dos Chefes das SATs de todo o Estado de Santa Catarina ([chsatbtl@cbm.sc.gov.br](mailto:chsatbtl@cbm.sc.gov.br)) pelo Diretor Interino da Divisão de Segurança Contra Incêndio-DSCI, o Sr Tenente Coronel Marco Aurélio Barcelos, que também reforçou a solicitação pelo aplicativo WhattsApp, para o grupo de Gestores de SAT, que são os Oficiais responsáveis de cada Batalhão pela atividade.

O questionário foi encaminhado aos respondentes no dia 09 de Novembro de 2019 e foi encerrado no dia 18 de Novembro de 2019.

Foram 105 resposta no total, sendo 61 respostas completas. Perfazendo 77,2% da população total possível e superando a expectativa de 50 respostas completas. Isso garante, conforme Triolla (2014), para a pesquisa uma confiança de 99%, com erro amostral de 6%.

Foi aplicado o pré-teste em duas oportunidades com cinco oficiais participantes da Especialização em Gestão Pública da UDESC que eram Chefes de SAT até o início do curso. No primeiro pré-teste o questionário era composto por apenas 08 perguntas e os benefícios e dificuldades com relação ao teletrabalho estavam concentradas em duas perguntas de resposta múltiplas e com possibilidade de respostas diversas ao exposto. Observou-se certa dificuldade nas respostas e difícil visualização dos resultados. Por isso optou-se por converter as questões sobre benefícios e dificuldades para questões objetivas em Escala Likert. Também foram apontadas algumas falhas de ortografia e um questão com duplo sentido, que foi corrigida. No segundo teste foi sugerido tornar as questões diretas (substituindo expressões com pode ser, por é), o que também foi alterado. Os resultados puderam ser observados de forma clara e não houve relato de dificuldades para responder o questionário. Sendo que só foram feitos pequenos ajustes, com auxílio da orientadora da pesquisa, considerando que poderia ser aplicado desta forma a pesquisa.

Depois de encerrado o prazo para entrega da pesquisa os formulários foram examinados um por um. Esta conferência teve o intuito de observar se todos as Cias participaram e se havia problemas que desqualificassem a pesquisa. Deste exame resultou a eliminação por inconsistência de dados três formulários. Dois dos formulários estavam com a resposta Sim para a localização (Formulário 40 e 64) e a OBM de Navegantes respondeu de forma duplicada (Formulários 85 e 86) então os três foram excluídos, restando 102 respostas.

A técnica escolhida para realizar o tratamento de dados foi a quantificação matemática simples. Não verificou-se média, mediana ou outros parâmetros estatísticos, mas tão apenas frequência percentual de cada afirmação pelo número de respondentes. (RICHARDSON, 1999). Isso foi o suficiente para a análise de percepção dos Chefes das SATs com relação ao teletrabalho dos analistas de projetos.

## 4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE PESQUISADA

Neste capítulo será apresentada a Seção de Atividades Técnicas - SAT e o Setor de Análise de Projetos do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina onde a pesquisa foi aplicada e traçada a relação deste Setor com o teletrabalho, tema deste estudo. Através dos dados da pesquisa será apresentada uma caracterização do perfil do Chefe de SAT; a análise de percepções dos Chefes de SAT sobre os benefícios e problemas envolvendo o teletrabalho; a análise de percepção dos pontos críticos para a implementação da rotina de teletrabalho; e ainda o juízo que estes Chefes de SAT fazem sobre o desejo dos analistas de atuar em regime de teletrabalho e com qual frequência.

### 4.1 SEÇÃO DE ATIVIDADES TÉCNICAS E CHEFES DAS SATS DO CBMSC

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina foi criado em 1926, ou seja, possui 93 anos de existência. Não obstante, por cerca de 50 anos o CBMSC se restringiu a única missão de combater a incêndio. Até que na década de 80, integrantes do CBMSC buscam especialização e começam a diversificar as áreas de atuação. Dentre as novas atividades a Prevenção Contra Incêndios foi um dos destaques, pois observou-se que a prevenção aos sinistros era a melhor que a resposta reativa ao incêndio.

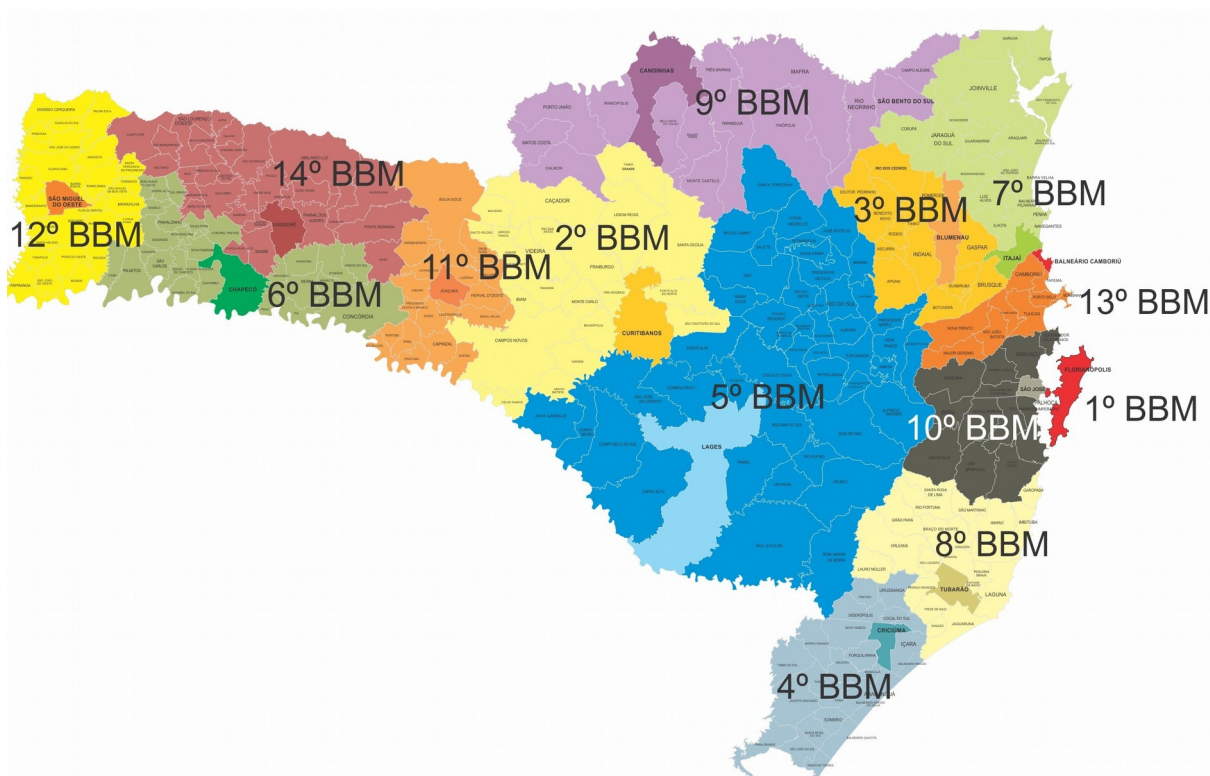
Logo começou-se a investir na missão de fazer as normas, analisar os projetos e vistoriar as edificações. Por isso, na Constituição Estadual de 1989, as atividade de normatização, análise e vistorias ficaram explícita em Lei:

Art. 108. O Corpo de Bombeiros Militar, (...), cabe, nos limites de sua competência, além de outras atribuições estabelecidas em Lei:

I - realizar os serviços de prevenção de sinistros ou catástrofes, de combate a incêndio e de busca e salvamento de pessoas e bens e o atendimento pré-hospitalar;  
II - estabelecer normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio, catástrofe ou produtos perigosos;  
III – analisar, previamente, os projetos de segurança contra incêndio em edificações, contra sinistros em áreas de risco e de armazenagem, de manipulação e transporte de produtos perigosos, acompanhar e fiscalizar sua execução, e impor sanções administrativas estabelecidas em lei; [...] (SANTA CATARINA, 2007).

Hoje, o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina possui quartéis em 136 municípios do Estado. E em todos eles há uma SAT (CBMSC,2019a). Para o ano 2020, as SATs passarão a ser chamadas de SSCI- Serviço de Segurança Contra Incêndio. Na Figura 04, observa-se a articulação do CBMSC em Santa Catarina, de acordo com a Portaria Nr 8-18-CBMSC, com seus 14 Batalhões. Conforme a metodologia da pesquisa, buscou-se atingir todos os quartéis com a pesquisa e o retorno foi de 105 respostas.

Figura 04 – Mapa da Articulação do CBMSC



Fonte: CBMSC, 2019a.

É grande a diversidade das configurações das SATs pelo Estado devido às diferentes complexidades que a atividade representa em cada local. No Batalhão de Chapecó por exemplo, existem OBM que trabalha apenas com SAT que é o caso de Concórdia. E existe OBM que não possui uma SAT local estruturada em sua totalidade (cuja gestão e análise de projetos é feita pelas sedes de CBM, cabendo para guarnição operacional fazer as vistorias e resolver as situações mais corriqueiras referentes a SAT) que é o caso de Itá, subordinada a Companhia de Seara.

Da mesma forma, os Chefes das SATs por muitas vezes não são bem definidos. Em muitas OBM o comandante da unidade é o Chefe da SAT, em especial em Grupamentos e Pelotões. Nas Companhias e Batalhões geralmente há um militar nomeado para a função, sendo que nos Batalhões é sempre um oficial. Nos Batalhões este Oficial Chefe da SAT ainda pode responder por Gestor Regional das SATs ou pode haver outro Oficial com esta função. Isso não é adequado a Dtz POP da 26-16-CmtG-CBMSC que regula o serviço de vistoria e fiscalização em Segurança Contra Incêndio e Pânico estabelece que

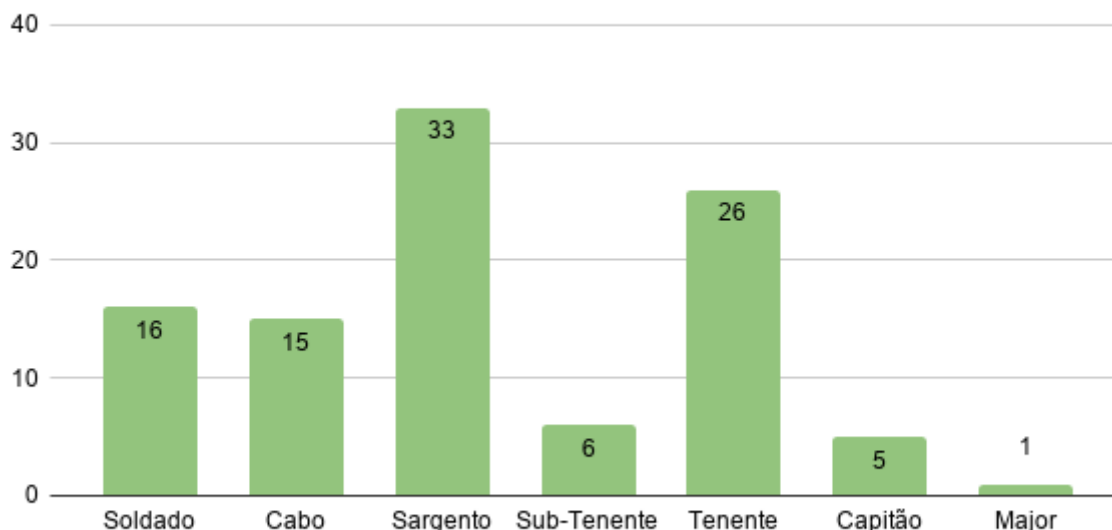
Art. 31 Toda OBM/GBM deve ter um chefe de SAT, devendo ser praça em GBM e oficial em OBM. Parágrafo único: A substituição deste chefe dar-se-á mediante estágio do substituto, num período mínimo de 01 a 03 meses, dependendo da complexidade da SAT, a fim de conhecer todas a rotinas e o funcionamento da atividade técnica (CBMSC, 2016).



De acordo com a pesquisa realizada, predominam como Chefes de SATs os Sargentos (33 respostas), seguidos dos Tenentes (26 respostas), conforme o Gráfico 01.

Gráfico 01 - Posto ou Graduação dos Chefes das SATs

102 respostas



Fonte: Dados primários, 2019.

Por delimitação metodológica não foram divididos os 2º Tenentes e os 1º Tenentes, nem os 3º Sargentos, 2º Sargentos e 1º Sargentos. Isso contribui para o número grande de participação destas categorias. Todavia, há outras implicações. A Chefia da SAT é uma função de alta responsabilidade no CBMSC. Gerencia além de normas técnicas, o poder de Polícia Administrativa do Bombeiro Militar, as pessoas da corporação e os responsáveis técnicos e a entrada de recursos financeiros nos quartéis. Isto porque a cada análise ou vistoria efetuados é gerada uma taxa que é revertida às contas de cada localidade. Dessa forma é interessante que esteja à frente da Seção um oficial ou um praça de maior graduação.

Ainda assim não existe um Oficial para cada Pelotão ou Companhia, conforme previsto na DtzPOP 26-2016. E de acordo com o progresso do posto, vai ficando menor a sua participação como Chefe de SAT. Major tivemos apenas uma resposta. Explica-se isso porque a função é desgastante e possui alta rotatividade.

Fazendo a correlação entre os postos e graduação com tendência a respostas mais ou menos conservadoras, não se observou um padrão definido na pesquisa.

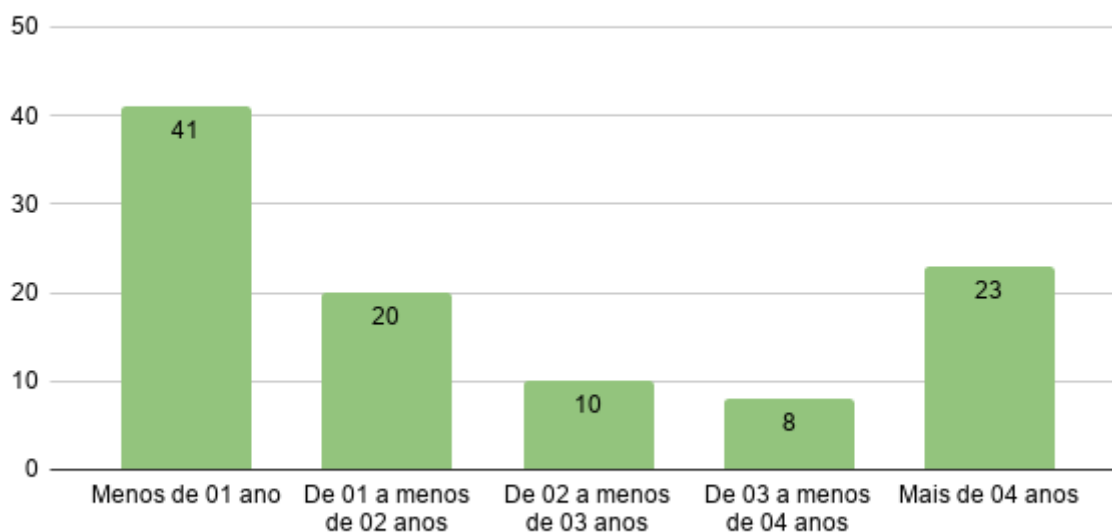
Para mensurar o tempo de serviço dos Chefes das SATs, a partir do questionário de pesquisa foi elaborado o Gráfico 02.

A categoria com maior participação é de Chefes de SAT que assumiu a menos de um ano, com 41 respostas das 102 totais. Se somados as 20 respostas de quem é Chefe de SAT

até menos de 02 anos, tem-se 61 respostas de 102. Ou seja, grande maioria dos Chefes de SAT é pouco experiente na função.

Gráfico 02 - Tempo como Chefe de SAT

102 respostas



Fonte: Dados primários, 2019.

Contudo, mesmos sendo muitas vezes pouco experientes são os Chefes das SATs os responsáveis por conduzir a atividade e eles que detêm a melhor opinião sobre aquilo que pode ser experimentado na atividade técnica.

Não se observou correlação entre respostas mais ou menos conservadoras com relação ao tempo de serviço dos Chefes das SATs.

#### 4.2 SETOR DE ANÁLISE DE PROJETOS

Para a atividade técnica são reservadas quatro etapas: etapa normativa, a análise de projetos, a vistoria ou fiscalização e a fase pericial.

A fase normativa é a etapa da pesquisa e desenvolvimento de normas para orientar toda a atividade preventiva contra incêndio e sinistros do CBMSC. A segunda etapa é a de análise de projetos onde os Bombeiros Militares especializados em segurança contra incêndio conferem os projetos preventivos de engenheiros e arquitetos à luz da legislação vigente. A terceira etapa se refere a vistoria e a fiscalização das edificações e áreas de risco. Podem ser vistorias para fins de habite-se quando para edificações novas e para fins de funcionamento feitas anualmente para assegurar que as condições de segurança contra incêndios originais foram mantidas ou para algum evento específico. E a quarta etapa é a da perícia de incêndio,

efetuada somente depois da ocorrência de sinistro para avaliar se houve falhas nas etapas anteriores, para evitar futuros incêndios (VIDAL, 2015).

Destas etapas a que interessa a esta pesquisa é Análise de Projetos.

Análise de Projetos representa tanto o nome do setor quanto a atividade que o Bombeiro Militar exerce. De acordo com COLLODEL (2017) a análise de projetos preventivos contra incêndio e pânico (PPCI) é feita pelo bombeiro militar que tenha a capacitação técnica pelo CBMSC como analista, o qual verifica as exigências dos sistemas e medidas de segurança contra incêndio e pânico previstos nas Normas de Segurança Contra Incêndio para o tipo de edificação.

De acordo com dados da Diretoria de Segurança Contra Incêndio do CBMSC a atividade preventiva representou 69,85% de todos os atendimentos no ano de 2018. Foram 498.291 atividades de um total de 713.272 atividades realizadas pelo CBMSC em 2018. Só de análise de projetos foram realizadas 48.178, superando o número de incêndio, que foi de 9.220, em mais de cinco vezes. Demonstrando a quantidade a representatividade que apresenta junto a instituição. Sem contar que é representa um dos maiores aportes de entrada de recursos para a manutenção dos serviços do CBMSC (CBMSC, 2019b.)

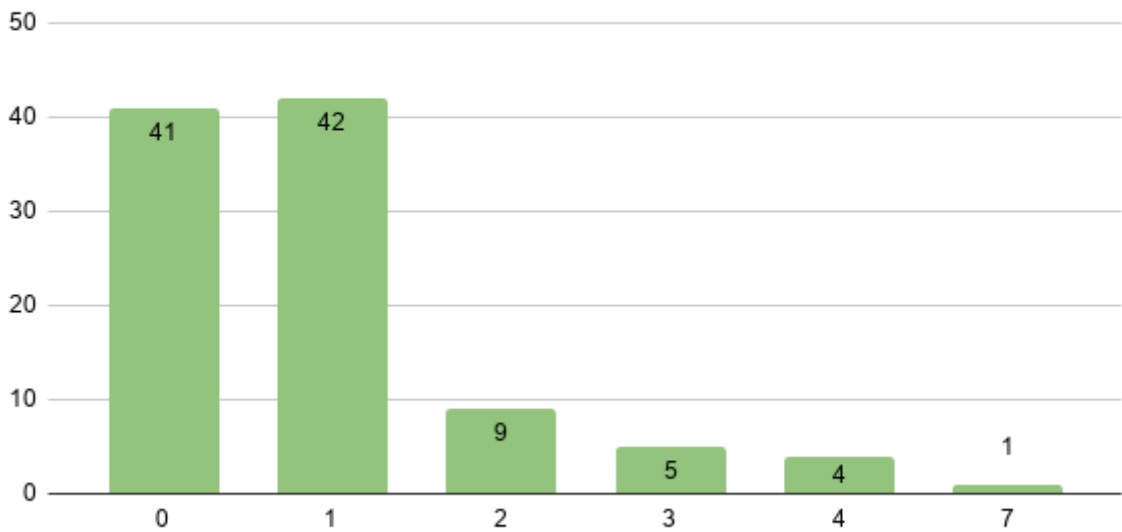
De uma forma geral, existe em cada quartel um espaço reservado, silencioso e provido de equipamentos tecnológicos e ferramentais para que os analistas possam se concentrar e avaliar de forma criteriosa e justa a adequação dos projetos apresentados, chamada Seção de Análise de Projetos.

Há uma variedade de formas de estruturação dos Setores de Análise de Projetos no CBMSC. Nos Batalhões geralmente as SAT tem um setor de protocolo, setor de vistoria, setor de análise de projetos e um setor de polícia administrativa. Todas as funções liberadas por um Chefe. Porém nos lugares menores há bastante desuniformidade na composição. Há locais que não existe análise, por exemplo.

No Gráfico 03 tem-se a quantidade de analistas que em cada uma das 102 OBMs que responderam ao questionário da pesquisa. Estima-se que os 34 quartéis que não participaram da pesquisa em sua grande maioria não possuem analistas exclusivos, pois se tratam de Pelotões ou Grupamentos. Isto porque foram conferidos os formulários individualmente e entrado em contato com todas as sedes de Batalhão e Companhia que por ventura não haviam respondido o questionário até a data limite. Sendo assim todos os Chefes das SATs das maiores unidades de Bombeiro Militar, leia-se Batalhões e Companhias, participaram da pesquisa.

Gráfico 03 - Exclusivamente de atuação como analista de projetos nas SATs

102 respostas



Fonte: Dados primários, 2019.

Dos respondentes 41 não possuem, em Novembro de 2019, Bombeiro Militar com a função exclusiva para a análise de projetos. Com esta resposta se encerrou a participação desta OBMs na pesquisa.

Possuem analistas exclusivos 61 OBMs, quase 60% do população da pesquisa. E o somatório de analistas perfazem o número de 98 analistas no total. A maioria (42) dos que possuem analistas exclusivos tem apenas um analista. E acima de 4 apenas um local: Florianópolis. Na Capital do Estado são 07 analistas.

Conforme números da Diretoria de Pessoal em Novembro de 2019 o CBMSC possui 2.558 Bombeiros Militares em suas fileiras, (CBMSC, 2019a). Os 98 analistas de projetos representam 3,87% do total do efetivo da corporação. Um número relativamente baixo, mas que poderia ser bastante impactado pela nova forma de prestação de serviço. Interessante observar que o Ministério Público em Santa Catarina, como visto na revisão da literatura, começou os seus projetos pilotos com 100 servidores. População muito próxima ao total de analistas de projetos em trabalho exclusivo de análise que o CBMSC possui.

#### 4.3 PERCEPÇÃO DOS BENEFÍCIOS DO TELETRABALHO

De forma a avaliar o quanto os benefícios e os problemas mais relatados na revisão de literatura sobre o teletrabalho podem impactar no serviço da análise de projetos do CBMSC,

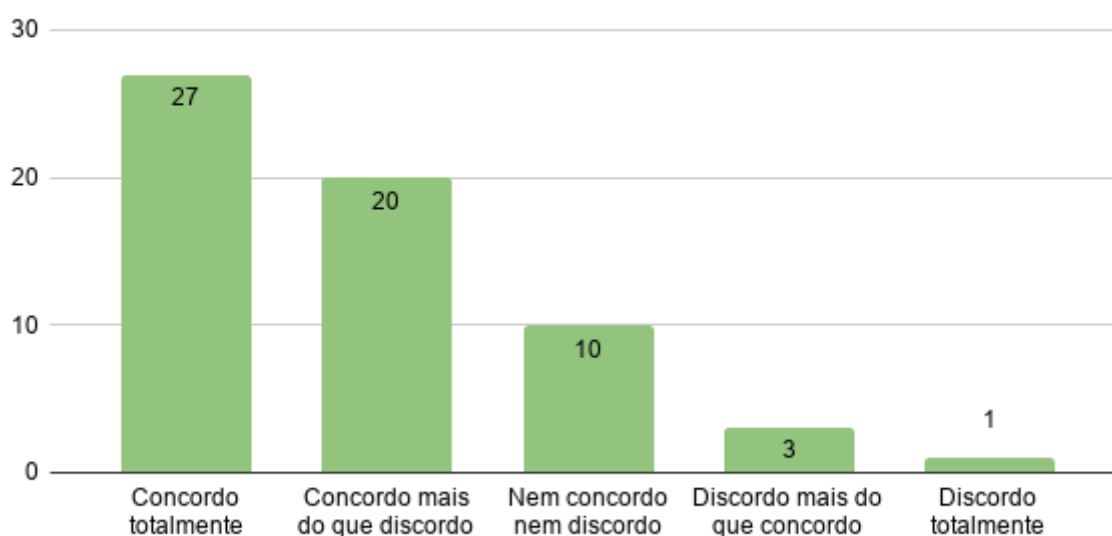
os Chefes das SATs responderam a uma série de 8 questões em escala Likert, para análise das suas percepção.

A partir desta questão a quantidade total de respondentes passou a ser de 61, pois, conforme metodologia aplicada, só responderam os Chefes de SAT com analista exclusivo na atividade. Isto é, restringiu-se àquelas OBMS que poderiam adotar o teletrabalho.

A primeira questão dizia respeito a melhorias com o ganho de tempo, conforme o Gráfico 04.

Gráfico 04 - Relação entre a flexibilização do tempo e o teletrabalho

61 respostas



Fonte: Dados primários, 2019.

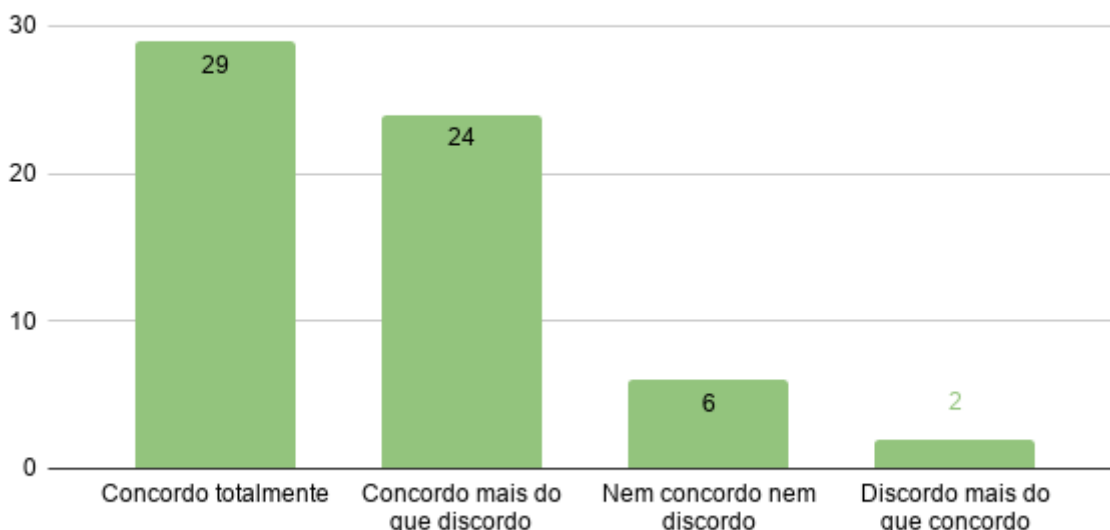
Tal qual a revisão de literatura apontava este benefício alcançou altos índices de respostas positivas. A resposta mais frequente foi Concordo Totalmente com 27 respostas ou 43,5% das respostas. Se somado as 20 resposta positivas de Concordo mais do que discordo, tem-se 75,8 % das respostas positivas. Apenas 04 ou 6,4% das respostas foram negativas.

No CBMSC houve um acréscimo bastante significativo de novas unidades a partir de sua emancipação em Junho de 2003. Isso faz com que existam quartéis em cidades menores, sem que haja militares daquelas cidades. Devido a isso, muito precisam se deslocar diariamente de um local para o outro, as vezes com distâncias superiores a 50 km. A possibilidade do teletrabalho reduziria este tempo de deslocamento e de seus custos (combustível, depreciação veicular, passagens) e riscos (acidentes no trânsito, possibilidade de furto, entre outros). Ainda existe o problema de mobilidade urbana nas maiores cidades do Estado que poderia representam perdas de tempo. Por fim, a flexibilidade de horários do teletrabalho permite ajustar outras rotinas com a de cuidados com a família e estudos.

Na sequência foi indagado sobre as limitações do servidor que lhe impõe dificuldades para a prestação do serviço tradicional e a adequação possível com o teletrabalho, apresentado no Gráfico 05.

Gráfico 05 - Relação entre as restrições (biopsicossociais) do servidor e o teletrabalho

61 respostas



Fonte: Dados primários, 2019.

O referencial teórico apontou que o teletrabalho pode muitas vezes ser uma forma inclusiva do servidor que possui alguma restrição. Isto pode acontecer, por exemplo, no caso de alguém que passou por problemas de saúde e tem dificuldade de locomoção, então poderia trabalhar na sua casa. Também para as gestantes com restrição de esforço ou no pós-nascimento quando precisam um período maior em casa para cuidar do bebê com a amamentação ou outras atenções próprias de uma mãe. Ainda poderia ser útil no caso de portadores de necessidades especiais que tem maior dificuldade de locomoção.

No caso do Corpo de Bombeiros ainda não há inclusão de servidores com necessidades especiais, mas podem acontecer no futuro. Já existe a previsão de servidores civis na Lei de Organização Básica e a criação de vagas para portadores de necessidades especiais - PcDs pode ser mais uma inovação para o CBMSC. Podendo estes servidores trabalharem parte do tempo de forma não presencial, se lhes favorecer. Também há a possibilidade de alguém do efetivo atual vir a sofrer um acidente ou um problema de saúde que o leve a esta condição.

Como pode-se observar as respostas positivas somaram 53, um percentual de 87,9%. Valor superior até a primeira questão sobre o tempo. Ademais foram apenas 05 respostas neutras e somente 02 respostas negativas. Um detalhe importante é que para esta questão não

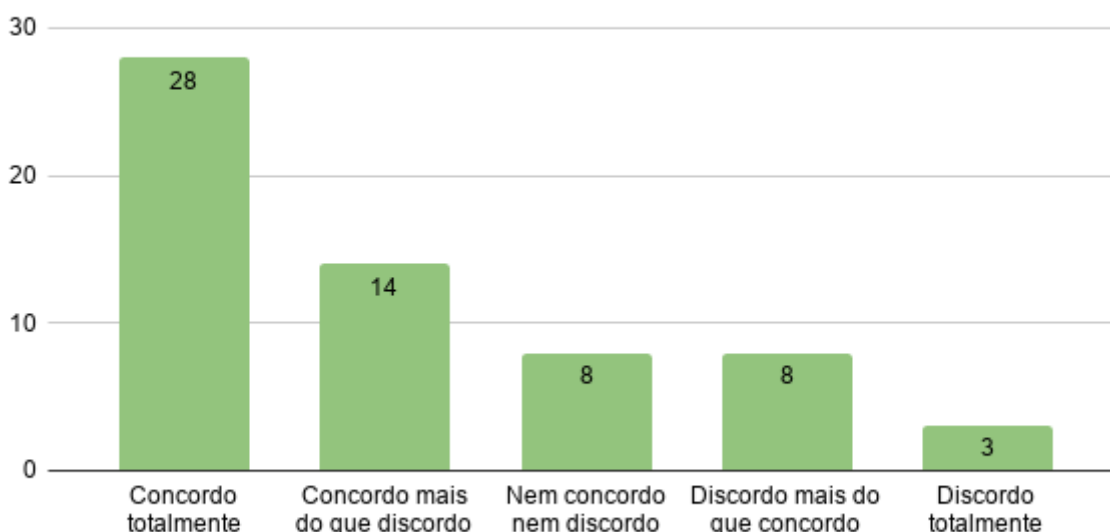
houve nenhum Discordo Totalmente, ou seja, até para os Chefes das SAT mais reticentes a modalidade do teletrabalho esta vantagem faz sentido.

A próxima questão relaciona as vantagens financeiras e o teletrabalho. Estas vantagens podem acontecer para o teletrabalhador que economiza com as despesas de locomoção, vestuário, estacionamento, alimentação fora de casa, entre outros. E para a organização que reduz gastos de energia elétrica, em muitos casos com espaço e também com equipamentos quando estes são de responsabilidade do servidor em teletrabalho.

Como visto na revisão teórica há um gasto inicial para o trabalhador, porque precisará adquirir equipamentos e serviços para a adequação de seu local de trabalho em casa. Porém o relato é que este custo inicial é logo suplantado pela desoneração ordinária necessária para exercer o trabalho no modelo tradicional. O resultado da questão está no Gráfico 06.

Gráfico 06 - Relação entre redução de custos e o teletrabalho

61 respostas



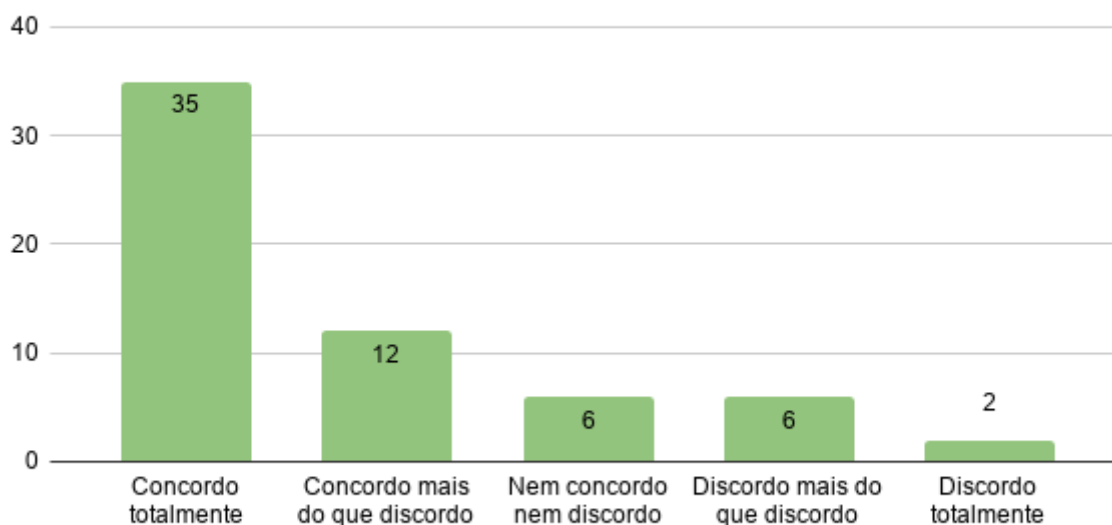
Fonte: Dados primários, 2019.

Apesar de parecer uma vantagem de difícil mensuração, a resposta predominante foi de Concordo totalmente, com 28 respostas ou 45,9 % das respostas. Se somado às respostas de Concordo mais que discordo com 14 respostas ou 22,9% tem-se 68,8% de respostas positivas. Este é um valor de mais de 1/3 de resposta positiva fazem com que se conclua que a vantagem financeira parece bastante clara.

O Gráfico 07 a seguir mostra a percepção dos Chefes das SAT sobre a motivação que traz poder estar sobre regime de trabalho diverso ao tradicional.

Gráfico 07 - Relação entre motivação e o teletrabalho

61 respostas



Fonte: Dados primários, 2019.

No trabalho de Collodel (2017) que trata das teorias da motivação com relação ao setor de análise de projetos do CBMSC 60,5% dos analistas se sentem realizados a trabalhar no Setor da análise de projetos. Isto é, existe uma grande quantidade de analistas, cerca de 40%, que não estão satisfeitos com o seu serviço por algum motivo.

Quiçá o teletrabalho possa contribuir junto a estes integrantes do CBMSC para que consigam se sentir mais motivados, o que vai gerar pessoas mais comprometidas e produtivas ao mesmo tempo.

Concordam totalmente com a correlação entre o teletrabalho e a motivação pessoal dos servidores 35 dos respondentes, ou 57,4%. Discordam totalmente apenas 02. Lembrando que o teletrabalho não é obrigatório e só poderia ser praticado por quem tivesse voluntariedade para o mesmo.

Outro ponto interessante visto na revisão teórica é a necessidade de gerenciamento de conflitos internos que podem acontecer em decorrência do teletrabalho. No Corpo de Bombeiros já existe uma certa rivalidade entre os que trabalham no operacional e os que trabalham no administrativo. O teletrabalho surgiria para aumentar ainda mais esta rivalidade? Criaria novo motivo para conflitos internos? Potencializaria a motivação de um grupo em detrimento da diminuição da motivação de outro? Qual o grau de maturidade da tropa para aceitar mais uma mudança que interfere somente para uma das partes? Esta foi uma questão do Sargento André, comandante do Corpo de Bombeiros Militar de Itapiranga, em um retorno após responder o questionário desta pesquisa.

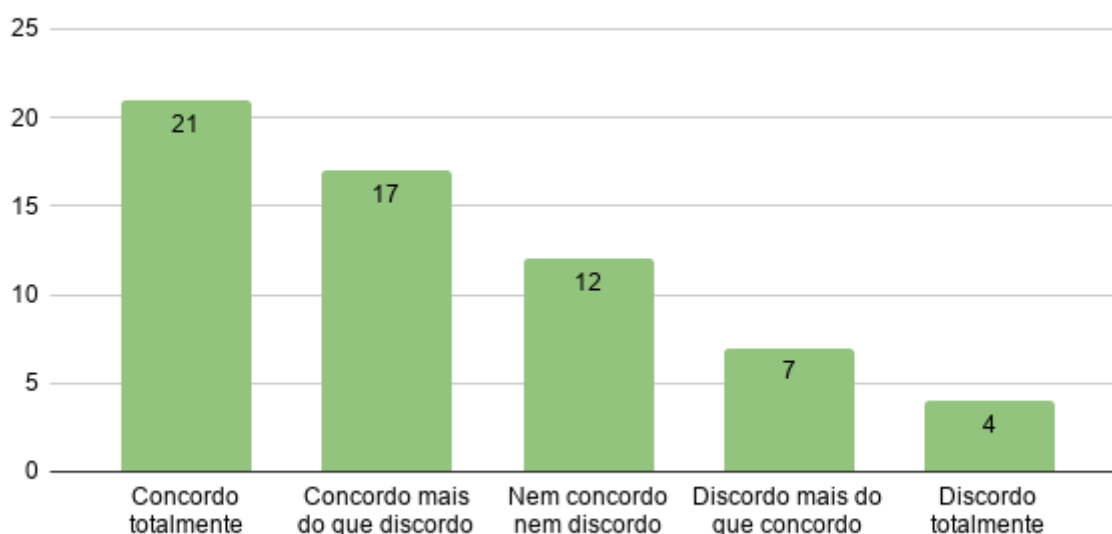


Somente depois de feito algum projeto piloto é que poderá ser feita esta mensuração. Todavia, o que já se pode afirmar é que melhor um programa institucionalizado que preveja com regras claras de produtividade o trabalho em casa, do que concessões baseadas em acordos entre Chefe e Subordinado.

O Gráfico 08 a seguir trata da maior produtividade pelo teletrabalho se comparado ao modelo convencional.

Gráfico 08 - Relação entre a produtividade e o teletrabalho

61 respostas



Fonte: Dados primários, 2019.

A justificativa mais utilizada para implantação de um projeto de teletrabalho entre os empregadores é a garantia de uma maior produtividade. Inclusive, no serviço público as normativas em geral estabelecem metas mais elevadas para o teletrabalho que para o trabalho convencional. Como observado, esta meta superior também é uma espécie de ajuste interno para que os demais trabalhadores não considerem que há favorecimentos ao teletrabalhador.

Novamente a percepção dos Chefes das SAT é positiva; com predominante Concordo Totalmente (21 respostas). As respostas vão decaindo gradativamente de forma muito balanceado até os 4 que Discordam totalmente.

Com esta questão encerra-se um primeiro bloco que trata, segundo a revisão da literatura, de possíveis benefícios do teletrabalho.

A percepção dos Chefes das SATs do CBMSC corrobora ao apresentado em outros estudos. As respostas apresentadas nos Gráficos 4, 5, 6, 7 e 8 são todas predominantemente positivas. Chega, na questão da relação entre as limitações do analista, a pico próximo a 90% de concordância. Quanto às respostas negativas em nenhum caso passam de 20%.

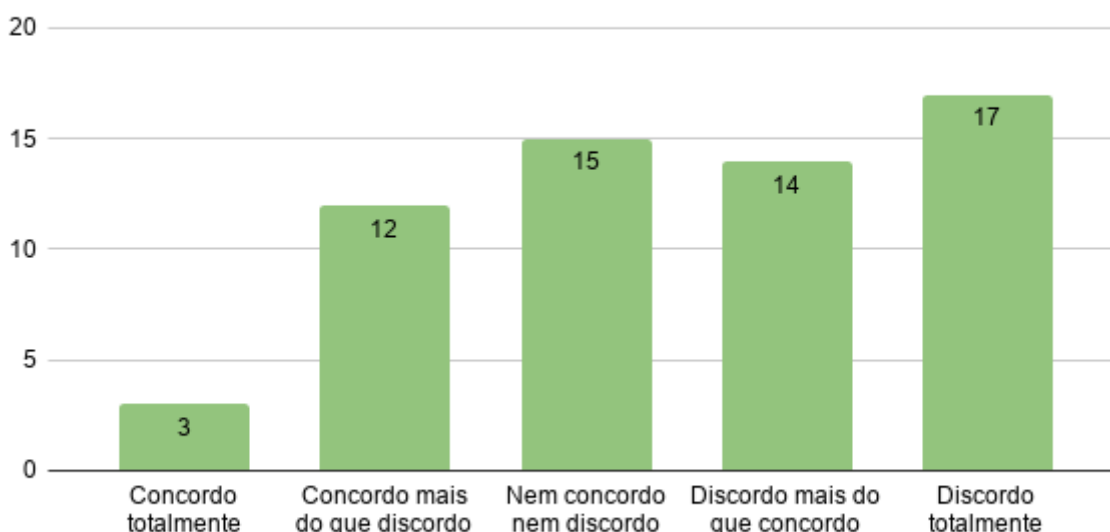
#### 4.4 PERCEPÇÃO DOS PROBLEMAS DO TELETRABALHO

A partir do Gráfico 09 foram questionados problemas relativos ao teletrabalho.

O primeiro fator negativo levantado diz respeito à perda de qualidade nas análises realizadas. Pode ser esperado isso pela falta de um diálogo entre os analistas do local para uma tomada de decisão colegiada; ou por causa da pressão por produção ou até por distrativos eventuais do local do teletrabalho em casa. Por outro lado pode acontecer o contrário, a melhoria da qualidade, devido a alguns fatores: facilidade de concentração em teletrabalho, a estar realizando o serviço em local e horário pelo analista eleito como o mais propício e pelo gerenciamento correto das metas produtivas.

Gráfico 09 - Relação entre perda de qualidade das análises e o teletrabalho

61 respostas



Fonte: Dados primários, 2019.

Apesar de elencado como um problema a questão da qualidade de análise não é entendida pela maioria como um fator de dificuldade. É o que apresenta o Gráfico 09. Discordo totalmente com a perda de qualidade das análises foi o resultado de maior repetição com 17 respostas. Contudo, também foram 15 respostas neutras e mais 15 respostas positivas para a perda de qualidade das análises, chegando a quase 50% do total. Isto é, apresenta-se o primeiro ponto a se ter cuidado na implantação do teletrabalho.

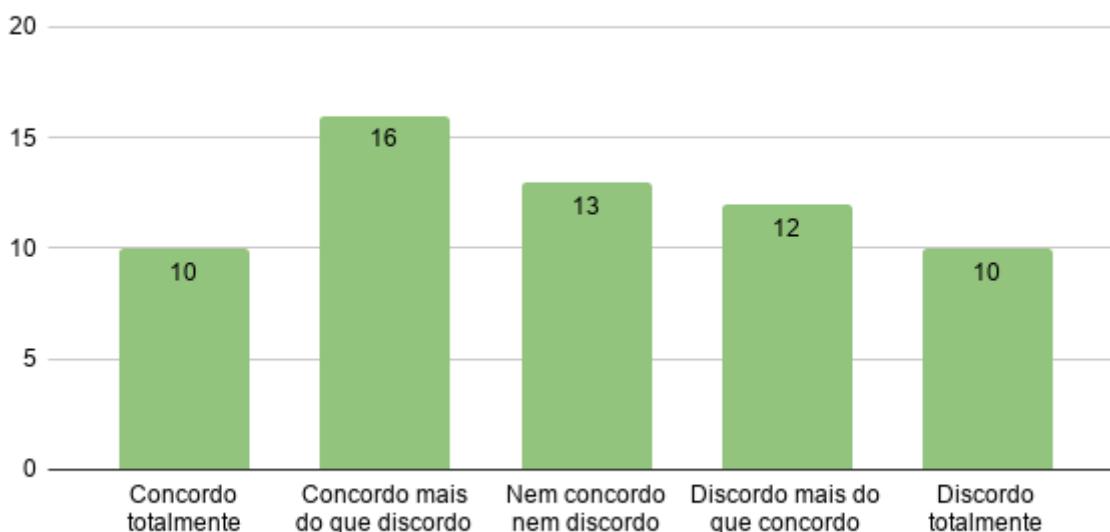
A tendência é que as análises não sofram problemas de qualidade. O que pode acontecer é que diante de um dilema que o analista não encontra a solução sozinho na sua casa ele leve a discussão para a sede quando estiver trabalhando de forma presencial na OBM. No caso de ser um trabalho urgente vai ter que usar dos meios de comunicação (que

são muito difundidos e fáceis) para retirar a dúvida à distância. Ainda assim, o correto é garantir que o teletrabalhador passe por atualizações presenciais constantes para não ficar com conhecimento obsoleto frente aos problemas que emergem cotidianamente.

O Gráfico 10 trata da relação do teletrabalho com o espírito de corpo. Foi questionado aos Chefes das SATs: Você concorda que o teletrabalho diminui o espírito de Corpo do CBMSC?

Gráfico 10 - Relação entre o espírito de corpo e o teletrabalho

61 respostas



Fonte: Dados primários, 2019.

Esta pergunta não encontra semelhança em qualquer pesquisa acessada na revisão de literatura, uma vez que é algo bem próprio da cultura militar e do próprio Corpo de Bombeiros que elegeu o Espírito de Corpo como um dos seus valores fundamentais.

Por mais vantagens que a modalidade de trabalho possa ter, se atingir um princípio basilar da instituição dificilmente poderá ser levado a diante, pois perde todo o interesse institucional. Esta é portanto, uma das questões fundamentais da percepção dos Chefes de SATs. Implicando também no quanto a aceitação do novo regime pode ter e o quanto complicado pode ser a implementação do teletrabalho.

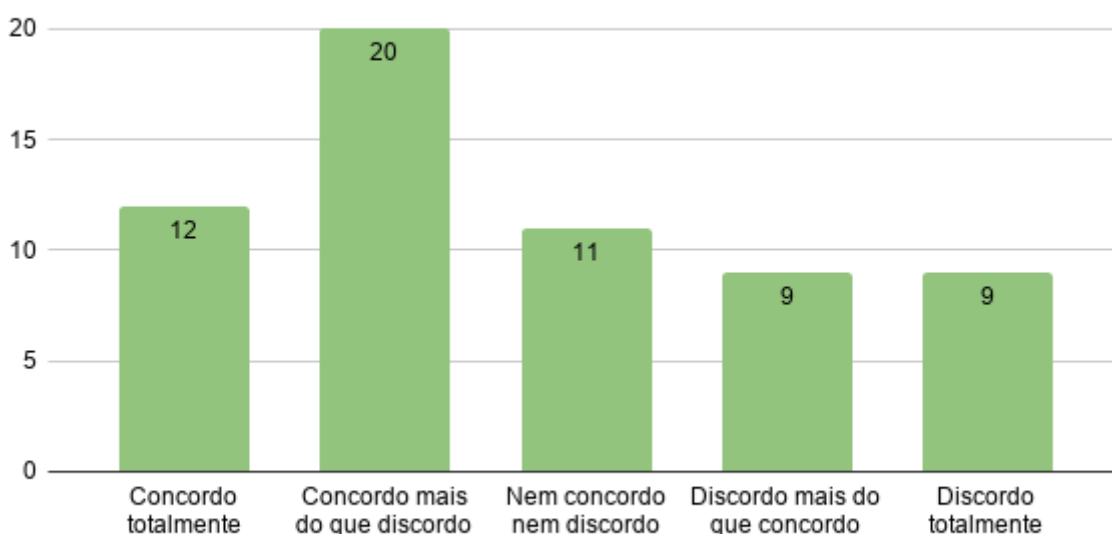
O Gráfico 10 apresentou como resultado um equilíbrio muito grande entre as respostas, sendo a mais dividida de toda pesquisa. Tanto que quem concorda e quem discorda totalmente atingiu o mesmo número de respostas, 10. Observa-se ainda que a diferença positiva e negativa fica inclusive dentro do limite do erro amostral de 6%. Todavia predomina entre os respondentes o Concordo mais do que discordo. Ou seja, há a impressão pelos Chefes das SATs que o Espírito de Corpo possa ser afetado.

A implantação do teletrabalho em regime parcial no CBMSC pode ser um remédio para este problema. Ainda contribui para que o contato entre colegas seja frequente minimizando o problema da questão debatida no próximo gráfico.

O Gráfico 11 é sobre o isolamento social do teletrabalhador. Corroborando com a revisão da literatura, amplamente crítica neste requisito, há a percepção que o teletrabalhador é afetado quanto a sua interação social na pesquisa.

Gráfico 11 - Relação entre o isolamento social e o teletrabalho

61 respostas



Fonte: Dados primários, 2019.

São 12 respostas de Concordo totalmente e 20 respostas de Concordo mais do que discordo somando 32 respostas totais ou 52.5% dos Chefes das SATs que consideram que o teletrabalho afeta o convívio social. É a primeira resposta em que o malefício é superior a soma de respostas discordantes com o problema e respostas neutras.

Como visto anteriormente cabe o acompanhamento por parte dos Chefes das SATs para que casos mais graves não aconteçam e que sejam submetidos ao regime somente as pessoas que não possuem algum tipo de problema com o isolamento social já bastante latente. Pode parecer normal pensar que o servidor que não tem muita convivência em grupo, deve ter perfil para o teletrabalho. Entretanto, isso pode sinalizar um processo patológico que já afeta o servidor trabalhando em grupo.

Arranjos alternativos como utilizar espaços de *coworking* (que nasceram justamente para evitar o isolamento dos teletrabalhadores) que se baseiam no compartilhamento de espaços e recursos de escritórios próximo às residências dos teletrabalhadores podem

minimizar o isolamento e ainda maximizar os contatos de negócio (*network*). Mas existe um custo para a utilização dos espaços.

Com esta questão finaliza-se o grupo de perguntas sobre pontos negativos relacionados ao teletrabalho. O isolamento social foi o único em que a maioria das respostas foi em desfavor ao teletrabalho. Quanto ao espírito de corpo a questão ficou muito dividida.

#### 4.5 FATORES CRÍTICOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO

Foram apontados cinco pontos críticos para a implementação da modalidade do teletrabalho no CBMSC. São eles: falta de parâmetros para definição de metas produtivas; dificuldades relacionadas à utilização de tecnologia da informação e comunicação; valores militares potencialmente contraditórias ao trabalho à distância; a voluntariedade dos Bombeiros Militares para aderirem ao novo sistema e a falta de normatização que garante a legalidade do teletrabalho no CBMSC. Quanto ao último não existe ainda uma normatização interna relacionada, mas com vista às percepções dos Chefes das SATs, no apêndice a este trabalho há uma proposta.

##### 4.5.1 Parâmetros para criação de metas

Conforme Vidal (2015) até 2015 o cumprimento da missão das SATs era percebido de modo empírico, por mera observação. A produtividade se revelava incongruente uma vez que cada chefe de SAT utilizava indicadores próprios e não científicos para o desempenho de sua equipe.

Por isso o autor apresentou 70 indicadores de produtividade que podem nortear a criação de parâmetros para os servidores da área técnica do CBMSC. Destes, 10 dizem respeito à análise de projetos, dentre eles o prazo de entrega e quantidade de análises produzidas (VIDAL, 2015). Todavia, não há padronização de uso destes indicadores.

O principal sistema institucional da atividade técnica, o Sistema de Gerenciamento da Atividade Técnica-SIGAT também não auxilia na definição de indicadores. Conforme Collodel (2017) o SIGAT existe desde 2005 e é o sistema mais complexo do CBMSC, pois em um único sistema se busca atender interesses de engenharia civil, gestão de pessoal, administração financeira e interação com unidades bancárias. A ampla gama de funcionalidades e as dificuldades para atualização do software trouxe problemas ao SIGAT, especialmente de âmbito gerencial. Por exemplo, não é possível mensurar a produção média

de análise ou vistorias ou um relatório confiável de análises pendentes. Por isso no ano de 2020, o SIGAT deve ser substituído pelo novo sistema de gerenciamento da atividade técnica chamado E-SCI.

Para superar as dificuldades do SIGAT e trazer indicadores de produtividade foi desenvolvido o Sat Control. Ele iniciou sua operação em outubro de 2015 e se expandiu para 91 das 136 OBMs de CBMSC em 2017, representando 66,91% do total utilizando o sistema (COLLODEL, 2017). Hoje, conforme o mantenedor do Programa, Tenente Michel, 92 OBMs utilizam o Sat Control.

Collodel (2017) afirma que o Sat Control tornou o serviço de análise de projetos mais dinâmico e aponta as seguintes vantagens com o surgimento do sistema: a análise da produtividade ficou mais clara para o Chefe da SAT; possibilitou a competição entre as equipes; criou objetivos claros a serem alcançados e permitiu um *feedback* constante ao próprio usuário do sistema.

Com o Sat Control hoje é possível saber a produtividade média de cada uma das OBMs nas análises de projetos ou nas vistorias. E também é possível ver a produtividade média nos quesitos quantidade de projetos analisados/vistoriados e metros quadros médios analisados/vistoriados de cada um dos bombeiros que trabalha na atividade técnica.

Desta forma, ainda que o SIGAT seja bastante falho em relatórios gerenciais, há no CBMSC um programa informatizado que possibilita ter indicadores parametrizados para se criar metas objetivas e coerentes para um futuro projeto de trabalho à distância.

Porém, apesar de possibilitar as avaliações de produtividade, os analistas do CBMSC, de acordo com Collodel (2017) consideram que por mais que eles se esforcem os seus Chefes não sabem ou nem reconhecem o seu desempenho, mesmo utilizando o programa Sat Control. Isto mostra que ou falta *feedback* para os analistas ou o modelo mental de trabalho por objetivos ainda não está totalmente consolidado no CBMSC.

É fundamental existir indicadores objetivos de produção sem o qual o teletrabalho não pode operar. E isso faz parte das obrigações dos Gestores das SATs, que devem fomentar e cobrar de todos os Chefes das SATs, pois conforme a DtzPop 26 de 2016

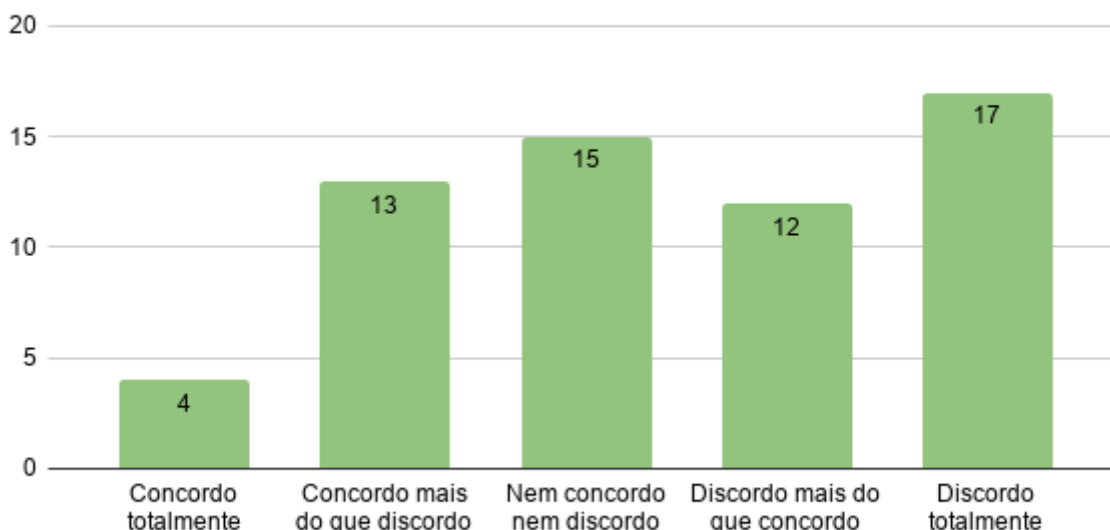
Art. 14- Cada oficial gestor da atividade técnica do BBM deverá realizar, no final de cada ano, o planejamento da atividade técnica do próximo ano (com perspectiva para os próximos cinco anos), levando em consideração os seguintes aspectos:(...); VII- meta anual para cada vistoriador e analista;(...). (CBMSC, 2016.)

O Gráfico 12 mostra a percepção dos Gestores das SATs sobre a inexistência de parâmetros gerenciais que causariam a inviabilidade do teletrabalho. A resposta com mais incidência é a que Discorda totalmente que falem parâmetros gerenciais para estabelecer e

controlar metas, com 17 respostas. Somadas às 12 respostas que Discordo mais do que concordo, tem-se 29 respostas, aproximando-se de 50% da população da pesquisa que consideram que a falta de parâmetros não é problema.

Gráfico 12 - Inviabilidade do teletrabalho por falta de parâmetros gerenciais

61 respostas



Fonte: Dados primários, 2019.

Dentre as atividades do Corpo de Bombeiros Militar talvez a análise de projetos seja a que está melhor servida destes parâmetros. Por isso também esta pesquisa pensa em utilizar este serviço para um projeto piloto no CBMSC.

As respostas que indicam que ainda faltam indicadores levam à conclusão que é preciso a melhor divulgação das ferramentas que podem auxiliar na criação das metas, bem como novos investimentos tecnológicos para que os programas sejam cada dia mais didáticos e sejam utilizados efetivamente em todas as suas funcionalidades para a gestão dos processos das SATs do CBMSC.

#### 4.5.2 Ferramentas de TIC para a análise de projetos

As novidades da tecnologia de informação e dos sistemas de gerenciamento da atividade técnica (Sat Control e o E-SCI) apresentam-se como uma janela de oportunidade do CBMSC para inovações no setor de análise de projetos, onde o teletrabalho poderá ser contemplado. Além do Sat Control, outra novidade tecnológica que corrobora a tese que existe um momento propício para inserção de uma nova dinâmica nos processos da atividade técnica é a implementação do processo de análises digitais.

A análise digital nada mais é que o recebimento dos projetos preventivos por meio virtual. Ou seja, desde o ano de 2018, em algumas OBMs do Estado o responsável técnico não precisa mais imprimir as vias dos projetos e se deslocar ao quartel para encaminhar um projeto para análise. O projetista encaminha o projeto e ele é analisado na tela dos computadores. Torna-se necessário apenas apresentar a versão impressa na aprovação para a posterior vistoria. Em breve espaço de tempo a vistoria deve ser realizada de forma digital, com os projetos em *tablets* e os projetos arquivados digitalmente em bancos de dados virtuais (nuvens). Isso fará com que a obrigatoriedade da entrega final em papel fique obsoleta.

Na Figura 05 é possível observar que alguns projetos na SAT de Chapecó já são recebidos digitalmente. Para fazer a distinção o Sat Control utiliza o ícone ~ após o lápis (como o 66, 67 e 68). Os demais (65 e 69, por exemplo) são recebidos da maneira tradicional pois não há ainda obrigatoriedade da análise ser digital.

Figura 05 – Tela do Sat Control de Chapecó com processos digitais e físicos

64	Sem Analista	28/11/19	<u>48368</u>	458,25	
65	Sem Analista	28/11/19	<u>48574</u>	1.798,86	
66	Sem Analista	28/11/19	<u>47038</u>	205,76	
67	Sem Analista	28/11/19	<u>48463</u>	3.723,79	
68	Sem Analista	28/11/19	<u>48461</u>	1.233,90	
69	Sem Analista	28/11/19	<u>48382</u>	170,82	
70	2ª Análise	01/12/19	<u>48349</u>	366,16	Sd Spies
71	2ª Análise	01/12/19	<u>48251</u>	1.056,10	Sd Moreira
72	3ª Análise	01/12/19	<u>47999</u>	521,40	Cb Jairo
73	Sem Analista	01/12/19	<u>48552</u>	242,60	
74	2ª Análise	02/12/19	<u>47211</u>	1.481,00	Sd Moreira
75	3ª Análise	02/12/19	<u>47117</u>	774,90	Cb Escobar
76	Sem Analista	02/12/19	<u>48567</u>	199,24	
77	Sem Analista	02/12/19	<u>48568</u>	292,80	
78	Sem Analista	02/12/19	<u>48235</u>	176,00	

Fonte: Acercos pessoal, 2019.

A imagem 05 foi concebida aleatoriamente, mas revela a realidade em Chapecó onde os projetos digitais são mais frequentes que os projetos físicos. No caso da figura são 11 projetos digitais e apenas 03 projetos físicos. A meta estabelecida para todo o Estado de Santa Catarina pela DSCI é que até o fim de 2020 todos os processos de análise de projetos tenham tramitado de forma digital.

Também podemos observar na Figura 06 o ambiente de análise de projetos em Chapecó, com os projetos em tela prontos para serem analisados.



Figura 06 – Projetos digitais sendo analisados em Chapecó



Fonte: Acercos pessoal, 2019.

De forma prática a análise digital e novas ferramentas de tecnologia da informação repercutem em economia de tempo, menos gasto com papel e impressão e melhoram a possibilidade do teletrabalho para a análise de projetos, porque não há perda de tempo para buscar projetos no quartel, não há riscos de perda ou danos de projetos que precisariam ser levados para casa para analisar e isentam a necessidade de carimbar os projetos que deverão ser assinados digitalmente. Além disso, cada vez se mais disseminam ferramentas de comunicação e a prática de reuniões a distância no CBMSC.

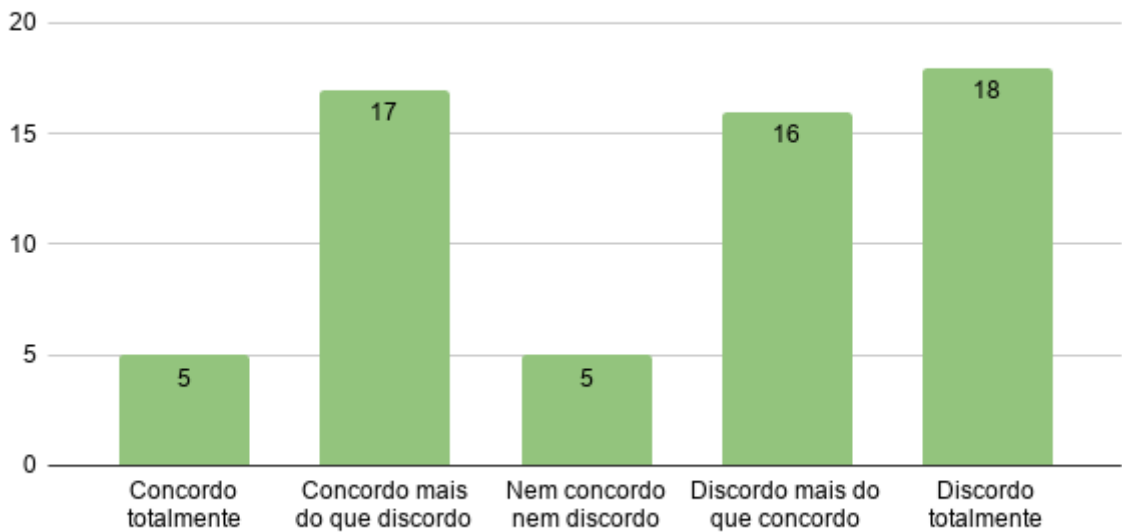
Para acesso aos sistemas corporativos que só rodam na rede interna do CBMSC podem ser fornecidas conexões VPN, com é feito pelo MPSC. O pequeno número de teletrabalhadores não impactaria neste quesito.

Cabe ainda comentar que o teletrabalho é coerente com a metodologia do Sistema de Gerenciamento de Protocolo Eletrônico do Estado de Santa Catarina - SGPE e com a política do Governo Sem Papel. O sistema de protocolo eletrônico e a política estadual de SC para digitalizar todos seus processos, reduzindo gastos e tornando o governo cada vez mais sustentável encontram no teletrabalho uma iniciativa de apoio, pois a análise de projetos no CBMSC é dinâmica, vem passando por adequações e é aberta às inovações que podem melhorar mais seus processos.

Perguntado sobre a inviabilidade do teletrabalho por dificuldades oriundas das tecnologias da informação e comunicação – TICs, os Chefes das SATs responderam conforme o Gráfico 13.

Gráfico 13 - Inviabilidade do teletrabalho por dificuldades oriundas das TICs

61 respostas



Fonte: Dados primários, 2019.

Mais uma vez, a maioria dos Chefes das SATs não consideram inviável o teletrabalho frente a um ponto crítico. As respostas Discordo totalmente ou Discordo mais que concordo atingiram 34 respostas ou 55,7%. Mas há um alerta pois o Concordo mais do que discordo teve expressiva marca.

Há um período de atualização dos sistemas que se arrasta por anos, por isso também este receio quanto à confiabilidade da informática nas SATs. O advento do novo programa de Gerenciamento, o E-SCI, pode ser um momento oportuno para incluir mais esta novidade.

#### 4.5.3 Valores militares da justiça e disciplina

Nas OBMs do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina de uma forma geral as estruturas das SATs são bastante hierarquizadas, com divisões de atribuições claras e missões específicas, de acordo com um bom modelo burocrático. No topo do organograma de uma SAT sempre há um Chefe que comanda, organiza, planeja e controla as atividades. Para as outras funções, da mesma forma, há uma delimitação de atribuições e uma equipe para o desempenho do serviço.

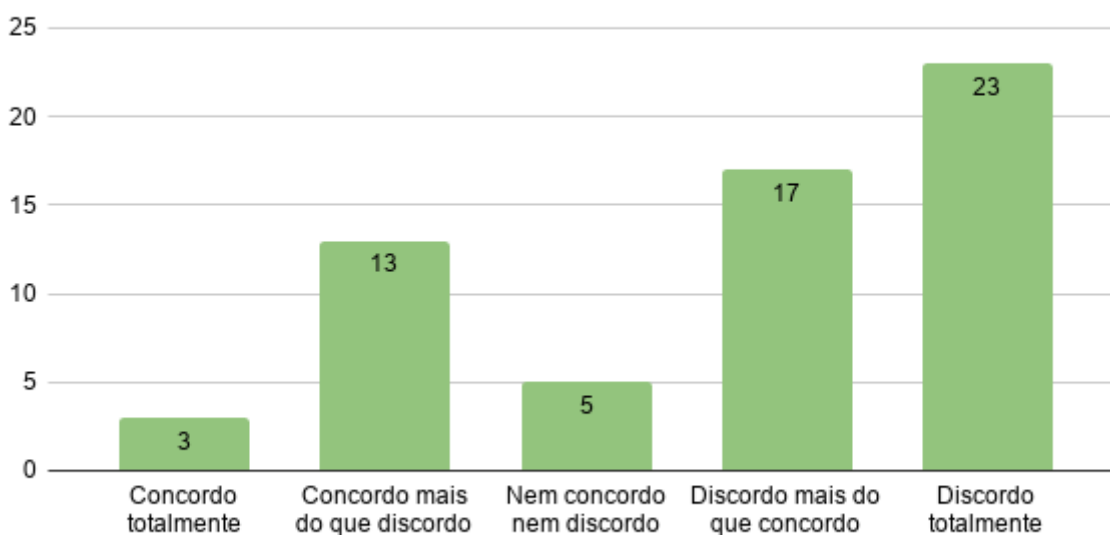
Muitos dos processos são reproduzidos da mesma forma há anos. E existe uma concordância tácita sobre quem deve e até mesmo como devem ser realizadas as tarefas. Uma mudança no regime da escala de serviço é um fator novo bastante importante e pode afetar tanto nos resultados da Seção quando na organização instituição, neste caso, atingindo

algum dos valores do CBMSC. Daí a pergunta: é possível estabelecer em um ambiente burocratizado uma modalidade nova de jornada de serviço que venha ao encontro de preceitos arraigados no CBMSC como a disciplina e a hierarquia? Não se espera que estes valores sejam superados, eles são a essência de um regime de trabalho com o qual os Bombeiros Militares possuem vínculo muito forte e dão norte à profissão.

Para medir a percepção dos Chefes das SATs sobre a incompatibilidade destes preceitos e o teletrabalho foram feitas duas perguntas: uma sobre a disciplina (Gráfico 14) e outra sobre a hierárquica (Gráfico 15).

Gráfico 14- Incompatibilidade do teletrabalho com a disciplina militar

61 respostas



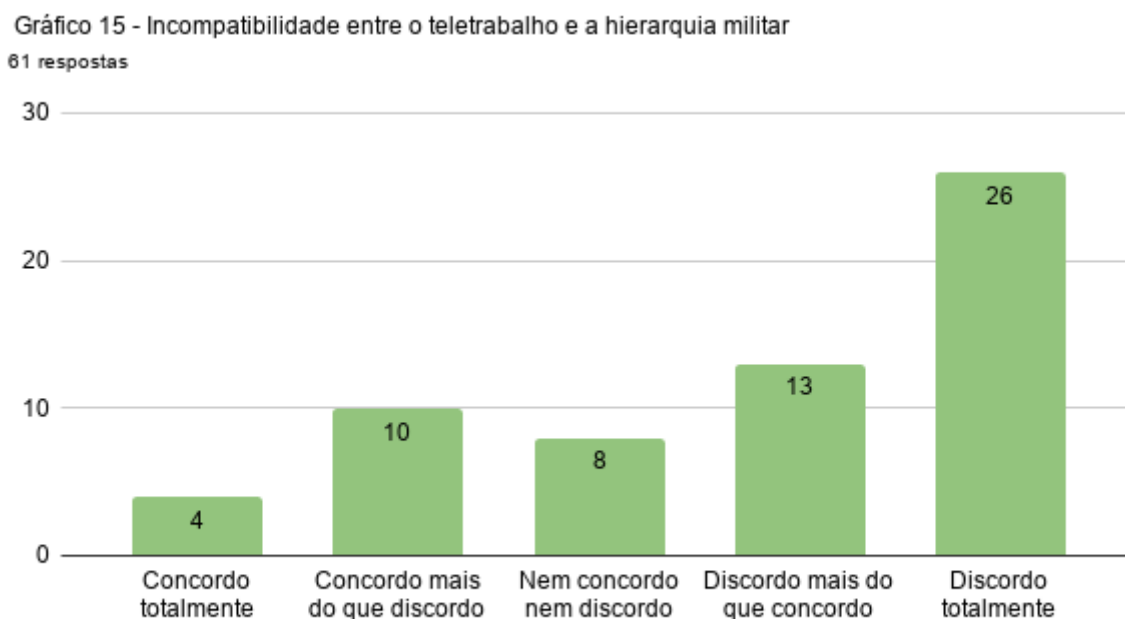
Fonte: Dados primários, 2019.

Na questão sobre a incompatibilidade do teletrabalho com a disciplina militar foi relacionada à inexistência de um horário fixo para o teletrabalho. A resposta com maior incidência foi de Discordo totalmente com 23 respostas, 37,7% do total. Seguida pelo Discordo mais que concordo com 17 respostas. Somadas dão 40 respostas, 65,4% do total.

Isto mostra que para os Chefes das SATs não é uma forma de flexibilização da jornada de trabalho que vai fragilizar a disciplina militar. A lembrar também que para começar o teletrabalho foi preciso fazer um acordo entre as partes e isso pressupõe confiança entre ambas, clareza das regras existentes e responsabilidade para o cumprimento da missão. Todas características muito ligadas à disciplina.

Por sua vez, na questão sobre a incompatibilidade do teletrabalho com a hierarquia militar foi relacionada a falta de um contato direto com o seu chefe. A opção Discordo

totalmente foi a de maior indicação, com 26 respostas ou 42,6%. Seguida por Discordo mais do que concordo com 13 respostas.



Fonte: Dados primários, 2019.

A hierarquia é preservada no teletrabalho. Se o Chefe, por sua arbitrariedade hierárquica, entender que o seu subordinado deve voltar ao regime tradicional ele pode solicitar isso a qualquer tempo. O chefe também não pode se eximir de estabelecer metas, controlar e auxiliar o teletrabalhador. Ao contrário, por haver uma distância física deve ficar até mais atento e desenvolver novas habilidades.

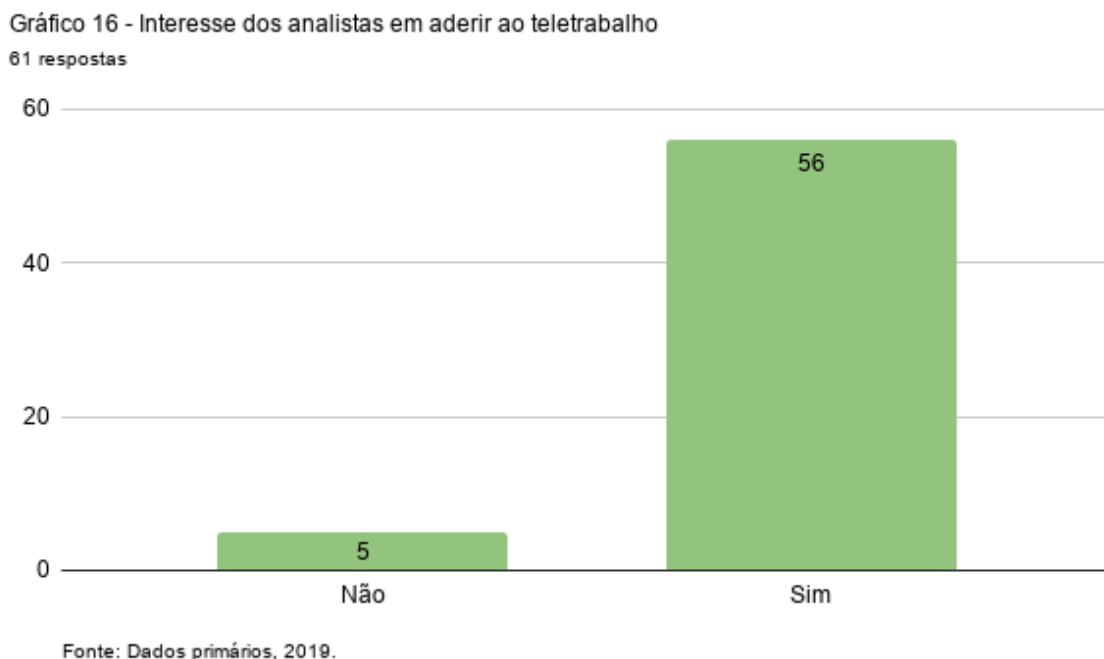
Vale observar que os Gráficos 14 e 15 possuem respostas muito próximas. Com cerca de 40% de Chefes das SATs que não veem incompatibilidade da disciplina e a hierarquia com o teletrabalho e pouco menos de 25% que pensam de forma divergente.

Com quatro pontos críticos avaliados sob a ótica da percepção dos Chefes das SATs observa-se que em nenhum dos casos uma visão de incompatibilidade foi predominante, restando interrogar ao Chefes das SATs sobre a possibilidade de existir voluntários e qual a frequência deveria ser realizado o teletrabalho na análise de projetos do CBMSC.

#### 4.5.4 Voluntariedade dos analistas e periodicidade do teletrabalho

O teletrabalho só se efetivará se houver concordância entre os analistas de projeto e seus superiores. O questionamento da existência de voluntariado melhor se aplicaria diretamente ao analista de projetos e não ao Chefe da SAT. Todavia não houve condições de

fazer nova aplicação de pesquisa com analistas e coube ao Chefe da SAT apresentar sua opinião sobre o que acredita que seus subordinados pensam sobre o teletrabalho. O resultado sobre a percepção de voluntariado está no Gráfico 16, abaixo:



O resultado foi que 56 dos 61 Chefes de SATs participantes na pesquisa consideram que haveria interessados entre os seus analistas de projetos. Isso equivale a 91,8% do total de Chefes das SATs, um resultado bastante expressivo.

Foi consultado o formulário individual para observar correspondência entre aqueles Chefes de SAT que tendiam a ser mais receosos com o teletrabalho e os que responderam que não havia interessados entre seus analistas. Porém, esta correspondência só se verifica em 01 dos 05 Chefes de SATs que responderam a opção Não. Também não foram encontradas significativas correlações entre graduação e posto do Chefe da SAT ou tempo na função com as cinco respostas negativas.

Finalizando a pesquisa foi levantada a questão sobre a periodicidade para a efetivação do teletrabalho no serviço de análise de projetos das SATs do CBMSC.

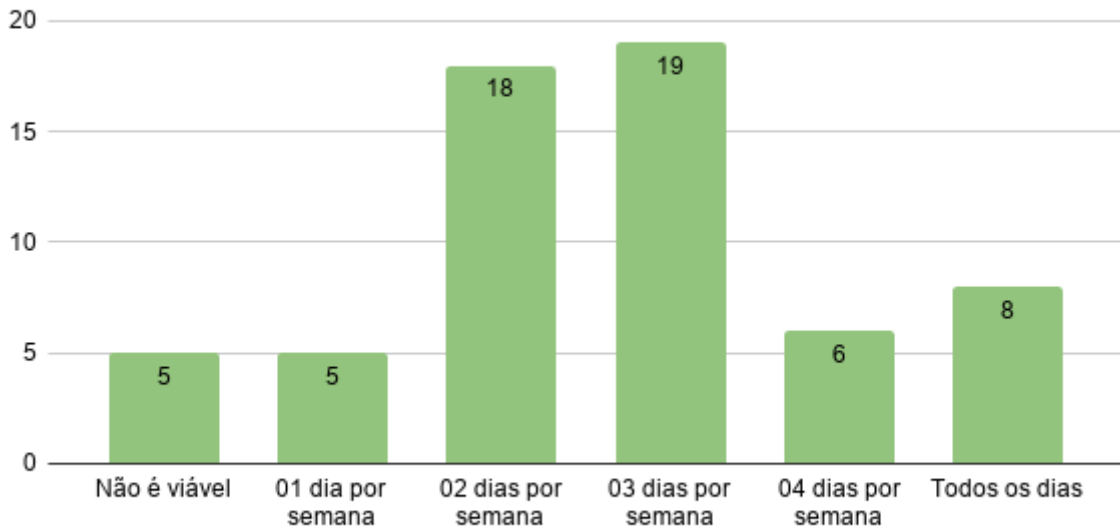
Este questionamento traz implícito se o Chefe da SAT que está respondendo é favorável ou não ao teletrabalho, uma vez que há a opção de resposta Não é viável. O Gráfico 17 representa a opinião dos Chefes das SATs quanto a periodicidade ideal para o teletrabalho na análise de projetos das SATs do CBMSC.

As respostas com maior incidência foram de 03 dias por semana com 19 repetições e 02 dias por semana com 18 repetições. Somados representam 60,6% do total. E as respostas

com menor incidência foram o Não é viável e o 01 dia por semana, com 5 respostas ou 13% cada.

Gráfico 17 - Periodicidade semanal do teletrabalho

61 respostas



Fonte: Dados primários, 2019

Poder-se-ia dizer que era esperado uma maior distribuição de frequência para os turnos parciais na semana para o teletrabalho no CBMSC, porque existem algumas atividades que necessariamente precisam ser desempenhadas de forma presencial. O melhor exemplo é o que chama nas SATs de Dia de Consulta. É um dia reservado para os responsáveis técnicos avaliarem junto com o analista alguma pendência mais importante ou até mesmo a falta de entendimento de algum item do parecer do analista. Desta forma um regime de teletrabalho de forma integral, como apontado por 06 respondentes, poderia ser inviável ou viável apenas naqueles locais em que os Setores de Análise de Projetos tivessem mais que um analista. Entretanto, nestes casos precisaria fazer regimes de trabalho diferenciados entre os próprios analistas locais o que poderia ensejar em problemas de gestão de pessoal.

As respostas que indicaram 02 ou 03 dias de teletrabalho permitem uma mudança na jornada de trabalho com a inclusão do teletrabalho com a precaução de não ser radical. Por outro lado, apenas 05 respostas para Não viável pode ser um indicativo da maturidade da instituição para as mudanças e o indicativo que um teste do teletrabalho pode ser feito no serviço de análise de projeto das SATs do CBMSC.

## **5- PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÕES**

Com base no referencial teórico (Capítulo 2) e na análise das percepções dos Chefes das SATs do CBMSC (Capítulo 4) neste Seção se apresentará o Planejamento para um projeto de implantação, bem como explicar-se-á sobre a proposta de normatização para o teletrabalho na análise de projetos do CBMSC.

Um modelo de projeto para implantação do teletrabalho nas esferas governamentais brasileiras foi elaborado por Gabriella Di Felício em sua tese de mestrado na Fundação Getúlio Vargas, em 2014, cujo título é Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da Administração Pública Brasileira: um anteprojeto. Esse trabalho pode ser utilizado para o anteprojeto do teletrabalho na análise de projetos do CBMSC. A autora explica que o anteprojeto foi baseado nos conceitos de gerenciamento de projetos do PMBoK (PMI, 2013).

### **5.1 PLANEJAMENTO DE PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE TELETRABALHO NA ANÁLISE DE PROJETOS DAS SATS DO CBMSC**

De acordo com Leite e Muller (2017) uma nova forma de realização de trabalho é um componente importante de mudanças nas instituições e é capaz de gerar consequências benéficas ou prejudiciais para os diversos atores envolvidos e, portanto, precisa ser previamente bem organizado, com um bom projeto. Para Di Felício (2014) o Projeto deve ter cinco grandes partes: adequação do anteprojeto; detalhamento estrutural; anteprojeto e condições de operação e; o controle e monitoramento.

#### **5.1.1 Adequação do Anteprojeto**

Contempla a observação inicial dos processos, rotinas e atividades da instituição e os conceitos do teletrabalho para verificar a potencial implementação do mesmo. O trabalho ora apresentado traz os apontamentos necessários para a adequação do anteprojeto. Durante todo o estudo buscou-se conectar as experiências de outras instituições e a realidade do CBMSC, segundo a perspectiva do pesquisador. E desta forma há uma base para elaboração de um projeto piloto de teletrabalho na análise de projetos das SATs.

Para o pesquisador, o CBMSC apresenta grau de maturidade suficiente para que um projeto piloto possa ser feito a curto prazo. Isto ficou evidenciado pelo resultado da pesquisa de percepção. Os Chefes das SATs em sua maioria mostraram-se bastante abertos à inovação

e, em praticamente todos os aspectos, a modalidade de teletrabalho foi bem avaliada, sendo que os pontos críticos levantados não se mostraram como obstáculos que inviabilizam o projeto. Contudo falta a normatização, sem a qual não é possível ser dado continuidade.

### 5.1.2 Detalhamento estrutural

Fase de desenvolvimento de normatização e de definições. Sobre a normatização será detalhado no item 5.2 e apresentado em formato de normativa no Apêndice A deste trabalho.

Sobre as definições é necessário: criação de critérios de avaliação; estruturação de projeto piloto; planejamento de treinamento; divulgação do projeto e seleção dos servidores. Quanto aos critérios de avaliação do projeto sugere-se aplicar no projeto piloto indicador de produtividade; indicador de estresse do teletrabalhador; indicador de adaptabilidade ao teletrabalho, entre outros. Como já visto a análise de projetos é o setor do CBMSC onde há os melhores indicadores de produção, e por isso, serve muito bem para um projeto piloto.

O próximo passo para a estruturação de um projeto piloto é estabelecer a equipe responsável para implementação e controle, o cronograma e a estrutura necessária. Depois é preciso fazer a divulgação e seleção dos analistas de projetos que se voluntariarem e possuírem autorização de seus chefes, fazer o treinamento e começar na nova atividade.

### 5.1.3 Anteprojeto

É a fase da implantação do que se projetou na fase de detalhamento estrutural. No CBMSC, à guisa de recomendação, a análise de projetos das SATs é o local ideal para um projeto-piloto de teletrabalho.

Importante a divulgação do projeto em ações de *endomarketing*. O questionário que foi encaminhado a todos os Chefes das SATs do CBMSC foi um primeiro contato com o tema. A participação efetiva de respondentes e os retornos ao pesquisador mostram que o tema levanta o interesse da corporação. Mas é importante que não seja um processo implantado de cima para baixo, unilateralmente, e que haja a participação dos envolvidos. Por fim, atentar que a nova modalidade não seja vista como uma espécie de privilégio e acirre conflitos internos.

Deve ser feito treinamento extensivo, preferencialmente para aqueles que vão aderir ao projeto-piloto e também para aqueles que possuem futuras pretensões de trabalhar na análise de projetos em teletrabalho.



#### 5.1.4 Condições de Operação

É a fase de replicação do projeto-piloto em outros setores, depois de corrigidas falhas na etapa teste. As organizações, como pode ser observado na revisão teórica, utilizam o projeto piloto por um ano, para depois fazer a avaliação e pensar em expansão. Para o teletrabalho no CBMSC a sugestão é que seja esta a dinâmica também.

A replicação para outros setores está condicionada a melhorias na gestão dos processos do CBMSC que não possui indicadores objetivos definidos na maioria de suas atividades.

#### 5.1.5 Monitoramento e Controle

Perpassa todo o processo com o objetivo de acompanhar a validade do projeto, corrigir falhas pontuais ou mesmo sugerir o fim das atividades.

Ainda que inicialmente pareça bastante útil a implementação do teletrabalho na análise de projetos do CBMSC pode ser avaliada como uma experiência de insucesso. Não há garantia absoluta de que o teletrabalho seja um avanço no CBMSC porque assim o foi no MPSC e em outros órgãos. Cada organização tem suas peculiaridades e é na avaliação do projeto piloto que se poderá afirmar categoricamente sobre a viabilidade ou não do teletrabalho. Contudo este estudo prévio, a tomada de percepção dos Chefes de SATs e um planejamento adequado, conforme sugerido nesta seção, fazem com que as chances de sucesso de implementação do teletrabalho sejam fortalecidas.

O Apêndice B traz uma Estrutura Analítica de um Projeto – EAP simplificada, a partir das etapas aqui elencadas para um projeto sobre o teletrabalho na análise de projetos das SATs do CBMSC. O documento foi desenvolvido na plataforma *online* Draw.io.

### 5.2 NORMATIZAÇÃO

Ainda que sejam minoria, algumas instituições da administração pública nacional já possuem normatização própria sobre o teletrabalho. Estas normatizações são mais comuns nos órgãos da Justiça das diferentes esferas, contudo existe também no executivo municipal e até na administração militar. Notadamente a legislação amplamente difundida encontra sua origem na Resolução 227 de 15 de Junho de 2016, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que regulamenta o teletrabalho em todos os órgãos da Justiça do Brasil.

O Ordem Administrativa que se propõe para regulamentar o teletrabalho na atividade de análise de projetos do CBMSC, também parte deste mesma fonte. Entrementes também foi muito importante o Suplemento Normativo SUNOR No G 1.0.00.043 de 20 de Agosto de 2019 da Polícia Militar de Pernambuco, pois traz elementos para uma normatização de teletrabalho em âmbito de militares estaduais.

Ainda foram consultadas e se retirou elementos das normativas das seguintes organizações que já possuem legislação para o teletrabalho: Superior Tribunal Militar, Procuradoria Geral Federal; Controladoria Geral da União, Justiça Federal da 4ª Região; Ministério Público de Santa Catarina; Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região e Prefeitura Municipal de São Miguel do Oeste-SC.

Além disso, a normatização apresentada é subsidiada pelas conclusões da pesquisa feita com os Chefes das SATs sobre as suas percepções para o teletrabalho na atividade de análise de projeto nas SATs, contatos feitos por participantes após a pesquisa, discussões com colegas durante o CCEM 2019 e a própria compreensão sobre a atividade administrativa do CBMSC pelo pesquisador. Em particular, a restrição de três dias na semana para teletrabalho só existe na normativa proposta para a análise de projeto das SATs do CBMSC, conforme o julgamento da maioria dos participantes da pesquisa.

Se aprovada, esta normatização encerraria a alegação da Assessoria Jurídica do CBMSC para a negativa da solicitação do teletrabalho para seu servidor quando fundamentou sua resposta em: “não existe previsão normativa de escala em regime de teletrabalho no âmbito do CBMSC”.

De uma forma geral optou-se por fazer a legislação da maneira mais restritiva possível. Por isso ela é enfática em determinar o fim do teletrabalho no descumprimento de metas e demais obrigações do teletrabalhador; estabelece meta superior em 30% para o teletrabalho; prevê PAD para o não cumprimento do teletrabalho; entre outros. Isso poderá ser revisto. Mas considerando a disciplina e o comprometimento na missão própria dos bombeiros militares, acredita-se que está bem dimensionado para o CBMSC.

A restrição do teletrabalho para a análise de projetos das SATs deste estudo foi mais um opção metodológica de que uma restrição a outras atividades administrativas do CBMSC. É possível que seja feita uma normatização para o teletrabalho de forma genérica, só acrescentando itens que prevejam que o teletrabalho só pode ser aplicado às atividades meio e que possuam indicadores mensuráveis para criação de metas. Desde já o pesquisador é voluntário a ajudar neste intento.

A aplicabilidade do teletrabalho no CBMSC passará necessariamente pela análise e aprovação da BM1 e do próprio Comandante Geral. Também precisará passar por uma análise jurídica para dirimir problemas relacionados a prestação de serviço não presencial, a exemplo de como seriam tratados os acidentes de trabalho que eventualmente acontecessem na casa do teletrabalhador. Porém este estudo indica uma série de vantagens que o teletrabalho pode representar para o militar, para a instituição e para a sociedade. Outrossim, na análise de projetos existem parâmetros para mensuração de produtividade; há condições tecnológicas para a realização de trabalho fora do ambiente dos quartéis; e, conforme as respostas dos Chefes das SATs, existe uma percepção positiva sobre a modalidade, bem como analistas com interessados em realizar serviço em teletrabalho. Constituído-se assim, a atividade certa para o desenvolvimento de um projeto-piloto, para generalização posterior.

### 5.3 OUTRAS RECOMENDAÇÕES

No trabalho ficou evidenciado que o teletrabalho pode ser implementado na análise de projetos das SATs do CBMSC, mas há bastantes etapas a vencer para que esta estratégia de jornada de trabalho surta os efeitos positivos esperados.

Recomenda-se em primeiro lugar que novos estudos sejam feitos para complementar esta pesquisa que não tem a pretensão de ser definitiva. Pode ter passado despercebido algum ponto importante para que o projeto do teletrabalho seja viável no CBMSC. Da mesma forma recomenda-se avaliar previamente, de forma semelhante ao feito neste trabalho para a análise de projetos das SATs, as outras áreas de atuação administrativa onde se tenha o desejo de fazer a implementação futura do teletrabalho.

Na questão de gestão de pessoas observou-se que há grandes desafios. O primeiro é o Chefe compreender a forma de comandar à distância. Não há fórmula ou treinamento para desenvolver esta habilidade e conseguir os melhores resultados. A pesquisa de percepção dos Chefes da SAT indicou que a maioria não considera que o teletrabalho possa ser inviável por perda nos aspectos da disciplina e da hierarquia. Isto mostra um grau de amadurecimento importante do CBMSC e deste profissionais em particular, apesar da média baixa de tempo de serviço que predomina entre os participantes da pesquisa.

Na mesma linha surge a questão de controle do teletrabalhador e dos demais militares da SATs. É cada dia mais urgente que hajam indicadores de produtividade e caso estes não sejam atendidos ações devem ser tomadas. Faz parte da missão do Chefe controlar seus subordinados e não pode haver prevaricação na adoção de medidas que coíbam os

trabalhadores que agem com desídia. O teletrabalho faz com que a administração por resultados se efetive, e com parâmetros mais claros os trabalhos se desenvolvam de melhor maneira, ganhando em qualidade e celeridade do serviço à população.

Ainda na gestão de pessoas cabe lembrar que para o teletrabalho não podem ser destinados aqueles que já apresentam alguma dificuldade de convivência ou tendências para patologias semelhantes à síndrome do pânico ou depressão. Estes quadros podem se agravar. A própria percepção dos Chefes das SATs mostra que isso pode ser um problema. E que é necessária a ação efetiva destes Chefes e o acompanhamento para que o teletrabalho que surge para melhorar a gestão, não traga malefícios para alguns analistas. Da mesma forma o teletrabalho não deve servir para isolar dos demais colegas da caserna o militar que tenha apresentado algum problema. Este é o que precisa ficar mais perto do chefe, pois possivelmente precisa ser ajudado para melhorar seu desempenho e superar seus problemas.

Também é importante tomar cuidados com os conflitos internos que podem surgir em decorrência do teletrabalho. A percepção que importante parcela dos Chefes de SAT tem é que o Espírito de Corpo, valor essencial do CBMSC, pode sofrer máculas devido ao adoção do novo modo de trabalho. Por isso é preciso um acompanhamento próximo e ações que mitiguem a influência negativa. A adoção parcial na modalidade, não restringindo o vínculo semanal do analista com o quartel é uma das formas de cuidar desta problemática.

Quanto ao início da implantação de um projeto piloto indica-se que seja feito apenas após toda a mudança de tecnologia de informação estiver feita. Problemas estruturais podem colocar a perder todo um planejamento e um bom projeto. Não obstante, logo após a mudança é um período propício para implementação, pois já vem associadas as necessidades de conhecimento da nova tecnologia com a nova metodologia de trabalho. Certamente, o fracasso ou o sucesso do teletrabalho depende muito da tecnologia de informação e comunicação e os ajustes iniciais serão inevitáveis.

Por fim a questão legal é indispensável. Vimos que cabe ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina fazer as adequações necessárias nas suas regulamentações para que o trabalho desenvolvido seja o melhor possível para a sociedade. Está sendo sugerido uma Ordem Administrativa com a possibilidade do teletrabalho para os analistas de projeto da SAT, mas esta ordem pode ser mais genérica, se for assim o entendimento do Estado Maior e do Comando Geral. É necessário fazer a revisão da Ordem proposta.

Por fim, se optado por disponibilizar o teletrabalho aos analistas de projeto das SATs do CBMSC sugere-se seguir o planejamento apresentado no item 5.1 de modo ao projeto-piloto ser bem estruturado e com maiores probabilidade de atingir os objetivos esperados.

## 6. CONCLUSÃO

Esta monografia trouxe a ideia de uma nova forma de prestação do serviço através do teletrabalho para a atividade administrativa do CBMSC de análise de projetos, desenvolvidos pelas SATs das OBMs.

Como visto ao longo do trabalho, hoje há ferramentas de tecnologia da informação e comunicação disponíveis e bons indicadores de produtividade para nortear a atividade, faltando para a implementação estudos para ver se é válida e aplicável ao CBMSC e uma legislação interna para o teletrabalho.

Para examinar a aplicabilidade e a possibilidade de institucionalização do teletrabalho no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina a partir do serviço de análise de projeto da Seção de Atividades Técnicas fez-se o uso de duas estratégias: a revisão teórica, em especial buscando comparar outros trabalhos desenvolvidos em órgãos da administração pública com o que se vislumbra para o CBMSC; e uma pesquisa de percepção com os Chefes das SATs de todas as OBMs de Santa Catarina.

Na revisão teórica se buscou primeiramente definir o teletrabalho. E na sequência correlacionar o teletrabalho com a gestão estratégica de pessoas. Foi possível o entendimento do conceito e também já ponderar sobre futuros desafios que são gerados com uma mudança nos processos institucionais.

Na sequência se realizou o estudo das legislações nacionais vigentes sobre o teletrabalho. Verificou-se que muito se evoluiu na esfera privada com a nova CLT de 2017, bem como na administração pública com a Resolução 227 do CNJ de 2016. Decorre disso que algumas organizações públicas hoje já possuem servidores em teletrabalho. Inclusive, foi possível localizar legislação referente ao teletrabalho em instituição militar. De outro lado, constatou-se que nas organizações militares estaduais do Sul do Brasil não existe legislação específica.

Continuando foi levantado os benefícios, problemas e os fatores críticos para efetivação do teletrabalho na análise de projetos das SATs. Os principais benefícios apontados são a melhoria da gestão do tempo, a adequação de limitações dos servidores ao teletrabalho, ganhos financeiros para a instituição e para o servidor, a motivação para o trabalho por parte do servidor e o aumento da produtividade. Como problemas foi apontada a perda de qualidade nas análises, o isolamento social e diminuição do espírito de corpo. Como fatores críticos estão: a falta de parâmetros gerenciais para a análise de projetos na SAT;

dificuldades com a tecnologia informação e comunicação; a incompatibilidade com a disciplina e a hierarquia, a falta de voluntários para o teletrabalho e falta de normatização.

A seguir foi caracterizada o Setor de Análise de Projetos das SATs do CBMSC e apresentados os resultados da pesquisa de percepção dos Chefes das SATs diante dos benefícios, problemas e pontos críticos do teletrabalho apresentado na revisão teórica. Resultou que todos os benefícios foram ratificados pela pesquisa. Dentre os problemas o isolamento social recebeu percentual superior a 50% como identificação de problema. A perda de qualidade de análises não foi indicada. E a diminuição do espírito de corpo obteve as respostas mais divididas de toda a pesquisa.

Quanto aos pontos críticos da falta de parâmetros, dificuldades com a tecnologia da informação e comunicação e incompatibilidade do teletrabalho com a disciplina e hierarquia militar, em nenhum dos casos as respostas foram superiores a 25%. Isto indica que há boa receptividade do teletrabalho na análise de projeto. Somente cinco dos 61 Chefes de SAT que possuem analistas exclusivos e responderam o formulário completo consideram o teletrabalho inviável na análise de projeto das SATs do CBMSC.

Correlacionando a revisão da literatura e a pesquisa de percepção pode-se inferir que o teletrabalho pode ser aplicado nesta atividade em particular no CBMSC.

Por isso, foram apresentadas como contribuições desta pesquisa um modelo de planejamento para a implementação do teletrabalho na análise de projetos das SATs do CBMSC, as ideias que guiaram a construção de uma normatização própria do CBMSC e considerações do pesquisador para que o projeto alcance os resultados esperados. Existem pontos que precisam ser melhorados como a administração por resultados em toda a corporação e também a consolidação dos novos sistemas de gerenciamento da atividade técnica. De outro lado, observou-se uma maturidade dos Chefes da SAT que não temem o novo e estão, em sua grande maioria, dispostos a testar o teletrabalho, ainda que para isso seja necessário novo aprendizado que lhes retira da zona de conforto.

No Apêndice do trabalho, apresenta-se o modelo de regulamentação vital para a implementação do teletrabalho na análise de projetos da SAT do CBMSC.

Como agenda de pesquisa futura sugere-se novos estudos, incluindo outras áreas administrativas, como a tecnologia da informação. E, caso implementada a proposta em tela, fazer estudos de produtividade e qualidade de vida de analistas antes e depois do teletrabalho.

O CBMSC é uma instituição inovadora e criativa. Deve continuar a ser protagonista de melhorias para os seus servidores, que ao mesmo tempo garanta melhores serviços à comunidade e aumentem ainda mais sua credibilidade e confiabilidade.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 1967-2007. 2017.
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competência de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. Brasília 57 (4): 549-563 Out/Dez. 2006.
- ANDION, M. C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos EBAPE**. BR, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 1-19, Mar. 2012.
- BARBOSA, J. K. D.; MARANHÃO, C. M.; REZENDE, A. F. A poli(mono)фония do teletrabalho. **Revista Foco**. V.10, no3, p.146 - 171, ago./dez. 2017.
- BERGUE, S. T. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas**: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Capítulo 1 (pp. 15 a 69). Caxias do Sul: EDUCS, 2011.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da administração pública do Brasil. **Revista do Serviço Público**. Ano 49. Número 1. Jan-Mar 1998.
- BRANDÃO, H. P. Gestão por competência: métodos e técnicas para o mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988.
- BRASIL. **Lei Nº 12.551 de 15 de dezembro de 2011**. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). 2011.
- BRASIL. **Lei Nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). 2017.
- CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 2ªEd. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 2009.
- CARVALHO, G. B. J.; FINCATO, D. P. A implantação do trabalho remoto no âmbito da Procuradoria Geral Federal. **Revista da AGU**. Brasília-DF, v. 17, n. 03. 129-148, jul./set. 2018.
- CBMSC. **DtzPOP Nr 26 - CmdoG- Serviço de vistoria e fiscalização em Segurança Contra Incêndio e Pânico**. 2016.
- CBMSC. **OAdm Nr 1-18-CmdoG**. Define a jornada de trabalho dos militares estaduais nos Cursos de Formação de Cabos e Sargentos do CBMSC. 2018.
- CBMSC. **OAdm Nr 02-19-CmdG**. Regula e padroniza normas quanto ao expediente administrativo, escalas de serviço e banco de horas do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. 2019.

- CBMSC. **Planejamento Estratégico: 2018-2030**. 2018.
- CBMSC. **Planilha da Articulação e Efetivo do CBMSC**. BM1. 2019a.
- CBMSC. **Produção Atividade Técnica 2011-2018**. DSCI. 2019b.
- CNJ. **Resolução 227 de 15 de junho de 2016**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2016.
- COLLODEL, F. **Estudo de Caso do Programa “Sat Control” à luz das teorias de motivação**. 2017. 69 f. Monografia (Curso de Formação de Oficiais) – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Centro de Ensino Bombeiro Militar, Curso de Comando e Estado Maior. Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis. 2017.
- COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro. N°41. p. 105-124. Jan-Fev. 2007.
- DE MASI, D. **O Futuro do trabalho (editor)**. São Paulo: José Olympio. 1999.
- DI FELÍCIO, G.. **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira : um anteprojeto**. 88 f. Dissertação (mestrado). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 2014.
- EUA. **P.L. 111-292, the Telework Enhancement Act of 2010**. Disponível em: <https://www.telework.gov/guidance-legislation/telework-guidance/telework-guide/guide-to-telework-in-the-federal-government.pdf>. Acesso em 18 de outubro de 2019. 2010.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FILARDI, F.; CASTRO, R. M.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Fundação Getúlio Vargas FGV-EBAPE**. Rio de Janeiro – RJ. 2018.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2ªed. São Paulo: Penso Editora, 2012.
- GOULART, J. O. **Teletrabalho, alternativa de trabalho flexível**. Distrito Federal: Editora SENAC, 2009.
- LEITE, A. L.; MULLER, I. R. F. Teletrabalho no serviço público: Estudo de Caso no Ministério Público de Santa Catarina – MPSC. **Anais do XX SEMEAD- Seminários em Administração**. Florianópolis. 2017.
- LIMA, M. S. B.. **O teletrabalho no poder judiciário brasileiro : ganhos para tribunais e sociedade? : as experiências de Santa Catarina e Amazonas**. 160 f. Dissertação (mestrado). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 2018.
- LUCENA, J. P. O teletrabalho e o controle do trabalhador à distância. **Revista eletrônica do Tribunal Regional da 4ªRegião**. Ano XI. Número 187. Porto Alegre. 2015.



MALHOTRA, N.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M.C. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELLO, A.A.A. **O uso do teletrabalho nas empresas de Call Center e Contact Center multivalentes atuantes no Brasil**: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas. 278f. Tese de doutorado apresentada à Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2010.

MROSS, H. **Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na Coordenação-geral de informática da Secretaria da Previdência**. Trabalho de conclusão de curso (especialista em Gestão Pública). ENAP, Brasília – DF. 2016.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (OIT). C 177 – **Home Work Convention, 1996 (No. 177)**. Home Work Recommendation, 1996 (No. 184). Disponível em: <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-publication/wcms\\_223990.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-publication/wcms_223990.pdf)>. Acesso em: 13/10/2019.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. **Anais do II Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público**. Florianópolis. 2018.

PANTOJA, M. J.. Visão geral das pesquisas na área de competências gerenciais no setor público: limites e desafios da meritocracia na administração pública brasileira. In: **CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, XXIII. Madrid, Espanha, 2017.

PARANÁ. **Portaria Nº 040 de 17 de setembro de 2018**. Estabelece normas e procedimentos para a padronização do serviço no âmbito do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná – CB/PMPR. 2018

PERNAMBUCO. **Suplemento Normativo - SUNOR No G 1.0.00.043 de 20 de agosto de 2019**. Regulamenta o Teletrabalho no âmbito da PMPE e dá outras providências. 2019.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª. ed. rev. Ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

RIO GRANDE DO SUL. **Nota de Instrução Administrativa n.º 033.2 de 13 de junho de 2013**. Regula os procedimentos a serem adotados pela Brigada Militar, no tocante à elaboração, execução e controle das escalas de serviço ordinário, bem como para o pagamento de gratificação por exercício de serviço extraordinário. 2013.

SANTA CATARINA. **Constituição do Estado de Santa Catarina**. 1989.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar Nº 614 de 20 de dezembro de 2013**. Fixa o subsídio mensal dos militares estaduais, conforme determinam o § 9º do art. 144 da constituição da república e o art. 105-a da constituição do Estado. 2013.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar Nº 16.773, de 30 de novembro de 2015.** Dispõe sobre as formas de cumprimento da jornada de trabalho e o banco de horas no âmbito das instituições militares estaduais e estabelece outras providências. 2015.

SÃO MIGUEL DO OESTE. **RESOLUÇÃO No 001/2019.** Cria no âmbito do Poder Municipal de São Miguel do Oeste-SC o sistema de teletrabalho – stt, ou *home office*, destinado a modernizar e dinamizar a funcionalidade dos trabalhos do poder legislativo de São Miguel do Oeste, Estado de Santa Catarina. 2019.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro 43(2):347-69, MAR./ABR. 2009

SOBRATT. **Pesquisa home office 2018.** SAP. 2018.

STM. **Resolução Nº 246, de 20 de setembro de 2017.** Regulamenta o teletrabalho no âmbito da Justiça Militar da União. 2017.

TOMPSON, F.; LAWRENCE, J. Um modelo para a nova gerência pública. **Revista do Serviço Público.** Ano 51. Número 1. Jan-Mar 2000

TRIOLLA. **Introdução a estatística.** 836 p. 12ª ed. São Paulo: LTC. 2017.

TRF4. **Resolução Nº 134, de 12 de dezembro de 2016.** Regulamenta o teletrabalho no âmbito da Justiça Federal de 1º e 2º Graus da 4ª Região e dá outras providências. 2016.

TRT-12. **Portaria no 170, de 15 de maio de 2018.** Altera a Portaria PRESI no 154, de 23 de agosto de 2016, que dispõe sobre a realização de teletrabalho no Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região. 2018.

UDESC. **Manual para elaboração e normatização de trabalhos de conclusão de curso da UDESC: graduação e pós-graduação.** Florianópolis. Editora UDESC. 2017

VENDRAMINI, P. **O ensino de administração pública e o desenvolvimento de competências:** a contribuição do curso de Administração Pública da ESAG-UDESC. Tese para a obtenção do grau de Doutor na Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2013.

VIDAL, V. V. **Marketing no setor público e os indicadores de desempenho na atividade técnica do Corpo de Bombeiros Militar.** 2015. 96 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Administração de Segurança Pública, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis. 2015.

ZWICHER, I. O. O teletrabalho e sua evolução na jurisprudência do tribunal Superior do Trabalho. **Rev. Trib. Reg. Trab. 3a Reg.,** Belo Horizonte, v. 59, n. 90, p. 175-191, jul./dez. 2014.

## **APÊNDICE A - PROPOSTA DE ORDEM ADMINISTRATIVA QUE REGULAMENTA O TELETRABALHO NA ANÁLISE DE PROJETOS DAS SATS DO CBMSC**



### **ORDEM ADMINISTRATIVA Nr XX-CMDOG, DE XX DE XXXXX DE 20XX**

Nome: **ORDEM ADMINISTRATIVA**

Identificação: **OAdm Nr XX-XX-CmdoG**

Abrangência: **Toda a Corporação**

Classificação: **Administrativa Permanente**

Assunto: **Regulamentar o teletrabalho na análise de projetos das SATs do CBMSC**

#### **1. FINALIDADE**

Art. 1º Considerando:

§1º a necessidade constante de aprimoramento da gestão estratégica de pessoas para motivar e comprometer os bombeiros militares em suas tarefas, bem como melhorar a sua qualidade de vida;

§2º o princípio da eficiência para a Administração Pública, art. 37 da Constituição Federal;

§3º a existência de parâmetros gerenciais na análise de projetos das SATs através do Programa Sat Control que possibilitam mensurar objetivamente o desempenho dos analistas;

§4º o avanço tecnológico da análise digital e do novo E-SCI que possibilitam o teletrabalho;

§5º os benefícios resultantes do teletrabalho para a Administração, para os militares e para a sociedade, conforme experiências bem sucedidas no MPSC, no Tribunal Regional Federal da 4º Região, entre outros;

§6º a Lei 12.551/2011 que equipara os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos e a Lei 13.467/2017 que define o teletrabalho e estabelece regramento para a sua execução; e

§7º o §2º do art. 5º da Lei Nº 16.773, de 30 de novembro de 2015 que dispõe sobre as formas de cumprimento da jornada de trabalho e o banco de horas no âmbito das instituições militares estaduais;

O Comandante do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, RESOLVE:

**Regular e padronizar norma para o teletrabalho no serviço de análise de projetos das SATs do CBMSC.**

#### **2. EXECUÇÃO**

Art. 2º A atividade de análise de projetos SATs no âmbito do CBMSC pode ser executada fora da Seção de Atividades Técnicas, de forma remota, sob a denominação de teletrabalho, observadas as diretrizes, os termos e as condições estabelecidos nesta Ordem.

Art. 3º São objetivos do teletrabalho:

I – Promover a administração orientada a resultados, focada no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;

II – Aumentar a produtividade e a qualidade de trabalho dos militares;

III- Promover mecanismos para motivar e comprometer os militares com os objetivos da instituição;

IV – Economizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos militares até o local de trabalho;

VI – Ampliar a possibilidade de trabalho aos militares estaduais com dificuldade de deslocamento (casos de restrições médicas, necessidade de cuidados com saúde de familiares, entre outros);

VI – Contribuir para a sustentabilidade socioambiental, com a diminuição de poluentes, contribuição para a mobilidade urbana e a redução no consumo de água, energia elétrica, papel e de outros bens e serviços disponibilizados pela CBMSC;

VII – Estimular o desenvolvimento de talentos, o trabalho criativo e a inovação.

Art. 4º A adesão do teletrabalho é voluntária e poderá ser concebida a critério dos gestores das SATs dos Batalhões após a anuência dos Chefes dos SATs de cada OBM. Não se constituindo, portanto, direito ou dever do militar.

Art. 5º A realização de teletrabalho é vedada aos militares que estejam a menos de seis meses no serviço de análise de projetos; que apresentem contraindicações por motivo de saúde; tenham sofrido penalidade disciplinar nos dois anos anteriores à indicação; e tenham sido reprovados em teletrabalho em experiência anterior.

Art. 6º Terão prioridade para o ingresso no teletrabalho, respectivamente, os militares que tenha limitações físicas (definitivas ou temporárias) que importe em dificuldade de locomoção; que tenham filhos, cônjuge ou dependentes especiais; as gestantes e as lactantes; pais com filhos até dois anos ou adotantes até completar dois anos de adoção e os que demonstrem comprometimento e habilidades de auto-gerenciamento do tempo e de organização.

Art. 7º Não há limite de analistas por SAT que podem estar regidos pelo teletrabalho. Porém, o teletrabalho é limitado a 03 dias na semana para cada analista da SAT. A majoração excepcional ficará a critério do Comando Geral.

Art. 8º Será mantida a capacidade plena de funcionamento do Setor de Análise de Projetos, em especial o atendimento aos responsáveis técnicos, nos dias definidos para consultas técnicas em cada unidade do CBMSC. Um cronograma de horários com os dias em que o analista estiver em teletrabalho e no trabalho presencial deve ser afixado junto às SATs para conhecimento do público interno e externo;

Art. 9º O teletrabalho não deve obstruir o convívio social, promover o enfraquecimento do espírito de corpo do CBMSC e nem conflitar com o direito ao tempo livre do analista de projetos. Caso alguma das questões seja verificada pelos Chefes de SAT ou Gestores de SAT, o teletrabalho deve ser suspenso.

Art. 10º O bombeiro militar em regime de teletrabalho pode, sempre que entender conveniente ou necessário, e no interesse da Administração, prestar serviços nas

dependências do órgão a que pertence, seja na análise de projetos, em outras missões administrativas e também no serviço operacional quando a demanda assim exigir.

Art. 11º A Chefia Imediata estabelecerá as metas mensais a serem alcançadas, sempre que possível em consenso com os analistas de projetos. Estas metas ficarão acessíveis a todos os bombeiros militares da Seção de Atividade Técnica, bem como para o Comandante local e o Comandante do Batalhão.

§1º A meta de desempenho estipulada aos analistas em teletrabalho será superior à dos militares que executam a atividade de análise de projetos nas dependências da SAT em no mínimo 30%, proporcional aos dias que estão autorizados a fazer o teletrabalho;

§2º É requisito para o teletrabalho a criação de um Plano de Trabalho individualizado para cada analista de projetos. Este Plano deve conter as seguintes informações: as metas a serem alcançadas; a periodicidade em que o militar se encontra no quartel para exercício regular de suas atividades; a data mensal de reunião com a chefia imediata para avaliação de desempenho, bem como eventual revisão e ajustes de metas e o prazo em que o militar estará sujeito ao regime de teletrabalho (em caso de regime temporário).

Art. 12º O alcance da meta de desempenho estipulada ao militar em regime de teletrabalho equivale ao cumprimento da respectiva jornada de trabalho.

§ 1º Não caberá pagamento de adicional por prestação de serviço extraordinário para o alcance das metas previamente estipuladas.

§ 2º Na hipótese de atraso injustificado no cumprimento da meta, o militar não se beneficiará da equivalência de jornada a que alude o caput deste artigo, cabendo ao gestor da unidade estabelecer regra para compensação.

§ 3º O atraso injustificado no cumprimento da meta também enseja a abertura procedimento administrativo disciplinar pela falta cometida e determina a suspensão do regime de teletrabalho para o analista.

Art.13 - São atribuições do Chefe da SAT local, em conjunto com os Gestores das SATs dos Batalhões, acompanhar o trabalho dos analistas de projeto em regime de teletrabalho, monitorar o cumprimento das metas estabelecidas e avaliar a qualidade do trabalho apresentado.

§ 1º Caso constatado o não cumprimento da meta de forma injustificada, o Chefe da SAT e/ou o Gestor da SAT deverá fazer um relatório, que dará início ao Processo Administrativo Disciplina e também justificará a suspensão do teletrabalho.

Art.14- São deveres do militar em regime de teletrabalho:

I – Cumprir, no mínimo, a meta de desempenho estabelecida, com a qualidade exigida pela chefe imediato e pelo Gestor da SAT do Batalhão;

II – Cumprir as escalas de dias presencial, sem promover alterações e atender às convocações excepcionais para comparecimento junto ao Quartéis, sempre que houver necessidade da unidade ou interesse da Administração;

III – Manter telefones de contato permanentemente atualizados e ativos nos dias úteis;

IV – Consultar diariamente a sua caixa de correio eletrônico institucional, o Sat Control e o SGPe;

V – Manter o chefe imediato informado acerca da evolução do trabalho e de eventuais dificuldades que possam atrasar ou prejudicar o seu andamento;

VI – Reunir-se mensalmente com a chefe imediato para apresentar os resultados do mês e obter orientações e informações, de modo a proporcionar o acompanhamento dos trabalhos;

VII – Retirar processos e demais documentos das dependências das SATs, quando necessário, mediante assinatura de termo de recebimento e responsabilidade, e devolvê-los íntegros ao término do trabalho ou quando solicitado pela chefe imediato ou gestor da SAT do Batalhão;

VIII – Não fazer consultas técnicas em suas casas durante o teletrabalho, reservando para isso os dias de trabalho presencial nas SATs;

IX- Preservar as informações acessadas de forma remota ou física, mediante observância das normas internas de segurança da informação e da comunicação;

X- Manter atualizados os sistemas institucionais instalados nos equipamentos de trabalho.

§ 1º As atividades deverão ser cumpridas diretamente pelo analista em regime de teletrabalho, sendo vedada a utilização de terceiros, militares ou não, para o cumprimento das metas estabelecidas.

§ 2º O descumprimento dos deveres, tal qual o descumprimento da meta, acarretará a abertura de Processo Administrativo Disciplina e coloca fim ao regime de teletrabalho para o analista de projetos.

Art. 15- O analista de projetos em teletrabalho é responsável, às suas expensas, por providenciar e manter estruturas física e tecnológica, além dos recursos necessários e adequados à realização do seu trabalho.

§ 1º Compete ao cada Batalhão, juntamente com a Divisão de Tecnologia da Informação do CBMSC, viabilizar o acesso remoto aos analistas em regime de teletrabalho, divulgar os requisitos tecnológicos mínimos para o referido acesso e instalar os sistemas necessários para o teletrabalho. Podem ainda ser realizadas manutenções dos equipamentos nos quartéis quando houver capacidade para isso, mas não é permitido onerar o Estado com peças ou acessórios para os equipamentos particulares.

§ 2º É requisito para aprovação do início do teletrabalho a apresentação de um levantamento fotográfico do local para o trabalho e dos equipamentos disponíveis para verificação do Chefe Imediato ou Gestor da SAT do Batalhão que emitirão parecer sobre a adequação às necessidades existentes para o serviço.

§ 3º Será resguardada a privacidade do domicílio e das informações de contato do servidor frente ao público externo.

Art. 16- Antes do início das atividades de teletrabalhos para os analistas de projetos será feita a difusão de conhecimentos e fornecido orientações para saúde e ergonomia.

Art. 17. O militar pode, a qualquer tempo, solicitar o seu desligamento do regime de teletrabalho.

Art. 18. O Gestor da SAT do Batalhão com a anuência do chefe local pode, a qualquer tempo, cancelar o regime de teletrabalho para um ou mais militares, justificadamente.

Art.19 – O teletrabalho para os analistas de projeto é renovado automaticamente a cada ano, não sendo necessário fazer nova solicitação.

Art. 20- Os analistas de projetos que optarem pelo teletrabalho terão esta condição publicada em Boletim Interno do Batalhão, para fins de registro nos assentos funcionais. Nesta publicação deve constar as informações descritas no Plano de trabalho, conforme Art.11 desta Ordem.

### **3. PRESCRIÇÕES DIVERSAS**

Art. 21- Os Chefes das SATs e Gestores de SATs dos Batalhões deverão avaliar o teletrabalho, após o prazo máximo de 1 (um) ano da sua implementação, com o objetivo de analisar e aperfeiçoar as práticas adotadas.

Art. 22- Os Chefes das SATs e Gestores de SATs dos Batalhões deverão encaminhar ao Chefe do Estado Maior o relatório sobre os resultados da avaliação mencionada no art. 20, visando a realização de eventuais melhorias na Ordem.

Art. 23- Fica instituída a Comissão de Gestão de Teletrabalho, formada pelo Chefe do Estado Maior Geral e o Diretor de Pessoal, aos quais compete analisar os resultados apresentados pelas unidades participantes do teletrabalho, propor os aperfeiçoamentos necessários e suspender temporária ou definitivamente o regime de teletrabalho na análise de projetos das SATs se julgado necessário.

Art. 24- Os casos omissos a esta OAdm serão resolvidos pelo Cmt-G do CBMSC.

Art. 25- A presente OAdm terá sua vigência a partir de sua publicação.

Florianópolis, SC. XX/XX/XXXX

CHARLES ALEXANDRE VIEIRA - Cel BM  
Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

**APÊNDICE B - EAP PARA IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NA ANÁLISE DE PROJETOS DO CBMSC**

