

FUTURO DO TRABALHO E A GESTÃO PÚBLICA NO PÓS-PANDEMIA: ANÁLISE EM INSTITUIÇÃO FEDERAL DE EDUCAÇÃO.¹

THE FUTURE OF WORK AND PUBLIC MANAGEMENT IN THE POST-PANDEMIC: ANALYSIS IN A FEDERAL EDUCATION INSTITUTION.

Laiane Flores², Marjana Eloisa Henzel³, Fernanda Braga Royer Camargo⁴, Sérgio Luis Allebrandt⁵, Pedro Luís Buttenbender⁶.

¹ Trabalho desenvolvido na disciplina de Dimensões e Escalas do Desenvolvimento do PPGDR/Unijui RS.

² Doutoranda em Desenvolvimento Regional no PPGDR/Unijui RS. Bolsista Prosup/Capes.

³ Doutoranda em Desenvolvimento Regional no PPGDR/Unijui RS.

⁴ Mestranda em Desenvolvimento Regional no PPGDR/Unijui RS. Bolsista.

⁵ Dr. Pesquisador, Professor e Coordenador PPGDR/Unijui RS.

⁶ Dr. Pesquisador, Professor Orientador PPGDR/Unijui RS.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo trazer as principais discussões acerca do futuro do trabalho no contexto social do pós-pandemia. Neste cenário, abordaremos os desafios da gestão pública principalmente quanto às transformações experienciadas pelo trabalho remoto e os avanços do teletrabalho e, aproximar a temática ao *lôcus* de uma Instituição Federal de Educação. Para a elaboração deste trabalho buscou-se referenciais teóricos de autores sobre o contexto da pandemia e pós-pandemia, publicação de relatórios assim como documentos em site institucional. Acredita-se que o estudo traz consigo reflexões sobre os principais rumos do mercado de trabalho e as principais inovações no setor do executivo federal, neste sentido, para que um novo modelo de desenvolvimento socioeconômico mais sustentável e menos desigual seja possível, faz-se necessário a criação de políticas públicas que possam garantir acesso digital a toda a população, proporcionando avanços em qualificação de força de trabalho, proporcionando menos desigualdades sociais, mais capacidade de geração de emprego e renda e mais qualidade de vida para os indivíduos.

Palavras-chave: Pandemia; Teletrabalho; Gestão Pública.

ABSTRACT

This work aims to bring the main discussions about the future of work in the post-pandemic social context. In this scenario, we will address the challenges of public management, mainly regarding the transformations experienced by remote work and the advances of teleworking, and bring the theme closer to the locus of a Federal Institution of Education. For the preparation of this work, theoretical references were sought from authors on the context of the pandemic and post-pandemic, publication of reports as well as documents on an institutional website. It is believed that the study brings with it reflections on the main directions of the labor market and the main innovations in the federal executive sector, in this sense, for a new



model of more sustainable and less unequal socioeconomic development to be possible, it is necessary the creation of public policies that can guarantee digital access to the entire population, providing advances in the qualification of the workforce, providing less social inequalities, more capacity to generate employment and income and better quality of life for individuals.

Keywords: Pandemic; telework; Public administration.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos séculos, os avanços tecnológicos, as transformações sociais e políticas moldaram as economias e a capacidade dos indivíduos de ganhar a vida. A primeira e segunda revoluções industriais deslocaram os comércios, as formas de trabalho e nova demanda por habilidades que poderiam aproveitar o poder do vapor, do carvão e da produção fabril. As transformações de produção, conseqüentemente, deram origem a novas profissões e novas formas de trabalho que eventualmente pavimentaram o caminho para uma maior prosperidade para os indivíduos (WEF, 2020).

A pandemia do COVID-19 ampliou os treinamentos e trabalhos a distância, o que pode contribuir para a atomização e também evidenciar os prós e os contras de uma sociedade fisicamente dispersa, mas tecnologicamente conectada. Na Espanha, por exemplo, um total de 30,6% dos trabalhadores que poderiam trabalhar de casa, por terem acesso a Internet, apenas 8,3% o faziam, de acordo com um relatório do Banco da Espanha. Com o crescimento do teletrabalho, previsivelmente, as empresas terão que deixar de lado o presencialismo congênito, valorizar os resultados em vez das horas e adotar novas formas de comunicação e recompensa (FANJUL, 2021).

O mundo do trabalho no pós-pandemia também foi debatido por especialistas na Reunião Anual dos Dirigentes das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Reditec, 2020), trazendo as principais transformações e o papel da Rede Federal de Educação na formação de profissionais, acendendo reflexões acerca da realidade da Rede em cada região, buscando a incorporação dos avanços tecnológicos ao mundo do trabalho, num processo que esteja alicerçado nos aspectos sociais e humanos do trabalho.

Durante a pandemia emergiram novas formas e possibilidades de acesso aos serviços públicos de forma digital, citamos como exemplo: a implantação da carteira de trabalho digital, aplicativo que permitiu a solicitação do auxílio emergencial (*App Caixa*), a possibilidade de agendamento online para atendimento nos órgãos públicos, entre vários outros, garantindo otimização de tempo na solicitação, redução de custos e eficiência na prestação dos serviços.

Desta forma, o presente estudo tem por objetivo trazer as principais discussões acerca do futuro do trabalho no contexto social pós-pandemia. Neste cenário, abordar os desafios da gestão pública principalmente quanto às transformações experienciadas pelo trabalho remoto



e os avanços do teletrabalho e desta forma, aproximar a temática ao *locus* de uma Instituição Federal de Educação.

2. METODOLOGIA

Para a elaboração deste trabalho utilizou-se da estratégia da coleta de dados através de pesquisa bibliográfica acerca do futuro do trabalho no contexto social da pandemia e pós-pandemia e análise em site institucional. Foram eleitos relatórios, leis e normativas, os quais, julgou-se que poderiam caracterizar a instituição alvo da pesquisa, bem como, outros documentos desta natureza que pudessem viabilizar a compreensão acerca do tema pesquisado. A escolha do *locus* de estudo, Instituto Federal de Educação Farroupilha, está relacionado ao espaço profissional das dotorandas, o que lhes dá condições de expressar o seu cotidiano e permite fazer considerações acerca da gestão.

3. TRABALHO NO CONTEXTO DA PANDEMIA E PÓS-PANDEMIA

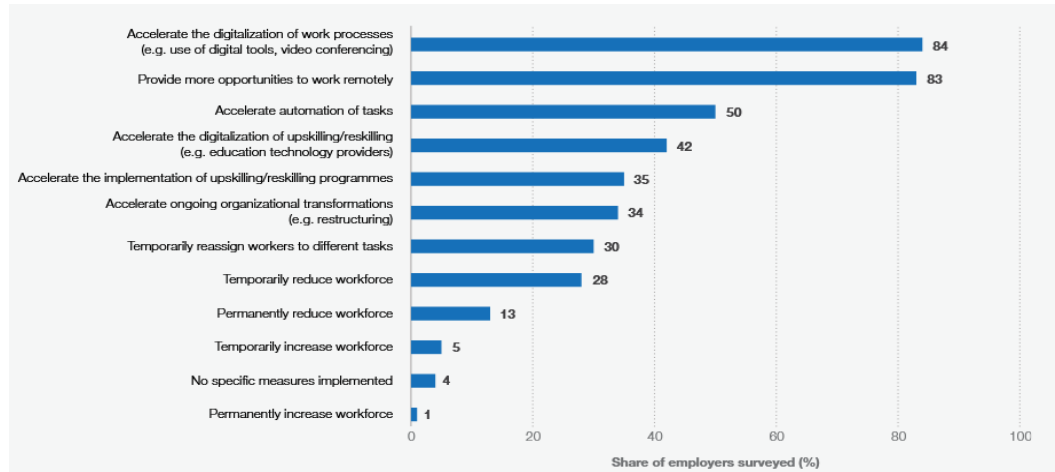
A pandemia antecipou muitas necessidades e trouxe oportunidades para a revolução tecnológica da qual hoje vivemos. Os bloqueios induzidos pela pandemia do COVID-19 e a recessão global relacionada de 2020 criaram uma perspectiva altamente incerta para o mercado de trabalho e aceleraram a chegada do futuro do trabalho. Como resultado das forças gêmeas da quarta revolução industrial e a recessão da pandemia, o cotidiano da digitalização avançou, com uma grande mudança para o trabalho remoto e o comércio eletrônico, impulsionando um aumento nos acordos de trabalho em casa e um novo marketplace para trabalho remoto (WEF, 2022).

Segundo o Relatório sobre o Futuro do Trabalho divulgado pelo Fórum Econômico Mundial os trabalhadores no contexto da COVID-19 foram segmentados em três categorias: 1º) trabalhadores essenciais como entregadores, cuidadores e trabalhadores da área da saúde, trabalhadores de lojas de alimentos, trabalhadores agrícolas e fabricantes de produtos médicos; 2º) trabalhadores remotos que puderam trabalhar remotamente e são propensos a manter seus empregos; e 3º) trabalhadores deslocados que foram demitidos de seus empregos a curto prazo e que tinham potenciais de futuro cujos setores caíram desproporcionalmente e negativamente afetados pela pandemia como os do ramo hoteleiro, turismo e viagens, varejo e serviços gerais (WEF, 2022).

A seguir faremos a exposição de alguns gráficos extraídos do Relatório Mundial sobre o Futuro do Trabalho do Fórum Econômico Mundial. O gráfico 1, apresenta as adaptações dos negócios durante a pandemia da COVID-19. Conforme dados, cerca de 80% relatam que estão acelerando a automação de seu trabalho e expandindo o trabalho remoto, 50% também indicam que estão acelerando a automação de empregos em suas empresas. Além disso, mais de um quarto dos empregadores esperam reduzir temporariamente sua força de trabalho, e um

em cada cinco espera fazê-lo permanentemente, ou seja, os trabalhadores estarão sendo deslocados de seus empregos em uma velocidade cada vez maior.

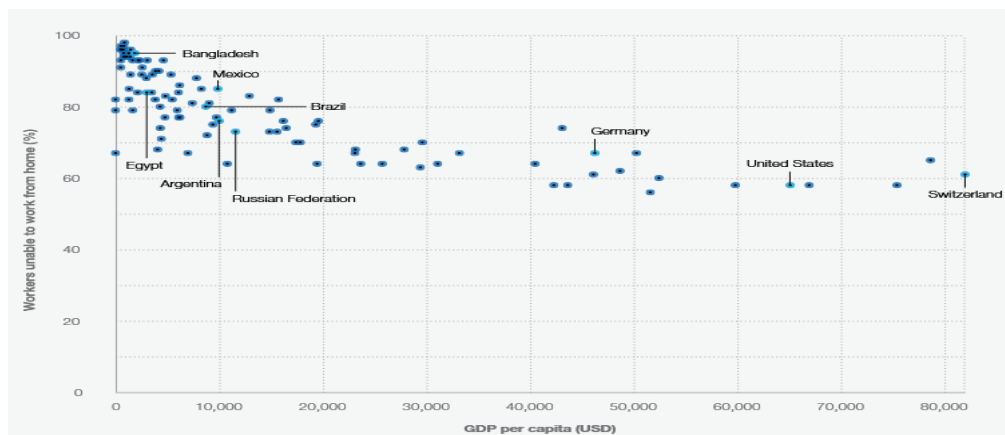
Gráfico 1. Adaptações dos negócios em resposta ao COVID-19



Fonte: WEF, 2020.

O Gráfico 2. apresenta a parcela de trabalhadores incapazes de trabalhar em casa no contexto da pandemia. De acordo com tais estimativas, cerca de 60% dos trabalhadores em países de alta renda, como os Estados Unidos e a Suíça não conseguem trabalho a partir de casa. Este número sobe para mais de 80-90% para economias como Brasil, Egito, México e Bangladesh.

Gráfico 2. Estimativa de trabalhadores incapazes de trabalhar em casa, PIB per capita



Fonte: WEF, 2020

Importante considerar que o Brasil ainda estava se recuperando de uma profunda recessão quando o coronavírus chegou no início de 2020, prejudicando suas perspectivas de crescimento econômico saudável e de enfrentar efetivamente seus desafios de desenvolvimento mais críticos. As recentes reduções na renda do trabalho, causadas pela desaceleração do crescimento econômico, podem, portanto, minar os esforços para manter e



promover a igualdade no país. O reforço de elementos estruturais que possam apoiar melhorias sustentáveis e de longo prazo nos padrões de vida, como a qualidade da educação, a quantidade de poupança e investimento das famílias e a alocação dos mercados de trabalho e de capital, será fundamental para estimular o crescimento econômico saudável e o desenvolvimento (WEF, 2022).

Nesse sentido, Vidigal e Minharro (2021) salientam que “o grande desafio será qualificar a mão de obra impactada pela eliminação de seus postos de trabalho, para que possam ocupar as atividades que exijam maior nível educacional e intelectual, já que todos os setores da economia demandarão que os trabalhadores tenham pensamento analítico-crítico, bem como habilidade para solucionar problemas complexos. É preciso que os Estados invistam em educação de qualidade para preparar os cidadãos a assumir funções com tamanho grau de exigência”.

Os dados do relatório da WEF demonstram que as empresas esperam reestruturar sua força de trabalho em resposta às novas tecnologias. Em particular, as empresas pesquisadas indicam que eles também estão procurando transformar a composição da sua cadeia de valor (55%), introduzir mais automação, reduzir a corrente força de trabalho (43%) ou expandir sua força de trabalho como resultado de uma integração tecnológica mais profunda (34%), e expandir o uso de empreiteiros para tarefas trabalho especializado (41%). O relatório apresenta as vinte principais funções que estão aumentando e diminuindo a demanda por trabalho em todos os setores, conforme verifica-se a seguir:

Tabela 01: Funções profissionais com maior e menor aumento de demandas.

Funções profissionais mais demandadas	Funções profissionais menos demandadas
Analistas de dados e cientistas; Especialistas em Inteligência Artificial; Cientistas de Dados; em Marketing Digital e Estratégia; em Automação de Processos; profissionais de Desenvolvimento de Negócios; Especialistas em Transformação Digital; Analistas de Segurança da Informação; desenvolvedores de <i>Software</i> e Aplicativos; especialistas em Internet das Coisas; Gerentes de Projetos; Gerentes de Serviços e Administração de Negócios; Profissionais de banco de dados e rede; Engenheiros de Robótica; Consultores Estratégicos; Analistas de Gestão e Organização; Engenheiros <i>FinTech</i> ; Reparadores de Mecânica e Máquinas; Especialistas em Desenvolvimento Organizacional; Especialistas em Gestão de Riscos.	Atendentes de Entrada de Dados; Secretários Administrativos e Executivos; Escriturários de Contabilidade, Escrituração e Folha de Pagamento; Contadores e Auditores; Montadores e Trabalhadores de Fábrica; Gerentes de Serviços e Administração de Negócios; Informações do Cliente e Trabalhadores do Atendimento ao Cliente; Gerentes Gerais e de Operações; Mecânica e Reparadores de Máquinas; Funcionários de Registro de Material e Manutenção de Estoque; Analistas Financeiros; funcionários dos correios; Representante de Vendas, Atacado e Manufatura; Gerentes de Relacionamento; Caixas de banco e funcionários relacionados; Vendas porta a porta, notícias e vendedores ambulantes; Instaladores e Reparadores de Eletrônica e Telecomunicações; Especialistas em Treinamento e Desenvolvimento; trabalhadores da construção civil.

Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados do WEF, 2020.



Os empregadores querem que suas equipes voltem a se reunir no escritório e os funcionários querem o mesmo, mas não o tempo todo. O paradigma anterior *'dia da semana, das nove às cinco, no escritório'* parece ser uma relíquia do passado. Muitos trabalhadores agora preferem um arranjo híbrido que lhes dê flexibilidade para trabalhar remotamente por pelo menos parte da semana. Também existem evidências para mostrar que os arranjos de trabalho híbridos podem contribuir para um melhor desempenho organizacional por meio de maior engajamento dos funcionários e menor rotatividade (WEF, 2022).

O que realmente importa para nós, seres humanos? Muitas pessoas estão repensando seus estilos de vida, suas crenças e os motivos pelos quais vale a pena lutar. A falta de dinheiro decorrente da crise da saúde levou a uma reflexão mais profunda e uma aceleração nas mudanças de hábitos de consumo que já vinham ocorrendo a algum tempo. O “menos é mais” não é mais tendência, é a nova realidade. Há também uma tendência de desaceleração da vida, numa busca para valorizar o que é essencial, em detrimento do que, diante da crise mundial, se tornou banal e desnecessário” (Dias, 2021).

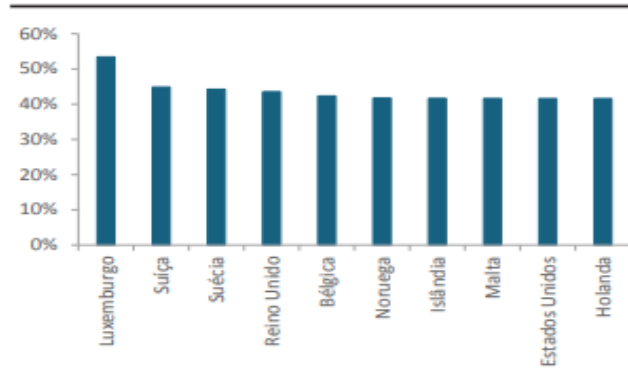
Ao mesmo tempo, muitos líderes empresariais permanecem céticos quanto à eficácia do trabalho híbrido. Uma proporção significativa diz que exigirá que os funcionários estejam de volta ao escritório em tempo integral. O foco atual desse debate se resume essencialmente a “qualidade de vida do funcionário versus produtividade corporativa”. No entanto, isso ignora algo crucial para aproveitar o poder e o potencial de uma força de trabalho: o trabalho híbrido pode ser um facilitador crítico da Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) no local de trabalho (WEF, 2022).

A pandemia também fez muitas pessoas repensarem suas carreiras e foi o momento propício para indagações sobre a trajetória profissional. Com mais tempo livre e a educação à distância cada vez mais presente, as pessoas começaram a investir em algo que realmente tinham interesse em se desenvolver. Não importa qual seja o momento, o que vai falar mais alto é a capacitação profissional para acompanhar as novas tendências. O futuro do trabalho não pode se resumir somente ao *Home Office* e as ferramentas tecnológicas. Organização, criatividade, colaboração e aprendizagem serão fundamentais para as tomadas de decisões.

3.1 Teletrabalho no contexto mundial e brasileiro

Conforme Nota Técnica do IPEA, em uma lista de 86 países, Luxemburgo apresentou a maior proporção de teletrabalho (53,4%); e Moçambique apresentou a menor participação, com 5,24%. Nessa relação de países, o Brasil ocupou a 45ª posição, com 25,65% de teletrabalho. Entre os doze países da América Latina que constam do estudo (Brasil, Bolívia, Chile, El Salvador, Equador, Guatemala, Guiana, Honduras, México, Panamá, República Dominicana e Uruguai), o Brasil ocupou a terceira posição, muito próximo ao Chile (25,74%) e após do Uruguai (27,28%), que apresentou a maior participação de teletrabalho nessa lista. No gráfico 1, apresentamos os dez maiores países em participação de teletrabalho (IPEA, 2020).

Gráfico 4: Os dez primeiros países (do estudo) em participação de teletrabalho



Fonte: Dingel e Neiman (2020).

Já os dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT) apontam que cerca de 23 milhões de pessoas fizeram teletrabalho na América Latina e no Caribe durante a pandemia, o teletrabalho possibilitou a continuidade de negócios e empregos, tratando-se de um salto inesperado rumo ao futuro do trabalho que deixa em aberto um cenário de oportunidades e desafios para a região (OIT, 2021).

Quanto aos desafios frente à regularização do teletrabalho na América Latina e Caribe o relatório da Organização Internacional do Trabalho expõe o seguinte:

Con anterioridad a la emergencia de la pandemia por COVID-19 algunos países de la región ya contaban con legislación sobre el teletrabajo. Por ejemplo, Colombia en 2008 estableció garantías sindicales y de seguridad social para los trabajadores bajo esta modalidad. Perú legisló sobre esta materia en el año 2013. Brasil en 2017 modificó la Consolidación de la Legislación del Trabajo (CLT) incorporando un capítulo sobre teletrabajo. Costa Rica reguló el teletrabajo en 2019. Durante el año 2020 otros países avanzaron en este sentido: México, Panamá, El Salvador, Chile y Argentina. En Uruguay, en abril de 2020 ingresó a la Cámara de Senadores un proyecto de ley de teletrabajo, el cual recibió media sanción en octubre de ese año. Durante el presente año, en el mes de mayo, Colombia sancionó la Ley de Trabajo en Casa. Finalmente, Paraguay sancionó recientemente, en junio de 2021, la ley de teletrabajo (OIT, 2021).

Nesse sentido, a maioria dos países já possuem legislação específica, entretanto, há alguns aspectos relevantes que devem ser abordados para enfrentar os desafios do teletrabalho, tais como: princípio da voluntariedade e acordo entre as partes, organização e horário de trabalho, segurança e saúde no trabalho, equipamentos e itens de trabalho, proteção do direito à privacidade dos(as) trabalhadores(as), dimensão de gênero e teletrabalho, o papel dos atores sociais e a relação de trabalho e cumprimento da legislação.

A confiança é fundamental no teletrabalho e esta confiança pode ser construída de forma proativa pelas organizações, mesmo que as equipes trabalhem remotamente. Para os sindicatos, o teletrabalho é um desafio uma vez que fica mais difícil organizar os



trabalhadores quando eles estão atomizados. O Ministério do Trabalho Espanhol regulamentou o teletrabalho (mencionado muito brevemente no Estatuto do Trabalhador) por meio do diálogo social entre a entidade patronal e os sindicatos majoritários, o teletrabalho tem que ser voluntário, reversível e complementar ao trabalho presencial, 77% dos trabalhadores gostariam de combinar trabalho presencial e remoto (FANJUL, 2021).

O trabalho remoto abriu novas fronteiras. Para muitas empresas e colaboradores a proximidade física entre casa e escritório era um requisito obrigatório, hoje é possível realizar a mesma tarefa a partir de qualquer lugar do mundo, desde que haja internet. A liberdade e a flexibilidade deixam os times mais à vontade para adotarem o melhor arranjo de trabalho. Outra vantagem é que a empresa agora pode contratar colaboradores de outras cidades. Mas, se é vantagem para a empresa é também para os profissionais. Agora é possível trocar de um emprego para outro sem sair de casa. Ou seja, reter talentos vai exigir mais esforço (MIT, 2021).

Embora demonstrem-se as vantagens deste modelo, Barros (2010, pp. 75-77) afirma que “não há consenso quanto aos efeitos dessas práticas na sociedade, nas organizações e nos indivíduos” por conta da ausência de transitoriedade e alternância entre se estar em casa e manter o contato próximo com as pessoas que compõe o ambiente organizacional das empresas, em alguns casos podendo inclusive “haver prejuízos quanto ao engajamento” e o vínculo com a empresa. Segundo o autor, “a melhoria na qualidade de vida tem sido um dos argumentos mais usados pelas empresas para convencerem funcionários a migrar” para esta modalidade contratual, no entanto tratar como uma afirmativa de que todos os profissionais podem ter ganhos neste tipo de contratação é algo perigoso pelas questões ligadas à saúde ocupacional.

No Brasil, um estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada revelou que 22,7% dos empregos no Brasil podem ser realizados inteiramente em casa, com variações significativas entre as diferentes Unidades da Federação (UFs) e os tipos de atividades ocupacionais, correspondendo a aproximadamente 20,8 milhões de pessoas (IPEA, 2020).

Além disso, a pesquisa do IPEA (2021), evidencia a relação de pessoas que trabalharam de forma remota conforme as regiões nacionais. Fica evidente, dessa forma, a maior participação dos residentes da região Sudeste. Como destaca a tabela a seguir, 4,7 milhões de pessoas dessa região exerceram suas atividades de forma remota, na média de 2020 com base nos dados da PNAD Covid-19. Isso representa 58,2% das pessoas em trabalho remoto. Em contrapartida, a região Norte contribuiu com 3,3% das pessoas em *home office*.

Tabela 01: Distribuição das pessoas em trabalho remoto por região na pandemia de Covid-19 (2020)



Região	Média da pandemia em 2020 (em milhões)	Percentual (%)
Norte	0,268	3,3
Nordeste	1,331	16,3
Sudeste	4,758	58,2
Sul	1,185	14,5
Centro Oeste	0,627	7,7

Fonte: IPEA (2021).

Os resultados da pesquisa do IPEA sobre o trabalho remoto no Brasil em 2020, apontam que 11% das pessoas ocupadas e não afastadas no país ao longo de 2020, estavam exercendo suas atividades de forma remota. Esses trabalhadores foram majoritariamente compostos por pessoas com escolaridade de nível superior completo. Com menor intensidade, mas ainda responsável pela maioria das pessoas em *home office*, tem-se o gênero feminino, a cor/raça branca, a faixa etária de 30 a 39 anos e o vínculo empregatício com o setor privado, embora não seja possível deixar de observar o ganho de participação do setor público no tocante ao trabalho remoto IPEA (2021, p. 06). Logo, a Covid-19 evidenciou as desigualdades sociais já existentes, conforme relatório da Conferência Internacional do Trabalho:

O aumento das desigualdades em muitos países revelou ser uma grande preocupação nas últimas décadas; as repercussões sociais e econômicas catastróficas da pandemia do coronavírus (COVID-19), desde o início de 2020, aumentaram esta preocupação e realçaram a necessidade urgente de ação. Nas décadas e nos anos anteriores à pandemia, as diferentes formas de desigualdade, incluindo as desigualdades verticais entre ricos e pobres e as desigualdades horizontais entre diferentes grupos da sociedade, tinham, geralmente, aumentado ou continuado persistentemente elevadas em muitos países. Os progressos na redução das diferenças salariais e no emprego entre homens e mulheres tinham também estagnado em muitos locais, e a extensão da violência de gênero tinha-se tornado cada vez mais visível. A súbita crise da COVID-19 realçou e, em muitos casos, agravou de forma dramática algumas destas desigualdades preexistentes. Olhando para as múltiplas formas de desvantagem no mercado de trabalho, parece que a pandemia global tende a agravar as desigualdades e a divisões de forma extraordinária (Conferência Internacional do Trabalho - CIT, 2021).

O impacto das desigualdades também se evidenciou no âmbito educacional, conforme salienta Diehl (2021), sendo que: “O aumento da distância entre ricos e pobres se manifestou diretamente no aumento das desigualdades no que se refere ao acesso à educação. A imposição do isolamento social levou à adoção do ensino remoto em grande parte das escolas, universidades e faculdades públicas e privadas no Brasil, que exigiram das famílias não apenas a disponibilidade de meios tecnológicos, mas também de uma série de outras condições só disponíveis para pequenas parcelas da população”.



3.2 A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e o Teletrabalho

O mundo do trabalho no contexto do pós-pandemia também foi debate central da Reunião Anual dos Dirigentes das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Reditec, 2020). Na apresentação da mesa-redonda o tema em torno da gestão e trabalho foram compartilhadas as visões de alguns especialistas sobre as transformações intensificadas pela pandemia e sobre o papel da Rede Federal de Educação na formação de profissionais em um contexto de avanços tecnológicos, como a automatização proposta pela Internet das Coisas (IoT), a Indústria 4.0 e a Inteligência Artificial. Tais discussões acendem a preocupação em torno de como a Rede Federal de Educação precisará pensar, conhecer e agir sobre a realidade de cada região, buscando a incorporação dos avanços tecnológicos ao mundo do trabalho mas que este processo esteja alicerçado nos aspectos sociais e humanos, para que se evite o agravamento dos efeitos da precarização do trabalho.

A ênfase da temática deu-se principalmente sobre o momento atual do pós-pandemia, sendo que terá reflexos por vinte anos e tais mudanças precisarão ser analisadas e consideradas também na Rede Federal de Educação. A incorporação dos avanços tecnológicos ao mundo do trabalho é imprescindível, sustentado pelo processo que precisa ser feito levando sempre em consideração aspectos sociais e humanos, para evitar o agravamento dos efeitos da precarização das relações de trabalho. É consenso também que as mudanças geram ansiedade, mas que a elevada qualificação/especialização continuará fazendo diferença no mundo pós-pandemia.

A segunda década do século XXI é marcada pela onda de trabalho conceituada como “uberização” (SLEE, 2019) – nomenclatura provinda do aplicativo referência no ramo: Uber –, a qual se expressa, no âmbito pragmático, na possibilidade de prestação de trabalho humano de maneira flexível, líquida e certa; atuando conforme a procura dos clientes e a disponibilidade da mão de obra para o serviço, por meio dos *smartphones*, os quais são os objetos utilizados para realizar a procura entre o prestador e cliente através dos aplicativos (plataformas).

Ao mesmo tempo em que se livra do vínculo empregatício, a uberização mantém, de formas um tanto evidentes, o controle, gerenciamento e fiscalização sobre o trabalho. A perspectiva é ainda inteiramente aliada com a ideia de empreendedorismo de si. “Trata-se então da consolidação da transformação do trabalhador em um nanoempreendedor de si próprio” (MACHADO, 2017).

Essa é a alternativa que grande parte dos brasileiros optaram devido à crise financeira e a reforma trabalhista realizada no país, as quais promoveram a redução dos salários, a progressiva perda de garantias trabalhistas e dos demais direitos constantes na CLT, assim, ocasionando um cenário de precarização das funções laborais regularizadas (TERRAGNO; NASCIMENTO, 2020).

Nesse sentido, os Institutos Federais de Educação atuam como agentes de formação e qualificação profissional, ofertando cursos técnicos integrado ao ensino médio, cursos



técnicos subsequentes, cursos superiores de graduação e pós-graduação, promovendo a verticalização do ensino. Desenvolve também projetos de ensino, pesquisa e extensão.

Os Institutos Federais foram criados no ano de 2008, a partir da lei 11.892/2008, tendo por finalidade, nos termos do artigo 6º: “ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional” (BRASIL, 2008).

Atualmente o IFFar, pertencente à esfera executiva do governo federal e parte da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, encontra-se em fase de consolidação da educação pública, gratuita e de qualidade com 12 (doze) unidades, das quais uma é administrativa (Reitoria) e onze de ensino (dez *campi* e um *Campus* avançado). Além dessas unidades, a instituição possui 6 (seis) centros de referência e 35 (trinta e cinco) polos de educação à distância (PDI, 2019-2026).

De acordo com a lei de sua criação, o IFFar é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e *multicampi*, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas (BRASIL, 2008).

Destaca-se que as Instituições de Ensino reinventaram-se durante a pandemia do COVID-19, para isso, foi necessário buscar novas alternativas de comunicação, de se relacionar, de se humanizar diante das tecnologias e metodologias de trabalho e de ensino. Esse período trouxe inovações na gestão pública, em especial no IFFar, com a informatização de todos os processos e trâmites administrativos, mediante a utilização de um sistema integrado de gestão, utilizado de forma parcial antes da pandemia, mas efetivamente posto em uso em sua integralidade durante o trabalho remoto.

Este processo tornou possível a implantação do teletrabalho¹, ou trabalho híbrido, uma vez que este sistema encontra-se em funcionamento, instituído de forma tímida na Instituição em alguns setores administrativos no início do segundo semestre do ano de 2022, sob a forma de “projeto piloto”, como forma de ir ajustando as eventuais falhas e necessidades de aprimoramento.

Tal deliberação foi possível, considerando a Instrução Normativa SGDP/ME nº 65, de 30 de julho de 2020, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec) relativos à implementação do Programa de Gestão; o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho da

¹ Teletrabalho: modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo(a) participante pode ser realizado fora das dependências do IFFar, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle, tenham metas, prazos e entregas previamente definidos e não configurem trabalho externo, com dispensa do controle de frequência, nos termos desta instrução normativa (IN 10/2022).



Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (PGD); e o interesse institucional em promover a gestão da produtividade e da qualidade do trabalho realizado, contribuindo com a redução de custos no poder público, proporcionando mais qualidade de vida aos servidores e empregados públicos e promovendo a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade, (IN nº 10/2022).

A realização do trabalho remoto durante a pandemia (de forma não intencional), possibilitou a percepção de que o teletrabalho é/seria possível, e mais ainda, desejável, por muitos servidores. Também evidenciou-se que o monitoramento pelos gestores do controle da presença em tempo real e presencial não é a única forma possível, há outras formas e metodologias de obter a mesma produtividade e/ou em um nível maior de desempenho e comprometimento com as entregas e cumprimento das metas e objetivos.

Mudar esse paradigma requer tempo, maior familiarização, acompanhamento dos resultados e maturação deste processo. As atribuições de alguns cargos de servidores públicos, poderiam passar a ter um caráter mais descentralizado, saindo da escala de atuação local (cada *campi*) e passando à uma atuação mais abrangente a nível institucional, abraçando todas as suas unidades.

De acordo com o portal do servidor público², os principais benefícios obtidos com o Programa de Gestão e Desempenho são os seguintes:

- redução de gastos públicos, especialmente com viagens a serviço e manutenção das instalações físicas de trabalho (*um estudo realizado pelo Ministério da Economia, em 3 de agosto de 2020, mostrou que o Governo Federal reduziu em R\$ 466,40 milhões as despesas administrativas, no período entre abril e junho do mesmo ano, com o teletrabalho dos servidores públicos*);
- atração e manutenção dos talentos (redução de *turnover*);
- desenvolvimento do trabalho criativo (inovação nas entregas);
- redução de afastamentos por saúde; e
- melhoria da qualidade de vida dos participantes.

Atualmente várias Instituições Públicas estão trabalhando na modalidade de teletrabalho³. Entretanto, nas Instituições Federais de Educação esse movimento está aos poucos sendo implementado. Conforme dados do Portal da Transparência dos Servidores Públicos, atualizada em abril/2022, há cerca de 7.654 planos de trabalho ativos de servidores que estão atuando no teletrabalho, sendo que a média geral das notas já avaliadas pelos gestores, considerando as entregas dos servidores totaliza 9,87, evidenciando excelentes resultados.

² Informações disponíveis no link: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/questoes-basicas>. Acesso em 12 de julho de 2022.

³ As Instituições Públicas que já implementaram o Plano de Gestão e Desempenho - PGD (teletrabalho), poderão ser consultadas no link a seguir: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/>



Nesse sentido, o teletrabalho já é realidade no Brasil, em uma escala nacional, tanto em algumas empresas privadas quanto no setor público. Nas Instituições ligadas à Rede Federal de Educação, o teletrabalho está direcionado à dimensão da categoria dos servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), em especial, aos cargos cuja natureza demande maior esforço individual e menor interação com outros agentes públicos; que exija elevado grau de concentração e que seja de baixa a média complexidade, com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas. A adesão ao teletrabalho não se restringe a cargos específicos, entretanto, haverá análise se as atividades poderão ser desenvolvidas de forma remota, considerando as características do setor ao qual o servidor está vinculado.

O servidor que que desejar aderir ao teletrabalho deverá inscrever-se no Edital de Fluxo Contínuo publicado pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, para manifestação dos interessados, sendo que após a confirmação da homologação, já será possível efetuar o cadastro do seu plano de trabalho no sistema PGD. O plano de trabalho deverá prever o cronograma das entregas, que se referem às atividades desempenhadas e as respectivas metas, bem como sua aferição, que será realizada mediante análise fundamentada da chefia imediata quanto ao atingimento ou não das metas estipuladas, e deverá observar a jornada de trabalho do servidor. A adesão ao teletrabalho é facultativa e não implica alteração de lotação e exercício.

A Instrução Normativa nº 10/2022 determinou que o teletrabalho não se aplica aos servidores docentes, uma vez que exige presencialidade na Instituição para fins de ministrar as aulas e demais atividades pedagógicas e de ensino, bem como, a categoria já possui a Regulamentação da Atividade Docente (RAD), que possibilita que algumas atividades de planejamento sejam realizadas de forma não presencial no Campus. Os servidores TAEs que possuem jornada flexibilidade também não poderão participar do teletrabalho, uma vez que suas atividades nos setores demandam a presencialidade, sendo que os mesmos já cumprem uma carga horária diferenciada, com uma carga horária reduzida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente texto buscou realizar um estudo acerca do futuro do trabalho sob o contexto social pós-pandemia. Neste cenário, abordar os desafios da gestão pública principalmente quanto às transformações experienciadas pelo trabalho remoto e os avanços do teletrabalho e desta forma, aproximar a temática ao *lôcus* de uma Instituição Pública Federal de Educação.

A Rede Federal de Educação possui alinhamentos estratégicos e desenvolve iniciativas em consonância com sua missão institucional, na geração de empregos, inclusão social, geração de renda e no desenvolvimento local na oferta de uma educação profissional de qualidade, mediante a interiorização da educação.



Diante da tendência do mercado de trabalho online e em escalas multinacionais (em especial na área das tecnologias), comércio online (*e-commerce*) e a prestação de serviços públicos online, as Redes Federais de Educação, também possuem o papel de disseminar valores tão importantes e necessários, como: a democracia, o incentivo ao exercício da cidadania, a diversidade para formar cidadãos mais capacitados, críticos, criativos e atuantes que se preocupem com a sustentabilidade e com a coletividade e não apenas com o individualismo.

Diante do exposto nos questionamos se há espaço para um novo modelo de desenvolvimento socioeconômico, mais sustentável e menos desigual? Para que isso seja possível faz-se necessário a criação de políticas públicas que garanta maior inclusão social e uma sociedade mais justa, para o enfrentamento às inúmeras desigualdades existentes e sabendo da diversidade regional na qual a Rede Federal de Educação está inserida, acredita-se que muito se tem a avançar frente aos novos modelos de trabalho postos pelo contexto social pós-pandemia. Uma das frentes necessárias seria no sentido de proporcionar acesso à internet para a população de baixa renda, público alvo da Rede, outra frente seriam iniciativas importantes quanto a análise das demandas de trabalho em cada região e aproximar assim os cursos de formação neste novo cenário do trabalho. Este Novo Cenário do trabalho requer a cada um de nós (profissionais, empregados, empregadores etc), constante adaptação e qualificação, bem como, é essencial que as instituições de ensino proporcionem mais espaços de qualificação para o trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Lei que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 145, nº 253, p. 1-3, 30 dez. 2008.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 71-91, Mar. 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>.

Conferência Internacional do Trabalho, CIT. As desigualdades e o mundo do trabalho, 2021. **Relatório IV**. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_824736.pdf. Acesso em: 28 jul. 2022.



Decreto N° 11.072/2022. **Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm

DIAS, Guilherme. **7 principais tendências para o mundo pós-pandemia.** Disponível em <https://www.gupy.io/blog/tendencias-pos-pandemia>. Acesso em: 10 ago. 2022.

DINGEL, J. I.; NEIMAN, B. **How many jobs can be done at home?** Cambridge, United States: NBER, 2020. (Working Paper, n. 26948).

DIEHL, Diego Augusto. Pandemia e desigualdades sociais. **Insurgência: Revista de direitos e movimentos sociais, 2021.** Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/insurgencia/article/view/36286>, Acesso em: 28 jul. 2022.

FANJUL, Sergio C. O 'home office' pode acabar com a inteligência coletiva? **El País**, 2021. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/economia/2021-01-07/o-home-office-pode-acabar-com-a-inteligencia-coletiva.html>. Acesso em: 28 jul. 2022.

IN n° 10/2022. Instrução Normativa - Programa de gestão na modalidade de teletrabalho. Disponível em: <https://www.iffarroupilha.edu.br/component/k2/attachments/download/32623/ff7c3642bf019cd70ffa8507b0d6864d>. Acesso em: 27 jul. 2022.

IN n° 65/2020. Instrução Normativa - Orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 27 jul. 2022.

IPEA. NOTA TÉCNICA. Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. **Carta de Conjuntura**, n. 47, 2° trimestre de 2020. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200608_nt_cc47_teletrabalho.PDF. Acesso em: 28 jul. 2022.

IPEA. Trabalho remoto no Brasil em 2020 sob a pandemia do Covid-19: quem, quantos e onde estão?. **Carta de Conjuntura**, n. 52, 3° trimestre de 2021. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210714_nota_trabalho_remoto.pdf. Acesso em: 28 jul. 2022.

MACHADO, Ricardo. **Uberização traz ao debate a relação entre precarização do trabalho e tecnologia.** Edição 503 – 24 abril 2017. Disponível em:



<https://www.ihuonline.unisinos.br/artigo/6826-uberizacao-traz-ao-debate-a-relacao-entre-prec>
. Acesso em: 26 jul. 2022.

MIT. Technology Review Brasil. **Novos contextos para o futuro do trabalho**. Outubro, 2021. Disponível em:
<https://mittechreview.com.br/novos-contextos-para-o-futuro-do-trabalho/>. Acesso em: 26 jul. 2022.

OIT - Organização Internacional do Trabalho. Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021. **Nota técnica Desafios y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe**. Disponível em:
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf. Acesso em: 27 jul. 2022.

Plano de Desenvolvimento Institucional IFFar. **PDI 2019 - 2026**. Disponível em:
<https://www.iffarroupilha.edu.br/sobre-o-iffar/documentosiffar>. Acesso em: 15 jul. 2022.

Reditec - **Reunião Anual dos Dirigentes das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica**. Edição 2020. Disponível em: <https://2020.reditec.org.br/>. Acesso em: 15 jul. 2022.

TERRAGNO, Pedro Custódio. NASCIMENTO, Andrele. Uberização e precarização do trabalho: a nova relação de emprego e as consequências do não reconhecimento de vínculo empregatício pelos tribunais. **Res Severa Verum Gaudium**, v. 5, n. 1, Porto Alegre, p. 321-343, out. 2020.

VIDIGAL, Luiz Antonio M. MINHARRO, Erotilde Ribeiro dos Santos. Novas perspectivas para o trabalho no mundo pós-pandemia. **Revista do Tribunal do Trabalho da 2. Região**, São Paulo, n. 25, p. 48-65, 2021. Disponível em:
<https://basis.trt2.jus.br/handle/123456789/13942>. Acesso em: 28 jul. 2022.

World Economic Forum (WEF). **The Future of Jobs Report**. October, 2020. Disponível em:
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf. Acesso em 15 jul. 2022.

World Economic Forum (WEF), 2022. **How can hybrid working drive diversity and productivity?** Disponível em:
<https://www.weforum.org/agenda/2022/05/how-hybrid-work-can-drive-diversity-and-productivity/>. Acesso em: 15 jul. 2022.