



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2023**

**JESCA MOTA ARAÚJO SILVA, Cap Int**

**Implementação de trabalho remoto na Seção de Pagamento de Pessoal da  
Academia da Força Aérea**

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2023

**JESCA MOTA ARAÚJO SILVA, Cap Int**

**Implementação de trabalho remoto na Seção de Pagamento de Pessoal da  
Academia da Força Aérea**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão Institucional  
Orientador: Raphael Coutinho Stauffer Maj Int

Rio de Janeiro

2023

**JESCA MOTA ARAÚJO SILVA, Cap Int**

**Implementação de trabalho remoto na Seção de Pagamento de Pessoal da  
Academia da Força Aérea**

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

Aprovado por:

---

Alexandre **Fontoura** da Silva, Ten Cel Inf  
EAOAR

---

Raphael Coutinho **Stauffer**, Maj Int  
EAOAR

Rio de Janeiro  
2023

## RESUMO

A trajetória da gestão pública nas últimas décadas vem passando por diversas mudanças, estando cada vez mais voltada para uma busca constante por aumento da eficiência e da transparência. Nesse contexto, considerando as vantagens identificadas com o novo modelo de trabalho remoto durante a pandemia, este ensaio defende a implementação imediata do teletrabalho na Seção de Pagamento de Pessoal da Academia da Força Aérea. Para suportar a tese, argumenta-se que a utilização dessa ferramenta contribui para o aumento da eficiência, uma vez que propicia maior produtividade e redução de custos. Além disso, os exemplos de sucesso de outros órgãos, especialmente após a criação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que estimula a criação de planos de trabalho e incentiva uma cultura orientada a resultados por meio da utilização do teletrabalho, atrelados à inexistência de entraves legais em decorrência do regime jurídico próprio dos militares, que prevê a disponibilidade permanente e outras especificidades, evidenciam a praticabilidade da implementação do trabalho remoto sem a necessidade de alterações legislativas. Tal medida possibilita o aprimoramento dos processos administrativos, além do desenvolvimento de uma gestão focada nos resultados, possibilitando que o modelo seja replicado e contribuindo para o desenvolvimento de um PGD adequado às peculiaridades do meio militar, garantindo mais transparência e aumentando a confiança da sociedade na instituição.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Eficiência. Regime Jurídico Militar.

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A trajetória da gestão pública nas últimas décadas aponta para um cenário cujo foco é a eficiência, buscando a redução dos gastos e a otimização dos recursos governamentais. Em complemento, a gestão por resultados apresenta-se como ferramenta a favor da efetividade das políticas públicas, sendo necessário o incentivo à utilização de metas e indicadores (ABRUCIO, 2007).

Nesse sentido, as recentes mudanças estruturais no âmbito do Comando da Aeronáutica (COMAER) indicam a pretensão em alcançar a máxima eficiência, promovendo a integração de determinadas atividades e a ampliação da capacidade administrativa das unidades do COMAER (BRASIL, 2015).

Com a pandemia iniciada em 2020 foi possível observar a necessidade das instituições de adequar seus processos, o que impulsionou sobremaneira a utilização do teletrabalho como meio de manter as atividades. No setor público, essa modalidade de trabalho teve início em 2006 por iniciativa do Serviço Federal de Processamento de Dados, seguido pelo Tribunal de Contas da União, entre outros órgãos, que enxergaram nessa sistemática uma oportunidade de reduzir os custos e oferecer flexibilidade ao servidor, aumentando a produtividade (SILVA, 2015).

Em estudo elaborado por Filardi, de Castro e Zanini (2020), os autores identificaram como principais vantagens do trabalho remoto maior interação com a família e mais qualidade de vida, além da flexibilidade de horário, menos interrupções e maior qualidade do trabalho. Já sob a ótica do empregador, destaca-se a redução de custos com espaço físico, equipamentos e manutenção, além do aumento da produtividade, conforme complementado por Rocha e Amador (2018). Assim, diante de tais benefícios, este ensaio defende a implementação imediata do teletrabalho na Seção de Pagamento de Pessoal (SPP) da Academia da Força Aérea (AFA).

Como embasamento para a tese, argumenta-se que esse modelo pode ser utilizado como uma ferramenta que propicia maior produtividade dos sacadores, contribuindo para a diminuição dos erros de lançamentos e dando celeridade aos demais processos sob responsabilidade da seção, além de possibilitar redução nos gastos com despesas de contratos terceirizados e energia elétrica, por exemplo, contribuindo para o aumento da eficiência.

Ademais, as experiências pregressas de outros órgãos da Administração Pública, aliadas à inexistência de entraves trabalhistas em decorrência do regime

próprio dos militares, evidenciam a praticabilidade da implementação do trabalho remoto no âmbito do COMAER sem a necessidade de alterações legislativas, já que a disponibilidade permanente é inerente à categoria.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

Desde meados da década de 1970, em decorrência do surgimento de novas tecnologias de informação e comunicação, o teletrabalho vem ganhando espaço no cenário mundial. Ainda que haja diversas modalidades, a flexibilização dos espaços e do tempo de trabalho em detrimento do deslocamento do trabalhador são características comuns a todas elas (ROCHA e AMADOR, 2018).

### **2.1 Aumento da eficiência na Seção de Pagamento de Pessoal da AFA**

A gestão do pagamento de pessoal é uma das atividades administrativas imprescindíveis ao funcionamento da estrutura do COMAER. Para isso, foi instituído o Sistema do Pagamento de Pessoal da Aeronáutica (SISPAGAER), cujos órgãos executivos são as Unidades Apoiadoras de Pagamento de Pessoal (UPAG), sendo uma delas a AFA (BRASIL, 2014). De forma mais prática, a SPP é responsável por realizar o lançamento das matérias financeiras dos militares em contracheque após a devida publicação do direito. Além do lançamento dos itens publicados mensalmente, outras atividades são desempenhadas, tais como cumprimento de sentenças judiciais, implantação e atualização de pensão alimentícia e processos de exercícios anteriores.

Na AFA, além dos sistemas eletrônicos específicos do SISPAGAER, foi emitida uma orientação para que os atendimentos aos militares, servidores e pensionistas fossem feitos preferencialmente por meio de abertura de chamado via SAU ou *e-mail*, entretanto, foi possível perceber a resistência por parte do efetivo apoiado em cumprí-la. Uma vez que as atividades dos sacadores demandam concentração, essa medida tem como objetivo evitar interrupções constantes, sob o risco de ocorrerem erros que provocariam atraso no processamento do pagamento.

Além disso, enquanto o saque está fechado não é possível fazer lançamento de matérias financeiras, então os esforços são concentrados prioritariamente nos processos de exercícios anteriores e atualizações de pensões alimentícias. Esse período geralmente coincide com o momento em que há maior demanda de

atendimentos. Considerando que, segundo Rocha e Amador (2018), a produtividade dos trabalhadores tende a aumentar quando eles atuam isoladamente à distância, é primordial adotar outras medidas para diminuir os atendimentos presenciais.

Ademais, percebe-se o acúmulo de itens financeiros nos últimos boletins do mês, fazendo com que os sacadores tenham a carga de trabalho intensificada e por vezes sofram com instabilidades e sobrecargas dos sistemas, precisando trabalhar após o término do expediente e aos finais de semana, sendo a compensação desse esforço feita por meio de dispensas informais pelo chefe. Essa postura é generalizada entre os militares da seção, uma vez que todos têm consciência das suas responsabilidades e dos impactos que suas falhas podem ocasionar.

Assim, na SPP da AFA, é possível identificar o que Rosenfield e Alves (2011, v. 54, p. 219) chamam de “engajamento individualizante”, pressupondo uma postura ativa do sujeito em relação ao trabalho e cumprimento de prazos, o colocando como “gestor de seu próprio controle, comprometido com os resultados de sua atividade e responsável direto por eles”. Desse modo, focando no quesito produtividade, “[...] muitos profissionais garantem produzir mais em *home office* por conta da redução na frequência de interrupções e pelo aumento da motivação para trabalhar” (BRIK; BRIK, 2013, p. 26, *apud* PINHEIRO, 2018, p. 52), corroborando com Rocha e Amador (2018), que dizem que o sucesso do trabalho remoto se assenta no aumento da produtividade, na diminuição de custos para ambas as partes e numa maior satisfação decorrente da conciliação da rotina de trabalho com outras demandas pessoais.

Em complemento, outra vantagem identificada no teletrabalho é a possibilidade de diminuição de custos, sendo evidente que tal medida proporciona redução nas despesas com serviço de limpeza, manutenção das instalações, energia elétrica, além de equipamentos de informática e mobiliário. Essa também é a visão de Rocha *et al* (2021), que extrapolou a análise qualitativa baseada nas percepções dos indivíduos e apresentou um levantamento quantitativo da redução de gastos durante a pandemia.

Os autores identificaram uma economia efetiva em mais de 70% dos itens analisados, sobretudo no que se refere ao consumo de água e energia elétrica, além do potencial de economia na contratação de serviços terceirizados, uma vez que o planejamento adequado pode otimizar e racionalizar a utilização das instalações físicas (ROCHA *et al.*, 2021). De modo similar, um estudo realizado pelo Ministério da

Economia apontou expressiva redução de gastos em virtude da ampliação do

teletrabalho motivada pela pandemia, mostrando que é possível prestar serviços públicos reduzindo custos e aumentando a produtividade (BRASIL, 2023a).

Em síntese, a adoção imediata do trabalho remoto na SPP está consoante com a busca por mais eficiência e agilidade na gestão pública, evitando que os sacadores tenham suas atividades impactadas por eventuais sobrecargas dos sistemas, especialmente em períodos próximos ao fechamento do saque, além de diminuir o tempo de tramitação de outros processos que, atualmente, não são prioridades dentre as atribuições da SPP. Com isso, possibilita aumentar a produtividade ao mesmo tempo em que abre oportunidade para diminuir os gastos.

## **2.2 Inexistência de entraves jurídicos**

A regulamentação do teletrabalho no Brasil iniciou de forma sutil, recebendo mais destaque após a aprovação da Lei nº 13.467/2017, que alterou o texto da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e apresentou um capítulo específico para essa modalidade, e da Lei nº 14.437/2022, que dispôs sobre medidas trabalhistas para enfrentamento a situações de calamidade pública (BRASIL, 2017, 2022). Entretanto, ainda há questões sem regulamentação e que causam insegurança jurídica para ambas as partes, uma vez que podem aumentar os custos do empregador ou submeter os empregados a uma condição arriscada, com poucas garantias legais.

“Ainda, diante da ausência de leis, o TRT 3 decidiu questões importantes às relações de trabalho remoto, dentre as quais: jornada extraordinária, poder diretivo do empregador, alteração contratual, vínculo empregatício e equiparação salarial. Tais questões são extremamente relevantes na prática e, não havendo regulamentação, causam insegurança jurídica, tanto para o empregador quanto para o empregado.” (FERNANDES, 2022)

Fernandes (2022) destaca que a regulamentação do teletrabalho no âmbito do setor privado não se encontra em conformidade com as novas relações trabalhistas, não sendo suficiente para solucionar conflitos e dificultando a adoção desse regime de trabalho, especialmente em empresas menores.

Seguindo a tendência, órgãos municipais, estaduais e federais de diversos países estão inovando ao adotar o teletrabalho numa tentativa de mudar o velho estereótipo da repartição pública e a imagem desatualizada do funcionário público improdutivo. Pinheiro (2018) apresenta as razões pelas quais esses órgãos públicos adotaram o teletrabalho, tendo sido os principais motivos o princípio da eficiência,

maior produtividade, redução de custos operacionais e os benefícios para os servidores, para a administração e para a sociedade. Além disso, a maioria dos órgãos analisados definem que a reversão ao trabalho presencial pode ocorrer a qualquer tempo, há exigência de comparecimento periódico à unidade organizacional, bem como definição de metas de desempenho superiores às metas de desempenho do trabalhador presencial (PINHEIRO, 2018).

Nesse sentido, o governo federal criou o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) que tem como finalidade disciplinar o desenvolvimento e a mensuração das atividades, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Ainda que esse instrumento não seja voltado apenas para o teletrabalho, coloca essa modalidade como ponto central, estimulando a criação de planos de trabalho e dispensando o controle de frequência, a fim de contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da instituição, bem como incentivar uma cultura orientada a resultados, estimulando o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital (BRASIL, 2023b).

Atualmente, são 129 instituições da administração direta, autárquica e fundacional em processo de implementação e execução do PGD. Destaca-se que o programa não precariza o trabalho e que o participante não perde direitos trabalhistas, além de incentivar o respeito à cultura organizacional de cada órgão ou entidade, uma vez que permite a customização de acordo com as necessidades, e de promover a integração das equipes em torno de esforços comuns, fortalecendo a identidade coletiva (BRASIL, 2023b).

A experiência pregressa de outros órgãos indica um caminho a ser seguido de modo a observar os princípios norteadores da administração pública. No caso específico dos militares, a inexistência de entraves trabalhistas em decorrência do regime jurídico próprio torna o cenário ainda mais favorável para a adoção do teletrabalho (BRASIL, 1980). Nesse sentido, a pesquisa conduzida por Pinheiro (2018) no âmbito do COMAER, apresentou os seguintes resultados:

[...] 78% dos trabalhadores respondentes acreditam que sua atividade pode ser exercida em teletrabalho sem comprometimento de seus resultados [...] observa-se que 96% dos respondentes acreditam em alguma tarefa realizada em teletrabalho [...] 77% dos respondentes acreditam na viabilidade do teletrabalho na FAB e 86% dos respondentes gostariam de participar do programa-piloto. Tratando-se essas variáveis de forma associada, 71% dos respondentes são favoráveis à adoção do teletrabalho na FAB, pois acreditam que a FAB deve incentivar a modalidade, acreditam na viabilidade do projeto e seriam voluntários para o projeto-piloto. (PINHEIRO, 2018, p. 87)

Pelo exposto, verifica-se que as lacunas identificadas nas organizações privadas não são óbices para a implementação imediata de um regime diferenciado de trabalho quando analisamos a realidade dos órgãos públicos, especialmente no que tange às Forças Armadas, cujos membros estão sujeitos a situações peculiares, tais como dedicação integral e exclusiva e disponibilidade permanente.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme apresentado, a SPP executa as atividades referentes ao pagamento dos militares, servidores e pensionistas vinculados à AFA. Diante das demandas frequentes do público apoiado e das características das atividades desempenhadas, a utilização do regime de teletrabalho, considerado como uma modalidade na qual a jornada de trabalho pode ser realizada fora das dependências físicas do órgão mediante o uso de recursos tecnológicos, se apresenta como uma alternativa factível e de imediata implementação.

A efetivação dessa rotina representa uma inovação que contribui para o aumento da eficiência, uma vez que favorece a redução de custos com serviços públicos e contratos terceirizados, além de concorrer para maior produtividade e qualidade do trabalho, promovendo a diminuição dos erros de lançamentos, bem como dando celeridade aos demais processos sob responsabilidade da seção.

Ademais, é possível se espelhar em casos de sucesso de outros órgãos da Administração Pública, especialmente após o incentivo decorrente da criação do Programa de Gestão e Desempenho, e se beneficiar das peculiaridades do regime jurídico militar, de modo a implementar o teletrabalho com segurança para o COMAER e para os militares, sem necessidade de alterações legislativas, uma vez que a disponibilidade permanente é característica da profissão.

Considerando, ainda, que o trabalho remoto se adequa ao desempenho de tarefas pré-estruturadas e vai ao encontro das atribuições da SPP, a implementação dessa modalidade possibilita o aprimoramento dos processos administrativos, além do desenvolvimento de uma gestão focada nos resultados, com metas e processos mais objetivos e bem definidos, possibilitando que o modelo seja replicado em outras UPAG e contribuindo para que a FAB seja pioneira dentro do Ministério da Defesa no desenvolvimento de um PGD adequado às peculiaridades do meio militar, garantindo mais transparência e aumentando a confiança da sociedade na instituição.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005>. Acesso em: 27 jan. 2023.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1980. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm). Acesso em: 25 jan. 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Subdiretoria de Pagamento de Pessoal. Portaria SDPP nº 16/PPCI, de 09 de setembro de 2014. Aprova a edição do MCA 177-2 (Digital), que versa sobre as instruções relativas ao Sistema de Pagamento de Pessoal da Aeronáutica, e dá outras providências. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 172, f. 7767, 11 set. 2014.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 49/1SC, de 14 de dezembro de 2015. Aprova a edição do Manual de implantação de Grupamentos de Apoio (MCA 21-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 233, f. 11694, 18 dez. 2015.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm). Acesso em: 25 jan. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.437, de 15 de agosto de 2022. Autoriza o Poder Executivo federal a dispor sobre a adoção, por empregados e empregadores, de medidas trabalhistas alternativas e sobre o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, para enfrentamento das consequências sociais e econômicas de estado de calamidade pública em âmbito nacional ou em âmbito estadual, distrital ou municipal reconhecido pelo Poder Executivo federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2022. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/lei/L14437.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/L14437.htm). Acesso em: 25 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. **Governo reduz gastos públicos em R\$ 466.4 milhões com teletrabalho**. [Brasília]: Ministério da Economia, 10 jan. 2023a. 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#:~:text=O%20Governo%20Federal%20reduziu%20em,de%20custeio%20administrativo%20foram%20diminu%C3%ADdos>. Acesso em: 09 mar. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. **Programa de Gestão e Desempenho (PGD)**. [Brasília]: Ministério da Economia, [2023b?]. Disponível em:

<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao> Acesso em: 09 mar. 2023.

FERNANDES, Maria Luiza Azevedo. Teletrabalho: Análise da jurisprudência como fonte integradora do direito. **Revista VirtuaJus**, Belo Horizonte, v. 7, n. 12, p. 212-226, jan./jul. 2022. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/virtuajus/article/view/28731>. Acesso em: 21 fev. 2023

FILARDI, Fernando; DE CASTRO, Rachel Mercedes P.; ZANINI, Marco Tutlio Fundão. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Administração Pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em: 25 jan. 2023.

PINHEIRO, Luís Cláudio da Fonseca Bragança. **Teletrabalho na Força Aérea Brasileira: um estudo na administração central do Departamento de Controle do Espaço Aéreo**. Dissertação (Mestrado) – Universidade da Força Aérea, Rio de Janeiro, p. 132. 2018. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=7283053](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=7283053) Acesso em: 21 fev. 2023

ROCHA, Andressa Buss, et al. Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a covid-19?. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 2, p. 299-329, abr./jun. 2021. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/32259>. Acesso em: 14 fev. 2023

ROCHA, Cháris Telles Martins; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan./mar. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>. Acesso em: 20 fev. 2023.

ROSENFELD, Cinara Lerrer; ALVES, Daniela Alves de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>. Acesso em: 20 fev. 2023.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro . In: 3 CONGRESSO INTERNACIONAL DIREITO E CONTEMPORANEIDADE: mídias e direitos da sociedade em rede. **Anais [...]** Santa Maria (RS): UFSM, 2015. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/> Acesso em: 25 jan. 2023