



ESCOLA DE PERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2021

**LEOPOLDO AUGUSTO DE ALMEIDA LUZ, Cap Av**

**Teletrabalho:** consolidação do regime de trabalho na SIPAA do GTE em busca da eficiência na gestão

Rio de Janeiro  
2021

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2021

**LEOPOLDO AUGUSTO DE ALMEIDA LUZ, Cap Av**

**Teletrabalho:** consolidação do regime na SIPAA do GTE em busca da eficiência na gestão

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação em Gestão Pública com ênfase em Projetos e Processos.

Linha de Pesquisa: Administração Militar

Orientador: Maj Av Hélio Gonçalves Sousa Neto

**LEOPOLDO AUGUSTO DE ALMEIDA LUZ, Cap Av**

**Teletrabalho:** consolidação do regime na SIPAA do GTE em busca da eficiência na gestão

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

---

Raphael Coutinho **Stauffer**, Maj Int  
EAOAR

---

Hélio **Gonçalves** Sousa Neto, Maj Av  
EAOAR

Rio de Janeiro  
2021

## RESUMO

O teletrabalho ganhou destaque ao ser massivamente empregado como ferramenta administrativa para transpor as barreiras impostas pelo isolamento social em decorrência da pandemia da COVID-19. Com a Seção de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos do GTE (SIPAA-GTE), não foi diferente. Para gerenciar o afastamento e otimizar a gestão das tarefas, os militares da SIPAA-GTE se adequaram ao regime e puderam dar continuidade ao trabalho da Seção. Esse ensaio busca apontar que o teletrabalho foi além da simples adequação às restrições sociais vivenciadas e, por isso, tem como tese defender sua consolidação como regime de trabalho na SIPAA-GTE em busca da eficiência na gestão. Apresentam-se dois argumentos nesse sentido: a redução de custos e o aumento de produtividade. O primeiro está relacionado com a diminuição de gastos e despesas relativas à presença física dos militares nas Seções que, com a mudança de regime, geram economia de recursos financeiros. O segundo argumento está associado à atribuição de metas objetivas, elevando-se os indicadores de produtividade, incrementando o percentual de tarefas realizadas e permitindo flexibilidade na gestão dos recursos humanos, mesmo sem a presença física nas Seções. A aplicação da tese aponta que a consolidação do teletrabalho permite dar continuidade aos processos, elevar a produtividade e reduzir custos, resultando em maior eficiência na gestão. Seus impactos para a FAB poderão ser observados na economia de recursos, permitindo readequação orçamentária, bem como na gestão de pessoas, proporcionando flexibilidade para a execução das tarefas e elevando a capacidade produtiva nas Organizações.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Gestão administrativa. Redução de custos. Produtividade. Eficiência.

## 1 INTRODUÇÃO

O teletrabalho, conquanto não seja uma invenção recente, atraiu o foco da sociedade ao longo do ano de 2020. O motivo: a necessidade de dar continuidade ao trabalho nas empresas e órgãos públicos, em um contexto de isolamento social trazido pela pandemia da COVID-19.

Se o modelo de teletrabalho ainda era restrito a determinadas atividades empresariais e a poucas funções na Administração Pública, passou a ser uma questão de sobrevivência, diante da nova realidade. Nas Organizações Militares (OM), reuniões, aulas e despachos passaram a ocorrer virtualmente, possibilitando a interação de cada militar com os demais.

No Grupo de Transporte Especial (GTE), e em outras Organizações da Força Aérea Brasileira, foi necessário dividir o efetivo em escalas para cumprir um expediente reduzido. Surgiu, então, o desafio de conduzir o fluxo de informações, cumprir prazos e executar tarefas administrativas. Para dar continuidade a essas tarefas e superar os desafios que se avizinhavam, revelou-se indispensável a adoção do teletrabalho.

Através de permissões para acessar a rede interna da FAB e seus sistemas de Tecnologia da Informação (TI), de qualquer lugar com conexão à internet, foi possível dar andamento aos processos administrativos, atender a prazos e metas, sem a necessidade da presença física no ambiente trabalho, ou seja, remotamente. Isso foi fundamental para manter, de maneira eficiente, as atividades na Seção de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos no Grupo de Transporte Especial, SIPAA-GTE.

Diante da percepção de que essa mudança no regime de trabalho – de presencial para remoto – manteve o adequado e eficiente cumprimento das atividades administrativas, na esfera da Administração Militar, esse ensaio tem como tese defender que a consolidação do regime de teletrabalho na SIPAA-GTE otimizará a gestão na Seção, tornando-a mais eficiente.

Além de solução para superar a necessidade de isolamento social, o que se observa é que esse regime de trabalho pode, também, proporcionar outros ganhos. O primeiro deles, é a redução de custos, fundamental para gerir o orçamento público, com melhor aproveitamento e menos desperdício. O segundo ganho é o aumento da

produtividade, capaz de elevar indicadores, metas e aumentar a eficiência da Administração, mesmo sem a presença física na Organização Militar.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

No início do ano de 2020, as relações de trabalho foram abruptamente modificadas, pois a pandemia causada pela COVID-19 tornou indispensável o desempenho do trabalho de forma remota, mesmo em instituições que não haviam, ainda, desenvolvido a cultura do teletrabalho.

Nesse sentido, João e Gaggini (2020) destacam que o isolamento social trazido pela pandemia da Covid-19, antecipou o futuro, popularizando e impulsionando o trabalho remoto nas instituições, além de ter sido uma quebra de tabu para muitas empresas.

O marco inicial para o teletrabalho na SIPAA-GTE foi a pandemia da COVID-19, situação em que o trabalho deixa de ser mensurado apenas pelo "corpo presente" na Organização, e passa a sê-lo também pela capacidade de seus integrantes em continuar produzindo e entregando suas tarefas.

Ademais, o regime carrega consigo os benefícios da economia de recursos e do aumento de produtividade, ambos mencionados por Mendonça (2010), conforme será detalhado a seguir.

### **2.1 Redução de custos**

A redução de custos é um dos aspectos relevantes para a adoção do teletrabalho, especialmente num contexto de retração da economia brasileira e queda de arrecadação. Trata-se de um dos fatores mais comumente referidos como vantagens aos empregadores pelos estudos que tratam da temática do teletrabalho.

Nesse sentido, de acordo com Messenger e Addati (2013), o teletrabalho gera economia de energia, diminui gastos com aluguéis e até custos de realocação.

Na mesma linha, Garcia Júnior expõe os fatores de que decorre a redução de custos:

As empresas que implementam o Teletrabalho Domiciliar podem se beneficiar com a redução dos custos de funcionamento, diminuindo as necessidades de

espaço para instalar e/ou deslocar trabalhadores e equipamentos, de mobiliário, materiais, etc. A diminuição do número de pessoas ou do tempo de presença destas no escritório implica também na diminuição das despesas com água, eletricidade, manutenção de aparelhos de ar condicionados, serviços de conservação, limpeza e segurança, dentre outros. (GARCIA JÚNIOR 2003, p. 49).

Na SIPAA-GTE, a economia de recursos públicos decorre da redução de despesas com energia elétrica, água e esgoto, alimentação e transporte do efetivo, equipamentos de informática, serviços e materiais de higiene e limpeza, manutenção predial, dentre outras.

Com efeito, a redução do número de pessoas trabalhando fisicamente na repartição diminui, também, a utilização de equipamentos que consomem energia elétrica, como lâmpadas, computadores e sistemas de ventilação e condicionamento de ar. O mesmo ocorre em relação ao consumo de água e às despesas com esgoto.

Para dimensionar resultados da redução de custos, estima-se que, no âmbito do Poder Executivo, em razão da implementação do teletrabalho, houve uma economia de 24,4% de gastos com energia elétrica, e de 10,3% de despesas com água e esgoto, nos meses de abril a junho de 2020, o que representa R\$ 141.220.071,27, segundo dados divulgados recentemente pelo Governo Federal (BRASIL, 2020).

No âmbito das Organizações Militares, considerando que a alimentação do efetivo é fornecida e custeada pela Administração Pública, a adoção do regime de teletrabalho em determinadas Seções, como na SIPAA-GTE, amortiza também essas despesas. Essa redução ainda se repete em relação à demanda por materiais de higiene e limpeza, necessários para a manutenção das instalações, bem como em relação aos custos com a prestação de serviços correlatos.

Adicionalmente, outro item que contribui com a redução é o transporte de parte do efetivo que se desloca mediante a utilização de meios fornecidos pela Administração Pública. A adoção do teletrabalho minimiza a necessidade desse serviço. Ademais, reduzindo o número de militares trabalhando presencialmente, as estações de trabalho e os equipamentos de informática poderiam ser compartilhados, abrandando despesas com a manutenção e aquisição periódica de equipamentos de TI, exatamente como defendido por Mello (1999) que destaca o compartilhamento de computadores, equipamentos de TI e mobília como maneira de se atingir tal economia.

Identifica-se, portanto, que a consolidação do teletrabalho contribui diretamente para a economia de recursos e diminuição de custos pela Administração, sendo condição indispensável na busca pela eficiência na gestão ao possibilitar melhor direcionamento do orçamento.

## 2.2 Aumento da Produtividade

Outra característica identificada no teletrabalho está relacionada ao aumento na produtividade. A imersão do trabalhador em suas tarefas, acompanhada do estabelecimento de metas, assim como a redução do tempo despendido no deslocamento para a Organização Militar e a flexibilidade de horários, podem contribuir para elevar a produtividade do efetivo.

Nesse contexto, “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.” (NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2017, p. 277).

Conforme o estudo realizado por Nogueira Filho *et al.* (2017), analisando a implementação do regime de teletrabalho no âmbito do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJ), entre 2016 e 2017, concluiu-se que houve um aumento médio de produção, por servidor, estimado em 40,10%, tendo chegado a um aumento máximo de produção de 129% em determinado setor.

De acordo com Silva (2015), no setor público brasileiro, a primeira empresa a adotar o modelo de teletrabalho, em 2006, foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), que presta serviços de tecnologia da informação e comunicações para vários órgãos da Administração Pública. Constatou-se um ganho em produtividade de 10,5% e uma economia em logística de 47,1%.

Portanto, a experiência de outros órgãos revela que efetivamente houve um aumento de produtividade com a implementação do teletrabalho, demonstrando a viabilidade de adotar esse regime como meio para elevar índices de produtividade.

Associando as características do teletrabalho ao perfil das tarefas administrativas da SIPAA-GTE, identifica-se que também é possível aumentar a produtividade estabelecendo um plano de trabalho, aplicando-se um sistema de metas objetivas, que permita mensurar o incremento de tarefas realizadas e sua qualidade.

Nesse sentido, Medeiro (2018) destaca que, nas instituições públicas, para que ocorra a implantação do teletrabalho, há determinação para o trabalhador se comprometer com aumento na produtividade, de 15 a 20%. Essa determinação ocorreu, por exemplo, no âmbito da Administração Federal, por meio da Instrução Normativa nº 65, de 30 de junho de 2020, do Ministério da Economia, que previu a implementação de programas de gestão e a criação de planos de trabalho, com mensuração efetiva de resultados, por meio da instituição de metas e da análise periódica de seu atingimento.

No âmbito da SIPAA-GTE, o sistema de metas pode contemplar, por exemplo, o aumento da quantidade de ações educativas desenvolvidas, incremento nos alertas e divulgações de Segurança de Voo e ainda, a ampliação do número de pareceres sobre os Relatórios de Prevenção (RELPREV).

Em relação à gestão de pessoas, evitar a solução de continuidade das tarefas é outra vantagem existente no teletrabalho, que reforça o aumento de produtividade. Em razão da própria natureza das atividades do efetivo da SIPAA-GTE é possível evoluir e concluir os processos, mesmo com a ausência física ou o desencontro dos militares. Nesse sentido, Pinel (1998) destaca que a adoção do teletrabalho pode ocorrer em qualquer localidade, visto que requer apenas o raciocínio e não a presença física.

As demais organizações militares onde o efetivo exerce funções adicionais às administrativas, também podem se beneficiar da adoção do teletrabalho para garantirem boa produtividade. A flexibilidade do regime permite transpor a barreira criada pelos afastamentos relacionados à atividade aérea, cursos e viagens, nos mais diversos dias e horários. Ainda sobre a gestão de pessoas, verifica-se a abordagem de Rodrigues (2011) ao comentar que o teletrabalho possibilita a uma empresa operar vinte e quatro horas por dia, em consequência da sua flexibilidade de horários e independentemente da localização do trabalhador.

Percebe-se, então, que a viabilidade de realizar as atividades administrativas por meio do trabalho remoto, bem como o estabelecimento de metas que assegurem o aumento da produtividade, reforçam a tese de que a consolidação do teletrabalho na SIPAA-GTE deve ser entendida como uma ferramenta em busca de eficiência na gestão.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente ensaio se propôs a defender a adoção do teletrabalho como regime a ser consolidado na SIPAA-GTE em busca da eficiência na gestão.

Após ganhar visibilidade e robustez diante da imposição do distanciamento social, o teletrabalho passou a ser adotado na SIPAA-GTE a fim de possibilitar dar continuidade às tarefas administrativas, antes realizadas de forma presencial.

Inicialmente, surgiu como adaptação e sobrevivência, entretanto, percebeu-se que há outras vantagens para a Administração Pública, como a redução de custos e despesas administrativas com energia elétrica, água e esgoto, alimentação e transporte do efetivo, equipamentos de informática, serviços e materiais de higiene e limpeza.

Além disso, identificou-se que é factível elevar a produtividade estabelecendo-se um plano de trabalho com sistema de metas objetivas, que elevem o percentual de trabalho realizado e, ainda, tragam qualidade e continuidade às tarefas. A título de exemplo, na SIPAA-GTE, pode-se obter o aumento da quantidade de ações educativas desenvolvidas, a ampliação do número de pareceres sobre os Relatórios de Prevenção (RELPREV) e a flexibilidade de lidar com tarefas mesmo estando ausente da Seção.

Essas duas vantagens podem extrapolar o âmbito da SIPAA-GTE ao adotar o regime de teletrabalho nas demais Organizações da FAB, sempre que suas características e perfil de atividades permitirem, impactando diretamente a forma de alcançar maior produtividade com menores custos. Sua expansão torna viável aumentar a eficiência na administração no âmbito do Comando da Aeronáutica (COMAER).

Dessa forma, conclui-se que o regime de teletrabalho possibilita dar continuidade aos processos administrativos e trazer dinamismo à execução das tarefas. Sua capacidade de reduzir custos e aumentar a produtividade, vai ao encontro da eficiência na gestão devendo, portanto, ser consolidado na SIPAA-GTE e expandido a outras OM. Seus resultados poderão ser percebidos na gestão de pessoas e, também, na gestão orçamentária, possibilitando a realocação de recursos a outras áreas de interesse no âmbito do COMAER.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. [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 de Programa de Gestão]. **Diário Oficial da União**, seção 1, Brasília, DF, ano 157, n. 146, p. 21, 31 julho 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 12 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **Governo federal define novas regras para o teletrabalho**. Brasília, 30 jul. 2020. Notícia Pública. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/julho/governo-federal-define-novas-regras-para-o-teletrabalho>. Acesso em: 12 set. 2020.

BRASIL. Governo Federal. **Governo reduz gastos públicos em R\$ 466.4 milhões com teletrabalho**. Brasília, 04 ago. 2020. Notícia Pública. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/08/governo-reduz-gastos-publicos-em-r-466-4-milhoes-com-teletrabalho>. Acesso em 11 out. 2020.

GARCIA JÚNIOR, B. **Teletrabalho Domiciliar e Qualidade de Vida no Trabalho**. 2003. Trabalho de Conclusão de Estágio Supervisionado do curso de Administração Pública - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2003.

JOÃO, P. S.; GAGGINI, N. B. *Home Office* e teletrabalho: a importância da adequação terminológica. **Revista Consultor Jurídico**, 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-jul-10/joao-gaggini-sobrehome-office-teletrabalho>. Acesso em: 12 set. 2020.

MEDEIRO, R. L. **Teletrabalho: um estudo da percepção sobre a qualidade de vida no trabalho dos teletrabalhadores e dos trabalhadores presenciais**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, DF, 2018.

MELLO, A. **Teletrabalho: O trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. São Paulo: BECA E-Work, 1999. *E-book*.

MENDONÇA, M. **A inclusão dos "home officces" no setor residencial no município de São Paulo**. 2010. Tese (Doutorado) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2010.

MESSENGER, J.; ADDATI, L. **Teleworking: The strong case for working remotely**. [S. l.], 25 mar. 2013. Disponível em: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_208067/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_208067/lang--en/index.htm). Acesso em: 24 set. 2020.

NOGUEIRA FILHO, J. A. *et al.* O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. In: **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 71, n.

2, p. 274-296, abr./jun. 2020. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3173>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3173>. Acesso em: 23 out. 2020.

PINEL, M. F. L. **Teletrabalho**: o trabalho na era digital. 1998. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 1998. Disponível em: <http://www.teletrabalhador.com>. Acesso em: 25 de out. 2020.

RODRIGUES, A. C. B. **Teletrabalho**: a tecnologia transformando as relações de trabalho. 2011. Dissertação (Mestrado em Direito) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2011. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO\\_A\\_tecnologia\\_transformando\\_as\\_relacoes\\_de\\_trabalho\\_Integral.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO_A_tecnologia_transformando_as_relacoes_de_trabalho_Integral.pdf). Acesso em: 25 de fev. 2021.

SILVA, A. M. S. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade: mídias e direitos da sociedade em rede, 3. 2015, Santa Maria. **Anais** [...]. Santa Maria: UFSM, 2015. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>. Acesso em: 23 out. 2020.