

O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública

José de Albuquerque Nogueira Filho

Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF – Brasil

Míriam Aparecida Mesquita Oliveira

Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF – Brasil

Fabiano Pereira Corrêa Sãmy

Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF – Brasil

André Nunes

Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF – Brasil

O objetivo deste artigo é avaliar a implementação do teletrabalho no âmbito do Ministério da Justiça e Segurança Pública, com relação à redução de custos e ao aumento da produtividade. A literatura especializada apresenta benefícios para organizações e teletrabalhadores, relacionando-os à elevação da produtividade e à racionalização de custos, bem como à satisfação do teletrabalhador. Os dados analisados provêm de avaliações realizadas pelo Comitê Gestor do órgão no período de 01/09/2016 a 31/08/2017. Os resultados preliminares indicam que o teletrabalho contribui: na otimização de uso dos espaços físicos, possibilitando racionalização dos custos comuns da instituição; no aumento significativo da produtividade média dos servidores em teletrabalho. Logo, percebe-se que os resultados desta pesquisa corroboram os achados na literatura, sobretudo naquilo que se refere aos benefícios percebidos pela organização, visto que a adoção do teletrabalho evidenciou a elevação da produtividade e possibilidades reais de racionalização de custos no referido ministério.

Palavras-chave: teletrabalho, racionalização de custos, produtividade.

DOI: 10.21874/rsp.v71i2.3173 | ISSN: 0034-9240 | E- ISSN: 2357-8017

[Artigo recebido em 15 de dezembro de 2017 e aceito em 16 de março de 2020.]



El teletrabajo como inductor de aumentos de productividad y de racionalización de costes: una aplicación empírica en el Ministerio de Justicia y Seguridad Pública

El objetivo de este artículo es evaluar la implementación del teletrabajo en el ámbito del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, con relación a la reducción de costes y al aumento de la productividad. La literatura especializada presenta beneficios para organizaciones y teletrabajadores, relacionándolos con la elevación de la productividad y la racionalización de costes, así como a la satisfacción del teletrabajador. Los datos analizados provienen de evaluaciones realizadas por el Comité Gestor del órgano, en el período de 01/09/2016 a 31/08/2017. Los resultados preliminares indican que el teletrabajo contribuye: en la optimización del uso de los espacios físicos, posibilitando la racionalización de los costes comunes de la institución; en el aumento significativo de la productividad media de los servidores en teletrabajo. Por lo tanto, se percibe que los resultados de esta investigación corroboran con los hallazgos en la literatura, sobre todo en lo que se refiere a los beneficios percibidos por la organización, ya que la adopción del teletrabajo evidencia elevación de la productividad y posibilidades reales de racionalización de costes en el Ministerio.

Palabras clave: teletrabajo, racionalización de costes, productividad

Teleworking as an inducer of productivity increases and cost rationalization: an empirical application in the Ministry of Justice and Public Security

The objective of this article is to evaluate the implementation of telework, within the scope of the Ministry of Justice and Public Security, in relation to cost reduction and productivity increase. The specialized literature presents benefits for organizations and teleworkers, relating them to the increase of productivity and the rationalization of costs, as well as the satisfaction of the teleworker. The data analyzed comes from evaluations made by the Management Committee of the organ, in the period 01/09/2016 to 08/31/2017. Preliminary results indicate that telecommuting contributes to: optimizing the use of physical spaces, making it possible to rationalize the institution's common costs; in the significant increase of the average productivity of the servants in telework. Therefore, the results of this research corroborate with the findings in the literature, especially regarding the benefits perceived by the organization, since the adoption of telework shows productivity increase and real possibilities of cost rationalization in the Ministry.

Keywords: teleworking, cost rationalization, productivity

Introdução

As aceleradas transformações que o mundo do trabalho vem passando nos últimos anos, em virtude do surgimento de novas tecnologias de informação e comunicação, tornam necessário que novos formatos organizacionais sejam definidos. Essas mudanças estão relacionadas à modificação da cultura do trabalho, que se intensifica na busca por maior eficiência e produtividade. Nesse cenário de alta competitividade, a flexibilidade organizacional vem tomando maiores proporções. As organizações precisam diminuir o excesso de formalidades e regras para que possam tornar-se mais eficientes e competitivas.

Segundo Pyöriä (2011), as transformações causadas pela globalização estão relacionadas à transformação da cultura do trabalho, na qual predomina e se fortalece a busca constante por maior eficiência e produtividade. Nesse sentido, o desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação permite a mobilidade de diversas tarefas corriqueiras para além do local tradicional de trabalho, possibilitando a utilização do teletrabalho como alternativa de flexibilização do trabalho.

Bernardino (2010) afirma que o teletrabalho pode ser utilizado, principalmente, por organizações que buscam a redução de custos, já que a função profissional passa a ser exercida de maneira remota pelo trabalhador, sem a necessidade de atuar no ambiente físico da organização. Assim, o alto custo dos imóveis comerciais, instalações e manutenção pode ter impacto direto na decisão de se adotar o teletrabalho nas organizações, uma vez que nessa modalidade de trabalho, existe uma considerável redução da necessidade de dispor de infraestrutura predial e tecnológica para alocação de funcionários (SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 2015).

No que se refere ao setor público, é possível perceber que a demanda da sociedade por serviços públicos rápidos e de qualidade vem aumentando exponencialmente e a utilização das tecnologias da informação, que viabilizam a adoção do teletrabalho, pode auxiliar nesse processo de melhoria e modernização.

Nesse sentido, o teletrabalho vem sendo adotado nas organizações públicas como ferramenta capaz de proporcionar vantagens para o serviço público, compatibilizando

a redução de custos e o aumento da produtividade; além de permitir a criação de um modelo organizacional mais moderno e eficiente, capaz de prestar serviços mais céleres e de maior qualidade à sociedade.

Com base nisso e considerando o atual cenário político e econômico vivenciado no Brasil, este artigo tem como objetivo avaliar a implementação do teletrabalho no âmbito do Ministério da Justiça e Segurança Pública, verificando se, de fato, durante o período experimental, o teletrabalho foi capaz de auxiliar na racionalização de custos e no aumento da produtividade.

Para tal, apresenta-se, inicialmente, uma breve contextualização da necessidade de modernização das atividades do setor público por meio das tecnologias da informação, seguida da revisão de literatura sobre o tema. Posteriormente, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e a discussão dos resultados alcançados. Por fim, nas considerações finais, sugere-se a realização de estudos futuros que sejam capazes de analisar questões qualitativas do teletrabalho nos âmbitos institucional e pessoal. Além disso, percebe-se a necessidade de condução de estudos longitudinais que busquem identificar a existência da redução de custos e o aumento de produtividade em outros contextos organizacionais do setor público.

Teletrabalho

Desde o início dos anos 1980, a necessidade de flexibilidade organizacional vem ocupando lugar de destaque nas análises da estrutura e dos processos das organizações. Com o surgimento do computador pessoal, as organizações passaram por grandes modificações no cenário corporativo e, a partir da década de 1990, foi possível uma maior interação entre as organizações e as pessoas por meio da conectividade proporcionada pelas ferramentas de tecnologia da informação e comunicação (TIC), a exemplo, o correio eletrônico, redes internas de comunicação, *intranets*, teleconferências, entre outros (GASPAR *et al.*, 2011).

A flexibilidade organizacional pode ser vista como grande vantagem para a organização, visto que permite a autonomia de horários ao trabalhador, gerando um aumento em seu comprometimento. Para Malik *et al.* (2016), além dos benefícios

individuais, o uso do teletrabalho pelas organizações se deve ao fato de existir uma relação positiva com produtividade, compromisso e desempenho, além da redução de custos imobiliários e do absenteísmo.

Essa evolução tecnológica, bem como o crescimento exponencial de sua utilização têm gerado profundas mudanças no desenvolvimento das relações de trabalho, permitindo que os trabalhadores tenham a oportunidade de trabalhar a distância (COLUMBU; MASSONI, 2017). Nesse caso, evita-se o custo de deslocamento e aumenta-se o controle sobre a realização da atividade profissional (WATSON-MANHEIM; CHUDOBA; CROWSTON, 2012).

Não é possível datar com precisão a origem do teletrabalho. Esse termo origina-se do inglês *telecommuting* ou *telework*. Nilles (1997, p. 15) define o teletrabalho como o processo de “levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de telesserviço”. Significa, ainda, que o teletrabalho pode ser entendido como a substituição parcial ou total das viagens diárias do trabalho por tecnologias de informação e comunicação.

Alves (2008) entende o teletrabalho como forma organizacional inovadora pela flexibilidade, que gera benefícios para empresas e para os trabalhadores, estimulando o autoempreendedorismo. Mello e Santos (2010) afirmam que o teletrabalho pode ser entendido como um emprego estável e a distância, em que o trabalhador exerce suas atividades em local distinto do escritório tradicional, podendo estar em sua casa, em um escritório virtual ou em qualquer outro lugar alternativo.

Para Estrada (2014), o teletrabalho pode ser entendido como a atividade laboral realizada com ou sem subordinação por meio de antigas e novas formas de telecomunicação, em função de uma relação de trabalho, que possibilita sua realização a distância, não necessitando da presença física do trabalhador na organização.

Segundo Ramos Filho e Neves (2017), o teletrabalho é definido como o trabalho realizado a distância, seja em domicílio, em deslocamento ou fora do ambiente físico da organização, e que envolve tecnologias de informação e comunicação. Para Hoffman (2017), o teletrabalho pode ser conceituado como forma de prestação de serviços por

meio da qual o trabalhador presta serviços a partir de seu próprio domicílio ou de qualquer outro lugar que não seja o posto de trabalho tradicional.

Além desses conceitos, o teletrabalho também pode ser entendido como forma flexível da organização do trabalho. Consiste no desempenho do trabalho fora do ambiente usual durante parte de sua jornada, podendo ser realizado tanto em tempo parcial, como total (SALAZAR, 2007).

Para Petit (2017), o teletrabalho pode ser entendido como um incentivo, devendo, portanto, ser concedido por meio de critérios de desempenho, de modo que sua adoção permita melhores padrões de produtividade, menos rotatividade e melhor compatibilidade entre trabalho e vida familiar.

O teletrabalho, no cenário brasileiro, pode ser considerado um assunto relativamente novo, uma vez que, com a intensificação da globalização, o teletrabalho passa a ser uma realidade no Brasil a partir da década de 1990 (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Nilles (1997) aponta que o principal critério para a adoção do teletrabalho é o mesmo em todos os casos. Para o autor, se um serviço, ou a maior parte dele, não depende da localização do trabalhador, então é viável a adoção do teletrabalho. Além disso, Nilles (1997) afirma que, mesmo com todos os custos de planejamento, projetos, organização, alterações tecnológicas, treinamento e inovação, o teletrabalho apresenta retorno no prazo máximo de um ano.

Por outro lado, Mello (1999) demonstra preocupação com a adoção do teletrabalho apenas como estratégia para redução de custos. Segundo ele, ao se adotar o teletrabalho dentro de todos os padrões aconselhados, o resultado poderá ser um instrumento de benefício tanto para as organizações quanto para o trabalhador e a sociedade. Na perspectiva organizacional, os benefícios adquiridos por meio da implantação de um programa de teletrabalho bem-sucedido são diversos. Entretanto, o teletrabalho também apresenta desvantagens para as organizações e trabalhadores.

Para Nogueira e Patini (2012), a possibilidade de atuar em regime de teletrabalho permite ao trabalhador a redução do estresse gerado pelas políticas do escritório e de horários de entrada e saída; como também a diminuição do desgaste ocasionado pelos

deslocamentos nos momentos de pico. De acordo com Mello (1999), as principais vantagens e desvantagens percebidas com a adoção do teletrabalho são diversas, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 | Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Vantagens	Desvantagens
<p>Organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> · redução dos custos de infraestrutura; · aumento da produtividade e eficácia; · possibilidade de recrutamento a partir de área geográfica maior; · redução no índice de rotatividade; · redução do absenteísmo; · ambiente de trabalho mais flexível; <p>Teletrabalhador:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ambiente de trabalho mais flexível; · aumento da produtividade; · redução do estresse provocado pelos congestionamentos no trânsito; · mais tempo com a família e dedicação ao lazer. 	<p>Teletrabalhador:</p> <ul style="list-style-type: none"> · visão preconceituosa; · tédio devido ao isolamento social; · distração com os membros da família e invasão do espaço profissional; · desorganização na administração do tempo; · trabalho em dias de folga.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Mello (1999).

Nesse sentido, Salas (2017) ratifica determinadas vantagens inerentes ao teletrabalhador; entre essas, o aumento da qualidade de vida com a diminuição dos níveis de estresse, como também a economia de renda, uma vez que não se incorre em custos de transporte, por exemplo. Todavia, evidencia a possível desvantagem relativa à falta de disciplina do trabalhador, pois alguns não conseguem realizar produção satisfatória em teletrabalho, necessitando de melhor preparação técnica e comportamental para atuar de forma remota.

Na perspectiva da organização, a adoção do teletrabalho permite importantes retornos sobre o investimento realizado pela organização (SALAS, 2017), tais como uma redução significativa do custo dos serviços públicos, da utilização do papel, do absenteísmo e da poluição ambiental; melhoria da imagem institucional; a potencialização das competências e da inovação dos trabalhadores; e maior autonomia profissional. Para o autor, considerando essas vantagens, a importância de se implementar a modalidade

de teletrabalho torna-se vital, não somente em empresas privadas, mas também nas organizações públicas.

Carcelén (2017) afirma que o teletrabalho possui uma série de vantagens no contexto organizacional recente. Para ele, o teletrabalho pode ser considerado como uma opção mais eficaz na busca de um equilíbrio entre as obrigações trabalhistas e as obrigações familiares, pois permite uma importante economia de tempo com os deslocamentos entre trabalho e residência. Coenen e Kok (2014) são mais abrangentes no que se refere aos benefícios do teletrabalho para as organizações. Para eles, a flexibilidade de horário traz menor rotatividade de pessoal e permite ao funcionário o aumento de sua produtividade.

Para Nilles (1997), o critério para adotar o teletrabalho consiste em avaliar se um determinado serviço, no todo ou em grande parte dele, não depende intrinsecamente da localização do trabalhador. Nesse sentido, quanto maior o grau de dependência manual das tarefas, menor será a possibilidade de aplicação do teletrabalho. Mello (1999) afirma que a definição das melhores tarefas para o teletrabalho depende de uma combinação entre a natureza das atividades realizadas e a tecnologia utilizada. Para o autor, as tarefas baseadas em informações com quantidade mínima de contato pessoal podem ter boas perspectivas.

Na tentativa de modernização da administração pública, diversos órgãos públicos estão adotando o teletrabalho. Segundo Silva (2015), a primeira organização a adotar o modelo do teletrabalho foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro). A implantação ocorreu inicialmente como um projeto-piloto, no período de 2005 a 2006, e apresentou um ganho em produtividade de 10,5% e uma economia em logística de 47,1%.

A exemplo do Serpro, outros órgãos também fizeram adesão ao regime de teletrabalho, entre eles, o Tribunal de Contas da União, a Receita Federal, o Tribunal Superior do Trabalho etc.. Em todos os casos, o teletrabalho foi implantado com a estipulação de metas de produtividade superiores para os servidores que optaram pelo trabalho a distância, além de avaliações periódicas de desempenho. No caso do TCU, foi possível alcançar 45% de redução do estoque de processos. Nesse sentido, a adoção do regime de teletrabalho deve ser pautada pela busca de melhoria dos serviços prestados, pelo aumento da produtividade e pela redução de custos, possibilitando melhorar os resultados da administração pública.

Para Silva (2015), o teletrabalho no Brasil, tanto no setor privado, como no setor público, já pode ser tido como realidade. A implementação dos programas busca atingir objetivos comuns nas distintas esferas, visto a necessidade de gerar maior produtividade combinada com a possibilidade de redução de custos operacionais.

O Teletrabalho no Ministério da Justiça e Segurança Pública

O teletrabalho foi implementado no âmbito do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJ), inicialmente, como experiência-piloto e como um projeto estratégico, buscando promover maior nível de eficiência e eficácia às atividades do órgão, além do fortalecimento da qualidade de vida no trabalho de seus servidores.

O projeto teve como objetivo principal a implementação do teletrabalho, em caráter experimental, no âmbito do Núcleo Central do MJ, e seus objetivos específicos consistem em:

- a) aumentar a produtividade e qualidade dos processos de trabalho;
- b) ratificar o objetivo estratégico que trata da promoção de iniciativas de formação e educação continuada dos servidores;
- c) flexibilizar o horário de trabalho, de modo a conciliar as necessidades do servidor, do processo de trabalho e do interesse público;
- d) promover a qualidade de vida dos servidores;
- e) reduzir custos e otimização de espaço físico; e
- f) promover a sustentabilidade ambiental.

Porém, para fins do estudo ora proposto, apenas o aumento da produtividade e a redução de custos, devido à otimização dos espaços físicos, serão analisados.

É importante destacar que a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), no MJ, foi fundamental para alavancar o processo de trabalho a distância. O SEI, além de garantir maior segurança da informação e redução dos gastos com papel, possibilitou,

às unidades organizacionais, promover uma nova rotina de trabalho, favorecendo o trabalho colaborativo, inclusive aquele realizado a distância. Assim como outros sistemas eletrônicos desenvolvidos para o aperfeiçoamento da administração pública, o SEI permite total portabilidade e possibilita o acesso remoto por meio de computadores, *notebooks*, *tablets* e *smartphones*, sendo tais plataformas eletrônicas fundamentais para a introdução da experiência-piloto do teletrabalho no MJ.

Nessa perspectiva, o teletrabalho foi instituído pela Portaria MJ nº 469, de 13 de abril de 2016 (BRASIL, 2016d), ocasião em que o órgão estudado se intitulava Ministério da Justiça, cuja estrutura regimental estava contida no Decreto nº 8.668, de 11 de fevereiro de 2016 (BRASIL, 2016b). Com o intuito de adequar a norma do teletrabalho à nova estrutura organizacional introduzida pela Medida Provisória nº 726/2016 (BRASIL, 2016c), convertida na Lei nº 13.341, de 29 de setembro de 2016, que, entre outras medidas, transformou o então Ministério da Justiça em Ministério da Justiça e Cidadania (BRASIL, 2016a), a Portaria MJ nº 469/2016 foi substituída pela Portaria MJ nº 947, de 25 de outubro de 2016 (BRASIL, 2016e).

Por conseguinte, por meio da Portaria SE nº 1.578, de 08 de novembro de 2016, foram designados os representantes indicados pelas unidades organizacionais (UO's) para comporem o Comitê Gestor do Teletrabalho (CGT), objetivando o acompanhamento, análise, avaliação e proposição de ajustes relativos à modalidade de teletrabalho no âmbito do ministério (BRASIL, 2016f).

De acordo com a Portaria MJ nº 947/2016, a meta de desempenho estipulada para o teletrabalhador será, no mínimo, vinte por cento superior à estipulada para os servidores que realizam as mesmas atividades nas dependências do MJ. Logo, é requisito para a implementação do teletrabalho, no âmbito da unidade organizacional, a estipulação de metas diárias, semanais ou mensais, devendo estar alinhadas ao planejamento estratégico do órgão (BRASIL, 2016e). Assim, com o intuito de compatibilizar a iniciativa de gestão de “teletrabalho” aos objetivos organizacionais do órgão, bem como aos resultados almejados junto ao processo de trabalho respectivo, os gestores estabelecem metas de desempenho e prazos a serem alcançados com base no histórico de produtividade *in loco* e em parâmetros de qualidade da entrega/produto final, sendo acompanhados e avaliados trimestralmente por meio de Comitê Gestor do Teletrabalho.

Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa pode ser caracterizada como estudo de caso classificado como estudo descritivo. Para Vergara (2003), o estudo de caso consiste em uma técnica de pesquisa documental que pode ser caracterizada por examinar profundamente uma unidade em particular, buscando compreendê-la. Godoi e Mattos (2006) afirmam que o estudo de caso descritivo é aquele que permite apresentar um relato detalhado de um determinado fenômeno que envolva seu planejamento, estrutura e relacionamento com outros fenômenos.

A coleta de dados foi realizada no período de outubro de 2017 e a pesquisa foi aplicada no âmbito do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJ). Foram analisados os documentos elaborados pelo Comitê Gestor do Teletrabalho (MJ-CGT), instituído pela Portaria MJ nº 469, de 13 de abril de 2016 (BRASIL, 2016d); bem como o Manual de Apuração de Custos (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA, 2017b), aprovado pela Portaria MJ nº 653, de 4 de agosto de 2017 (BRASIL, 2017).

Até a finalização da experiência-piloto, ocorrida em 31 de outubro de 2017, o Ministério mantinha, em regime de teletrabalho, 50 servidores, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 | Quantidade de servidores em teletrabalho por unidade de lotação

Unidades organizacionais – MJ	Quantidade de servidores
Consultoria Jurídica	10
Gabinete do Ministro (Corregedoria-Geral)	4
Comissão de Anistia	8
Secretaria Executiva	12
Secretaria de Assuntos Legislativos	1
Secretaria Nacional de Justiça	6
Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas	3
Secretaria Nacional de Segurança Pública	4
Secretaria Nacional do Consumidor	2

Fonte: elaborado pelos autores.

Considerando o modelo de custos aprovado pela Portaria MJ nº 653, de 4 de agosto de 2017, é possível verificar a composição de custos do ministério, que são divididos em custos comuns e de pessoal (BRASIL, 2017).

Os custos utilizados para a presente análise correspondem ao período de agosto de 2017, sendo o valor de R\$ 26.866.339,11 referente aos custos comuns e o valor de R\$ 6.599.152,39, aos custos de pessoal.

Para identificar o custo por servidor, o valor total foi dividido pelo quantitativo de 955 servidores ativos do Ministério e pelo número de dias do mês agosto de 2017, ou seja, trinta e um dias. Desse modo, no que se refere apenas aos custos comuns, obteve-se um custo mensal por servidor de R\$ 28.132,29 e um custo diário de R\$ 907,49, sendo que a soma dos custos comuns e de pessoal totalizaram os valores de R\$ 35.042,40 e R\$ 1.168,00, respectivamente.

As informações utilizadas foram extraídas por meio do Sistema de Informação de Custos (SIC) do Governo Federal, que realiza a extração dos dados oriundos do Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi) e do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape).

Assim, com base nas informações inerentes aos custos comuns diluídos por servidor, como também na metragem mínima, de 9 m²/pessoa (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA, 2017a), necessária para a boa acomodação individual, estruturaram-se as seguintes equações para análise referente aos custos e economicidade associados à otimização de espaço físico: otimização do espaço com o teletrabalho; economicidade gerada.

$$\textit{Otim Esp} = \textit{Qtde TT} \times \textit{mm}$$

Onde:

Otim Esp=Otimização do espaço com o teletrabalhador

mm=metragem mínima por servidor

Qtde TT=Quantidade de servidores em teletrabalho

$$E = Qtde\ TT \times CC$$

Onde:

E=Economicidade gerada

Qtde TT=Quantidade de servidores em teletrabalho

CC=Custo comum por servidor

A primeira calcula a quantidade de espaço disponibilizado pelos servidores que passaram a atuar em regime de teletrabalho. A segunda compreende o cálculo de economicidade gerada a partir do reaproveitamento de espaço físico disponibilizado com a iniciativa teletrabalho; ou seja, o valor indicado pelo resultado dessa equação pode ser comparado ao valor gasto com contrato de locação de imóveis, verificando vantajosidade financeira entre reaproveitar o espaço disponível ou manter o custo com aluguel.

Com relação ao planejamento e ao aumento da produtividade por meio do teletrabalho, a Portaria MJ nº 947, de 25 de outubro de 2016, que instituiu a experiência-piloto de teletrabalho no âmbito do ministério, determina, para quem atua em regime de teletrabalho, produtividade superior no mínimo em 20%, comparada com a produtividade *in loco*, ou seja, com aquele que atua ou produz suas atividades presencialmente (BRASIL, 2016e).

Assim, cada unidade organizacional deve apresentar plano de trabalho com o histórico de produtividade *in loco*, como também a proposta de aumento de produtividade alinhada com a nova regulamentação, ou seja, respeitando o aumento mínimo de produtividade de 20%.

Todavia, como a portaria supracitada não limita percentual máximo de produtividade, algumas unidades podem definir meta superior a 20%, desde que com a devida fundamentação. Entre os fatores que fundamentam aumento de produtividade maior do que 20%, destacam-se:

1. Característica do processo – o teletrabalhador instrui grande parte dos processos de baixa complexidade, aqueles que não exigem maior nível de análise e pesquisa para estruturação de parecer ou nota técnica.

2. Designação de Função Comissionada Técnica (FCT) – com o incremento de remuneração por meio de função comissionada, é possível definir aumento de produtividade superior a 20% aos ocupantes de função comissionada, sendo que geralmente o aumento da produtividade deve ser equiparado ao aumento da remuneração proporcionado pela função.

Dessa forma, a produção para o regime de teletrabalho, no âmbito do MJ, segue as seguintes diretrizes:

1. $AumProd$ (padrão) = $Prod$ in loco + 20% $Prod$ in loco;
2. $AumProd$ (processo padrão) = $Prod$ in loco + 20% $Prod$ in loco + X% $Qtde$ processo padrão;
3. $AumProd$ (FCT) = $Prod$ in loco + 20% $Prod$ in loco + Y% $Qtde$ Processos por FCT;
4. $AumProd$ (processo padrão e FCT) = $Prod$ in loco + 20% $Prod$ in loco + X% $Qtde$ processo padrão + Y% $Qtde$ Processos por FCT.

Onde:

$AumProd$ (padrão) = Aumento de produtividade estipulado apenas com o percentual mínimo definido pela regulamentação do MJ;

$Prod$ in loco = Produtividade para quem atua presencialmente no órgão;

20% $Prod$ in loco = incremento de 20% de produtividade definido pela regulamentação do MJ;

X% $Qtde$ processo padrão = percentual de aumento de produtividade com base em processos de baixa complexidade;

Y% $Qtde$ Processos por FCT = percentual de aumento de produtividade com base no incremento de remuneração proporcionado pela função designada ao teletrabalhador.

Apresentação e análise dos resultados

A avaliação da produtividade dos teletrabalhadores, como também o comprometimento e a motivação no desempenho das atividades devem ser destacados como instrumento fundamental para fins de demonstração do ganho organizacional obtido com o teletrabalho.

De acordo com o relatório final da experiência-piloto do teletrabalho no MJ, foram realizados quatro encontros trimestrais do Comitê Gestor do Teletrabalho (CGT) (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2017). No primeiro encontro, o CGT verificou a produtividade de 31 teletrabalhadores, no período 01/09/2016 a 31/08/2017, o que possibilitou identificar que 30 desses haviam atingido as metas de desempenho conforme pactuadas com suas unidades, sendo que apenas um servidor não alcançou as metas estipuladas, sendo, portanto, desligado do regime teletrabalho. Com isso, percebe-se que 96% dos servidores em teletrabalho alcançaram as metas pactuadas.

Por conseguinte, nos outros três encontros, foi possível observar que 100% dos servidores em regime de teletrabalho atingiram as metas de desempenho pactuadas, conforme pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 | Percentual de atendimento das metas pactuadas

Avaliação trimestral	Quantidade de servidores em teletrabalho	Atendimento das metas pactuadas (%)
1ª	31	96
2ª	34	100
3ª	47	100
4ª	50	100

Fonte: elaborado pelos autores.

Importante salientar que o quantitativo de servidores em regime de teletrabalho mudou a cada avaliação de produtividade pelo CGT. Esse quantitativo foi alterado devido ao aumento de produtividade constatado pelo próprio comitê-gestor, e pretendeu incentivar os gestores a promover um maior ingresso de servidores na modalidade de

trabalho remoto. Além disso, como o ingresso do servidor é voluntário e não obrigatório, as vantagens pessoais dos servidores com a experiência do teletrabalho pode ser outro fator de atratividade que justifica tal aumento (Quadro 3).

No que concerne ao aumento de produtividade, a pactuação de metas foi realizada de acordo com os tipos de processos de trabalhos e ficou a cargo de cada unidade organizacional. Nesse quesito, foi possível verificar um incremento de produção igual ou superior a 20% (Quadro 4).

Quadro 4 | Nível de produção por unidade/servidor

Unidade organizacional	Unidade gestora	Servidor	Aumento de produção (%)	% média por UO
Comissão de Anistia	Coordenação de Controle Processual da Comissão de Anistia	A	24,17	20,52
		B, C	20	
	Coordenação de Análise da Comissão de Anistia	D, E, F	20	
	Coordenação-Geral de Projetos e Ações Educativas	G, H	20	
Consultoria Jurídica	Coordenação de Contencioso Judicial	I, J	25	28,5
	Coordenação de Justiça, Cidadania e Assuntos Estratégicos	L, M, N	20	
	Coordenação de Licitação e Contratos Administrativos	O, P, Q, R	37,5	
		S	25	
Secretaria Executiva	Coordenação-Geral de Gestão Documental e Serviços Gerais	T, U	20	67,08
	GT Convênios	V, X, Z, a, b	75	
	Coordenação-Geral de Recursos Humanos	c, d, e	100	
	Coordenação-Geral de Licitações e Contratos	F	30	
		G	60	

Unidade organizacional	Unidade gestora	Servidor	Aumento de produção (%)	% média por UO
Secretaria Nacional de Justiça e Cidadania	Coordenação-Geral de Cooperação Jurídica Internacional	H	20	20,83
	Departamento de Migrações	i, j, l, m	20	
	Departamento de Políticas de Justiça	N	25	
Secretaria Nacional de Segurança Pública	Coordenação-Geral de Gestão de Instrumentos de Repasse	o, p, q, r	20	20
Secretaria de Assuntos Legislativos	Departamento de Elaboração Normativa	s	20	20
Secretaria Nacional do Consumidor	Coordenação-Geral de Cooperação Técnica e Capacitação	t	25	129
	Coordenação Geral de Estudos e Monitoramento de Mercado	u	233	
Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas	Coordenação-Geral de Prevenção	v, x	50	62,67
	Coordenação de Formalização e Conclusão de Parcerias	z	88	
Gabinete do Ministro	Corregedoria-Geral	aa, bb, cc, dd	20	20
Percentual médio do aumento de produção			40,10	43,18

Fonte: elaborado pelos autores.

Ainda, conforme demonstrado no Quadro 04, é possível perceber um aumento máximo de produção de 129% no âmbito da Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon), e um aumento médio de produção, por servidor, estimado em 40,10%.

Os resultados apresentados indicam um aumento de produção considerável, acarretando o ganho de produtividade almejado com a implementação do teletrabalho. Porém, as diferenças de ganho de produtividade, por unidade organizacional, evidenciam a necessidade de verificar quais fatores influenciaram essa diferença.

Para avaliar a redução de custos e a otimização de espaço físico com o ingresso de servidores em teletrabalho, dimensionou-se o custo por servidor no MJ. Para tanto, foi realizada apuração de custos comuns, tais como manutenção predial e prestação de serviços nos edifícios sede, anexo I e II do referido ministério.

A fim de verificar uma possível otimização de espaço físico, a metragem mínima estimada do espaço físico necessária para a acomodação individual de cada servidor foi de 9 m²/pessoa, parâmetro utilizado pela área de arquitetura e engenharia do ministério (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA, 2017a).

Dessa forma, aplicando a primeira fórmula apresentada nos procedimentos metodológicos, obtém-se o seguinte resultado:

$$E = 50 \times 907,49 = R\$ 45.374,50$$

O valor de R\$ 45.374,50 refere-se a possível economicidade diária incorrida com a quantidade de 50 servidores em regime de teletrabalho, considerando como período de referência o mês de agosto de 2017, totalizando uma possível economia mensal de R\$ 1.406.609,50, uma vez que esses profissionais não utilizaram a estrutura predial e demais recursos mantidos às expensas do ministério.

Porém, tal valor não pode ser suprimido do total de custos comuns (R\$ 26.866.339,11), visto que se trata de custo fixo, ou seja, não pode ser contingenciado, uma vez que a manutenção predial e a prestação de serviços nos edifícios (sede, anexo I e II) ocorrem integralmente, não podendo ser particularizado para cada servidor ou por grupo de servidores.

Todavia, com o intuito de apresentar qual o espaço físico disponibilizado, ou seja, a metragem desocupada pelos servidores ao ingressarem em teletrabalho, aplica-se a segunda fórmula:

$$Otim Esp = 50 \times 9 = 450m^2$$

Assim, a metragem mínima necessária para acomodar os 50 servidores em teletrabalho (450m²) pode ser utilizada como parâmetro de otimização de espaço e, conseqüentemente, possível economicidade em relação ao pagamento de aluguel de

imóvel de unidades ativas fora do espaço físico do MJ (sede, anexo I e II). Logo, esses resultados, economicidade gerada com custos comuns e otimização de uso do espaço físico, evidenciam oportunidade de racionalização de custos para o Ministério da Justiça e Segurança Pública.

Considerações finais

Seguindo a lógica do mercado de trabalho, onde as inovações tecnológicas exigem dos trabalhadores competitividade, eficiência e maior efetividade funcional, ou seja, maior foco no resultado, o teletrabalho passa a ser vislumbrado como mecanismo de desenvolvimento institucional.

A conectividade proporcionada pelas novas tecnologias da informação e comunicação possibilita a flexibilização organizacional, oportunizando uma maior autonomia de horário do trabalhador, o que parece aumentar o seu comprometimento com a organização. Segundo a literatura, o teletrabalho, fruto dessas transformações dos ambientes organizacionais, mostra-se vantajoso tanto para a organização, que aprimora o seu desempenho, como para o trabalhador, que melhora a sua qualidade de vida.

O presente artigo se propôs a analisar a experiência-piloto no âmbito do MJ no período de 01/09/2016 a 31/08/2017, a partir das quatro avaliações trimestrais realizadas pelo Comitê-Gestor do Teletrabalho. Essas avaliações tiveram como objetivo verificar a produtividade dos servidores, sendo que, apenas na primeira avaliação, foi identificado o não cumprimento das metas por um único servidor. Por outro lado, nas demais avaliações, foi possível perceber um acréscimo gradativo no número de servidores em teletrabalho, sendo que todos atingiram as metas estabelecidas.

Desse modo, é possível inferir que há evidências de que a produtividade no ministério estudado teve um aumento superior a 20%. O percentual médio de produtividade por servidor foi de 40,10%, sendo que as três unidades organizacionais que obtiveram os melhores desempenhos foram a Secretaria Nacional do Consumidor, com 129%; a Secretaria Executiva, com 67,08%; e a Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas, com 62,67% de aumento na produtividade.

Quanto à redução dos custos, os cálculos apontam para uma economia diária de R\$ 907,49 para cada servidor em teletrabalho. Durante o período avaliado, estima-se uma economia mensal de R\$ 1.406.609,50. Contudo, é importante salientar que esse valor não pode ser suprimido dos custos comuns, pois consiste em custos fixos, os quais independem da presença dos servidores no ambiente organizacional. Por outro lado, com a adoção do teletrabalho, é possível perceber uma otimização de espaço físico e, portanto, uma possível economia com contratos de aluguel.

Logo, considerando que a redução de 450m² do espaço de trabalho pode ser aumentada em função de novas adesões ao teletrabalho, a redução do espaço físico e a otimização para a acomodação e logística das unidades operacionais podem gerar uma oportunidade de racionalização de custos para o MJ.

Assim como outros trabalhos, o presente artigo possui algumas limitações. A análise realizada baseou-se apenas na experiência-piloto do teletrabalho no Ministério da Justiça e Segurança Pública e os dados relativos às análises de redução de custos são referentes a um período de trinta dias. Além disso, os resultados aqui encontrados não podem ser generalizados. Para confirmar a efetiva redução de custos com espaço físico e logística, bem como o aumento da produtividade oriundos da adoção do teletrabalho no setor público, faz-se necessária a condução de estudos longitudinais em outros contextos organizacionais, a fim de avaliar os resultados do teletrabalho nas organizações públicas, sobretudo aqueles voltados à eficiência e economicidade.

Referências bibliográficas

ALVES, D. A. de. *Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho*. 2008. (Tese de doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Porto Alegre, 2008.

BERNARDINO, A. F. *Teletrabalho e gestão de recursos humanos: estudo de caso em uma organização de prestação de serviços em tecnologia da informação*. 2010. 131 f. Dissertação. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba. 2010.

BRASIL. Lei nº 13.341, de 29 de setembro de 2016. Altera as Leis nºs 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e revoga a Medida Provisória nº 717, de 16 de março de 2016. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 30 set. 2016. Seção 2, p. 2, 2016a.

_____. Decreto nº 8.668, de 11 de fevereiro de 2016. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Justiça, remaneja cargos em comissão, aloca funções de confiança e dispõe sobre cargos em comissão e Funções Comissionadas Técnicas mantidos temporariamente na Defensoria Pública da União. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 12 fev. 2016. Seção 1, p. 1, 2016b.

_____. Medida Provisória nº 726, de 12 de maio de 2016. Altera e revoga dispositivos da Lei no 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 12 mai. 2016. Seção 1, Edição Extra – B, p. 1, 2016c.

_____. Ministério da Justiça. Gabinete do Ministro. Portaria nº 469, de 13 de abril de 2016. Regulamenta o teletrabalho, a título de experiência-piloto, no âmbito de unidades organizacionais do Ministério da Justiça e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 14 abr. 2016. Seção 1, p. 30, 2016d.

_____. Ministério da Justiça e Cidadania. Gabinete do Ministro. Portaria MJ nº 947, de 25 de outubro de 2016. Institui, no âmbito de unidades organizacionais do Ministério da Justiça e Cidadania, a experiência-piloto denominada teletrabalho, o Comitê Gestor do Teletrabalho e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 26 out. 2016. Seção 1, p. 25, 2016e.

_____. Ministério da Justiça e Cidadania. Secretaria Executiva. Portaria SE nº 1.578, de 08 de novembro de 2016. Designar os componentes do Comitê Gestor do Teletrabalho – CGT para acompanhamento, análise, avaliação e proposição de ajustes relativos à modalidade Teletrabalho no âmbito do Ministério da Justiça e Cidadania. *Boletim Interno*, Brasília, DF, 08 nov. 2016, 2016f.

_____. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Gabinete do Ministro. Portaria MJ nº 653, de 4 de agosto de 2017. Aprova a nova edição atualizada do Manual de Apuração de Custos do Ministério da Justiça e Segurança Pública - 2ª Edição, Brasília, 2017. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 07 ago. 2017. Seção 1, p. 45, 2017.

CARCELÉN, J. C. C. *Retos de la implementación del teletrabajo en el sector público peruano*. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, XXII. Madrid, Espanha, 2017.

COENEN, M.; KOK, R. A. W. Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, v. 32, n. 4, p. 564-576, 2014.

COLUMBU, F.; MASSONI, T. de O. Tempo de trabalho e teletrabalho. In: STOLZ, Sheila.; MARQUES, Carlos A. M. (Orgs.) *Teletrabalho*. São Paulo: LTR, 2017. p. 39-45

ESTRADA, M. M. P. *Teletrabalho & Direito: o trabalho à distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos*. Curitiba: Juruá, 2014. 188 p.

GASPAR, M. A.; BELLINI, C. G. P.; DONAIRE, D.; SANTOS, S. A. dos.; MELLO, Á. A. Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. *Rev. Ciênc, Admin.*, Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 1029-1052, set./dez. 2011.

GODOI, C.K.; MATTOS, P.L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006.

HOFFMANN, F. *O teletrabalho e a nova competência da justiça do trabalho: um desafio aos direitos material e processual do trabalho*. In: STOLZ, Sheila.; MARQUES, Carlos A. M. (Orgs.) *Teletrabalho*. São Paulo: LTr, 2017. p. 221-251

MALIK, A.; ROSENBERGER, P. J.; FITZGERALD, M.; HOULCROFT, L. Factors affecting smart working: evidence from Australia. *International Journal of Manpower*, v. 37, n. 6, p. 1042-1066, 2016.

MELLO, Á. *Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. ABRH-Nacional, 1999.

MELLO, Á A. A.; SANTOS, S. A. dos. Telework and virtual organizations: some business practices in the context of Brazil. In: 2010's Telework. Buenos Aires, 2010. *Proceedings...* Buenos Aires, Telework, 2010. p. 1-16

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. *Relatório final Experiência-piloto do teletrabalho promovida pela portaria MJ nº 947/2016*. Brasília, 2017.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA. Memorando nº 255/2017/CGAE/SAA/SE. Custo e metragem ideal de utilização do espaço físico por servidor no MJSP. Brasília, 2017a.

_____. *Manual de Apuração de Custos do Ministério da Justiça e Segurança Pública.* – 2. ed. Brasília, 2017b.

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

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafio dos gestores. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 9, n.4, p.121-152, out./dez. 2012.

PETIT, F. N. W. *Primer piloto de teletrabajo en el sector público de Chile*. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, XXIII. Madrid, Espanha, 2017.

PYÖRIÄ, P. Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, v. 34, n.4, p. 386-399, 2011.

RAMOS FILHO, W.; NEVES, S. M. das. Trabalho imaterial e teletrabalho: contradições e limites da sociedade informacional. In: STOLZ, Sheila.; MARQUES, Carlos A. M. (Orgs.) *Teletrabalho*. São Paulo: LTr, 2017.. p. 21-38

SALAS, F. C. *El teletrabajo en las entidades públicas colombianas: retos y oportunidades*. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, XXIII. Madrid, Espanha, 2017.

SALAZAR, C. C. El teletrabajo como aporte a la inserción laboral de personas con discapacidad em Chile: Una gran carretera virtual por recorrer. *Revista Ciencia y Trabajo*, v. 19, p. 89-98, 2007.

SILVA, V. G.; VIEIRA, Almir M.; PEREIRA, Raquel da S. A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à tecnologia? *Revista Perspectivas Contemporâneas*, v.10, n.3, p. 35-55, set./dez. 2015.

SILVA, A. M. S. da. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE: MÍDIAS E DIREITOS DA SOCIEDADE EM REDE, 3.. *Anais*. Santa Maria: UFSM, 2015. Disponível em <<http://www.ufsm.br/congressodireito/anais>>. Acesso em: 30 de outubro de 2017.

VERGARA, S. C. *Projeto e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas Editora, 2003.

WATSON-MANHEIM, M. B.; CHUDOBA, K. M.; CROWSTON, K. Perceived discontinuities and constructed continuities in virtual work. *Information Systems Journal*, v. 22, n. 1, p. 29-52, jan. 2012.

José de Albuquerque Nogueira Filho

 <https://orcid.org/0000-0002-7589-6185>

Mestre em Gestão Pública pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília.

E-mail: albuquerquealbuquerque@gmail.com

Miriam Aparecida Mesquita Oliveira

 <https://orcid.org/0000-0002-1033-5619>

Mestra em Gestão Pública pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília.

E-mail: miriam.oliveira21@gmail.com

Fabiano Pereira Corrêa Sämy

 <https://orcid.org/0000-0001-6102-4186>

Mestre em Gestão Pública pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília.

E-mail: fabianosamy75@gmail.com

André Nunes

 <https://orcid.org/0000-0001-9928-6245>

Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília.

E-mail: andrenunes@unb.br