

HENRIQUE HARUHICO DE OLIVEIRA KAWASAKI

**A ADOÇÃO DO TELETRABALHO NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE
MINAS GERAIS: REFLEXOS SOBRE A PRODUTIVIDADE INSTITUCIONAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientador: Gustavo Figueiredo Campolina Diniz

Coorientadoras: Adriana Ventola Marra

Mariana Mayumi Pereira de Souza

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba

T

Kawasaki, Henrique Haruhico de Oliveira, 1992-
K22a A adoção do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais:
2021 reflexos sobre a produtividade institucional / Henrique Haruhico de Oliveira Kawasaki.
- Florestal, MG, 2021.
156: il. (algumas color.).

Inclui anexo.

Inclui apêndices.

Orientador: Gustavo Figueiredo Campolina Diniz.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: 138-146.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvcrp.2021.008>

Modo de acesso: <https://www.locus.ufv.br/>.

1. Teletrabalho. 2. Trabalho Remoto. 3. Produtividade. 4. Administração Pública. I. Universidade Federal de Viçosa. Instituto de Ciências Humanas. Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. II. Título.

331.25

Bibliotecário(a) responsável: Crislene Silva de Sousa CRB6-2539

HENRIQUE HARUHICO DE OLIVEIRA KAWASAKI

**A ADOÇÃO DO TELETRABALHO NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE
MINAS GERAIS: REFLEXOS SOBRE A PRODUTIVIDADE INSTITUCIONAL**

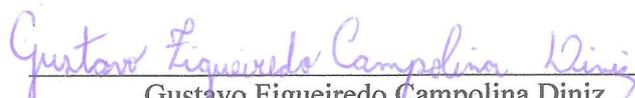
Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 27 de setembro de 2021

Assentimento:



Henrique Haruhico de Oliveira Kawasaki
Autor



Gustavo Figueiredo Campolina Diniz
Orientador

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que fizeram parte dessa trajetória e contribuíram, direta ou indiretamente, para a entrega deste trabalho.

Aos meus pais e exemplos de vida, Horácio e Dayse, e meus irmãos, Alexandre e João, que sempre estiveram ao meu lado com palavras de amor e carinho, prestando todo o apoio necessário para o encerramento deste ciclo.

À minha noiva e colega de classe Jéssica, pelo seu amor, carinho e compreensão. Por todas as suas orientações e palavras de motivação, sempre me incentivando e não me deixando desistir nos momentos difíceis. Passamos juntos por todas as agruras da vida acadêmica. Atravessamos juntos uma pandemia inédita na história. E juntos concluímos mais uma etapa de nossas vidas. Sem você, nada disso seria possível.

Ao meu orientador e, muitas vezes, psicólogo, Prof. Gustavo, sempre muito solícito e gentil em suas preciosas orientações. Todas as nossas conversas foram essenciais para a conclusão deste trabalho.

À minha coorientadora, Prof.^a Adriana, pelo suporte e por seus inestimáveis conselhos.

Aos meus colegas de PROFIAP, em especial à turma do *campus* Florestal, Mariana e Leandro, pelas discussões, conversas e momentos de descontração que tivemos em sala de aula, todos muito enriquecedores.

Aos meus colegas de Tribunal de Contas, cuja contribuição foi fundamental para a realização desta pesquisa.

Por fim, à coordenação, aos professores e demais membros que compõem o PROFIAP, pela oportunidade e por todo o apoio prestado no decorrer do curso.

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

RESUMO

KAWASAKI, Henrique Haruhico de Oliveira, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, setembro de 2021. **A adoção do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais: reflexos sobre a produtividade institucional.** Orientador: Gustavo Figueiredo Campolina Diniz. Coorientadoras: Adriana Ventola Marra e Mariana Mayumi Pereira de Souza.

O teletrabalho foi largamente adotado, tanto por empresas privadas quanto por instituições da Administração Pública como medida para conter a propagação do novo coronavírus. O teletrabalho, no entanto, já estava sendo gradualmente incorporado à rotina de muitas organizações, antes da pandemia, como é o caso do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCEMG), que aderiu à modalidade em 2017, por meio de uma experiência-piloto. Os resultados positivos levaram o TCEMG a institucionalizar o teletrabalho em 2018, ampliando-o a todos os servidores após a deflagração da pandemia de Covid-19. O presente estudo, portanto, teve como objetivo analisar os efeitos desta modalidade sobre a produtividade do teletrabalho no âmbito do TCEMG, durante a pandemia de Covid-19. A pesquisa se caracterizou como um estudo de caso de caráter descritivo, optando-se por uma abordagem de cunho qualitativo. Para a coleta de dados, foram realizadas análise documental e entrevistas semiestruturadas junto aos gestores e servidores da área técnica do TCEMG. Os dados foram, posteriormente, submetidos à análise de conteúdo. Ocorreu o levantamento dos indicadores de produtividade da área técnica, nos anos de 2018, 2019 e 2020, obtendo-se o panorama geral da produtividade no ano de 2020, período em que o trabalho remoto foi implementado de forma generalizada na instituição. Os resultados obtidos foram aprofundados a partir da realização de entrevistas, com vistas a compreender a percepção de gestores e servidores acerca do estabelecimento de metas e produtividade no regime de teletrabalho. A realização das entrevistas também permitiu identificar as principais dificuldades, vantagens e desvantagens associadas a este regime, que podem justificar as oscilações da produtividade no período analisado. Como dificuldades, foram apontadas: a compatibilidade das atividades com o trabalho remoto; a ausência de infraestrutura tecnológica adequada; a falta de adaptação dos servidores; a falta de suporte da instituição; o acúmulo de funções na pessoa do gestor; e as dificuldades relacionadas à comunicação remota. Identificou-se, como vantagens: a melhoria da produtividade; o aumento da motivação; o aumento do engajamento no trabalho; a flexibilidade de horário; a diminuição de custos e de tempo com deslocamento; o

aumento da qualidade de vida; a redução do estresse; a redução do absenteísmo; a ubiquidade do trabalho; o aumento da autonomia no trabalho; a retenção de talentos e a redução da rotatividade de pessoal. Por outro lado, foram identificadas as seguintes desvantagens: queda de produtividade; dificuldade de comunicação remota; aumento do tempo disponível para o trabalho; perda de convívio e interação com os colegas de trabalho. Os resultados obtidos nesta pesquisa podem contribuir para o aprofundamento do estudo sobre o teletrabalho no setor público, considerando a incipiência do tema na literatura e o potencial de crescimento do teletrabalho para os próximos anos, apontando quais os principais efeitos desta modalidade sobre a produtividade da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Teletrabalho. Trabalho Remoto. Produtividade. Administração Pública.

ABSTRACT

KAWASAKI, Henrique Haruhico de Oliveira, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, September 2021. **The adoption of telework in the Minas Gerais State Audit Court: reflections on institutional productivity.** Advisor: Gustavo Figueiredo Campolina Diniz. Co-advisors: Adriana Ventola Marra and Mariana Mayumi Pereira de Souza.

Teleworking has been widely adopted, both by private companies and by Public Administration institutions as a measure to contain the spread of the new coronavirus. Teleworking, however, was already gradually being incorporated into the routine of many associations, before the pandemic, as is the case of the Court of Accounts of the State of Minas Gerais (TCEMG), which joined the modality in 2017, through an experience -pilot. The positive results led the TCEMG to institutionalize telework in 2018, expanding it to all servers after the outbreak of the Covid-19 pandemic. The present study, therefore, aimed to analyze the effects of this modality on the productivity of telework within the scope of the TCEMG, during a Covid-19 pandemic. The research was characterized as a descriptive case study, opting for a qualitative approach. For data collection, document analysis and semi-structured changes were performed with the managers and servers of the technical area of the TCEMG. Data were later analyzed by content analysis. There was a survey of productivity indicators in the technical area, in the years 2018, 2019 and 2020, obtaining the landscape of productivity in the year 2020, a period in which remote work was widely implemented in the institution. The results obtained were deepened from the description, in order to understand the perception of managers and servants regarding the establishment of goals and productivity without a telework regime. The realization of the characteristics must also identify the main difficulties, advantages and disadvantages associated with this regime, which may justify the fluctuations in productivity in the period analyzed. As difficulties, the following were pointed out: compatibility of activities with remote work; the absence of economic infrastructure; the lack of adaptation of the servers; the lack of support from the institution; the accumulation of functions in the person of the manager; and as difficulties related to remote communication. The following advantages were identified: productivity improvement; increased motivation; increased engagement at work; time flexibility; a reduction in costs and time with displacement; increased quality of life; stress reduction; the reduction of absenteeism; the ubiquity of work; increased autonomy at work; retaining talent and reducing staff turnover.

On the other hand, the following disadvantages were identified: decreased productivity; remote communication difficulty; increased time available for work; loss of conviviality and interaction with co-workers. The results obtained in this research can contribute to the further study of telework in the public sector, considering the incipience of the topic in the literature and the potential for growth of telework in the coming years, which are the main effects of this modality on the organization's productivity.

KEYWORDS: Telework. Remote Work. Productivity. Public Administration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Unidades Técnicas subordinadas à SCE	64
Quadro 1 - Quadro-resumo sobre os artigos encontrados no estudo bibliométrico	21
Quadro 2 - Perfil dos servidores entrevistados.....	59
Quadro 3 - Perfil dos gestores entrevistados	60
Quadro 4 - As categorias e subcategorias da análise	62
Gráfico 1 - Histórico de Aposentadorias entre 2016 e 2020	99
Gráfico 2 – Histórico de aposentadorias no 1º trimestre dos anos de 2016 a 2021	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produtividade da Coordenadoria para Desenvolvimento do SICOM.....	66
Tabela 2 – Produtividade do Centro de Fiscalização Integrada e Inteligência - SURICATO	68
Tabela 3 – Produtividade da CFAMGE	69
Tabela 4 - Produtividade da 1ª CFE	70
Tabela 5 - Produtividade da 2ª CFE	70
Tabela 6 - Produtividade da 3ª CFE	71
Tabela 7 - Produtividade da 4ª CFE	71
Tabela 8 – Produtividade da CACGM	72
Tabela 9 – Produtividade da CFAMGBH	73
Tabela 10 – Produtividade da 1ª CFM.....	74
Tabela 11 – Produtividade da 2ª CFM.....	74
Tabela 12 – Produtividade da 3ª CFM.....	75
Tabela 13 – Produtividade da 4ª CFM.....	75
Tabela 14 – Produtividade da CFBPE.....	76
Tabela 15 – Produtividade da CFBPM.....	77
Tabela 16 – Produtividade da CFAA	77
Tabela 17 – Produtividade da CDFAP	78
Tabela 18 – Produtividade da CAOP	79
Tabela 19 – Produtividade da CFCO.....	80
Tabela 20 – Produtividade da CFEL	80
Tabela 21 – Produtividade da 1ª CFOSE.....	81
Tabela 22 – Produtividade da 2ª CFOSE.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

OMS	Organização Mundial da Saúde
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
OIT	Organização Internacional do Trabalho
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
TCEMG	Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
PTF	Produtividade Total dos Fatores
ITALAC	Academia Internacional de Teletrabajo para America Latina y el Caribe
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
PGF	Procuradoria Geral Federal
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
TCU	Tribunal de Contas da União
CGU	Controladoria Geral da União
PGD	Programa de Gestão de Demandas
TST	Tribunal Superior do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
TJSC	Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina
TJAM	Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas
SCE	Superintendência de Controle Externo
DCEE	Diretoria de Controle Externo do Estado
DCEM	Diretoria de Controle Externo dos Municípios
DFAP	Diretoria de Fiscalização de Atos de Pessoal

DFME	Diretoria de Fiscalização de Matérias Especiais
SICOM	Coordenadoria para Desenvolvimento do Sistema Informatizado de Contas dos Municípios
CFAMGE	Coordenadoria de Fiscalização e Avaliação da Macrogestão do Estado
CFE	Coordenadoria de Fiscalização do Estado
CACGM	Coordenadoria para Análise de Contas de Governo Municipais
CFAMGBH	Coordenadoria de Fiscalização e Avaliação da Macrogestão Governamental de Belo Horizonte
CFM	Coordenadoria de Fiscalização de Municípios
CFBPE	Coordenadoria de Fiscalização de Benefícios Previdenciários do Estado
CFBPM	Coordenadoria de Fiscalização de Benefícios Previdenciários dos Municípios
CFAA	Coordenadoria de Fiscalização de Atos de Admissão
CDFAP	Coordenadoria de Fiscalização de Atos de Pessoal
CAOP	Coordenadoria de Auditoria Operacional
CFCO	Coordenadoria de Fiscalização de Concessões
CFEL	Coordenadoria de Fiscalização de Editais de Licitação
CFOSE	Coordenadoria de Fiscalização de Obras e Serviços de Engenharia

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1 TELETRABALHO.....	24
2.1.1 Aspectos conceituais.....	24
2.1.2 O teletrabalho no mundo.....	26
2.1.3 O teletrabalho no Brasil.....	28
2.1.4 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho.....	30
2.1.5 O teletrabalho na Administração Pública Brasileira.....	37
2.2 PRODUTIVIDADE.....	47
2.2.1 Aspectos Conceituais.....	47
2.2.2 A Produtividade Total dos Fatores (PTF) e a Produtividade Parcial.....	49
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	54
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	54
3.2 CAMPO DE INVESTIGAÇÃO.....	55
3.3 COLETA DE DADOS.....	57
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	64
4.1 ANÁLISE DA PRODUTIVIDADE.....	64
4.1.1 Coordenadoria para Desenvolvimento do Sistema Informatizado de Contas dos Municípios – SICOM.....	66
4.1.2 Centro de Fiscalização Integrada e Inteligência – SURICATO.....	68
4.1.3 Diretoria de Controle Externo do Estado - DCEE.....	69
4.1.4 Diretoria de Controle Externo dos Municípios - DCEM.....	72
4.1.5 Diretoria de Fiscalização de Atos de Pessoal - DFAP.....	76
4.1.6 Diretoria de Fiscalização de Matérias Especiais - DFME.....	78
4.1.7 Discussão dos resultados.....	82
4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	84
4.2.1 Estabelecimento de Metas e Produtividade.....	84
4.3 DIFICULDADES E DESAFIOS DO TELETRABALHO.....	91

4.3.1 Da implementação do teletrabalho durante a pandemia de Covid-19.....	91
4.3.2 Da falta de adequação tecnológica.....	95
4.3.3 Da adaptação dos servidores ao trabalho remoto.....	97
4.3.4 Da falta de suporte da instituição.....	103
4.3.5 Do acúmulo de funções na pessoa do gestor.....	105
4.3.6 Da comunicação remota.....	107
4.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO.....	115
4.4.1 Das vantagens do teletrabalho.....	115
4.4.2 Das desvantagens do teletrabalho.....	122
4.5 PERSPECTIVAS PARA O CENÁRIO PÓS-PANDEMIA.....	125
5. PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO - PTT.....	131
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	134
REFERÊNCIAS.....	138
APÊNDICES.....	147
ANEXOS.....	156

1. INTRODUÇÃO

A pandemia de SARS-COV-2 (Covid-19), declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS), em março de 2020, mobilizou governos, instituições de mercado, instituições religiosas, comunidades científicas e a sociedade civil em torno de medidas de prevenção e controle da doença (SANTOS, 2020). Com a emergência de saúde pública, veio a adoção de políticas de distanciamento social, levando as organizações a adaptarem suas atividades às exigências da nova realidade. Desta forma, o teletrabalho, entendido como o trabalho realizado remotamente por meio das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) (OIT, 2016), modalidade que já era praticada em algumas empresas e instituições da Administração Pública, passou a ser uma urgência para todas, atingindo uma quantidade considerável da força de trabalho em todo o país (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

A incorporação do teletrabalho na rotina das organizações ocorre dentro de um contexto mais amplo, marcado pelas transformações advindas da chamada Terceira Revolução Industrial. A Terceira Revolução Industrial, denominada Revolução Informacional, teve início a partir da década de 1960, impulsionada pela crise do modelo industrial e pela popularização das TICs, como o surgimento dos semicondutores, da computação em *mainframe*, na década de 1960, da computação pessoal, entre as décadas de 1970 a 1980, e da internet, a partir da década de 1990 (SCHWAB, 2016).

Os avanços tecnológicos da Revolução Informacional se desenvolveram (e se desenvolvem até os dias atuais) em escala tão acelerada e profunda que é possível indicar, segundo Schwab (2016), o início de uma Quarta Revolução Industrial, conhecida pelo termo Indústria 4.0, a partir da virada do século, caracterizada pelo advento de tecnologias como a universalização da internet móvel, o baixo custo de sensores cada vez menores e mais poderosos, o aprimoramento da inteligência artificial e a aprendizagem de máquinas. A Indústria 4.0 também envolve a produção de diversos bens, interconectados pela internet das coisas, ou *internet of things* (IoT), bem como as cidades inteligentes, ou *smart cities*, vistas como a integração digital entre economia, mobilidade, meio ambiente, moradia, pessoas e governo (SANTOS; SANTOS; SILVA JUNIOR, 2019). Para Schwab (2016), embora tais tecnologias não sejam inteiramente novas, estão causando rupturas à Terceira Revolução Industrial, na medida em que estão cada vez mais sofisticadas e integradas, transformando a economia global e a dinâmica social como um todo.

A Revolução Informacional e seus desdobramentos, que ainda estão em pleno curso, marcaram o início da Sociedade Pós-Industrial (DE MASI, 2001), também chamada de

Sociedade da Informação (CASTELLS, 2005), caracterizada pelo conjunto de transformações técnicas, organizacionais e administrativas que têm como elemento fundamental não mais a matéria prima e os bens de capital, como na sociedade industrial, mas sim a informação e o conhecimento, proporcionados pelos avanços tecnológicos da microeletrônica e das telecomunicações (WERTHEIN, 2000). O trabalho imaterial, desvinculado do ambiente fabril rígido e autoritário, ganha importância na Sociedade da Informação, de modo que a mão de obra intelectual passa a ser mais valorizada e o processo produtivo cada vez mais informatizado (HAZAN; MORATO, 2018).

A transição da tecnologia analógica para a tecnologia digital, no contexto pós-industrial, também tem transformado profundamente a natureza do trabalho e os sistemas de produção, introduzindo-se modelos baseados na administração descentralizadora, no trabalho individualizante e nos mercados personalizados (CASTELLS, 2005). Elementos característicos da sociedade industrial, como a divisão do trabalho, a alienação do trabalhador e o controle das atividades, vêm sendo substituídos por modelos mais flexíveis, com foco nos resultados e na autonomia do trabalhador. Se antes cabia à gerência o controle austero sobre o modo de execução de toda e qualquer tarefa, da mais simples até a mais complexa (BRAVERMAN, 2011), os novos modelos de trabalho se fundam na transferência dessa responsabilidade ao trabalhador, a quem caberá gerir autonomamente o seu tempo, haja vista que “o horário rigidamente sincronizado não constitui mais uma exigência real da produção” (DE MASI, 2001, p. 181).

A incorporação das TICs nas relações de trabalho também tem derrubado as barreiras espaciais entre o trabalhador e o *locus* que até então era reservado pela organização para o exercício de suas atividades, tornando-se possível a realização do trabalho em casa, em escritórios satélites, em salas compartilhadas e em qualquer outro lugar que ofereça acesso aos meios de telecomunicação. Para De Masi (2001), toda essa flexibilidade espaço-temporal consolida o caráter ubíquo da Sociedade da Informação, de forma que tarefas domésticas, atividades profissionais, o estudo e até mesmo o tempo livre deixam de ser tarefas antitéticas, como eram no período industrial.

Outro importante efeito relacionado ao uso das TICs está associado à produtividade, isto é, na relação entre os bens e serviços, gerados por meio do processo produtivo, e os insumos que foram utilizados nesta conversão (MOREIRA, 1998). Estudos de Mendonça, Freitas e Souza (2009) e Gartiner, Zwicker e Rödder (2009) demonstram que as organizações que utilizam continuamente as tecnologias da informação, além de destinar crescentes

investimentos à área de TI, têm retornos positivos sobre a produtividade. Apesar da existência de outros fatores críticos de sucesso para a melhoria desse indicador, a utilização das tecnologias da informação, no dia a dia das organizações, tem um papel de destaque, uma vez que pode proporcionar diversos benefícios como a economia de tempo, a redução dos custos de produção, a diminuição da incerteza e o aumento da qualidade do atendimento ao cliente (MENDONÇA; FREITAS; SOUZA, 2009).

O uso intensivo de TICs, contudo, pode vir acompanhado de uma sobrecarga de trabalho, além de dificuldades em equilibrar as esferas profissional e pessoal, pois, em muitos casos, o trabalhador fica permanentemente conectado ao trabalho, mesmo em momentos de descanso ou de lazer (ROSENFELD; ALVES, 2011). Para Amorim e Grazia (2018), os atributos normalmente associados à organização do trabalho na Sociedade da Informação, como a flexibilidade e a autonomia, não passam de uma nova roupagem dos modelos de trabalho característicos da Sociedade Industrial, o que os autores denominam de “auto-taylorização”. O que há, na realidade, é apenas uma aparência de autonomia, pois continua existindo um quadro de pressão para que os trabalhadores se autogerenciem e produzam sempre mais, muitas vezes ultrapassando suas jornadas de trabalho, trabalhando à noite ou nos finais de semana (AMORIM; GRAZIA, 2018). Islam (2020), por sua vez, faz ponderações acerca da falta de delimitação entre casa e trabalho, ressaltando-se a necessidade da adoção de políticas trabalhistas que impeçam a transformação do lar em um ambiente racionalizado de produção, em que todas as atividades diárias sejam organizadas em torno do trabalho.

Para Schwab (2016), as novas tecnologias da era da informação ainda reservam grandes potencialidades para a produtividade organizacional, pois possibilita a integração entre a economia global e as necessidades não satisfeitas de 2 bilhões de pessoas, criando novas demandas e novos produtos ao capacitar e conectar pessoas do mundo todo. O avanço tecnológico poderá aumentar, também, a capacidade das organizações de superar as externalidades negativas, como é o caso da poluição atmosférica ocasionada pelas emissões de carbono, atenuada por investimentos em energias renováveis, eficiência de combustíveis e armazenamento de energia. Por fim, o autor ressalta que ainda estamos atravessando um período de transição, em que as organizações estão se adaptando para conseguir obter plenamente as eficiências oferecidas pelos recursos digitais.

Diante desse contexto, o teletrabalho surge como uma alternativa viável pela capacidade de integrar os fatores determinantes do mundo pós-industrial: a flexibilidade organizacional e a utilização intensiva de tecnologia da informação no processo produtivo. Os

primeiros estudos sobre o teletrabalho surgem na década de 1970, quando o físico americano Jack Nilles cunhou o termo *telecommuting*, referindo-se à possibilidade de eliminar o deslocamento entre casa e trabalho. A crise do petróleo, deflagrada na mesma década, levou à adoção de novas configurações de trabalho mais eficientes, impulsionando a implementação do teletrabalho nas grandes corporações. A modalidade ganhou ainda mais projeção na década de 1990, com o advento e popularização da internet (LIMA, 2018). Desde então, a possibilidade de trabalhar em qualquer lugar se tornou uma realidade acessível e, por vezes, atrativa, sendo este um tema bastante atual (ROCHA; AMADOR, 2018).

Segundo os resultados da pesquisa *Home Office Brasil*, realizada pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), no ano de 2016, junto a mais de 300 empresas de diversos portes e segmentos, nas diversas regiões do país, cerca de 37% das instituições pesquisadas possuíam a prática do teletrabalho, na modalidade *home office*. A mesma pesquisa, reeditada no ano de 2018, demonstrou o aumento desse percentual para 45%. De acordo com a SOBRATT, a maior aceitação do teletrabalho pode estar associada a vários benefícios observados após a sua adoção, como o aumento da qualidade de vida dos trabalhadores, a melhoria da mobilidade urbana e, no caso das organizações, os ganhos de produtividade (SOBRATT, 2018).

A pesquisa foi realizada novamente no ano de 2020, dentro do contexto de pandemia, junto a mais de 500 empresas. O estudo apontou que cerca de 46% das empresas participantes já adotavam o teletrabalho de maneira estruturada e 52% passaram a adotá-lo em virtude da pandemia. Entre estas, 72% responderam que planejam manter a modalidade mesmo após o término do período pandêmico (SOBRATT, 2020). Ainda dentro do contexto da pandemia de Covid-19, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio por Residência (PNAD COVID19), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, entre os dias 20/09/2020 e 26/09/2020, estimou que 7,9 milhões de pessoas estavam “em trabalho remoto”, o que representa cerca de 10% da população ocupada do país (IBGE, 2020).

No âmbito da Administração Pública, a discussão em torno do teletrabalho tem origens no movimento reformista da década de 1990, capitaneado por Luiz Carlos Bresser-Pereira, no extinto Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, cujas bases se fundavam na modernização da Administração Pública do país, a partir da substituição do modelo burocrático de administração por um modelo gerencial. Entram em pauta, portanto, discussões a respeito do tamanho, da eficiência e do desempenho do Estado, considerando as demandas da sociedade por serviços públicos rápidos e de qualidade, com as

TICs desempenhando um importante papel neste processo (FREITAS, 2008). Desta forma, em que pese as particularidades do setor público, pode-se visualizar a mesma tendência constatada na iniciativa privada, com diversas entidades e órgãos do país aderindo ao teletrabalho (SILVA, 2015), a exemplo do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCEMG).

É necessário ressaltar, também, o estudo constante na Nota Técnica do IPEA, intitulada “O teletrabalho no setor público e privado na pandemia: potencial *versus* evolução e desagregação do efetivo”, realizado com base nos dados da PNAD COVID-19, durante os meses de maio e junho de 2020. Os resultados da pesquisa permitiram acompanhar a evolução do teletrabalho no mercado de trabalho do país, durante a crise gerada pela pandemia do novo coronavírus, demonstrando que, no mês de junho de 2020, cerca de 24,7% dos servidores públicos do país estavam exercendo suas atividades de forma remota, enquanto no setor privado o percentual de trabalhadores nesta mesma condição era de apenas 8%. O levantamento ainda indicou que o número de pessoas em teletrabalho tem potencial para alcançar 50,7% das pessoas ocupadas no funcionalismo, ao passo que, no setor privado, o número de trabalhadores poderia chegar a 18,6% do total de ocupados (IPEA, 2020). De acordo com o estudo, essa disparidade pode ser explicada pelas diferenças significativas entre o mercado de trabalho público e privado, como a escolaridade, a remuneração, a infraestrutura e as condições de trabalho disponíveis, a segurança jurídica, entre outros. Pode-se concluir, portanto, que as peculiaridades do setor público, quando comparado à iniciativa privada, fazem dele um terreno fértil para o desenvolvimento da prática do teletrabalho, o que ficou evidenciado a partir das medidas emergenciais adotadas no cenário de pandemia do novo coronavírus.

O TCEMG, órgão autônomo de fiscalização e controle externo da administração financeira e orçamentária do Estado de Minas Gerais, com sede na capital mineira, deu início à implantação do teletrabalho por meio da Portaria nº 60/PRES./2017, de 11 de agosto de 2017, que instituiu o *home office* a título de experiência-piloto no tribunal. Esta medida foi implementada no contexto de promoção de ações voltadas para a melhoria contínua do ambiente organizacional, contribuindo para o bem-estar e a qualidade de vida dos servidores, nos termos da Política de Gestão de Pessoas da instituição, instituída pela Resolução TCEMG nº 09, de 23 de junho de 2010.

Após os resultados positivos da experiência-piloto, registrados no Relatório de Gestão do Biênio 2017-2018 (TCEMG, 2018), como o aumento de motivação das pessoas envolvidas

e a retenção de servidores em vias de se aposentar, o TCEMG decidiu institucionalizar a modalidade em sua rotina de trabalho, por meio da Resolução TCEMG nº 16/2018, que regulamenta o teletrabalho no âmbito do tribunal. Já no ano de 2020, em virtude do quadro pandêmico decorrente do novo coronavírus e das medidas de distanciamento social que se fizeram imperativas no período, o tribunal, aproveitando-se de sua experiência prévia acerca do teletrabalho, decidiu ampliá-lo a todo o quadro de servidores, enquanto sobreviesse a emergência de saúde pública, conforme foi estabelecido nas Portarias nº 20/PRES./2020 e nº 22/PRES./2020.

Diante do cenário apresentado, no qual as instituições buscam se adaptar às exigências da Revolução Informacional, a fim de melhor atender seus objetivos, sobretudo diante das transformações provenientes da pandemia de Covid-19, pergunta-se: **Como o teletrabalho influenciou a produtividade institucional do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais?**

Para responder o problema de pesquisa, o objetivo principal do trabalho foi analisar os efeitos do teletrabalho sobre a produtividade institucional do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. Por sua vez, como objetivos secundários, este trabalho buscou:

- a) Levantar os indicadores de produtividade utilizados no TCEMG nos anos de 2018, 2019 e 2020;
- b) Compreender a percepção de gestores e servidores acerca do estabelecimento de metas e da produtividade durante a realização do teletrabalho;
- c) Identificar as dificuldades e desafios relacionados à implementação do teletrabalho na instituição, na percepção de gestores e servidores;
- d) Identificar as vantagens e desvantagens da adoção do teletrabalho no âmbito do TCEMG, na percepção de gestores e servidores.

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso de natureza descritiva, adotando-se a abordagem qualitativa. Além disso, constitui-se em um estudo de caso, pois investigou determinado fenômeno, no caso o teletrabalho, dentro do contexto da vida real, sobretudo quando não há uma separação clara entre os limites do fenômeno e do próprio contexto. Dessa forma, o estudo de caso implica o envolvimento de um grande número de variáveis de interesse, que se baseiam em diversas fontes de evidências, como documentos e entrevistas, cujos dados precisam convergir, além de se beneficiar de proposições teóricas prévias que auxiliaram na condução da coleta e da análise dos dados (YIN, 2001).

A fim de cumprir os objetivos propostos, foram utilizadas duas fontes de dados distintas, quais sejam, a pesquisa documental e a realização de entrevistas semiestruturadas junto aos gestores e servidores da instituição. Posteriormente, os dados foram analisados seguindo a técnica da análise de conteúdo, proposta por Bardin (1977). Com isso, verificou-se, ao final, se as questões levantadas pela literatura especializada sobre o teletrabalho se aplicam no contexto específico do TCEMG, com melhorias para a produtividade institucional, fazendo desta uma modalidade de trabalho viável na instituição no pós-pandemia.

1.1 JUSTIFICATIVA

A motivação para realização desta pesquisa surgiu dentro do contexto de profundas transformações ocasionadas pela pandemia de Covid-19, no Brasil e no mundo. Devido às medidas de distanciamento que se fizeram necessárias nesse período, um grande contingente de trabalhadores da iniciativa privada e de servidores públicos, incluindo o autor da presente pesquisa, passaram a exercer as suas atividades sob regime de teletrabalho, o que acarretou, naturalmente, mudanças no contexto organizacional, com impactos sobre a produtividade de cada instituição. Após a realização de um levantamento prévio da literatura especializada sobre o teletrabalho, verificou-se que esta modalidade já era bastante debatida no âmbito das entidades privadas, sendo um importante elemento de indução de melhorias na qualidade de vida dos empregados, acarretando a entrega de melhores resultados para a organização (TREMBLAY, 2002; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; NOHARA *et al.*, 2010; CHIARETTO; CABRAL; REZENDE, 2018; GIGLIO; GALEGALE; AZEVEDO, 2018).

No caso da Administração Pública, contudo, o teletrabalho ainda é um fenômeno recente, cujas origens remetem à reforma administrativa levada a cabo no país durante os anos 1990. A fim de verificar a produção acadêmica nacional acerca do teletrabalho e seus reflexos sobre a produtividade institucional, foi realizada, em setembro de 2021, uma pesquisa em dois repositórios distintos – Spell e Periódico Capes – utilizando-se os termos “teletrabalho”, “*home office*” e “trabalho remoto”, inseridos em todos os campos de pesquisa, em combinação com o termo “produtividade”, cruzados entre si por meio do termo “e”, no período compreendido entre 2015 e 2021.

Ao combinar os termos “teletrabalho” e “produtividade” na plataforma Spell, a pesquisa retornou doze resultados aderentes ao tema deste trabalho. O cruzamento entre os termos “*home office*” e “produtividade”, por sua vez, resultou em quatro artigos, sendo que todos eles já haviam sido localizados na pesquisa anterior. Por fim, combinando-se os termos “trabalho remoto” e “produtividade”, obteve-se três resultados que também já haviam sido

localizados na primeira pesquisa. Ao combinar os termos “teletrabalho” e “produtividade” na plataforma Período Capes, a pesquisa retornou doze artigos aderentes ao tema deste trabalho. Combinando-se os termos “*home office*” e “produtividade”, obteve-se dez artigos, sendo que todos eles já haviam sido localizados na pesquisa anterior. Por fim, o cruzamento entre os termos “trabalho remoto” e “produtividade” resultou em sete artigos, dos quais seis já haviam sido localizados na primeira pesquisa.

É interessante notar que, do número total de trabalhos encontrados na literatura nacional, sete foram desenvolvidos em instituições públicas, sendo um publicado no ano de 2018 e os demais publicados no ano de 2020 e no ano de 2021, demonstrando que a discussão acadêmica em torno do teletrabalho e seus reflexos na produtividade, no âmbito da Administração Pública, ainda é recente.

O quadro 1 faz um resumo dos artigos encontrados.

Quadro 1 - Quadro-resumo sobre os artigos encontrados no estudo bibliométrico

Artigo	Revista	Autores	Ano
Novas tecnologias e relações de trabalho na sociedade da informação: o teletrabalho	Revista Direito e Justiça	BARRETO JUNIOR; SILVA	2015
A sociedade da informação e o teletrabalho: considerações sobre a jornada extraordinária de teletrabalho	Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho	MACEDO; XEREZ	2016
Avaliação da relação entre a virtualidade de equipes e o desempenho operacional de projetos: uma análise quantitativa	Revista de Gestão e Projetos.	PATAH; NETO	2016
Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional	Cadernos EBAPE	ADERALDO; ADERALDO; LIMA	2017
Fronteiras indistintas: espaço e tempo no trabalho de tecnologia da informação (TI)	Política e Trabalho	OLIVEIRA; PIRES; MARTINS	2017
Evidências da adaptação de profissionais de secretariado ao trabalho virtual	Revista de Gestão e Secretariado	FANZERES; LIMA	2018
Vantagens do teletrabalho: análise da produção científica nos principais congressos brasileiros	Gepros: Gestão de Produção, Operações e Sistemas	GIGLIO; GALEGAL; AZEVEDO	2018
O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso	NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia	HAU; TODESCAT	2018
Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa	Revista Metropolitana de Governança Corporativa	CHIARETTO; CABRAL; RESENDE	2018
Teletrabalho no direito brasileiro: fundamentos, perspectivas e alterações	Lex Humana	HAZAN; MORATO	2018

promovidas pela reforma trabalhista			
O teletrabalho: conceituação e questões para análise	Cadernos EBAPE	ROCHA; AMADOR	2018
Home office em uma multinacional de tecnologia da informação	Revista Gestão Industrial	PEREIRA; RACHID	2018
Teletrabalho estruturado na Administração Pública: a experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região	Revista de Administração, Sociedade e Inovação	GUERRA; <i>et al</i>	2020
O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública	Revista do Serviço Público.	NOGUEIRA FILHO; <i>et al.</i>	2020
Vantagens e desvantagens do teletrabalho na Administração Pública: análise das experiências SERPRO e da Receita Federal	Cadernos Ebape.	FILARDI; CASTRO; ZANINI	2020
Desafios do teletrabalho na pandemia de Covid-19: quando o home vira office	Caderno de Administração	LOSEKANN; MOURÃO	2020
Benefícios e desafios do “home office” em empresas de tecnologia da informação	Gestão & Conexões	HAUBRICH; FROEHLICH	2020
Governança digital e transparência pública: avanços, desafios e oportunidades	Liinc em Revista	MACIEL	2020
Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades	Revista do Serviço Público	LEITE; LEMOS	2021
Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?	Revista do Serviço Público	VILARINHO; PASCHOAL; DEMO	2021
Virtualização do trabalho durante a pandemia de Covid-19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior	Revista Navus	BACCILI; CRUZ	2021

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por conseguinte, a principal contribuição desta pesquisa foi o aprofundamento do estudo sobre o teletrabalho no setor público, considerando a incipiência do tema na literatura e o potencial de crescimento do teletrabalho para os próximos anos, apontando quais os principais efeitos desta modalidade sob a ótica da organização, sobretudo no que toca à produtividade institucional. Com isso, pretendeu-se compreender se esta modalidade de trabalho pode contribuir para a prestação de serviços públicos mais eficientes, tornando-se viável a ampla adoção no período de pós-pandemia. Ademais, o presente trabalho, buscou identificar as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho, assim como as principais facilidades e inconvenientes na sua implantação, com vistas a aprimorar a modalidade na

instituição pesquisada, além de fornecer importantes subsídios para outras entidades que ainda não tenham implementado o teletrabalho.

Este trabalho está estruturado em quatro seções, considerando esta introdução. Na seção dois, apresenta-se o referencial teórico, abordando-se os temas teletrabalho e produtividade. Inicialmente, serão apresentados os aspectos conceituais do teletrabalho, a sua classificação, uma breve apresentação dos números desta modalidade no Brasil e no mundo, as principais vantagens e desvantagens apontadas pela literatura e a sua situação na Administração Pública. Em seguida, serão expostos os conceitos sobre produtividade, a sua classificação, os fatores de sua medida e seus condicionantes. Na seção três, descrevem-se os procedimentos metodológicos, com a caracterização da pesquisa, o campo da investigação, assim como as técnicas utilizadas para coleta, tratamento e análise dos dados. Na seção quatro, apresentam-se os resultados e a discussão dos dados obtidos a partir da análise de documentos e da realização de entrevistas semiestruturadas. A seção cinco aborda os principais problemas diagnosticados na seção anterior e as sugestões de melhoria destinadas à instituição, como Produto Técnico-Tecnológico deste trabalho. Por fim, a seção seis contempla as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda os aspectos conceituais sobre o teletrabalho, citando o atual cenário dessa modalidade no Brasil e no mundo. Além disso, aborda as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho discutidas pela literatura, sob três perspectivas diferentes: do trabalhador, da empresa e da sociedade. Por fim, discute-se a adoção do teletrabalho no âmbito da Administração Pública do país, como forma de modernização da máquina pública iniciada a partir dos anos 1990, com objetivo de aumentar a eficiência e produtividade dos serviços ofertados à sociedade. Esta seção também contempla os principais benefícios e desafios desta modalidade no setor público, além de apresentar sucintamente os casos de órgãos e entidades que se tornaram referências na implantação do teletrabalho.

Trata também, em linhas gerais, da construção do conceito de produtividade e os diferentes enfoques que são utilizados para a sua análise – o enfoque de engenharia, o enfoque de recursos humanos e o enfoque econômico – além de traçar a distinção entre Produtividade Total dos Fatores (PTF) e Produtividade Parcial. Discute-se, de forma sintética, a mão de obra/trabalho como fator de produtividade parcial.

2.1 TELETRABALHO

2.1.1 Aspectos conceituais

Segundo Rosenfield e Alves (2011), a quantidade de variáveis (como localização, tempo de trabalho, tipo de contrato, competências requeridas) e de combinações possíveis entre si, fazem com que o conceito de teletrabalho sofra inúmeras variações, dificultando a construção de uma definição unívoca e completa o bastante para abarcar todas as suas especificidades. Desta forma, a depender da definição utilizada, o teletrabalho poderá abranger uma categoria maior ou menor de trabalhadores.

Seguindo uma definição mais ampla, o teletrabalho pode ser compreendido como o trabalho desenvolvido por um trabalhador, seja ele assalariado ou autônomo, fora das dependências da empresa (TREMBLAY, 2002). Nessa linha, Mello (1999) e Rabelo (2000) o definem como o processo de levar as atividades de trabalho até o empregado, ao invés de o empregado se deslocar até o local de trabalho para realizá-las. Vê-se que, sob esta concepção, o teletrabalho é equiparado a qualquer modalidade de trabalho remoto, uma vez que o elemento definidor desta modalidade seria tão somente o fato de o trabalhador exercer suas atividades fora dos domínios físicos da organização.

Por outro lado, definições mais restritivas consideram o teletrabalho como aquele feito à distância, sem necessidade de estar permanentemente presente nos domínios da empresa para exercer suas atividades laborais, o que é possibilitado pela utilização de tecnologias da informação e outros instrumentos internalizados na rotina de trabalho, como fax, computadores, notebooks, telefone fixo e telefones celulares (TREMBLAY, 2002; BOONEN, 2002), excluindo-se aquelas pessoas que sejam proprietárias de empresas domésticas e exerçam suas atividades na própria residência, ou, ainda, os trabalhadores móveis, como vendedores ou consultores (VAN HORN; STOREN, 2000).

Para Costa (2007), o teletrabalho viabilizado pelas TICs converte o trabalho de “um lugar para ir” em uma atividade que pode ser efetuada em qualquer lugar e em qualquer momento, fora dos horários convencionais do escritório, expandindo a fronteira espaço/temporal das organizações. Sob essa perspectiva, portanto, o teletrabalho não pode ser definido apenas como o trabalho realizado à distância, mas sim como fator de mudanças organizacionais que possibilitam o surgimento de novas formas de trabalho flexível, sustentadas, sobretudo, pelo uso intensivo de recursos tecnológicos (ROSENFELD; ALVES, 2011).

O surgimento do termo teletrabalho, como a associação entre o trabalho remoto e o uso de tecnologias de informação e comunicação, remonta à década de 1970, influenciado, sobretudo, pela crise do petróleo, pela popularização do uso e redução do preço das tecnologias de informação e pelo advento da telemática, neologismo criado para designar a combinação entre as tecnologias de informação e a telecomunicações (SERRA, 1996). A partir de então, observa-se a construção de um consenso em torno da literatura especializada que considera o teletrabalho como o trabalho remoto realizado por meio de tecnologias da informação e comunicação, sendo este o elemento crucial na distinção em relação às demais modalidades de trabalho exercidas à distância (FREITAS, 2008). Assim, as principais características desta modalidade podem ser enumeradas como: a) a realização de atividades remotas; b) a gestão destas atividades por pessoas impossibilitadas de exercer o controle presencial do trabalho; e c) a execução de tarefas por intermédio das TICs (CAVALCANTE; JORGE NETO, 2017).

Esta, inclusive, é a definição utilizada pela Organização Internacional do Trabalho – OIT e que serviu como referência para esta pesquisa, segundo a qual o teletrabalho é uma forma de trabalho realizado em uma localização remota dos escritórios centrais ou das

instalações de produção, separando o trabalhador do contato pessoal com os colegas de trabalho, contato este que é substituído pelo uso das TICs (OIT, 2016).

A partir desta definição, desenvolveram-se diversas categorias de teletrabalho, entre as quais se destacam o trabalho em domicílio ou *home office*; o trabalho em escritórios satélites, que são pequenas unidades da empresa separadas do escritório central; os telecentros ou *telecottages*, espécies de estabelecimentos que oferecem postos de trabalho compartilhados a empregados de diversas empresas; o trabalho móvel, como aquele realizado por executivos em viagens de negócios; empresas remotas ou *off-shores*, ou seja, as empresas que oferecem telesserviços a outras empresas, a exemplo dos chamados *call centers*; e o teletrabalho informal, caracterizado pelo simples acordo entre o empregador e o empregado para que este exerça suas tarefas fora da empresa (ROSENFELD; ALVES, 2011). O presente trabalho, no entanto, se restringirá apenas à primeira categoria de teletrabalho, denominada trabalho em domicílio ou *home office*, em que o trabalhador desempenha suas atividades em sua própria residência ou outra localidade de sua escolha, mantendo-se conectado ao empregador mediante a utilização das TICs (FREITAS, 2008).

2.1.2 O teletrabalho no mundo

A diversidade de definições e arranjos possíveis inerentes ao teletrabalho dificultam uma quantificação precisa do número de teletrabalhadores ao redor do mundo, o que torna as informações disponíveis na literatura especializada consideravelmente divergentes entre si. Em que pese estas limitações, Rocha e Amador (2018) observam que há forte tendência de aceitação desta modalidade de trabalho, assim como seu acelerado crescimento, seja na esfera privada ou na esfera pública, o que é confirmado no estudo empreendido pela OIT em 2016, intitulado *Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors*.

Ao traçar um quadro geral da situação do teletrabalho em países desenvolvidos e de economia emergente, o estudo apontou que, entre os anos de 2005 a 2014, o teletrabalho, na população de trabalhadores não autônomos dos Estados Unidos, cresceu cerca de 102%, perfazendo o total 3,7 milhões de teletrabalhadores até meados de 2014, o que representa 2,8% da força de trabalho de todo o país. No Canadá, cerca de 70% dos empregados afirmaram realizar algum tipo de trabalho móvel em 2012, percentual projetado para alcançar 73% em 2016. Entre os fatores que impulsionam esta tendência estão os benefícios desta modalidade para o trabalhador, a proliferação de recursos tecnológicos e a disponibilização de serviços de *internet* cada vez mais velozes. Na Austrália, 6% de todos os trabalhadores do

país tinham acordos de teletrabalho com seus empregadores em 2006, atingindo 11% em 2009, incluindo-se os trabalhadores autônomos e aqueles que realizam apenas uma parte de suas atividades em casa (OIT, 2016).

Entre os países do continente europeu, se destacam os casos do Reino Unido, da França e da Suécia. No Reino Unido, em 2009, o teletrabalho representava cerca de 12,8% da força de trabalho, o que significa aproximadamente 3,7 milhões de pessoas trabalhando sob esta modalidade. Desse total, dois terços estariam classificados como autônomos, ou seja, considerando apenas os trabalhadores com vínculo empregatício esse percentual cairia para 4,3% da força de trabalho, número ainda consideravelmente alto. A proporção de pessoas que desempenham suas atividades em regime de teletrabalho na França aumentou de 7% em 2007 para 12,4% em 2012. Semelhantemente, na Suécia este percentual aumentou de 36% em 2003 para 51% em 2014, o que pode ser explicado, por exemplo, pelas capacidades crescentes das TICs neste período e pela redução de fatores restritivos, como a resistência gerencial (EUROFOUND, 2017). Embora tenha se atrasado na implementação do teletrabalho, em comparação aos países da Europa, o Japão apresentou acelerado crescimento desta modalidade, passando de 6,1% de teletrabalhadores em 2002 para 15,2% em 2008 (OIT, 2016).

Panorama semelhante é observado em países da América Latina, de acordo com o informe publicado pela *Academia Internacional de Teletrabajo para América Latina y el Caribe* - ITALAC (ITALAC, 2017). O levantamento mostrou que na Argentina, em 2011, cerca de 2,7% de todos os trabalhadores seriam teletrabalhadores, sendo 1,6% teletrabalhadores com vínculo empregatício e 1,1% trabalhadores independentes. Considerando estatísticas privadas, este número poderia alcançar 2 milhões de teletrabalhadores, o que representa quase 13% de toda força de trabalho do país. No Chile, ao serem questionadas se “o teletrabalho é uma modalidade utilizada na empresa”, 52% das organizações de pequeno porte e microempresas responderam que sim, enquanto 29% das grandes empresas reconheceram fazer uso desta modalidade. A Colômbia, considerada referência na implementação do teletrabalho entre os países vizinhos, triplicou o número de teletrabalhadores entre os anos de 2012 e 2016, passando de 31.553 para 95.439. No mesmo período, houve um aumento de 146% em relação às empresas que passaram a utilizar a modalidade, passando de 4.357 organizações para 10.739.

2.1.3 O teletrabalho no Brasil

De acordo com o *Primer Informe Estado Del Teletrabajo em America Latina y el Caribe* (ITALAC,2017), o teletrabalho foi introduzido oficialmente no Brasil em 1997, com a realização do seminário “Teletrabalho – Panorama dos Negócios e Trabalho para o Terceiro Milênio”, onde foi lançado também o primeiro livro sobre o tema, intitulado “A volta para casa: desmitificando o *telecommuting*”, de Álvaro Mello. De lá para cá, o teletrabalho se estabeleceu como uma realidade das empresas brasileiras, proporcionando aumento de produtividade, flexibilização da jornada de trabalho, diminuição da mobilidade urbana e melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores.

O estudo realizado pela SAP Consultoria, em parceria com a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades – SOBRATT, junto a mais de 300 empresas de diferentes setores espalhadas pelo país, revelou que 45% das empresas participantes já adotam esta modalidade, o que representou um aumento de 22% em relação ao estudo anterior realizado pela instituição, realizado em 2016 (SOBRATT, 2018). No ano de 2020, dentro do período pandêmico, a SOBRATT repetiu a pesquisa junto a mais de 500 empresas, demonstrando-se que 46% das empresas já adotavam o teletrabalho de maneira estruturada e 52% passaram a adotá-lo como medida de segurança devido à pandemia de Covid-19. Entre as empresas que compõem este último grupo, cerca de 72% planejam manter a prática, mesmo após o encerramento da pandemia (SOBRATT, 2020).

O teletrabalho se tornou uma prática ainda mais disseminada em razão da pandemia de Covid-19, declarada pela OMS em março de 2020, fazendo-se necessária a adoção de medidas urgentes de propagação do vírus, como o distanciamento social. Desta forma, muitas organizações, tanto do setor privado quanto do setor público, tiveram que implementar abruptamente esta modalidade de trabalho, a fim de preservar a saúde de seus trabalhadores. De acordo com a PNAD COVID19, pesquisa efetuada semanalmente pelo IBGE em todo território nacional, durante o período pandêmico, cerca de 7,9 milhões de pessoas estavam em regime de teletrabalho em setembro de 2020, o que representa aproximadamente 10% da população ocupada do país (IBGE, 2020).

Segundo o estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2020), o número de brasileiros em teletrabalho tem potencial de crescimento ainda maior, podendo chegar a 22,7% da população ocupada do país, o que correspondente a 20,8 milhões de pessoas. O estudo concluiu que a gradual retomada das atividades econômicas após a pandemia deverá levar em conta as novas modalidades de trabalho que emergiram durante o

período de distanciamento e que, provavelmente, serão bastante utilizadas no pós-pandemia, o que reforça a necessidade de estudos que quantifiquem e localizem as novas possibilidades de teletrabalho (IPEA, 2020). Nesse mesmo sentido, vale citar o estudo de Baudot e Kelly (2020), realizado junto a 592 trabalhadores da Amazon Mechanical Turk que vivem e trabalham nos Estados Unidos. De acordo com os autores, os trabalhadores que aderiram involuntariamente ao trabalho remoto, em virtude da pandemia de Covid-19, demonstraram o desejo de permanecerem sob este regime no pós-pandemia, o que reforça ainda mais o potencial de crescimento desta modalidade para os próximos anos.

Em termos legais, o teletrabalho foi disciplinado pela primeira vez em 1943, no artigo 6º da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) (BRASIL, 1943). O dispositivo legal, no entanto, apenas equiparou o trabalho realizado nos domínios da empresa e aquele realizado no domicílio do trabalhador, contanto que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Mais tarde, tentou-se ampliar esta regulamentação com a edição da Lei nº 12.551, de 2011 (BRASIL, 2011), alterando-se a redação do artigo 6º da CLT para abarcar não só o trabalho no domicílio do trabalhador, como também todas as demais formas de trabalho à distância. Mais uma vez, a regulamentação não foi além de aspectos genéricos, pouco inovando na legislação trabalhista, visto que somente reforçou a necessidade de caracterização da relação de emprego para fins de equiparação jurídica entre trabalho à distância e trabalho presencial, o que pode ser depreendido do próprio conceito de empregado e empregador (HAZAN; MORATO, 2018).

A Lei nº 13.467/2017 (BRASIL, 2017), conhecida como Reforma Trabalhista, implementou alterações substanciais na CLT, entre as quais se destaca uma regulamentação mais ampla da modalidade de teletrabalho, entre os artigos 75-A e 75-E, claramente inspirada no Código de Trabalho Português. O conceito de teletrabalho, segundo a legislação portuguesa, se alicerça em três pressupostos básicos: a subordinação jurídica; a prestação de serviços habituais fora da empresa; e o uso de TICs (HAZAN; MORATO, 2018). Com o advento da Reforma Trabalhista, o teletrabalho passou a ser conceituado de forma semelhante, conforme se vê no artigo 75 – B da CLT:

[...] a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo (BRASIL, 1943).

Além disso, a lei dispõe que o comparecimento às dependências do empregador para realização de atividades específicas que demandem a presença do empregado não descaracteriza o regime de teletrabalho (art.75, parágrafo único); que a prestação de serviços

na modalidade de teletrabalho deverá constar em cláusula expressa do contrato de trabalho (art.75-C); que a alteração do regime presencial para o teletrabalho poderá ser feita por acordo das partes (art.75-C, §1º) ou, na hipótese alteração do teletrabalho para o regime presencial, por determinação do empregador (art.75-C, §2º) (BRASIL, 2017).

A legislação ainda determina que as despesas relativas à aquisição, manutenção ou fornecimento de equipamentos tecnológicos ou infraestrutura necessária à prestação dos serviços em regime de teletrabalho, assim como o reembolso das despesas arcadas pelo empregado, deverão constar em contrato escrito (art.75-D) e não integram a remuneração do empregado (art.75-D, parágrafo único). Por fim, caberá ao empregador orientar o empregado sobre precauções contra doenças e acidentes de trabalho (art.75-E), e ao empregado assinar termo de responsabilidade se comprometendo a seguir tais instruções (art.75-E, parágrafo único) (BRASIL, 2017).

As modificações promovidas pela Reforma Trabalhista foram alvo de críticas em virtude da insegurança jurídica trazida às relações de trabalho, sobretudo devido à tentativa de reduzir os ônus que cabem ao empregador no vínculo empregatício. Considerando a atual normatização, percebe-se que as bases do teletrabalho serão estabelecidas, em grande parte, no próprio contrato de trabalho, e não no ordenamento jurídico, abrindo margem de discricionariedade ao empregador, o que pode culminar na precarização das relações de trabalho (HAZAN; MORATO, 2018).

2.1.4 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

Inicialmente, é preciso considerar que as vantagens e desvantagens do teletrabalho irão variar de acordo com cada organização e a forma com que ela conduz esta modalidade, a infraestrutura tecnológica oferecida e os benefícios ofertados ao trabalhador, entre outros fatores que deverão ser avaliados caso a caso (CARVALHO; FINCATO, 2018). Sakuda e Vasconcelos (2005) asseveram que, a depender de elementos como o nível de qualificação dos trabalhadores e o grau de desenvolvimento regional, o teletrabalho pode funcionar como indutor de flexibilidade real e de melhorias na qualidade de vida, na mobilidade urbana e na produtividade das firmas. Em contextos precários, contudo, o teletrabalho pode se traduzir em apenas mais uma forma de controle por conta da automatização. Em que pese esta impossibilidade de generalização, a literatura costuma analisar as vantagens e desvantagens do teletrabalho em três níveis diferentes: pessoal/profissional; organizacional; e social (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019).

A nível pessoal, entre as principais vantagens relacionadas ao teletrabalho estão a desnecessidade de deslocamento entre a residência do empregado e o local de trabalho, a flexibilidade da jornada de trabalho e a melhoria da qualidade de vida do trabalhador. Entre estas, destaca-se a flexibilização do horário de trabalho, que permite ao empregado adequar suas atividades laborais de acordo com sua rotina doméstica, concentrando-se esforços em períodos do dia em que sua produtividade seja maior (RABELO, 2000; BITTENCOURT; DUARTE; SOUZA, 2019; HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

A ausência de uma rotina rígida, que demarque claramente os horários de trabalho e outros afazeres domésticos, possibilita o aumento da qualidade de vida (TREMBLAY, 2002; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; NOHARA *et al.*, 2010; CHIARETTO; CABRAL; REZENDE, 2018; GIGLIO; GALEGALE; AZEVEDO, 2018), na medida em que facilita a realização de atividades de lazer, de estudos, de exercícios físicos, além de proporcionar um maior contato com a família. Esta mesma ausência de rigidez, porém, também é vista como um desafio que exige exercícios diários de disciplina e autogerenciamento do tempo, para que ambas as dimensões, pessoais e profissionais, não acabem se prejudicando (BOONEN, 2002; BARROS; SILVA, 2010). Além disso, o aumento da produtividade e de qualidade de vida também podem estar relacionados a uma maior concentração na execução das tarefas, devido à ausência de interrupções que são comuns no ambiente de trabalho (RABELO, 2000; TREMBLAY, 2002; BARROS; SILVA, 2010; CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018).

O deslocamento entre casa e trabalho expõe o trabalhador a situações estressantes como o trânsito tumultuado, poluição sonora e visual, além de variações climáticas, circunstâncias que podem ser atenuadas pela realização do trabalho remoto (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018). A redução do deslocamento até a empresa também gera economia de recursos relacionados ao transporte, além da economia de tempo que seria gasto no trajeto de casa até o trabalho, seja por meio de veículo próprio ou transporte público, devido à intensidade do tráfego em horários comerciais (TREMBLAY, 2002; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021).

Quanto às organizações, as principais vantagens obtidas com a implementação do teletrabalho são a redução dos custos administrativos, relativos ao espaço físico, equipamentos e manutenção; o aumento de produtividade; a baixa rotatividade de pessoal e a retenção de talentos; a diminuição do nível de atrasos e de absenteísmo; além da redução de riscos de acidentes de trânsito no percurso entre a residência do empregado e as dependências do empregador (BOONEN, 2002; GOULARD, 2009; ROCHA; AMADOR, 2018;

HAUBRICH; FROEHLICH, 2020). Além disso, Pérez, Sánchez e Carnicer (2002) ressaltam que o teletrabalho pode se converter em uma vantagem competitiva na fase de recrutamento de pessoal, na medida em que possibilita a contratação de profissionais altamente qualificados os quais, por restrições geográficas ou responsabilidades familiares, não poderiam ser admitidos em regime presencial, além de permitir a seleção de profissionais que estejam distantes da empresa, porém mais próximos de determinados clientes (PILLA; SILVA, 2010).

Em um estudo sobre a política de teletrabalho do *United States Patent and Trademark Office (USPTO)*, Choudhury, Foroughi e Larson (2020) observaram que os trabalhadores que optaram por esta modalidade de trabalho se mudaram para outras cidades, com custos de vida inferior. Estes mesmos trabalhadores também demonstraram aumento em suas produtividades. Desta forma, os autores concluem que a implementação do teletrabalho pode gerar benefícios pecuniários tanto para o trabalhador, que passa a ter mobilidade para exercer suas atividades em outras localidades, com custo de vida menor, quanto para a própria empresa, que poderá obter ganhos de produtividade. Além disso, o teletrabalho também poderá ser usado como ferramenta de incentivo específico da empresa para atrair e reter trabalhadores qualificados (CHOUDHURY; FOROUGHY; LARSON, 2020).

A adoção do teletrabalho também possui potencial para gerar benefícios não só para as organizações e seus respectivos trabalhadores, mas também para a sociedade como um todo, sendo capaz de proporcionar o desenvolvimento de áreas menos favorecidas, o descongestionamento do tráfego urbano, a redução da poluição ambiental e a integração ao mercado de trabalho, com a inserção de pessoas que não possuem condições de sair de casa, como idosos e pessoas com deficiência (FREITAS, 2008). Em estudo sobre os resultados da implementação do teletrabalho no setor público, Saccaro Junior (2016) demonstrou o potencial desta modalidade na redução do número de viagens (ida e volta) de servidores ao trabalho, realizadas principalmente por veículos próprios e em horários de pico, podendo gerar impactos positivos sobre a fluidez do tráfego e sobre a redução de emissão de gases poluentes. Este potencial pode ser ainda mais ampliado caso exista uma integração entre o teletrabalho e políticas públicas de incentivo ao transporte coletivo e não motorizado.

A flexibilidade e a autonomia de trabalho, embora sejam recorrentemente lembradas como vantagens do teletrabalho na perspectiva dos trabalhadores, envolvem também aspectos negativos que podem interferir em suas relações profissionais e sociais. Nesse prisma, Rosenfield e Alves (2011) ressaltam que, para muitos trabalhadores, a prática do teletrabalho pode vir acompanhada de dificuldades no equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, o

que pode resultar em situações como trabalhar no final de semana, deixar as tarefas do trabalho se sobreporem às tarefas do lar, impor restrições ao uso de espaços e equipamentos aos demais familiares e utilizar para o trabalho telefones, computadores ou outros aparelhos de uso doméstico, compartilhados por toda a família, além de implicar aumento de estresse e perda da produtividade laboral (TANUS; TARRAGÓ, 2020). Para Islam (2020), esta invasão do trabalho na esfera doméstica deve ser debatida a nível macro, por meio de políticas públicas, e a nível micro, por meio de ajustes entre o empregador e o trabalhador, de forma que, durante a realização do teletrabalho, a casa não se converta em um ambiente racionalizado de produção, evitando-se, assim, o que o autor denomina de “taylorização” do lar.

Além disso, a flexibilidade, em alguns casos, também pode gerar um aumento da carga horária de trabalho, pois o trabalhador tem liberdade para executar as tarefas em partes ao longo do dia, entremeando-as com outras atividades pessoais, o que pode demandar mais horas de trabalho a fim de cumprir os cronogramas estabelecidos (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). Os resultados dos estudos de Tremblay (2002) mostram que a flexibilidade inerente ao teletrabalho muitas vezes vem acompanhada de uma intensificação do trabalho, pois a maioria das empresas que adotam esta modalidade estabelecem metas de produtividade e performance entre 10% e 15% superiores àquelas fixadas para os trabalhadores presenciais.

Confirmando a intensificação do trabalho, Boonen (2002), ao traçar um estudo comparativo entre trabalhadores em regime presencial e em regime de teletrabalho de uma empresa atacadista, constatou que a quase totalidade dos teletrabalhadores (97,6%) afirmou cumprir carga horária acima de oito horas por dia, sendo que quase metade desse grupo disse trabalhar acima de treze horas por dia. Por outro lado, 57% dos trabalhadores tradicionais afirmaram extrapolar a jornada de oito horas diárias, número 40% menor se comparado aos teletrabalhadores. Esta sobrecarga de trabalho, executado em regime remoto, foi identificada pelo autor como um reflexo da flexibilização: se, por um lado, o teletrabalhador passa a dispor de mais tempo para estar na presença da família, por outro, deve estar sempre *online* e disponível para atender aos chamados da empresa, não havendo uma delimitação entre “tempo de lazer” e “tempo de trabalho”. Nota-se, portanto, a contradição em torno da flexibilidade do teletrabalho, pois, enquanto o trabalhador ganha autonomia para gerir o próprio tempo, ele não dispõe de controle sobre seu horário de trabalho, ficando à mercê das demandas que surgirem, sem restrições de tempo ou disponibilidade (ROSENFELD;

ALVES, 2011). Para D'angelo e Arruda (2020), o rompimento da fronteira entre o ambiente de trabalho e o ambiente de lazer tem contribuído para o surgimento de uma verdadeira “escravidão digital”, decorrente da utilização das novas tecnologias informacionais que permitem a expansão da empresa para todo e qualquer lugar onde haja uma conexão com a internet. Com isso, o teletrabalhador se submete a longas jornadas de trabalho, muito além do habitual, deixando de fruir direitos fundamentais como o lazer, o descanso e o convívio social (D'ANGELO; ARRUDA, 2020).

A conexão permanente entre empregador e trabalhador, decorrente da utilização de ferramentas tecnológicas, deu início à discussão em torno do chamado “direito à desconexão”, isto é, o direito à limitação de jornada aplicado às relações de trabalho típicas do paradigma informacional, assegurando ao trabalhador o direito a não trabalhar após o horário de expediente e nem ser interrompido durante os seus períodos de descanso (MACEDO; XEREZ, 2016; D'ANGELO; ARRUDA, 2020). Nesse contexto, a reforma trabalhista da França, aprovada em 2016, reconheceu de forma pioneira o direito à desconexão em sua legislação, com o objetivo de limitar a obrigação do empregado de estar disponível em todo o tempo, além de regulamentar o uso das TICs para garantir o descanso e o respeito à vida privada e familiar (HARFF, 2017).

O distanciamento físico entre o teletrabalhador, a organização, os gestores e os demais colegas de trabalho também pode acarretar o sentimento de isolamento profissional, assim como outras preocupações relacionadas ao desenvolvimento profissional e à ascensão na carreira, pois muitos daqueles que exercem suas funções à distância se sentem inseguros por ter pouca “visibilidade” perante a chefia, em comparação àqueles que estão diariamente nas dependências da organização, cumprindo suas atividades em regime presencial (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Os estudos de Barros e Silva (2010) e Giglio, Galeale e Azevedo (2018) indicaram que a realização das atividades, longe das dependências físicas da empresa, dificulta a socialização com colegas de trabalho, o que acarreta o distanciamento de discussões relativas às tarefas do cotidiano e outros assuntos comuns ao ambiente organizacional. A distância e a baixa frequência com que os teletrabalhadores vão até a empresa fazem com que se sintam excluídos daquele ambiente, e até mesmo sejam vistos pelos demais como verdadeiros “convidados”. O sentimento de isolamento profissional, portanto, pode fragilizar sentimentos de pertencimento e identidade organizacional, fazendo com que os teletrabalhadores se sintam menos comprometidos com os ideais da empresa e com as atividades que desempenham

(NOHARA *et al.*, 2010). Nesse sentido, algumas estratégias podem ser adotadas para manter uma proximidade entre o teletrabalhador e o seu grupo de trabalho, como reuniões semanais, confraternizações, *happy hours*, etc. (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018; HAUBRICH; FROEHLICH, 2020). Além disso, a pouca visibilidade perante os superiores hierárquicos é vista pelos teletrabalhadores como um fator que pode comprometer suas aspirações profissionais, devido à dificuldade de “mostrar serviço” longe dos olhos da chefia. Esta barreira, no entanto, pode ser superada pela adoção de métodos de trabalho pautados em resultados e metas, embora o relacionamento interpessoal seja considerado, ainda, um aspecto importante de avaliação profissional (BARROS; SILVA, 2010).

A sensação de isolamento profissional pode, ainda, impactar na construção coletiva de trabalho e no engajamento sindical, pois a falta de contato entre o teletrabalhador e seus pares dificulta o compartilhamento de experiências e de formação de vínculos de solidariedade. Desta forma, o processo de organização sindical de teletrabalhadores envolve a superação de obstáculos relacionados, sobretudo, à concepção de si como um grupo, capaz de exercer pressão sobre os empregadores em prol dos interesses da classe (MENENDEZ, 2020).

Por parte dos gestores, o teletrabalho pode apresentar desafios relativos à motivação e ao recrutamento e seleção de pessoal. Ambos os processos estão diretamente ligados à comunicação, que, à distância, deve ser ainda mais clara e precisa em comparação ao trabalho presencial (NOGUEIR; PATINI, 2012). Para que os teletrabalhadores se sintam motivados, é necessário haver um diálogo constante e uma troca de informações com suas chefias, de modo que não se sintam apartados dos objetivos gerais estabelecidos pela alta gerência. No cenário de pandemia de Covid-19, o aspecto motivacional sofre influências de sentimentos como insegurança, incerteza e angústia, o que exige dos gestores uma importante atuação no sentido de construir ambientes dialógicos que promovam a confiança e a colaboração entre os membros da equipe (SANTOS *et al.*, 2020). Já no caso do recrutamento e seleção, o gestor deve ter o cuidado e a sensibilidade para encontrar funcionários com o perfil adequado para desenvolver suas tarefas fora das dependências da organização, pois esta modalidade de trabalho exige algumas competências profissionais que são essenciais para o êxito das atividades desenvolvidas remotamente, como a capacidade de definir prioridades e de se autogerenciar (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Para Rabelo (2000), Barros e Silva (2010) e Chiaretto, Cabral e Resende (2018), a comunicação entre gestor e gerenciado, quando realizada à distância, deve ser propiciada pelo uso de ferramentas tecnológicas que suportem e garantam um fluxo de informações o mais

próximo possível do contato presencial. Contudo, mesmo com o uso de tecnologias de ponta, a comunicação à distância é apontada pela literatura como o grande desafio para a gestão de equipes virtuais, uma vez que se predispõe a equívocos de interpretação, decorrentes da ausência de interação pessoal, além de esbarrar em dificuldades para contactar uma pessoa imediatamente, o que muitas vezes é necessário para manter o sincronismo de determinada atividade (SANTOS; SARAIVA, 2020).

Os estudos de Santos e Saraiva (2020) e Santos *et al.* (2020) também apontam que, em alguns casos, o gestor acaba se preocupando em aprimorar a comunicação entre ele e seus gerenciados, deixando de criar um ambiente para que os próprios membros da equipe interajam entre si, aumentando a sensação de isolamento e prejudicando o desempenho daqueles que sentem falta de um contato mais próximo e que necessitam trabalhar de forma colaborativa (SANTOS; SARAIVA, 2020).

Dentro desse contexto, a adoção de determinadas práticas pelo gestor pode contribuir para minimizar os efeitos da distância no fluxo de comunicação, como manter contato individualizado e personalizado com aqueles que apresentam maiores dificuldades na condução do trabalho remoto, criando-se espaço para avaliar possíveis problemas de motivação ou outros desafios específicos daquele teletrabalhador (SANTOS; SARAIVA, 2020). Para Silva e Vieira (2015), a empatia é uma competência essencial que deve ser desenvolvida pelo gestor para a eficácia de sua atuação remota, ou seja, cabe ao gestor se mostrar compreensivo diante de situações que podem se apresentar na rotina do teletrabalhador, como os impactos psicológicos do teletrabalho ou a falta de adaptação em relação às tarefas que lhe foram atribuídas neste regime.

Outras práticas sugeridas por Santos e Saraiva (2020) para a melhoria da comunicação remota são o exercício da escuta ativa, por parte do gestor, que deve demonstrar interesse sobre questões cotidianas de seus subordinados, de forma a tornar a comunicação remota mais leve e menos formal; a preparação tanto em relação ao conteúdo como em relação à forma de se comunicar, com vistas a minimizar eventuais conflitos ou erros de interpretação; o aumento da frequência de interações, com o uso de chamadas de vídeo que possibilitem a interação face a face, minimizando, assim, as falhas de interpretação da comunicação escrita; e a preparação de *feedbacks* construtivos, claros e objetivos, para aumentar a confiança, a motivação e o engajamento da equipe e, conseqüentemente, melhorar os seus resultados e desempenhos.

Apesar de todas as cautelas acima, o contato presencial ainda é considerado essencial nas relações de trabalho, como forma de desenvolver aproximação, empatia e relacionamento pessoal entre os membros da equipe (SANTOS; SARAIVA, 2020). Nesse sentido, como forma de atenuar as limitações da comunicação remota, algumas instituições estabeleceram o comparecimento periódico do teletrabalhador nas instalações da empresa, para alinhamento de instruções, planejamentos, metas, avaliações e rotinas de trabalho (SILVA; VIEIRA, 2015).

Do ponto de vista institucional, a organização deve, ainda, avaliar quais as funções são compatíveis com a modalidade de teletrabalho e quais são as atividades possíveis de serem mensuradas objetivamente, sem necessidade da presença física do supervisor. Ao optar pelo teletrabalho, as organizações devem estabelecer claramente de quem é a responsabilidade pelos recursos tecnológicos necessários, como telefones, notebooks e conexões de internet (SILVA, 2013).

Além disso, a implantação do teletrabalho envolve a realização de investimentos em treinamento e capacitação dos profissionais envolvidos e em aprimoramento da segurança de dados, pois há um maior risco de que terceiros tenham acesso a informações sigilosas da empresa, como os segredos industriais (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018; CARVALHO; FINCATO, 2018). Para Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), a superação desses desafios está ao alcance das organizações, pois depende essencialmente de um alinhamento entre as estratégias relacionadas ao desenvolvimento de pessoas, às práticas internas, aos processos, à comunicação institucional, à cultura organizacional, além da infraestrutura tecnológica oferecida.

2.1.5 O teletrabalho na Administração Pública Brasileira

Ao longo dos anos 1990, teve início no país a reforma gerencial do Estado Brasileiro, como resposta ao processo de globalização em curso e à crise do próprio Estado, que assumiu formas definidas nos anos 1980 e atingiu o auge no Brasil em 1990, com o processo de hiperinflação. A reforma administrativa, implementada pelo Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, no extinto Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE, tinha como objetivo precípua a superação do modelo de administração burocrática até então vigente, rígida e ineficiente, por um modelo gerencial que proporcionasse maior eficiência na oferta de serviços públicos, com adoção de estratégias baseadas na redução de custos, na delegação de autoridade e no controle *a posteriori* dos resultados (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A reforma visava à reorganização das estruturas da Administração Pública, com adoção de novos formatos organizacionais que privilegiassem a descentralização das decisões; a transferência de atividades não exclusivas do Estado para o setor privado ou para o setor público não-estatal; a ênfase na qualidade, na produtividade e nos resultados, em substituição ao controle rígido dos procedimentos administrativos; a administração voltada para o atendimento efetivo das demandas da sociedade; e a consolidação de uma cultura gerencial, com vistas à mudança de pensamento dos gestores no trato da coisa pública, focando em maior objetividade, modernidade e profissionalismo (BRESSER-PEREIRA, 2009).

Nesse contexto de modernização da Administração Pública, com foco no aumento da eficiência e na redução de custos, as TICs têm exercido papel importante na oferta de serviços públicos de forma mais rápida e com maior qualidade (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). O uso estratégico das TICs como fator de impulsionamento do novo modelo de gestão culminou no chamado governo eletrônico, visto não apenas como conjunto de ações modernizadoras do Estado, mas, sobretudo, como uma nova visão sobre o uso de tecnologias na prestação dos serviços públicos, modificando a relação entre o governo e cidadãos, entre o governo e as empresas e entre os diversos entes do setor público entre si (DINIZ *et al.*, 2008).

Dentro desse cenário, o teletrabalho surge como instrumento de aprimoramento da atividade estatal, visto que esta modalidade de trabalho possui como características principais a descentralização dos serviços organizacionais, por meio do intenso uso de TICs, o foco nos resultados e nos ganhos de produtividade, além da redução de custos tanto para a organização quanto para o trabalhador, que também auferir melhorias em sua qualidade de vida (MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020). Segundo Silva (2015), a adoção do teletrabalho ainda provoca certa resistência por parte das entidades governamentais, devido à repercussão de notícias que o associam a privilégios indevidos do funcionalismo público. Contudo, este preconceito tem sido superado aos poucos diante de experiências que se mostraram e que vêm se mostrando bem-sucedidas, fazendo dessa modalidade uma realidade na administração pública brasileira.

Conforme o estudo empreendido por Hau e Todescat (2018), em uma organização pública de jurisdição estadual, o teletrabalho proporcionou aos teletrabalhadores as mesmas vantagens observadas na literatura referente ao teletrabalho no âmbito da iniciativa privada (TREMBLAY, 2002; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; NOHARA *et al.*, 2010; CHIARETTO; CABRAL; REZENDE, 2018; GUERRA *et al.*, 2020), destacando-se o

aumento da qualidade de vida, com maior flexibilidade para conciliar as atividades profissionais com os afazeres particulares; a diminuição do estresse associado ao deslocamento de casa até o local de trabalho; e o aumento de concentração, com reflexos diretos na melhoria da produtividade individual. Já por parte dos gestores públicos, foram identificadas as vantagens relativas ao aumento de produtividade, menor rotatividade de pessoal e redução das despesas com a infraestrutura física da organização.

Os autores identificaram como principais desvantagens a visão preconceituosa sobre o teletrabalho, as dificuldades de ascensão profissional e o aumento de produtividade exigido como requisito para adesão ao programa. Os gestores públicos ainda ressaltaram como pontos negativos apenas a vulnerabilidade de dados e recursos, inerentes ao uso intenso de tecnologias, assim como a falta de legislação específica que lhes garanta respaldo legal na condução das atividades à distância (HAU; TODESCAT, 2018).

A redução de custos com transporte e alimentação, a maior interação com a família, aumento da qualidade de vida, a redução do deslocamento, os ganhos da autonomia e produtividade, a flexibilidade de horário, menos interrupções e as melhorias da qualidade do trabalho também foram aspectos positivos reconhecidos por Filardi, Castro e Zanini (2020) e Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), ao analisarem os impactos do teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e dos gestores de entidades públicas como o Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO e a Receita Federal do Brasil – RFB. Por outro lado, fatores relacionados à falta de infraestrutura adequada, à dificuldade na comunicação e ao isolamento profissional foram apontados como desafios desta modalidade, a serem suplantados por meio da criação de mecanismos que visem proporcionar ferramentas de gestão e controle adequadas ao teletrabalho, além de suporte tecnológico e psicológico aos teletrabalhadores.

Em pesquisa realizada no âmbito da Procuradoria Geral Federal – PGF, Carvalho e Fincato (2018) observaram que a implantação do trabalho remoto visou a racionalização, especialização e territorialização da atuação dos procuradores federais, possibilitando a realização de suas atividades em qualquer localidade do país, mediante utilização de ferramentas de tecnologia da informação, nos mesmos moldes das atividades executadas na sede da Procuradoria de sua lotação. Assim, verificou-se o ganho de produtividade e efetividade na atuação da PGF, pois, com a adoção do teletrabalho, foi possível a atuação de procuradores em locais de difícil provimento, onde a análise de determinado processo poderia

demorar dias, ou até meses, em virtude da inexistência de servidores lotados nessas localidades.

Além disso, a implantação do teletrabalho na PGF também acarretou economia de recursos, sobretudo com a redução de custos de viagens e diárias destinadas ao deslocamento de procuradores para locais onde não há membros da Procuradoria, mas que demandam a atuação do órgão em determinados processos (CARVALHO; FINCATO, 2018). Os autores ressaltaram, ainda, alguns cuidados que devem ser considerados pela Administração Pública na implantação do teletrabalho. Primeiro, é necessário realizar uma triagem a respeito de quais atividades se compatibilizam com esta modalidade de trabalho, e quais, por questões de operacionalidade, devem ser realizadas presencialmente. Além disso, deve-se considerar a realização de investimentos em infraestrutura tecnológica, como fornecimento de notebooks e desenvolvimento de sistemas adequados para gerenciamento das atividades, além de treinamentos e capacitação de gestores e servidores (CARVALHO; FINCATO, 2018).

Em um estudo recente, Nogueira Filho *et al.* (2020) apresentaram o impacto da experiência-piloto de teletrabalho no âmbito do atual Ministério da Justiça e Segurança Pública, entre os anos de 2016 e 2017, no que tange a dois aspectos específicos: aumento de produtividade e redução de custos, em decorrência da otimização dos espaços físicos. Em relação ao primeiro objetivo, o ato normativo que instituiu a experiência-piloto fixou para os teletrabalhadores a produtividade mínima de 20% superior à produtividade estabelecida para os servidores em regime presencial. De acordo com os resultados obtidos, a produtividade média por servidor em teletrabalho aumentou cerca de 40% em relação aos demais servidores, superando consideravelmente a meta estipulada pelo órgão.

Quanto à redução de custos, o estudo apontou que o contingente de 50 teletrabalhadores tem o potencial para proporcionar, no período analisado, uma economia de recursos na ordem de R\$ 1.406.609,50 por mês, o que se explica pelo fato desses servidores não fazerem uso das instalações físicas do órgão, nem dos recursos mantidos pelo Ministério. Esse valor, contudo, não pode ser contingenciado, visto que os custos de manutenção predial e a prestação de serviços no edifício são fixos e independem da presença física do servidor na unidade de trabalho. Não obstante, a ausência de trabalho *in loco*, segundo os autores, pode gerar uma redução de 450m² no espaço físico de trabalho, com possível economia com contratos de aluguel e otimização do espaço para acomodação e logística das unidades operacionais, o que contribuiria, efetivamente, para a racionalização de custos para o Ministério da Justiça e Segurança Pública.

Guerra *et al.* (2020) procederam à análise da experiência denominada “Teletrabalho Estruturado”, implementada no Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRF8) no ano de 2018. Os resultados obtidos indicaram uma ampla adesão ao regime, passando de cinquenta servidores no início de 2018, para cem servidores no final do exercício, de forma que aproximadamente 10% da força de trabalho do TRF8 se encontra em teletrabalho. O estudo apontou também o aumento da produtividade; o aumento do uso de ferramentas de comunicação, contribuindo para a racionalização do trabalho, de forma transparente e colaborativa; a melhoria da qualidade de vida dos servidores que optaram pela modalidade; a melhoria do clima organizacional e a retenção de talentos.

Por outro lado, apesar dos benefícios constatados, a literatura também evidenciou certas dificuldades capazes de prejudicar a condução desta forma de trabalho. Guerra *et al.* (2020) ressaltaram a existência de uma certa “objeção” ao teletrabalho, que ainda carrega o estigma de desconfiança de muitos gestores, demandando uma verdadeira mudança de cultura organizacional como ferramenta de suporte. Além disso, outros desafios estão relacionados, sobretudo, à falta de suporte tecnológico, de treinamento dos servidores e gestores envolvidos no programa e de mecanismos efetivos de controle das atividades remotas. A superação desses obstáculos exige investimentos em infraestrutura, capacitação de pessoal e desenvolvimento de ferramentas de gestão compatíveis com o teletrabalho, demandas que podem ser difíceis de se concretizar diante da burocracia administrativa e da restrição orçamentária que caracterizam o setor público (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Por fim, vale destacar o estudo de Leite e Lemos (2021), que investigou o papel da gestão de pessoas na implementação do teletrabalho em três instituições públicas do Estado de Santa Catarina: o Ministério Público de Santa Catarina - MPSC; o Tribunal de Justiça de Santa Catarina – TJSC e o Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região (TRT12). De acordo com as autoras, tanto o setor de gestão de pessoas quanto os gestores possuem papel fundamental na implementação do teletrabalho. Cabe a ambos o acompanhamento próximo do servidor que esteja em trabalho remoto, no que tange à saúde, ao suporte psicológico, à ergonomia, à medicina do trabalho e à capacitação. No entanto, a centralização dessas atividades apenas nos gestores pode torná-los resistentes quanto à adoção do teletrabalho, sendo esta uma das dificuldades das instituições públicas. Nesses casos, torna-se imprescindível a estruturação de um setor de gestão de pessoas que atue, efetivamente, ao lado dos gestores, de modo a não os sobrecarregar, além de orientá-los e prepará-los para a condução da gestão de forma remota (LEITE; LEMOS, 2021).

Entre as experiências de destaque na Administração Pública do país, pode-se citar o caso do Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO, empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda, atuante na área de prestação de serviços em tecnologia da informação, sendo considerada a maior empresa brasileira desse segmento e primeira instituição pública a adotar o modelo de teletrabalho domiciliar (CARVALHO; FINCATO, 2018). De acordo com Mross (2016), o SERPRO passou por três experiências-piloto diferentes de implantação do teletrabalho: a primeira, em 1986, na cidade do Rio de Janeiro; a segunda, em 1996, na cidade de Florianópolis; e a terceira e última a partir de 2005, em Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo. A primeira experiência não obteve sucesso devido à falta de tecnologia adequada; na segunda tentativa, embora a tecnologia fosse adequada, não houve o correto ajuste no processo de gestão de pessoas. A terceira tentativa, porém, foi bem-sucedida ao levar em conta os aprendizados anteriores e focar na tecnologia, nos processos e nas pessoas, além de analisar as melhores práticas usadas por multinacionais como a Kodac, Oracle e IBM, que já utilizavam a modalidade (LEPLETIER; CRUZ, 2018).

O modelo implantado no SERPRO define critérios, mecanismos de seleção, os quais envolvem a natureza do cargo e o perfil do trabalhador, realização das tarefas e avaliação da experiência de teletrabalho. A avaliação se deu por meio de quatro indicadores, que mensuraram a produtividade individual, economia gerada na empresa, a qualidade de vida dos teletrabalhadores e o grau de conformidade profissional, isto é, o nível de adequação do relacionamento entre o teletrabalhador e sua equipe (MROSS, 2016). A instituição também forneceu toda a infraestrutura tecnológica para participação no programa, como notebooks, telefones, conexão à internet e acesso remoto à rede, e procedeu uma vistoria na residência do teletrabalhador, a fim de conferir as condições ergonômicas, de luminosidade e poluição sonora do local de trabalho (LEPLETIER; CRUZ, 2018).

Mross (2016) destacou, ainda, os resultados colhidos ao longo do primeiro ano de implantação do teletrabalho, entre 2005 e 2006, para os quatro indicadores de avaliação: a produtividade individual aumentou 10,05%; a economia de custos para a empresa chegou a 47,41%; o índice de qualidade de vida cresceu 33,06% e o de conformidade profissional aumentou em 12,04%.

O Tribunal de Contas da União - TCU adotou o teletrabalho em 2009, modalidade de trabalho que já se encontra consolidada na rotina do órgão (CARVALHO; FINCATO, 2018). O projeto-piloto teve início com a Portaria - TCU nº 139, de 09 de março de 2009, que estabeleceu que os trabalhos que demandassem maior esforço individual e menor contato com

outros servidores, tais como instruções, pareceres e relatórios, poderiam ser realizadas fora das dependências do tribunal, por servidores efetivos, estáveis e que não tenham incorrido em falta disciplinar nos dois anos anteriores. O teletrabalho é uma faculdade colocada à disposição das unidades do órgão, limitada ao máximo de 30% de seu quadro de pessoal, e as atividades a serem desempenhadas à distância devem ser claramente definidas pelos respectivos titulares, de acordo com a conveniência do serviço (BRASIL, 2009).

A Portaria também fixou regras para preservar a segurança da informação nos trabalhos realizados fora do tribunal e proporcionar a eventual reconstituição de documentos, em casos de extravio ou dano das informações. A estrutura física e tecnológica individual necessária para execução do teletrabalho, diferentemente do caso do SERPRO, deve ser inteiramente providenciada pelo próprio servidor (BRASIL, 2009).

Diante do aumento de produtividade verificado no primeiro ano, o TCU decidiu institucionalizar definitivamente o teletrabalho, por meio da Portaria – TCU nº 99, de abril de 2010 (MROSS, 2016). Com advento da Lei nº 12.776/2012, o Quadro de Pessoal e Plano de Carreira do TCU foi alterado para incluir, em observância ao princípio constitucional da eficiência, a possibilidade de cumprimento de jornada fora do tribunal para atividades compatíveis e mensuráveis por indicadores, desde que não acarrete prejuízo ao funcionamento da instituição e ao atendimento ao público (BRASIL, 2012).

Segundo Lepletier e Cruz (2018), a demanda pelo teletrabalho no TCU é crescente, mesmo que as regras para a sua execução sejam mais rígidas em comparação aos trabalhos realizados presencialmente, não havendo registros sobre teletrabalhadores que tenham solicitado o retorno ao regime de trabalho convencional. Segundo os autores, o teletrabalho ainda proporcionou ao TCU ganho direto em produtividade, além de ganhos indiretos em conta de energia, água, telefone e outros custos relacionados à utilização das dependências do local.

Recentemente, o TCU editou a Portaria – TCU nº 101, de 8 de março de 2019, que dispõe sobre a realização de teletrabalho por servidores ocupantes de cargos efetivos do Quadro de Pessoal da Secretaria do TCU. Entre as inovações trazidas pela norma, destaca-se a ampliação da modalidade, com o aumento do quantitativo de servidores que poderão atuar em regime de teletrabalho, cujo limite deve ser de até 40% da força de trabalho de cada unidade, e o fim da exigência de estabilidade dos servidores, permitindo-se, assim, a fruição do teletrabalho por servidores que ainda estejam cumprindo o estágio probatório (BRASIL, 2019).

A Controladoria-Geral da União - CGU, por sua vez, instituiu a experiência-piloto do Programa de Gestão que permite o teletrabalho, por meio da Portaria nº 1.142, de 15 de maio de 2015. A adesão ao teletrabalho é voluntária, exigindo-se dos servidores mais de um ano de exercício no órgão, não serem ocupantes de cargos em comissão ou função gratificada e que tenham sido apenados em procedimento disciplinar nos dois anos anteriores à adesão ao teletrabalho. Os teletrabalhadores também devem cumprir metas superiores às aquelas estabelecidas para as atividades executadas em regime presencial, se submeter a acompanhamento periódico para apresentação de resultados parciais e finais, estarem à disposição para comparecimento à unidade, quando necessário, além de se manterem disponíveis por meio de telefone ou e-mail institucional, a fim de garantir a comunicação imediata com a instituição. A exemplo do TCU, a CGU também estipulou o número máximo de servidores em regime de teletrabalho, limitado a 15% do quadro de pessoal de cada unidade, e atribuiu ao próprio servidor a responsabilidade pela disponibilização de infraestrutura e de comunicação adequada às atividades remotas (BRASIL, 2015). A quantidade de servidores em teletrabalho foi posteriormente elevada até o limite de 30% por unidade, por ocasião da Portaria nº 961, de 1º de junho de 2016 (BRASIL, 2016a).

Após a edição da Portaria nº 1.730, de 27 de setembro de 2016, a experiência-piloto da CGU foi efetivada e convertida no Programa de Gestão de Demandas (PGD). De acordo com a norma, o PGD tem como escopo uma tarefa ou conjunto de tarefas que podem ser realizadas fora das dependências físicas da instituição e cujo desempenho seja passível de mensuração, com metas previamente negociadas entre o dirigente da unidade e o servidor (BRASIL, 2016b). Em 2018, novas diretrizes do PGD foram definidas por meio da Portaria nº 747, de 16 de março de 2018, entre as quais se destacam o fim das limitações de teletrabalhadores por unidade, desde que seja mantido o mínimo necessário de servidores *in loco* para garantir o bom andamento das atividades exclusivamente presenciais (BRASIL, 2018). Com uma edição da Portaria nº 2.246, de 5 de julho de 2019, foi instituído o PGD-Projetos, de forma a abarcar não só a execução de atividades específicas em regime de teletrabalho, mas também a implementação de projetos (BRASIL, 2019).

Segundo informações coletadas junto ao portal eletrônico da CGU (CGU, 2020), no primeiro trimestre após a efetivação do PGD, em 2016, cerca de 150 servidores aderiram ao programa. No final de 2018, a participação ultrapassou 1.800 servidores, o que corresponde a quase 90% do quadro total de servidores da CGU.

No âmbito do Poder Judiciário, destacam-se as iniciativas do Tribunal Superior do Trabalho – TST, que regulamentou o teletrabalho no ano de 2012, e do Tribunal Regional Federal da 4ª Região – TRF4, que disciplinou a matéria em 2013 (CARVALHO; FINCATO, 2018). Após o êxito destas experiências, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ editou a Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016, na qual regulamentou a adoção do teletrabalho em todos os tribunais do país. De acordo com a norma, os tribunais brasileiros não são obrigados a aderir ao regime de teletrabalho, mas, se optarem por esta modalidade, deverão seguir o regramento previsto na Resolução nº 227/2016. Os tribunais também podem editar normativos próprios, de forma a adequar a regulamentação da matéria às suas necessidades, desde que observadas as diretrizes estabelecidas pelo CNJ (BRASIL, 2016c).

Conforme a regulamentação do CNJ, o teletrabalho tem como objetivo promover mecanismos de motivação e comprometimento dos servidores com os objetivos da instituição, além de proporcionar outras vantagens, como o aumento da qualidade de vida; a redução dos custos de deslocamento; e a ampliação da possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldades de locomoção. Para os tribunais, os principais objetivos são o aumento da produtividade e qualidade do trabalho; o incentivo à cultura orientada para resultados, com foco na eficiência e efetividade dos serviços públicos; a apreciação da multiplicidade de tarefas, contextos de produção e condições de trabalho, para a concepção e implementação de mecanismos de avaliação e alocação de recursos; o estímulo ao desenvolvimento de talentos, trabalho criativo e a inovação; e o respeito à diversidade. Por fim, a norma ainda prevê objetivos voltados à sociedade, como a contribuição para a melhoria de programas socioambientais, por meio da diminuição de poluentes e redução no consumo de bens e insumos inerentes às atividades presenciais (BRASIL, 2016c)

Cada unidade do tribunal pode ter, no máximo, 30% de sua força de trabalho em regime de teletrabalho, quantitativo que pode ser elevado para 50%, a critério da presidência do órgão. O teletrabalhador, por sua vez, deverá providenciar a estrutura física e tecnológica necessária à realização de suas tarefas, além de cumprir metas de desempenho superiores aos servidores que executam, presencialmente, as mesmas atividades (BRASIL, 2016c).

Segundo Lima (2018), os casos bem-sucedidos dos tribunais pioneiros e a segurança jurídica proporcionada pela edição da Resolução nº 227/2016 fizeram com que vários tribunais passassem a implementar o teletrabalho, ampliando o número de órgãos adeptos desse regime de trabalho após a regulamentação do CNJ. Ao realizar um estudo sobre o teletrabalho no Tribunal de Justiça de Santa Catarina – TJSC e Tribunal de Justiça do

Amazonas – TJAM, o autor identificou as vantagens desta modalidade auferidas pelas instituições, como o aumento de produtividade e celeridade processual, decorrentes de fatores como a melhoria da qualidade de vida dos servidores, a retenção de mão de obra e otimização dos trabalhos, com foco nos resultados e o aumento da concentração e da qualidade dos serviços, sem as interrupções comuns aos ambientes físicos dos tribunais. Soma-se a isto a economia de recursos proveniente da redução de consumo de energia elétrica, água, materiais de escritório, *internet*, entre outras despesas, além da redução de gastos destinados a aquisição de equipamentos e a ampliação de estacionamentos, uma vez que a estrutura e o espaço físico que antes eram utilizados pelo teletrabalhador pode ser remanejada para atender a outras necessidades da organização.

A implantação do teletrabalho no TJSC e no TJAM também teve efeitos extramuros, beneficiando não só a organização e os servidores, mas a sociedade de forma geral. Os impactos financeiros sentidos nos tribunais, como a redução de gastos associados ao trabalho presencial, atingiram indiretamente todos os cidadãos daquela região, que, na condição de contribuintes, arcam com os custos de manutenção do judiciário por meio de tributos como impostos, taxas e contribuições. O teletrabalho também oportunizou a inclusão de pessoas com deficiência e idosos, fortalecendo a função social das instituições, e promoveu a melhoria do atendimento em comarcas longínquas, que sofrem com escassez de servidores, proporcionando, assim, a expansão dos serviços públicos. Por fim, outras vantagens a serem destacadas são o aumento de produtividade e qualidade do trabalho, as quais cumprem não apenas os objetivos institucionais dos tribunais, mas, sobretudo, consolidam os direitos fundamentais previstos na Constituição Federal de 1988, como acesso à justiça e celeridade processual (CARVALHO; FINCATO, 2018; LIMA, 2018).

De maneira geral, a regulamentação interna de todos esses órgãos apresenta requisitos semelhantes que devem ser preenchidos pelos servidores que optem pela modalidade de teletrabalho, a fim de que este seja mais efetivo e produtivo em comparação às atividades realizadas *in loco*. Em todos os casos, destaca-se a imprescindibilidade do cumprimento de metas superiores aos demais servidores em regime presencial, assim como da redução de custos para o poder público, o que vem ocorrendo, considerando não só a manutenção do teletrabalho nesses órgãos, mas também a expansão desta modalidade como opção viável aos servidores de várias outras entidades da administração pública brasileira (HAZAN; MORATO, 2018). Além disso, todas as instituições públicas citadas apresentaram resultados positivos quanto à produtividade, cujos conceitos serão explorados na próxima seção.

2.2 PRODUTIVIDADE

2.2.1 Aspectos Conceituais

Segundo Thiry-Cherques (1991), até a Segunda Guerra Mundial a ideia de produtividade se restringia à razão entre o produto final e a hora trabalhada. A partir dos anos 1930, o capital já era considerado um elemento dessa razão, porém somente após os anos 1950 os estudos sobre a chamada produtividade global dos fatores foram aprofundados, de forma que, atualmente, a produtividade é compreendida como a razão entre o produto e os fatores de produção. Nesse mesmo sentido, Moreira (1998) entende que, embora possam existir controvérsias quanto às medidas de produtividade, todas elas partem de uma conceituação simples e ampla, segundo a qual a produtividade é a relação entre as saídas, geradas por meio de um processo produtivo, e os insumos que foram utilizados nesta conversão.

Constituem-se como saídas os bens e serviços fornecidos pelas mais diversas unidades produtivas, como indústrias, lojas comerciais, hospitais, escolas e órgãos públicos. Já os insumos são os elementos necessários para a confecção de determinado produto ou disponibilização de determinado serviço, como o trabalho; o capital financeiro; o capital tangível; as matérias primas (incluindo recursos processados e semiprocessados); o transporte e a energia (THIRY-CHERQUES, 1991; MOREIRA, 1998).

Thiry-Cherques (1991) ainda distingue o conceito de produtividade de outros índices de desempenho com os quais é comumente confundido, a começar pela rentabilidade. Segundo o autor, o aumento das margens de lucro ou a redução de um determinado mercado afetam diretamente a rentabilidade, mas não necessariamente a produtividade. Portanto, existem organizações com alta rentabilidade e baixa produtividade, como é o caso de algumas instituições bancárias, assim como organizações com baixa rentabilidade e alta produtividade, o que frequentemente ocorre com as pequenas indústrias. Outra confusão recorrente é entre a produtividade e a ideia de qualidade, pois nem sempre melhorias de qualidade vem acompanhadas por um aumento de produtividade, enquanto os ganhos de produtividade, muitas vezes, ocorrem em detrimento da qualidade, com empobrecimento do produto.

Para Moreira (1998), a existência de múltiplas visões sobre a análise da produtividade torna difícil a construção de um conceito que compreenda todas as dimensões do tema e que abarque áreas como a economia, a engenharia, a psicologia, a administração, entre outras disciplinas. Visto este caráter multidisciplinar, grande parte dos estudos sobre produtividade

está dividida em diversas linhas de pensamento, cada qual com suas características próprias, podendo-se, no entanto, dividi-las em três grupos principais: o enfoque de engenharia, o enfoque de recursos humanos e o enfoque econômico (MOREIRA, 1998).

Embora a denominação possa sugerir, o grupo denominado “enfoque de engenharia” não é constituído apenas por engenheiros. O cerne desta vertente está na compreensão da produtividade enquanto resultado da aplicação de técnicas e métodos tipicamente utilizados na engenharia, tais como a medida do trabalho, a engenharia de métodos, as práticas de manutenção, a programação e o controle da produção, o projeto de trabalho e o enriquecimento da tarefa. Esta linha de pensamento também incorporou práticas japonesas de produção, como o *just in time* e o círculo de controle de qualidade (MOREIRA, 1998).

A segunda corrente, conhecida como “enfoque de recursos humanos”, analisa a produtividade sob o prisma do trabalho e de suas relações humanas. Desta forma, fatores como motivação, incentivos e grau de participação dos funcionários, cultura organizacional, liderança, entre outros, são considerados fundamentais à melhoria da produtividade. Esta vertente se distingue da anterior quanto ao foco dos estudos, pois o “enfoque de recursos humanos” evidencia a importância do homem, e não da tarefa em si, exceto quando esta funciona como um fator capaz de estimular ou coibir a motivação. (MOREIRA, 1998).

O terceiro e último grupo, com “enfoque econômico”, é composto por economistas e especialistas em economia industrial. A linha de pensamento desta vertente se afasta das demais em razão de três aspectos fundamentais. Em primeiro lugar, os estudos dessa área se referem a agregados econômicos, e não apenas instituições específicas, como é o caso da análise de tendências a longo prazo dentro de um país ou estudos comparativos internacionais. A segunda característica do enfoque econômico diz respeito a condições particulares dos agregados e à definição de variáveis que não são usualmente utilizadas nos demais grupos, como estoques e serviços de trabalho; despesas em pesquisa e desenvolvimento; capital intangível; economia de escala, entre outros. Por fim, o último ponto a ser destacado é que o enfoque econômico contém estudos que se valem, principalmente, de métodos quantitativos, por meio dos quais o pesquisador tenta ponderar e/ou discutir a importância relativa de cada uma das variáveis selecionadas para explicar a produtividade (MOREIRA, 1998).

A depender do enfoque escolhido pelo pesquisador, pode-se segmentar a análise da produtividade em três níveis distintos. Considerando-se os aspectos microeconômicos, a produtividade pode ser estudada a nível empresarial, também conhecida como produtividade das firmas, relacionada às características das empresas que influenciam seus níveis de

produtividade. Nesse nível, são considerados fatores como as práticas gerenciais, a inovação tecnológica, a qualificação da mão de obra, a qualidade dos bens utilizados durante o processo produtivo e a intensidade do capital. Uma análise intermediária pode ser realizada a nível estrutural, relacionado à estrutura produtiva como um todo, o que inclui fatores como os excedentes da cadeia produtiva e o acesso a insumos de melhor qualidade. Por fim, partindo-se de uma abordagem macroeconômica, a produtividade pode ser estudada a nível sistêmico, relativo à infraestrutura que afeta os demais níveis (empresarial e estrutural). Nesse nível, incluem-se fatores como o tamanho do mercado, a infraestrutura tecnológica, o sistema tributário, a competição, as políticas sociais e a regulação (CAVALCANTE; DE NEGRI, 2015).

De acordo com Moreira (1991), a partir da ideia geral de produtividade como a relação entre o que foi produzido e os insumos utilizados, pode-se chegar a duas categorias de produtividade, a depender do número de insumos considerados e a sua natureza: a Produtividade Total dos Fatores – PTF e a Produtividade Parcial.

2.2.2 A Produtividade Total dos Fatores (PTF) e a Produtividade Parcial

Entende-se como Produtividade Total dos Fatores - PTF a medida de produtividade multifator, utilizada quando são considerados simultaneamente os fatores como a mão de obra, as matérias-primas e os serviços de capital (BONELLI; FONSENCA, 1998). Segundo Sampaio, Porcile e Curado (2005), os estudos sobre a mensuração da PTF tiveram início com o trabalho de Robert Solow (1957)¹, ao elaborar um modelo teórico que explica o crescimento a longo prazo a partir do comportamento dos estoques de capital, do trabalho e da evolução da produtividade dos fatores de produção. Na prática, os fatores utilizados direta ou indiretamente no processo produtivo são considerados discriminadamente, em um determinado recorte temporal, elaborando-se, em seguida, uma fórmula única que agregue todos os elementos (MOREIRA, 1991).

Moreira (1991;1998) ressalta que a PTF é a medida mais adequada para se obter indicadores de eficiência na utilização dos recursos e para compreender a dinâmica entre os fatores indutores de produtividade, pois leva em consideração dois dos insumos mais relevantes no processo produtivo, a saber, o capital e o trabalho. No entanto, o autor alerta que a utilização desse índice somente faz sentido quando usado em estudos comparativos, que

¹ SOLOW, R. *Technical Change and The Aggregate Production Function*. **Review of Economics and Statistics**, v.39, n.3, p.312-320, 1957.

podem envolver um único agregado econômico, em período de tempo específico, ou um conjunto de vários agregados, no mesmo instante.

Por sua vez, a Produtividade Parcial relaciona a produtividade a algum fator específico, considerado isoladamente, que pode ser a mão de obra, o capital, a energia ou quaisquer outros recursos empregados durante a produção de determinado bem ou serviço, sendo, por isto, considerada uma medida de fator único. Para Moreira (1991), a produtividade da mão de obra, também conhecida como produtividade do trabalho, tem sido o fator amplamente utilizado nos estudos sobre o tema, devido principalmente à facilidade e à disponibilidade com que é encontrado em agregados econômicos ou em quaisquer empresas, tomadas individualmente. As variações, neste índice, refletem a quantidade e a qualidade da mão de obra, assim como a quantidade e a qualidade do capital disponibilizado para cada trabalhador, como, por exemplo, o grau de tecnologia incorporada às atividades, além do nível de eficácia na combinação desses fatores (MOREIRA, 1998).

No mesmo sentido, Campos *et al.* (2018) destacam que a produtividade do trabalho, quando utilizada como variável de interesse, tem um papel estratégico na economia, pois consegue indicar tanto o desempenho econômico, medindo-se, por exemplo, o nível de competitividade das firmas, quanto o bem-estar da população, por meio de geração de renda ou redução de preços aos consumidores, além de estar diretamente relacionada a questões como investimento em capital humano e em tecnologia. Adicionalmente, os autores associam o nível de produtividade do trabalho a três elementos distintos: a qualificação da mão de obra, a qualidade dos postos de trabalho e o contexto institucional em que a empresa está inserida.

No que toca à qualificação da mão de obra, Campos *et al.* (2018) inferem que quanto mais qualificado for o trabalhador, maior será a eficiência no desempenho de suas atividades, visto que a qualificação lhe garante maior aptidão no exercício de tarefas mais complexas e mais produtivas. Por qualificação, os autores entendem um conjunto amplo de habilidades cognitivas e socioemocionais que podem ser desenvolvidas dentro ou fora da empresa, abarcando desde os treinamentos estruturados, ofertados pelo empregador, até o exercício contínuo de tarefas que proporcionem acúmulo de conhecimento e perícia na execução do trabalho.

A relação entre qualificação e produtividade também é abordada no trabalho de Jacinto (2015), realizado junto às empresas industriais brasileiras no período de 1996 a 2010. Neste estudo, corrobora-se a hipótese de que as empresas que possuem maior número de trabalhadores com maior nível escolaridade, logo, mais qualificados, são aquelas que

apresentam também maiores índices de produtividade, fazendo do investimento em qualificação da mão de obra uma estratégia importante para indução da produtividade das empresas e da própria nação, como um todo.

Para Campos *et al.* (2018), tão importante quanto a qualificação da mão de obra é a qualidade do posto de trabalho, pois mesmo um trabalhador altamente qualificado pode não impulsionar os ganhos de produtividade esperados, caso não esteja submetido a condições adequadas de trabalho. Dentro desse contexto, sobreleva-se a importância das tecnologias de produção empregadas pela organização, capazes de garantir ao trabalhador uma infraestrutura moderna e atual para o cumprimento de suas tarefas e, assim, intensificar a produtividade de seu trabalho.

O estudo de Mendonça, Freitas e Souza (2009), realizado a partir de dados relacionados à indústria de transformação brasileira, entre 2001 e 2003, demonstrou que as firmas que fazem uso de tecnologia da informação têm trabalhadores cerca de 13,24% mais produtivos em comparação a empresas que não utilizam TICs. Em que pese a existência de outros fatores críticos de sucesso para o aumento de produtividade, o peso atribuído à adoção de TICs foi significativo, visto que os recursos tecnológicos podem proporcionar a economia de tempo, a redução dos custos de produção, a diminuição da incerteza e o aumento de qualidade no atendimento ao cliente.

Os estudos de Gartner, Zwicker e Rödder (2009) também sugeriram uma relação significativa e positiva entre o aumento de investimentos nas áreas de TI e o aumento da produção em 98 empresas analisadas. Entre 2000 e 2006, estas empresas faturaram um valor aproximado de US\$ 856 bilhões, enquanto investiram cerca de US\$ 12,9 bilhões em TI, o que demonstra o impacto positivo desse investimento na variação das receitas das organizações estudadas.

Nesse contexto, Schwab (2016) destaca o potencial que as novas tecnologias da atualidade têm para impactar positivamente na produtividade das firmas. Em primeiro lugar, as tecnologias proporcionam oportunidade para integrar a economia global às necessidades não satisfeitas de 2 bilhões de pessoas, criando demandas e produtos adicionais ao capacitar e conectar pessoas e comunidades de todo o mundo. Em segundo lugar, as tecnologias poderão aumentar a capacidade para superação das externalidades negativas, a exemplo das emissões de carbono, atenuadas pelos investimentos em energias renováveis, eficiência de combustíveis e armazenamento de energia, aumentando também o potencial de crescimento econômico durante esse processo. Por fim, em terceiro lugar, o autor lembra que as organizações ainda

estão se adaptando para conseguir obter plenamente as eficiências oferecidas pelos recursos digitais, haja vista que os avanços tecnológicos da era da informação ainda estão em pleno curso.

É importante ressaltar que a disponibilização de maquinário moderno e altos investimentos em inovação, por si sós, não representam qualidade do posto de trabalho e garantia de bons resultados na produtividade, visto que a eficiência das tecnologias de produção depende também de outros fatores importantes, como a capacidade absorptiva das firmas (JACOMOSSI; FELDMANN, 2020) e a forma com que a empresa gerencia as diferentes tarefas inerentes ao processo produtivo (CAMPOS *et al.*, 2018; JACOMOSSI; FELDMANN, 2020).

Segundo Jacomossi e Feldmann (2020), a capacidade absorptiva se refere à maneira pela qual as empresas absorvem os conhecimentos do ambiente externo para assimilá-los no seu próprio contexto interno, de forma a realinhar as rotinas de trabalho e criar um ambiente favorável à atividade de inovação. Este processo envolve uma série de etapas que irão culminar na inovação de produtos e/ou processos, a começar pela identificação e aquisição de conhecimento externo que seja crucial para as suas atividades estratégicas; sua assimilação e adequação aos conhecimentos acumulados na organização; e, finalmente, a interiorização desse novo conhecimento na rotina organizacional, abrindo caminho para práticas inovativas.

Jacomossi e Feldmann (2020) enfatizam que todo o processo de aprendizagem relacionado à capacidade absorptiva somente é possível dentro do contexto interno em que exista uma política de gestão clara e eficiente, capaz de direcionar corretamente as atividades essenciais à produção. Dessa forma, os autores apontam que, juntamente à capacidade absorptiva, a adoção de boas práticas de gestão, como a utilização de *lean manufacturing*; a gestão por resultados; e a implantação de programas de incentivos e retenção de talentos, são aspectos que impactam positivamente no nível de produtividade das empresas, colocando-as em boas condições de competitividade em seus respectivos mercados de atuação.

Trevisan (2005), por sua vez, já havia apontado a importância da tarefa de gestão para a performance produtiva da organização, ao observar o crescimento considerável da produtividade do trabalho nos Estados Unidos, no início da década de 2000, a despeito do baixo nível de investimento em inovação neste mesmo período. Para o autor, o fenômeno está associado à disseminação de uma cultura organizacional focada na gestão do conhecimento de cada unidade produtiva, no máximo aproveitamento da infraestrutura tecnológica já instalada,

de forma a evitar substituições desnecessárias, e na sinergia entre os diversos fatores de produção, assuntos ainda incipientes no contexto empresarial brasileiro.

Outro mecanismo citado por Campos *et al.* (2018) como responsável pelo aumento da produtividade do trabalho diz respeito ao ambiente institucional em que a empresa está inserida. Segundo os autores, as condições presentes no contexto institucional, tais como a disponibilização de mecanismos de solução de conflitos, a efetividade da representação sindical e os sistemas de proteção ao trabalhador na legislação trabalhista podem interferir na qualidade da relação de trabalho, gerando impactos positivos ou negativos para o resultado produtivo das firmas. Coelho, Kubota e Figueiredo (2015) também citam outros fatores exógenos que podem comprometer o desenvolvimento da produção, independentemente do nível qualificação da mão de obra ou dos postos de trabalho, como os altos custos operacionais, as restrições burocráticas impostas pela legislação vigente e o baixo nível de desenvolvimento da região na qual a empresa está instalada.

Neste trabalho, optou-se pela análise da produtividade sob os enfoques de engenharia e enfoque de recursos humanos a nível de empresa. Ademais, foi utilizada como medida de produtividade a Produtividade Parcial, visto que foi considerada apenas a mão de obra como fator de produção, assim como seus determinantes principais, como a qualificação da mão de obra, a qualificação do posto de trabalho, a capacidade absorptiva, as boas práticas de gestão, a inovação, a capacidade de uso das tecnologias de informação e o ambiente institucional, todos relacionados à implantação do teletrabalho na rotina da instituição estudada.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção se destina à exposição dos procedimentos metodológicos que foram adotados na pesquisa. Em um primeiro momento, foram traçadas as características gerais da pesquisa, que se configura como um estudo de caso de natureza descritiva e cunho qualitativo. Em seguida, foi definido campo de investigação, com delimitação do escopo e dos sujeitos da pesquisa. Por fim, foram estabelecidos os procedimentos utilizados na coleta de dados – pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas - e as técnicas que foram empregadas no tratamento e na análise de tais dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa se classifica como um estudo de caso de natureza descritiva, uma vez que pretende expor as definições, as características e os resultados do teletrabalho no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCEMG), assim como as suas implicações na produtividade institucional. Segundo Vergara (1998), as pesquisas descritivas não têm o propósito de explicar os fatos que descrevem, possuindo como objetivo principal a descrição das particularidades de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relação entre variáveis, sendo habitualmente utilizadas em estudos cujo foco seja a atuação prática dos pesquisadores (GIL, 2002).

No que se refere ao estudo de caso, Yin (2001) explica que o método consiste em uma investigação empírica que visa perquirir um determinado fenômeno, sobretudo quando não há uma separação clara entre os seus limites e os limites do próprio contexto. Dessa forma, o estudo de caso implica o envolvimento de um grande número de variáveis de interesse, que se baseiam em diversas fontes de evidências, como documentos, e entrevistas, cujos dados precisam convergir, além de se beneficiar de proposições teóricas prévias que irão auxiliar na condução da coleta e da análise dos dados. O autor ressalta, ainda, que o estudo de caso não representa uma amostragem, tampouco uma estatística generalizável, mas sim a expansão de uma determinada teoria (YIN, 2001).

Apesar de sua base eminentemente empírica, Pereira *et al.* (2005) lembram que o estudo de caso deve ter um arcabouço teórico bem desenvolvido, que sirva de suporte para a formulação das questões a serem respondidas ao longo da pesquisa, além de orientar tanto a fase de coleta quanto a fase análise dos dados. Assim, os estudos de caso começam com hipóteses preliminares, que irão guiar o desenvolvimento inicial dos trabalhos de campo, podendo ser reformuladas no decorrer da investigação conforme os achados da pesquisa.

Além disso, foi escolhida a abordagem qualitativa, visto que o estudo buscou compreender um fenômeno no contexto em que ocorre e do qual faz parte, analisando-o em uma perspectiva integrada, considerando o ponto de vista das pessoas nele envolvidas (GODOY, 1995). Conforme leciona Creswel (2007), a pesquisa qualitativa envolve, fundamentalmente, a interpretação de dados, o que inclui a descrição de pessoas e cenários, a análise de dados para identificação de categorias ou temas e, por fim, desenvolvimento de interpretações e conclusões sobre o seu significado.

Outras características relevantes da pesquisa qualitativa, apontadas por Creswel (2007), também podem ser observadas neste trabalho, tais como: o uso de métodos múltiplos de coleta de dados, buscando sempre o envolvimento ativo dos participantes; o uso de um raciocínio complexo, multifacetado, interativo e simultâneo, formando um ciclo que vai da formulação do problema, passa pela coleta e análise dos dados e volta para a reformulação do problema; e a adoção de uma ou mais estratégias de investigação como guia para os procedimentos do estudo qualitativo.

3.2 CAMPO DE INVESTIGAÇÃO

O estudo de caso foi realizado junto ao Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCEMG), órgão de fiscalização e controle externo da administração financeira e orçamentária do estado de Minas Gerais, sediado na cidade de Belo Horizonte. O escopo de atuação do TCEMG compreende a fiscalização de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos entes da administração pública direta e indireta do estado e dos municípios sob sua jurisdição, abrangendo os aspectos de legalidade, legitimidade, economicidade e razoabilidade dos atos que gerem receita ou despesa ao erário público (MINAS GERAIS, 1989). De acordo com o Relatório de Atividades do 1º Trimestre de 2021 (TCEMG, 2021), o TCEMG possui 1.121 jurisdicionados da esfera estadual e 7.269 jurisdicionados da esfera municipal, além de 7.687 outros entes sujeitos à sua fiscalização, como consórcios, caixas escolares e associações de municípios.

Criado pela Constituição Mineira de 1935, o TCEMG teve poderes e o âmbito de fiscalização ampliados pela Constituição Estadual de 1989, sofrendo alterações também em sua composição. Atualmente, o Tribunal é composto por sete conselheiros, sendo três escolhidos pelo Governador de Estado e quatro escolhidos pela Assembleia Legislativa (MINAS GERAIS, 1989). Além disso, a instituição conta com 4 conselheiros substitutos, 7 procuradores do Ministério Público de Contas e 890 servidores públicos efetivos (TCEMG, 2021).

O teletrabalho foi instituído no âmbito do TCEMG, a título de experiência-piloto, por meio da Portaria nº 60/PRES./2017, de 11 de agosto de 2017, destinado aos servidores cuja atividade em meio físico ou eletrônico sejam compatíveis com a prestação de serviços à distância e que tenham o perfil adequado para atuar nesta modalidade de trabalho. De acordo com a Portaria nº 60/PRES./2017 (TCEMG, 2017), os efeitos e resultados alcançados pelo programa eram avaliados, de forma trimestral, pelo Comitê Gestor do *Home Office*, formado por uma equipe multidisciplinar de natureza consultiva, instituído pela Portaria nº 21/PRES./2017.

A experiência-piloto foi realizada na área técnica do Tribunal, restrita à análise de processos relativos à sua atividade-fim. Os teletrabalhadores e seus gestores receberam treinamento e foi definida uma meta de processos, cujo cumprimento foi posteriormente avaliado pelo Comitê Gestor do *Home Office*. Findo o prazo de 12 meses da experiência-piloto, concluiu-se pela manutenção do teletrabalho no âmbito do TCEMG, vindo a ser editada a Resolução TCEMG nº 16/2018 que regulamentou a matéria em caráter definitivo, vigente até o momento. Segundo o normativo, o teletrabalho tem como objetivos: o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho do servidor; a promoção da cultura orientada para resultados, focada no aumento de eficiência e efetividade do controle externo; a racionalização de tarefas, condições de trabalho e alocação dos recursos; o estímulo à inovação; as melhorias na qualidade de vida do servidor; e, por fim, a redução dos custos inerentes ao trabalho presencial (TCEMG, 2018).

A Resolução estabelece, ainda, que a adesão ao teletrabalho ficará limitada ao percentual de 30% da força de trabalho de cada unidade organizacional, admitindo-se, em caráter excepcional, o aumento desse limite para até 50% (TCEMG, 2018). Até o início de 2020, cerca de 30 servidores da área técnica se encontravam em regime de teletrabalho. No entanto, devido à crise de saúde pública decorrente do novo coronavírus (Covid-19), reconhecida como pandemia pela Organização Mundial da Saúde no dia 11/03/2020, o TCEMG, assim como diversos outros órgãos públicos do país, adotou medidas de prevenção ao contágio de Covid-19, estabelecidas na Portaria nº 20/PRES./2020, posteriormente reguladas pela Portaria nº 22/PRES./2020, expandindo-se o teletrabalho a todos os servidores da instituição.

Desta forma, o presente trabalho analisou os efeitos do programa de teletrabalho sob a perspectiva institucional, especificamente no que se refere à produtividade do trabalho do TCEMG, durante o período de trabalho remoto instituído em caráter excepcional pela Portaria

nº 22/PRES./2020, como medida de distanciamento social decorrente da pandemia de Covid-19. Para tanto, a pesquisa se restringiu à área técnica do Tribunal, composta pela Superintendência de Controle Externo – SCE e pelas unidades técnicas que lhe são subordinadas, a saber: Centro de Fiscalização Integrada e Inteligência – SURICATO; Diretoria de Controle Externo do Estado - DCEE; Diretoria de Controle Externo dos Municípios - DCEM; Diretoria de Fiscalização de Atos de Pessoal - DFAP; Diretoria de Fiscalização de Matérias Especiais - DFME; e Coordenadoria para Desenvolvimento do Sistema de Apoio à Fiscalização Municipal – SICOM.

A delimitação da pesquisa à área técnica se deu em razão de ali ser o nascedouro da experiência-piloto que instituiu o teletrabalho no TCEMG, constituindo-se em fonte rica de dados para o propósito deste trabalho, além de ser o setor responsável pelo desenvolvimento das atividades finalísticas da instituição, tipicamente de controle externo, tais como a realização de auditorias, inspeções, fiscalizações, além das análises de denúncias, representações e prestações de contas governamentais. A escolha do local da pesquisa também levou em consideração a exiguidade de tempo e a escassez de recursos para ampliar o estudo às demais unidades do Tribunal, assim como a facilidade no acesso aos dados e aos sujeitos de pesquisa, por ser o atual local de lotação do pesquisador.

O universo da pesquisa de campo foi composto por servidores ativos ocupantes dos cargos de analista de controle externo e oficial de controle externo, assim como servidores ocupantes dos cargos de analista de controle externo na função de coordenação, lotados na área técnica do TCEMG. Não foram incluídos no universo da pesquisa os servidores ocupantes do cargo de agente de controle externo, pela baixa representatividade perante a instituição, considerando-se que apenas dois cargos estão atualmente ocupados, e os funcionários terceirizados, haja vista a transitoriedade do vínculo com a instituição.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de duas técnicas distintas - a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada. A combinação dos dados coletados possibilitou que o problema de pesquisa fosse analisado sob diferentes percepções, alcançando-se maior conhecimento sobre o fenômeno estudado do que seria possível com base em uma única perspectiva (FLICK, 2009).

Em um primeiro momento, foi realizada pesquisa documental acerca da legislação vigente e dos normativos internos do TCEMG, como resoluções, portarias e instruções

normativas, que regulamentam o teletrabalho e seus elementos condicionantes. Juntamente a isso, foi realizado o levantamento de documentação junto ao Portal da Transparência da instituição, obtendo-se os relatórios trimestrais e anuais de atividades desenvolvidas no âmbito TCEMG, bem como os relatórios estatísticos elaborados pela Corregedoria da instituição, a fim de analisar a produtividade das unidades que compõem a Área Técnica do tribunal durante o período de realização do trabalho remoto, decorrente da pandemia de Covid-19. Segundo Gil (2002), a pesquisa documental apresenta vantagens importantes ao pesquisador, uma vez que os documentos são fontes ricas e estáveis de dados, além de serem pouco suscetíveis aos preconceitos do próprio pesquisador, constituindo fonte de informação neutra e objetiva (GARCIA *et al.*, 2016).

A segunda etapa da coleta de dados consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas, com base em roteiro constante no “APÊNDICE A”, junto aos gestores da Unidade Técnica da instituição, constituindo o total de 8 entrevistados. Foram realizadas, também, entrevistas semiestruturadas, com base em roteiro constante no “APÊNDICE B”, junto a 9 servidores públicos que se encontram em regime de teletrabalho. O número de entrevistas foi definido de acordo com a saturação teórica, encerrando-se a pesquisa de campo quando as informações coletadas se mostraram redundantes, sem acréscimo de novos dados que poderiam contribuir de forma significativa para a finalidade deste estudo. Nesse sentido, Falqueto e Farias (2016) salientam que a amostragem por saturação teórica é utilizada nas pesquisas qualitativas para determinar o momento em que o pesquisador deve finalizar a coleta de dados, devido à repetição de informações.

A entrevista semiestruturada é aquela conduzida por um roteiro previamente fixado, mas que pode ser guiada de acordo com os pontos de interesse que vão sendo explorados pelo entrevistador ao longo de seu curso (GIL, 2002). O intuito das entrevistas foi averiguar, de forma aprofundada, os efeitos do teletrabalho na produtividade dos servidores, além das dificuldades, bem como vantagens e desvantagens dessa modalidade para o desenvolvimento das atividades, tanto na percepção dos gestores públicos, quanto na percepção dos teletrabalhadores.

Todos os entrevistados foram convidados previamente para participarem da pesquisa, por e-mail, oportunidade na qual foram esclarecidas eventuais dúvidas sobre a pesquisa. As entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado e foram conduzidas por meio eletrônico, utilizando-se como plataforma de videoconferência o Google Meet. O conteúdo foi gravado com consentimento prévio dos participantes, por meio da

assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), constante no “APÊNDICE C”. O TCLE foi assinado de forma eletrônica pelos participantes, por meio de assinatura digital, e, posteriormente, encaminhados ao pesquisador via e-mail. Antes da realização, o roteiro de entrevistas semiestruturadas foi remetido para análise do Comitê de Ética da Universidade Federal de Viçosa - *campus* Florestal e recebeu parecer favorável, no dia 01/03/2021.

Os servidores foram escolhidos de forma intencional, com vistas a abranger os mais diversos perfis segundo critérios importantes para a análise do trabalho remoto, como o gênero, a idade, o tempo de instituição e a composição familiar. Além disso, a seleção dos sujeitos foi feita considerando os critérios de acessibilidade, de acordo com a facilidade de acesso aos servidores, e de tipicidade, pois foram considerados pelo pesquisados como representativos da população-alvo (VERGARA, 1998).

No Quadro 2 constam as informações referentes aos servidores participantes da pesquisa.

Quadro 2 - Perfil dos servidores entrevistados

ENTREVISTADO	SEXO	IDADE	TEMPO DE INSTITUIÇÃO (EM ANOS)	NÚMERO DE PESSOAS COM QUEM RESIDE
S1	Masculino	31	2	Mora sozinho
S2	Feminino	71	22	Mora sozinha
S3	Masculino	28	2	Mora com os pais
S4	Masculino	60	30	Mora com cônjuge e dois filhos
S5	Masculino	33	2	Mora sozinho
S6	Masculino	35	2	Mora com cônjuge e um filho
S7	Masculino	31	2	Mora com irmão e com os pais
S8	Feminino	55	28	Mora com o filho
S9	Feminino	38	2	Mora com cônjuge e um filho

Fonte: Dados de pesquisa

Nota-se que o universo de servidores entrevistados é composto por seis homens e três mulheres, com idades entre 28 e 71 anos, havendo uma concentração dos indivíduos na faixa etária de 28 a 38 anos (66,6%), seguido de 33,3% na faixa de 55 a 71 anos. Dos nove entrevistados, cinco moram sozinhos, dois moram com os pais e um mora apenas com o filho. Entre aqueles entrevistados que são casados, um possui dois filhos, enquanto os outros dois possuem apenas um filho. Estas informações são importantes para compreender a realidade

particular de cada entrevistado, tendo em vista que a dinâmica do trabalho remoto daqueles servidores que residem com outras pessoas, seja com os pais, com irmãos ou com filhos, pode ser distinta daqueles servidores que residem sozinhos. Cabe ressaltar, também, a concentração de indivíduos com dois anos de instituição (66,6%), em comparação aos entrevistados que estão há mais tempo na instituição (33,3%). Nesse ponto, é necessário explicar que o último concurso promovido pelo TCEMG, cujo edital foi publicado em junho de 2018, veda a lotação de candidatos nomeados fora das unidades técnicas, durante os três anos de estágio probatório. Os candidatos aprovados foram nomeados no ano de 2019, devendo, portanto, permanecer lotados nas unidades técnicas até o ano de 2022, o que justifica o grande número de servidores atuantes na área técnica do TCEMG, com dois anos de instituição à época da realização das entrevistas.

Em relação aos gestores, optou-se por restringir a pesquisa apenas àqueles ocupantes de cargo de coordenação, por estarem na condição de chefia imediata dos servidores entrevistados e diretamente ligados à atividade de gestão da equipe à distância, durante a realização do trabalho remoto. Os gestores foram escolhidos de acordo com a sua área de atuação, de forma a abranger os setores diversos que compõem a Unidade Técnica do TCEMG. Nesse caso, não foram considerados, para fins de seleção dos entrevistados, aspectos pessoais como idade e composição familiar, uma vez que o foco das entrevistas foi analisar a influência do trabalho remoto na gestão e as dificuldades de sua implementação nas respectivas unidades.

As informações referentes aos gestores entrevistados constam no Quadro 3.

Quadro 3 - Perfil dos gestores entrevistados

ENTREVISTADO	LOTAÇÃO	TEMPO DE INSTITUIÇÃO (EM ANOS)	TEMPO NA FUNÇÃO DE GESTOR
G1	Diretoria de Controle Externo do Estado	13	2 anos
G2	Diretoria de Fiscalização de Matérias Especiais	25	7 anos
G3	Diretoria de Controle Externo dos Municípios	2	3 meses
G4	Diretoria de Fiscalização de Matérias Especiais	2	3 meses
G5	Diretoria de Fiscalização de Atos de Pessoal	2	3 meses
G6	Diretoria de Fiscalização de Atos de Pessoal	2	3 meses
G7	Diretoria de Controle Externo dos Municípios	2	1 ano e 6 meses

G8	Diretoria de Fiscalização de Matérias Especiais	10	4 anos
----	---	----	--------

Fonte: Dados de Pesquisa

Quanto aos gestores, foram entrevistados, por critérios de acessibilidade e de disponibilidade, coordenadores de quatro das nove diretorias que compõem a Unidade Técnica do TCEMG, quais sejam, a Diretoria de Controle Externo do Estado, a Diretoria de Controle Externo dos Municípios, a Diretoria de Fiscalização de Matérias Especiais e Diretoria de Fiscalização de Atos de Pessoal. Vê-se uma concentração de indivíduos com dois anos de instituição (62,5%) e com apenas três meses na função de coordenação (50%). O pouco tempo de gestão desses gestores é explicado pela mudança de presidência do TCEMG para o biênio de 2021/2022, com a posse do novo presidente em fevereiro de 2021, oportunidade em que muitos entrevistados foram nomeados para os respectivos cargos de coordenação.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados na fase anterior foram submetidos à análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas voltadas para a análise das comunicações, utilizando-se “procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 1977, p.38). Segundo Caregnato e Mutti (2006), parte da literatura também conceitua a análise de conteúdo como sendo a técnica que examina a palavra, de forma a construir inferências a partir de um determinado conteúdo textual, replicável ao contexto em que está inserido. Mozzato e Grzybovski (2011, p. 734) ainda complementam que a análise de conteúdo tem como objetivo “ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados”, de forma a verificar hipóteses ou descobrir o significado por trás dos conteúdos expressos, podendo, assim, ser utilizada tanto em pesquisas quantitativas como em pesquisas qualitativas (MINAYO, 1999).

A análise de conteúdo foi realizada em três fases, de acordo com as orientações de Bardin (1977): pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise, ocorreu a organização do material com vistas a torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. De acordo com Bardin (1977), a pré-análise é a fase de organização, propriamente dita, possuindo três objetivos principais, quais sejam, a escolha dos documentos que serão submetidos à análise, a formulação das hipóteses e objetivos, além da elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Nessa

fase, portanto, foram selecionados os documentos para análise, as entrevistas foram transcritas e, ao final, foi realizada a leitura flutuante de todo o material.

A fase de exploração do material, segundo Bardin (1977), é a fase em que ocorre a administração sistemática das decisões tomadas, com a definição de categorias, na identificação de unidades de registro e unidades de contexto. Neste momento, foi realizada a codificação das transcrições das entrevistas e dos documentos em unidades de registro e o agrupamento das informações em categorias. Para fins deste estudo, foram utilizadas como unidades de registro as palavras, que foram agrupadas de acordo com temas correlatos, a partir da sua relevância para os objetivos da pesquisa.

Por fim, na fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, procedeu-se à condensação e à ênfase das informações para fins de análise, culminando em interpretações, intuições e análise crítica. Os conteúdos obtidos a partir do material coletado – documentos e entrevistas semiestruturadas - foram tratados e confrontados com o arcabouço teórico adotado, com vistas à proposição de inferências e interpretações relativas aos objetivos previstos (BARDIN, 1977).

Para responder ao problema e aos objetivos da pesquisa, foi realizada a análise categorial que, segundo Bardin (1977), consiste no desmembramento do texto em categorias agrupadas de acordo com a pertinência temática. De acordo com Minayo *et al.* (1999, p. 70), utilizar categorias significa “agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso”. Silva e Fossá (2015) ressaltam, ainda, que a opção pela análise categorial se justifica por ser esta a melhor alternativa quando se pretende estudar valores, opiniões, atitudes e crenças, por meio de dados qualitativos.

O processo de construção das categorias ocorreu da forma prevista por Bardin (1977) e por Silva e Fossá (2015), ou seja, após a seleção do material e da realização de leitura flutuante, a fase de exploração foi realizada por meio da codificação. Conforme exposto alhures, a codificação foi feita de acordo com a repetição de palavras que, uma vez confrontada com os dados obtidos por meio dos documentos, constituíram-se em unidades de registro, efetuando-se, em seguida, a categorização progressiva.

O Quadro 4 apresenta as categorias e subcategorias estabelecidas com fulcro no referencial teórico apresentado no capítulo anterior.

Quadro 4 - As categorias e subcategorias da análise

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
------------	---------------

Dificuldades e Desafios do Teletrabalho	Compatibilidade das atividades Falta de adequação tecnológica Adaptação dos servidores Falta de suporte da instituição Acúmulo de funções na pessoa do gestor Comunicação remota
Estabelecimento de Metas e Produtividade	Dificuldade na mensuração das atividades Queda da qualidade dos trabalhos Melhoria da produtividade Queda da produtividade
Vantagens do Trabalho Remoto	Aumento de motivação dos servidores Aumento do engajamento no trabalho Flexibilidade de horário Diminuição de custos e de tempo com deslocamento Aumento da qualidade de vida Redução do estresse Redução do absenteísmo Ubiquidade do trabalho Aumento da autonomia no trabalho Retenção de talentos e redução da rotatividade de pessoal
Desvantagens do Trabalho Remoto	Queda de produtividade Dificuldade de comunicação remota Aumento do tempo disponível para o trabalho Perda de convívio e interação com os colegas de trabalho
Perspectivas Para o Futuro	Viabilidade do trabalho remoto na instituição Aprimoramentos para institucionalização futura Adequações na regulamentação anterior Realização de trabalho híbrido

Fonte: Elaboração própria

Na primeira categoria, Dificuldades e Desafios do Teletrabalho, buscou-se conhecer as principais dificuldades na implementação e condução do teletrabalho, na percepção dos gestores e dos servidores públicos que desenvolvem as suas atividades de forma remota na instituição estudada, por ocasião da pandemia de Covid-19. Na categoria seguinte, reúnem-se as informações relativas ao estabelecimento das metas e sobre a produtividade do trabalho durante a realização do trabalho remoto, como forma de compreender os efeitos desta modalidade sobre a produtividade da instituição. A terceira categoria, Vantagens e Desvantagens, condensa os principais pontos positivos e negativos inerentes ao teletrabalho, tanto do ponto de vista dos gestores, como no ponto de vista dos servidores. Por fim, a quarta e última categoria, Perspectivas Para o Futuro, reúne as opiniões dos entrevistados sobre a viabilidade da continuação do trabalho remoto na instituição, os seus anseios frente a esta modalidade e suas sugestões de melhoria para instituição estudada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise da produtividade

Conforme exposto na seção anterior, o presente estudo se restringiu à área técnica do TCEMG, composta pela Superintendência de Controle Externo - SCE. De acordo com a Resolução Delegada nº 01/2021 (TCEMG, 2021), a SCE tem por finalidade a orientação, a supervisão, o controle e a avaliação das ações desenvolvidas no âmbito das Diretorias Técnicas do Tribunal, bem como das demais unidades a ela vinculadas, observadas as diretrizes estabelecidas pela Diretoria-Geral. Até a publicação da Resolução Delegada nº 01/2021, no dia 18/02/2021, subordinavam-se à SCE as seguintes unidades técnicas: Núcleo de Avaliação Atuarial; Centro de Fiscalização Integrada e Inteligência – SURICATO; DCEE; DCEM; DFAP; DFME; Núcleo de Avaliação de Programas e Políticas Públicas.

Após a publicação da Resolução Delegada nº 01/2021, a SCE passou a se estruturar conforme a Figura 1:

Figura 1 – Unidades Técnicas subordinadas à SCE



Fonte: Organograma TCEMG

A análise da produtividade das unidades técnicas subordinadas à SCE foi feita com fulcro nos Relatórios de Atividades, para fins de prestação de contas, e nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria, disponibilizados no Portal da Transparência da instituição. Os Relatórios Estatísticos são documentos elaborados e publicados pela Corregedoria da

instituição, conforme o disposto no artigo 21, inciso VI, da Lei Complementar Estadual nº 102/2008 – Lei Orgânica do TCEMG (MINAS GERAIS, 2008) e no artigo 44, inciso IX, da Resolução nº 12/2008 – Regimento Interno (TCEMG, 2008), com periodicidade mensal, trimestral e anual. Os referidos documentos discriminam, na forma de tabelas, as atividades que foram desenvolvidas em todos os setores do TCEMG, sejam da área fim ou da área meio, acompanhadas de seus respectivos quantitativos.

Por sua vez, os Relatórios de Atividades são documentos elaborados pelo TCEMG para fins de prestação de contas perante a Assembleia Legislativa de Minas Gerais, nos termos do artigo 120 da Lei Orgânica e do artigo 4º, inciso IX, do Regimento Interno. Os Relatórios de Atividades são enviados à Assembleia Estadual trimestral e anualmente, com a finalidade de apresentar ao parlamento e à sociedade, de forma transparente, todas as atividades desenvolvidas no âmbito da instituição. Os Relatórios de Atividades são documentos explicativos que descrevem, em detalhes, as ações promovidas pelo TCEMG dentro do período, sejam elas relacionadas ao controle externo ou à gestão interna da instituição.

Tanto os Relatórios Estatísticos da Corregedoria, quanto os Relatórios de Atividades, se mostraram documentos importantes para a compreensão da dinâmica do TCEMG, especificamente quanto às atividades desempenhadas em sua área técnica. O detalhamento constante em ambos os documentos, com a descrição e a quantidade das atividades desempenhadas por cada setor, permitiu aferir a produtividade do trabalho nas unidades que integram a SCE, durante o ano de 2020, período em que o trabalho remoto foi amplamente adotado pela instituição, devido à propagação e deflagração da pandemia de Covid-19. Como indicadores da produtividade, foram consideradas as principais atividades previstas nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria, quais sejam: estoque de processos, processos analisados e documentos ou expedientes respondidos. O estoque de processos se refere ao quantitativo de processos de todas as naturezas, como denúncias, representações, recursos, prestação de contas, tomada de contas especial, auditorias, inspeções e monitoramentos que está pendente de análise na unidade técnica, de forma que quanto menor este número, melhor será o referido indicador. Além disso, considerou-se como indicador de produtividade o número de processos analisados nos anos de 2018, 2019 e 2020, sendo este um importante indicador de produtividade, pois se refere à principal atividade das unidades técnicas. Por fim, o último indicador considerado foi o número de documentos ou expedientes respondidos, que diz respeito às outras atividades de natureza não processual.

Os dados obtidos para o ano de 2020 foram cotejados com os dados obtidos nos anos anteriores, como forma de entender se a produtividade desse período foi superior ou inferior aos demais. Para efeito comparativo, optou-se por utilizar os dados referentes aos anos de 2018 e 2019. Os Relatórios Estatísticos da Corregedoria anteriores a 2018 não foram objeto de análise, haja vista que nesses períodos os referidos documentos divulgavam os números da produtividade dos setores de forma aglutinada, sem discriminar a produtividade de cada uma das unidades técnicas que compõem a SCE, prejudicando-se, assim, o estudo detalhado destas unidades.

Por fim, ressalta-se que foram excluídas da análise as unidades técnicas que foram criadas com a publicação da Resolução Delegada nº 01/2021, no dia 18/02/2021, quais sejam: 1ª Assessoria Técnica e Jurídica; Assessoria de Métodos e Suporte à Fiscalização e Assessoria de Projetos Estratégicos de Controle Externo e de Apoio à Transformação Digital. Essa escolha se deu em razão pelo fato de que tais unidades foram criadas no ano de 2021, inexistindo, assim, produtividade nos anos anteriores. Além disso, não foi objeto de análise a produtividade do Núcleo de Avaliação Atuarial, pois os dados referentes à referida unidade técnica não constam nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria e nos Relatórios de Atividades.

Desta feita, a análise da produtividade se cingiu aos seguintes setores: Cordenadoria para Desenvolvimento do Sistema Informatizado de Contas dos Municípios - SICOM; Centro de Fiscalização Integrada e Inteligência - SURICATO; DCEE; DCEM; DFAP; e DFME.

4.1.1 Coordenadoria para Desenvolvimento do Sistema Informatizado de Contas dos Municípios – SICOM

De acordo com a Resolução Delegada nº 01/2021 (TCEMG, 2021), a Coordenadoria para Desenvolvimento do Sistema Informatizado de Contas dos Municípios – SICOM, tem por finalidade a elaboração, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela SCE, das especificações técnicas necessárias para o desenvolvimento sistema. Os dados relativos à produtividade da SICOM, ao longo dos anos de 2018, 2019 e 2020, foram extraídos dos Relatórios Estatísticos da Corregedoria e organizados conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Produtividade da Coordenadoria para Desenvolvimento do SICOM

**COORDENADORIA PARA DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA INFORMATIZADO DE CONTAS
DOS MUNICÍPIOS - SICOM**

	2018	2019	2020
Estoque final de processos no mês	4	1	1
Processos Recebidos	56	74	53
Processos Analisados	53	40	53
Processos tramitados sem análise	10	37	-
Documentos Recebidos	49	2519	1981
Documentos Analisados	86	2500	1978
Respostas às demandas da Ouvidoria	6	11	1
Resposta às demandas da CRTCE/CRJ	1593	1362	2420
Análise e respostas e-petição	2455	-	-

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

Verifica-se que o estoque de processos, no final do ano de 2020, era de apenas um processo, mantendo-se estável em relação ao ano de 2019 e quatro vezes menor do que o ano de 2018, período em que o estoque final era de quatro processos. A redução de estoque de processos pode ser vista como resultado do aumento de produtividade na unidade, mas não é possível afirmar que esse resultado tenha relação com a implementação do trabalho remoto, tendo em vista que os números de 2020 são idênticos aos números de 2019, ano em que o trabalho presencial era a regra na instituição estudada.

No que se refere ao número de processos analisados, os dados obtidos demonstram que, no ano de 2018, cerca de 94% dos processos recebidos pela unidade técnica foram analisados. No ano de 2019, esse número sofreu uma considerável redução, com apenas 54% dos processos analisados. Em 2020, por sua vez, a unidade técnica analisou 100% dos processos recebidos.

Em 2018, o número de documentos analisados foi maior do que o número de documentos recebidos. Nos anos de 2019 e 2020, o percentual de documentos analisados, em relação ao número de documentos recebidos, foi de cerca de 99%, ou seja, praticamente todos os documentos que encaminhados à unidade técnica foram analisados. Desta forma, conclui-se que o quantitativo de documentos analisados não sofreu impactos com a realização do trabalho remoto, no ano de 2020, pois se manteve estável em relação aos anos anteriores.

Quanto às respostas às demandas da Ouvidoria, nota-se que, no ano de 2020, o número de demandas respondidas foi consideravelmente menor quando comparado aos anos anteriores. Por outro lado, o número de demandas da CRTCE/CRJ foi cerca de 77,7% maior em comparação ao ano de 2019, e cerca de 51,9% em relação ao ano de 2018, o que indica um aumento substancial dessa atividade durante a realização do teletrabalho. Por fim, cabe

ressaltar que, devido à ausência de dados para o ano de 2020, não foram objeto de análise as atividades “processos tramitados sem análise” e “análise/respostas e-petição”.

4.1.2 Centro de Fiscalização Integrada e Inteligência – SURICATO

O Centro de Fiscalização Integrada e Inteligência – SURICATO tem por finalidade a implementação da Política Pública de Informações Estratégicas e de Fiscalização Integrada, cujo objetivo é a produção de informações e de conhecimentos para subsidiar a tomada de decisão pelo TCEMG e pela Presidência da Corte nas ações de controle externo (TCEMG, 2021).

Os dados acerca da produtividade do SURICATO foram obtidos junto aos Relatórios Estatísticos da Corregedoria e compilados na Tabela 2.

Tabela 2 – Produtividade do Centro de Fiscalização Integrada e Inteligência - SURICATO

CENTRO DE FISCALIZAÇÃO INTEGRADA E INTELIGÊNCIA - SURICATO			
	2018	2019	2020
Estoque final de processos no mês	3	5	2
Processos Recebidos	26	38	24
Processos Analisados	25	23	19
Processos tramitados sem análise	2	13	8
Documentos recebidos	64	49	54
Documentos analisados	80	38	48
Respostas às demandas da Ouvidoria	8	-	-
Resposta às demandas da CRTCE/CRJ	3	-	-
Desenvolvimento de malhas eletrônicas	6	7	56
Levantamento de dados	90	182	-
Relatórios de Inteligência elaborados	-	-	2
Relatórios de conhecimento elaborados	-	-	45
Relatórios de informação elaborados	-	-	49

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

Nota-se que o estoque final de processos no ano de 2020 teve uma pequena queda quando comparado aos números de 2018 e 2019. No tocante à relação entre o número de processos recebidos e o número de processos analisados, verifica-se que em 2018 essa relação foi da ordem de 96%, caindo para 60% em 2019. Já em 2020, cerca de 79% dos processos recebidos foram analisados pela unidade técnica. Esta alta no número de processos analisados em 2020, contudo, não pode ser associada à implementação do trabalho remoto, considerando-se que a produtividade desse período foi inferior ao ano de 2018.

Além disso, verifica-se que o número de documentos analisados em 2018 foi maior do que o número de documentos recebidos, perfazendo-se o total de 125%. Essa produtividade caiu para 77% no ano de 2019, alcançando a proporção de 80% em 2020. O aumento da produtividade em 2020, quando comparada ao ano de 2019, também não pode ser atribuída à

realização do trabalho remoto, pois, assim como o item anterior, a produtividade desse período foi menor em relação à produtividade de 2018, ano em que as atividades da instituição foram desempenhadas em regime de trabalho presencial.

4.1.3 Diretoria de Controle Externo do Estado - DCEE

De acordo com o artigo 34 da Resolução Delegada nº 01/2021 (TCEMG, 2021), a Diretoria de Controle Externo do Estado – DCEE tem por finalidade o planejamento, a direção e a orientação das ações de controle externo e a fiscalização dos atos de gestão no âmbito estadual. Até o mês de fevereiro de 2021, a DCEE era composta pelas seguintes unidades técnicas: Coordenadoria de Fiscalização e Avaliação da Macrogestão Governamental do Estado – CFAMGE; 1ª Coordenadoria de Fiscalização do Estado – 1ª CFE; 2ª Coordenadoria de Fiscalização do Estado – 2ª CFE; 3ª Coordenadoria de Fiscalização do Estado – 3ª CFE; e 4ª Coordenadoria de Fiscalização do Estado – 4ª CFE.

A CFAMGE tem como finalidade fornecer subsídios para a elaboração do parecer prévio sobre as contas do governo estadual e para a atuação das demais unidades da DCEE, proporcionando-lhes informações relevantes para a fiscalização das contas de gestão (TCE, 2021).

Verifica-se, na Tabela 3, que o número de certidões emitidas em 2020 (5) foi maior quando comparado ao ano de 2019 (3) e ao ano de 2018 (4). Por outro lado, o número de emissões de alerta em 2020 (4) foi o menor no período, quando comparado ao ano de 2019 (8) e 2018 (6). A quantidade de relatórios parciais concluídos em 2020 (2) permaneceu estável em relação a 2019 (2) e foi menor quando comparado ao ano de 2018 (3). Por sua vez, a quantidade de relatórios finais concluídos em 2020 (2) foi maior em relação ao ano anterior (1), mas permaneceu estável em relação ao ano de 2018 (2). Por fim, quanto à relação entre expedientes/ofícios recebidos e expedientes/ofícios respondidos em 2018 foi de 55%, enquanto em 2019 foi de 175%, sofrendo uma queda no ano de 2020, para cerca de 123%. Devido à falta de dados referentes aos anos de 2018 e 2019, não foram consideradas, para fins de análise, as seguintes atividades: processos recebidos e analisados, processos tramitados sem análise e estoque final de processos no exercício.

Tabela 3 – Produtividade da CFAMGE

COORDENADORIA DE FISCALIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DA MACROGESTÃO DO ESTADO - CFAMGE			
	2018	2019	2020
Processos recebidos	-	-	17
Processos analisados	-	-	6

Processos tramitados sem análise	-	-	9
Estoque final de processos no exercício	-	-	2
Certidões emitidas	4	3	5
Informação de emissão de alerta	6	8	4
Relatórios parciais concluídos	3	2	2
Relatórios finais concluídos	2	1	2
Expedientes/Ofícios recebidos	49	53	90
Expedientes/Ofícios respondidos	76	93	111

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

As 1ª a 4ª CFE têm como finalidade a execução de ações de controle e o exercício da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da Administração Pública Estadual (TCEMG, 2019).

De acordo com a Tabela 4, a 1ª CFE teve, no ano de 2020, o menor estoque de processos (12) quando comparado aos anos de 2018 (22) e 2019 (20). A Unidade Técnica analisou cerca de 68% dos processos que recebeu no ano de 2018. Essa proporção diminuiu para cerca de 58% em 2019, atingindo o equivalente a 74% no ano de 2020, melhor aproveitamento no período. Por fim, quanto à relação entre documentos/expedientes recebidos e documentos/expedientes respondidos, verifica-se que essa proporção, no ano de 2019, foi cerca de 190%. No ano de 2020, porém, nota-se que a unidade técnica respondeu apenas 19% dos documentos recebidos.

Tabela 4 - Produtividade da 1ª CFE

1ª COORDENADORIA DE FISCALIZAÇÃO DO ESTADO - 1ª CFE			
	2018	2019	2020
Estoque final	22	20	12
Processos recebidos	120	155	93
Processos analisados	82	90	69
Processos tramitados sem análise	46	67	32
Documentos/Expedientes recebidos	-	30	62
Documentos/ Expedientes respondidos	15	57	12

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

A 2ª CFE também teve, no ano de 2020, o menor estoque de processos (13) em comparação aos anos de 2018 (17) e 2019 (18). A Unidade Técnica analisou cerca de 81% dos processos que recebeu no ano de 2018. Essa proporção diminuiu para cerca de 61% em 2019, atingindo o equivalente a 71% no ano de 2020. Por fim, quanto à relação entre documentos/expedientes recebidos e documentos/expedientes respondidos, verifica-se que essa proporção, no ano de 2019, foi de 100%. No ano de 2020, porém, nota-se que a unidade técnica respondeu cerca de 30% de documentos a mais do que recebeu.

Tabela 5 - Produtividade da 2ª CFE

2ª COORDENADORIA DE FISCALIZAÇÃO DO ESTADO - 2ª CFE			
	2018	2019	2020
Estoque final	17	18	13
Processos recebidos	173	152	101
Processos analisados	141	93	72
Processos tramitados sem análise	65	58	34
Documentos/Expedientes recebidos	-	19	13
Documentos/Expedientes respondidos	26	19	17

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

A 3ª CFE, teve no ano de 2020 o menor número de estoque de processos (39) em comparação aos anos de 2018 (55) e 2019 (45), seguindo a tendência de redução observada nas duas unidades técnicas anteriores. No que se refere à relação entre o número de processos analisados e o número de processos recebidos, vê-se que essa proporção era cerca de 65% no ano de 2018, sofrendo uma queda para cerca de 45% no ano de 2019. Em 2020, cerca de 49% dos processos recebidos pela unidade técnica foram analisados. Por fim, quanto à relação entre documentos/expedientes recebidos e documentos/expedientes respondidos, verifica-se que essa proporção, no ano de 2019, foi de 100%, mantendo-se estável no ano de 2020.

Tabela 6 - Produtividade da 3ª CFE

3ª COORDENADORIA DE FISCALIZAÇÃO DO ESTADO - 3ª CFE			
	2018	2019	2020
Estoque final	55	45	39
Processos recebidos	126	237	137
Processos analisados	82	107	68
Processos tramitados sem análise	176	141	75
Documentos/Expedientes recebidos	-	37	21
Documentos/Expedientes respondidos	26	37	21

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

Semelhantemente às demais unidades técnicas, a 4ª CFE teve em 2020 o menor número de estoque de processos (29) em comparação aos de 2018 (64) e 2019 (42). A 4ª CFE analisou cerca de 56% dos processos que recebeu no ano de 2018, enquanto que, no ano de 2019, essa proporção teve sensível queda para 55%. Já no ano de 2020, percebe-se que cerca de 78% dos processos recebidos pela unidade técnica foram analisados. Por fim, quanto à relação entre documentos/expedientes recebidos e documentos/expedientes respondidos, verifica-se que essa proporção, no ano de 2019, foi cerca de 41%, reduzindo-se para 23% no ano de 2020.

Tabela 7 - Produtividade da 4ª CFE

4ª COORDENADORIA DE FISCALIZAÇÃO DO ESTADO - 4ª CFE			
	2018	2019	2020

Estoque final	64	42	29
Processos recebidos	194	215	109
Processos analisados	109	119	86
Processos tramitados sem análise	124	118	36
Documentos/Expedientes recebidos	-	107	130
Documentos/Expedientes respondidos	27	44	30

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

As tabelas 3 a 7 demonstram que todas as cinco coordenadorias que compõem a DCEE conseguiram diminuir os seus estoques de processos durante o ano de 2020, em comparação aos dois anos anteriores. No que se refere à proporção entre o número de processos analisados e o número de processos recebidos, 50% das coordenadorias tiveram, no ano de 2020, o melhor resultado dentro do período analisado, o que indica a melhoria de produtividade dessas unidades durante a realização do trabalho remoto imposto pela pandemia de Covid-19. Em relação ao número de documentos/expedientes respondidos, cerca de 80% das coordenadorias tiveram resultado inferior em 2020, comparado aos anos de 2018 e 2019, o que indica queda de produtividade quanto a esse indicador.

4.1.4 Diretoria de Controle Externo dos Municípios - DCEM

A DCEM tem como finalidade o planejamento, a direção e a orientação das ações de controle externo, assim como a fiscalização dos atos de gestão no âmbito Municipal (TCEMG, 2021). Até o ano de 2021, a DCEM era composta pelas seguintes unidades técnicas: Coordenadoria de Análise de Contas de Governo Municipais – CACGM; Coordenadoria de Fiscalização e Avaliação da Macrogestão Governamental de Belo Horizonte – CFAMGBH; 1ª Coordenadoria de Fiscalização dos Municípios – 1ª CFM; 2ª Coordenadoria de Fiscalização dos Municípios – 2ª CFM; 3ª Coordenadoria de Fiscalização dos Municípios – 3ª CFM; e 4ª Coordenadoria de Fiscalização dos Municípios – 4ª CFM.

A CACGM tem como finalidade fornecer subsídios para a elaboração do parecer prévio sobre as contas de governos municipais (TCEMG, 2021). De acordo com a Tabela 8, o número de processos no estoque da CACGM no ano de 2020 (654) era maior do que o número do ano anterior (441), e menor do que o estoque de 2018 (828). Além disso, a unidade técnica analisou cerca de 72% dos processos recebidos em 2018 e cerca de 65% em 2019. No ano de 2020, essa proporção atingiu o patamar de 94%. Por fim, nota-se que, no ano de 2018, foram respondidos cerca de 131% de documentos/expedientes recebidos, enquanto que no ano de 2019 esse número reduziu para cerca de 70%. Já em 2020 o número de documentos/expedientes respondidos atingiu o patamar de 200%.

Tabela 8 – Produtividade da CACGM

COORDENADORIA DE ANÁLISE DE CONTAS DE GOVERNO MUNICIPAIS - CACGM

	2018	2019	2020
Estoque final	828	441	654
Processos recebidos	1528	2346	1154
Processos analisados	1112	1527	1084
Processos tramitados sem análise	150	1254	111
Documentos/Expedientes recebidos	16	31	3
Documentos/Expedientes respondidos	21	22	6

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

A CFAMGBH, de acordo com a Resolução Delegada nº 01/2021 (TCEMG, 2021), tem por finalidade executar as ações de controle e exercer a fiscalização de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Município de Belo Horizonte. De acordo com a Tabela 9, a CFAMGBH teve, no ano de 2020, um estoque de processos maior (12) quando comparado ao ano de 2019 (10), porém menor quando comparado ao ano de 2018 (16). Nos anos de 2018 e 2019, foram analisados, respectivamente, cerca de 51% e 52% dos processos recebidos pela unidade técnica. No ano de 2020, observa-se o aumento desse número para cerca de 71%. Por fim, quanto à relação entre documentos/expedientes recebidos e documentos/expedientes respondidos, verifica-se que essa proporção era de 55% em 2018, com leve redução para 54% no ano de 2019, atingindo-se cerca de 92% em 2020.

Tabela 9 – Produtividade da CFAMGBH

**COORDENADORIA DE FISCALIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DA MACROGESTÃO
GOVERNAMENTAL DE BELO HORIZONTE - CFAMGBH**

	2018	2019	2020
Estoque final	16	10	12
Processos recebidos	126	155	71
Processos analisados	65	82	51
Processos tramitados sem análise	61	79	24
Documentos/Expedientes recebidos	83	166	39
Documentos/Expedientes respondidos	46	91	36

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

Por fim, as 1ª a 4ª CFM têm como finalidade a execução de ações de controle, além do exercício da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da Administração Pública Municipal. (TCEMG, 2019). De acordo com a Tabela 10, a 1ª CFM teve, no ano de 2020 (87), o menor estoque de processos em comparação aos anos de 2018 (94) e 2019 (121). Foram analisados cerca de 67% dos processos recebidos pela unidade técnica no ano de 2018, observando-se uma queda para 53% no ano de 2019. Em 2020, essa proporção atingiu o patamar de 66%. Por fim, nota-se que 82% dos documentos/expedientes recebidos pela unidade foram respondidos no ano de 2018. Em 2019, foram respondidos 95%.

Já no ano de 2020, nota-se que esse número atingiu o patamar de 117%, ou seja, o número de documentos respondidos foi maior do que o número de documentos recebidos no período.

Tabela 10 – Produtividade da 1ª CFM

1ª COORDENADORIA DE FISCALIZAÇÃO DOS MUNICÍPIOS - 1ª CFM			
	2018	2019	2020
Estoque final	94	121	87
Processos recebidos	633	796	427
Processos analisados	429	426	286
Processos tramitados sem análise	235	343	175
Documentos/Expedientes recebidos	116	142	68
Documentos/Expedientes respondidos	96	135	80

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

De acordo com a Tabela 11, a 2ª CFM teve, no ano de 2020, o menor estoque de processos (224) em relação ao ano de 2018 (334) e 2019 (278). Além disso, a unidade técnica analisou o equivalente a 43% dos processos recebidos em 2018 e 44% no ano de 2019. Em 2020, esse percentual teve um salto para 69%. Por fim, quanto ao número de documentos/expedientes analisados em 2019 foi o maior da série histórica, correspondendo a 96% dos documentos/expedientes recebidos, enquanto que nos anos de 2018 e 2020 esse número foi de, respectivamente, 64% e 83%.

Tabela 11 – Produtividade da 2ª CFM

2ª COORDENADORIA DE FISCALIZAÇÃO DOS MUNICÍPIOS - 2ª CFM			
	2018	2019	2020
Estoque final	334	278	224
Processos recebidos	596	1051	463
Processos analisados	257	470	323
Processos tramitados sem análise	418	637	191
Documentos/Expedientes recebidos	117	139	113
Documentos/Expedientes respondidos	75	134	94

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

Os dados referentes à produtividade da 3ª CFM constam na Tabela 12, demonstrando que a unidade técnica seguiu a tendência das demais coordenadorias e reduziu o estoque de processos no ano de 2020 (183), em comparação ao ano de 2018 (271) e 2019 (224). Quanto à proporção entre o número de processos recebidos e processos analisados, nota-se que o número no ano de 2018 correspondia a 53%, com queda para 37% no ano de 2019. Por sua vez, no ano de 2020 foram analisados cerca 67% dos processos recebidos na unidade técnica, o maior número da série histórica. Por fim, a unidade técnica respondeu o equivalente a 61% dos documentos/expedientes recebidos no ano de 2018 e 88% no ano de 2019. Em 2020, contudo, essa relação foi de cerca de 50%.

Tabela 12 – Produtividade da 3ª CFM

3ª COORDENADORIA DE FISCALIZAÇÃO DOS MUNICÍPIOS - 3ª CFM			
	2018	2019	2020
Estoque final	271	224	183
Processos recebidos	543	983	448
Processos analisados	293	365	304
Processos tramitados sem análise	223	665	184
Documentos/Expedientes recebidos	138	138	87
Documentos/Expedientes respondidos	85	122	44

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

Por fim, de acordo com a Tabela 13, observa-se que a 4ª CFM também reduziu seu estoque de processos no ano de 2020 (144), quando comparado ao ano de 2018 (233) e 2019 (246). No ano de 2018, foram analisados pela unidade técnica 50% dos processos recebidos. Em 2019, contudo, observa-se a queda desse número para cerca de 29%, enquanto que no ano de 2020 essa proporção foi cerca de 61%, melhor resultado do período analisado. No que se refere à quantidade de documentos/expedientes respondidos, os dados demonstram que no ano de 2018 foram respondidos cerca de 72% dos documentos/expedientes recebidos, com redução para 50% no ano de 2019. No ano de 2020, nota-se que esse número alcançou o percentual de 96%, melhor resultado do período.

Tabela 13 – Produtividade da 4ª CFM

4ª COORDENADORIA DE FISCALIZAÇÃO DOS MUNICÍPIOS - 4ª CFM			
	2018	2019	2020
Estoque final	233	246	144
Processos recebidos	590	1061	494
Processos analisados	295	308	306
Processos tramitados sem análise	385	740	290
Documentos/Expedientes recebidos	123	127	87
Documentos/Expedientes respondidos	89	64	84

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

As tabelas 8 a 13 demonstram que cerca de 66% coordenadorias que integram a DCEM conseguiram diminuir os seus estoques de processos durante o ano de 2020, em comparação aos dois anos anteriores. No que se refere à proporção entre o número de processos analisados e o número de processos recebidos, 83% das coordenadorias tiveram, no ano de 2020, o melhor resultado dentro do período analisado, o que indica a melhoria considerável de produtividade dessas unidades durante a realização do trabalho remoto imposto pela pandemia de Covid-19. Em relação ao número de documentos/expedientes respondidos, cerca de 66% das coordenadorias tiveram resultado inferior em 2020, comparado aos anos de 2018 e 2019, indicando que também houve aumento de produtividade quanto a esse indicador.

4.1.5 Diretoria de Fiscalização de Atos de Pessoal - DFAP

A DFAP tem como finalidade o planejamento, a direção e a orientação das ações de controle externo relacionadas aos atos de pessoal do Estado e dos Municípios, incluídos os procedimentos de seleção de pessoal (TCEMG, 2021). A DFAP é composta pelas seguintes unidades técnicas: Coordenadoria de Fiscalização de Benefícios Previdenciários do Estado – CFBPE; Coordenadoria de Fiscalização dos Benefícios Previdenciários dos Municípios – CFBPM; Coordenadoria de Fiscalização de Atos de Admissão – CFAA; e Coordenadoria de Fiscalização de Atos de Pessoal – CDFAP.

De acordo com a Resolução Delegada nº 01/2021 (TCEMG, 2021), a CFBPE tem como finalidade a execução de ações de controle e a fiscalização dos atos de aposentadoria, reforma e pensão, no âmbito da Administração Pública Estadual. De acordo com a Tabela 14, a CFBPE teve no ano de 2018 o menor estoque de processos (13436), em comparação ao ano de 2019 (13824) e ao ano de 2020 (13542). O número de processos analisados no ano de 2018 corresponde a 79% dos processos recebidos pela unidade técnica, com alta para 82% no ano de 2019. No ano de 2020, nota-se o melhor resultado do período, que corresponde a 98%. Por fim, verifica-se que no ano de 2018 todos os documentos recebidos pela unidade técnica foram respondidos. Nos anos seguintes, contudo, a unidade técnica não recebeu documentos para resposta.

Tabela 14 – Produtividade da CFBPE

COORDENADORIA DE FISCALIZAÇÃO DE BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS DO ESTADO - CFBPE			
	2018	2019	2020
Estoque final	13436	13824	13542
Processos recebidos	11696	9163	6856
Processos analisados	9289	7581	6776
Processos tramitados sem análise	916	1194	362
Documentos/Expedientes recebidos	2	0	0
Documentos/Expedientes respondidos	2	0	0

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

A CFBPM, por sua vez, tem como finalidade a execução das ações de controle e o exercício da fiscalização dos atos de aposentadoria e pensão, no âmbito da Administração Pública dos Municípios (TCEMG, 2021). De acordo com a Tabela 15, o estoque de processos da CFBPM no ano de 2020 (5364) foi o maior quando contrastado com o estoque de processos de 2018 (5332) e de 2019 (4342). O número de processos analisados no ano de 2018 corresponde a 90% dos processos recebidos pela unidade técnica, com alta para 107%

no ano de 2019. No ano de 2020, nota-se o menor resultado do período, correspondente a 85%. Por fim, verifica-se que o número de documentos/expedientes respondidos em face do número de documentos/expedientes recebidos foi de 25% no ano de 2018, 75% no ano de 2019 e alcançou 100% no ano de 2020.

Tabela 15 – Produtividade da CFBPM

COORDENADORIA DE FISCALIZAÇÃO DE BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS DOS MUNICÍPIOS - CFBPM			
	2018	2019	2020
Estoque final	5332	4342	5364
Processos recebidos	6741	5088	5092
Processos analisados	6074	5462	4331
Processos tramitados sem análise	1359	616	146
Documentos/Expedientes recebidos	4	4	7
Documentos/Expedientes respondidos	1	3	7

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

A CFAA é a unidade técnica responsável pela execução de ações de controle e apreciação da legalidade dos atos de admissão de pessoal a qualquer título, para fins de registro, bem como os respectivos procedimentos de seleção de pessoal, na Administração Pública Direta e Indireta de qualquer dos poderes do Estado e dos Municípios, salvo as nomeações para cargo de provimento em comissão (TCEMG, 2021). De acordo com a Tabela 16, o estoque de processos da CFAA no ano de 2018 era de 54 processos, aumentando para 71 no ano de 2019. No ano de 2020, nota-se uma queda em relação ao ano anterior, com 61 processos. A unidade técnica analisou, no ano de 2018, cerca de 72% dos processos recebidos no exercício, com queda para 58% no ano de 2019. Em 2020, observa-se o melhor resultado no período analisado, correspondente a 84%. Por fim, a proporção de documentos/expedientes respondidos em face dos documentos/expedientes recebidos pela unidade técnica foi de 44% no ano de 2018, 29% no ano de 2019, com queda para 21% no ano de 2020, menor resultado do período.

Tabela 16 – Produtividade da CFAA

COORDENADORIA DE FISCALIZAÇÃO DE ATOS DE ADMISSÃO - CFAA			
	2018	2019	2020
Estoque final	54	71	61
Processos recebidos	480	762	374
Processos analisados	347	444	315
Processos tramitados sem análise	118	301	69
Documentos/Expedientes recebidos	207	235	95
Documentos/Expedientes respondidos	93	70	20

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

Por fim, a CDFAP é a unidade técnica cuja finalidade é o planejamento e a execução das ações de fiscalização de atos de pessoal (TCEMG, 2021). De acordo com a Tabela 17, observa-se que a CDFAP zerou o estoque de processos no ano de 2020. O estoque contava com 9 processos no ano de 2018 e com apenas 1 processo no ano de 2019. Além disso, a unidade técnica analisou cerca de 42% dos processos recebidos no exercício, com elevação para 84% no ano de 2019. Já no ano de 2020, a unidade técnica analisou um processo a mais do que recebeu no exercício. No tocante à proporção entre documentos/expediente recebidos e documentos/expedientes respondidos, verifica-se que no ano de 2018 a unidade técnica respondeu mais que o dobro de documentos/expedientes, número que corresponde a 247%. Em 2018, nota-se uma queda desse número para cerca de 27%. No ano de 2020, cerca de 47% dos documentos/expedientes foram respondidos.

Tabela 17 – Produtividade da CDFAP

COORDENADORIA DE FISCALIZAÇÃO DE ATOS DE PESSOAL - CDFAP			
	2018	2019	2020
Estoque final	9	1	0
Processos recebidos	21	13	2
Processos analisados	9	11	3
Processos tramitados sem análise	13	10	0
Documentos/Expedientes recebidos	17	308	46
Documentos/Expedientes respondidos	42	84	22

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

As tabelas 14 a 17 demonstram que cerca de 25% coordenadorias que integram a DCEM conseguiram diminuir os seus estoques de processos durante o ano de 2020, em comparação aos dois anos anteriores. No que se refere à proporção entre o número de processos analisados e o número de processos recebidos, 75% das coordenadorias tiveram, no ano de 2020, o melhor resultado dentro do período analisado, o que indica a melhoria considerável de produtividade dessas unidades durante a realização do trabalho remoto imposto pela pandemia de Covid-19. Em relação ao número de documentos/expedientes respondidos, apenas 25% das coordenadorias tiveram resultado melhor do que nos anos anteriores, demonstrando queda de produtividade quanto a esse indicador na maioria das unidades.

4.1.6 Diretoria de Fiscalização de Matérias Especiais - DFME

De acordo com a Resolução Delegada nº 01/221, a DFME tem como finalidade o planejamento, a direção e a orientação das ações de controle externo, em especial as auditorias operacionais, além da fiscalização dos atos de gestão relativos a editais de licitação,

obras e serviços de engenharia, concessões e projetos financiados (TCEMG, 2021). A DFME é composta pelas seguintes unidades técnicas: Coordenadoria de Auditoria Operacional – CAOP; Coordenadoria de Fiscalização de Concessões – CFCO; Coordenadoria de Fiscalização de Editais de Licitação – CFEL; 1ª Coordenadoria de Fiscalização de Obras e Serviços de Engenharia – 1ª CFOSE; e 2ª Coordenadoria de Fiscalização de Obras e Serviços de Engenharia – 2ª CFOSE.

A CAOP é a unidade técnica responsável pelas ações de controle e planejamento, coordenação e execução de auditorias operacionais e os seus respectivos monitoramentos em programas, projetos e atividades governamentais de órgãos e entidades da Administração Pública Estadual e Municipal, bem como aqueles que sejam realizados pela iniciativa privada sob delegação, contrato de gestão ou instrumentos congêneres (TCEMG, 2021). Conforme os dados constantes na Tabela 18, a CAOP teve, em 2020 (11), o menor estoque de processos no período, em comparação com o ano de 2018 (27) e 2019 (21). Além disso, foram analisados pela unidade técnica o correspondente a 60% dos processos recebidos no ano de 2018, contra 85% em 2019 e 97% em 2020. Por fim, foram respondidos pela unidade técnica cerca de 82% dos documentos/expedientes recebidos em 2018, contra 42% em 2019 e 80% no ano de 2020.

Tabela 18 – Produtividade da CAOP

COORDENADORIA DE AUDITORIA OPERACIONAL – CAOP			
	2018	2019	2020
Estoque final	27	21	11
Processos recebidos	63	69	40
Processos analisados	38	59	39
Processos tramitados sem análise	19	17	11
Documentos/Expedientes recebidos	17	14	15
Documentos/Expedientes respondidos	14	6	12

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

A CFCO, por sua vez, tem como finalidade a execução de ações de controle e fiscalização de concessões de serviços públicos, incluídas as parcerias público-privadas (TCEMG, 2021). De acordo com a Tabela 19, a CFCO manteve, no ano de 2020, o número de processos em estoque quando comparado ao ano de 2019 (25), sendo maior em comparação ao ano de 2018 (3). Ademais, foram analisados pela unidade técnica, no ano de 2018, cerca de 60% dos processos recebidos no exercício, com aumento para 68% no ano de 2019. Por sua vez, no ano de 2020, esse número alcançou o patamar de 75%. Por fim, vê-se que a proporção entre documentos/expedientes recebidos e documentos/expedientes respondidos foi cerca de 91% em 2018, 20% em 2019 e 21% em 2020.

Tabela 19 – Produtividade da CFÇO

COORDENADORIA DE FISCALIZAÇÃO DE CONCESSÕES – CFÇO			
	2018	2019	2020
Estoque final	3	25	25
Processos recebidos	191	147	154
Processos analisados	116	101	117
Processos tramitados sem análise	105	29	37
Documentos/Expedientes recebidos	24	44	37
Documentos/Expedientes respondidos	22	9	8

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

Segundo a Resolução Delegada nº 01/2021 (TCEMG, 2021), a CFEL é a unidade técnica responsável pela execução de ações de controle e realização de exame prévio da legalidade dos atos convocatórios de licitação requisitados pelo TCEMG ou recebidos por meio de denúncias e representações, exceto os processos com contratos firmados, independentemente da fase processual. De acordo com a Tabela 20, o estoque de processos da CFEL, no ano de 2019 (21) foi o menor dentro do período analisado, em comparação aos anos de 2018 (261) e 2020 (26). Além disso, a unidade técnica analisou, no ano de 2018, cerca de 66% dos processos recebidos, contra 82% no ano de 2019. Em 2020, foram analisados cerca de 71% dos processos recebidos no exercício. Por fim, a proporção entre documentos/expedientes recebidos foi cerca de 107% no ano de 2018, de 75% no ano de 2019 e de 100% no ano de 2020.

Tabela 20 – Produtividade da CFEL

COORDENADORIA DE FISCALIZAÇÃO DE EDITAIS DE LICITAÇÃO - CFEL			
	2018	2019	2020
Estoque final	261	21	26
Processos recebidos	663	683	500
Processos analisados	441	564	358
Processos tramitados sem análise	170	244	139
Documentos/Expedientes recebidos	14	8	26
Documentos/Expedientes respondidos	15	6	26

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

Por fim, as 1ª e 2ª CFOSE têm como finalidade a execução de ações de controle e fiscalização de atos relacionados ao planejamento, à contratação, à execução, ao controle e ao registro das obras e serviços de engenharia, no âmbito da Administração Pública Estadual e Municipal (TCEMG, 2021). De acordo com a Tabela 21, o estoque de processos da 1ª CFOSE no ano de 2019 (8) foi o menor quando comparado aos anos de 2018 (100) e 2020 (34). Além disso, cerca de 49% dos processos recebidos no ano de 2018 foram analisados pela unidade técnica. Esse número teve alta para 67% no ano de 2019, alcançando o correspondente a 78%

no ano de 2020. Por fim, a relação entre o número de documentos/expedientes recebidos e o número de documentos/expedientes respondidos no ano 96% em 2018, 58% em 2019 e 34% em 2020.

Tabela 21 – Produtividade da 1ª CFOSE

1ª COORDENADORIA DE FISCALIZAÇÃO DE OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA - 1ª CFOSE			
	2018	2019	2020
Estoque final	100	8	34
Processos recebidos	297	393	158
Processos analisados	146	265	124
Processos tramitados sem análise	636	220	40
Documentos/Expedientes recebidos	28	63	29
Documentos/Expedientes respondidos	27	37	10

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

De acordo com a Tabela 22, a 2ª CFOSE tinha no ano de 2019 o menor estoque de processos (70) no período analisado, quando comparado ao ano de 2018 (159) e 2020 (71). A unidade técnica analisou cerca de 49% dos processos recebidos no ano de 2018. Em 2019, observa-se o melhor resultado da série histórica, com cerca de 121% dos processos analisados. Já no ano de 2020, foram analisados cerca de 77% dos processos que deram entrada no setor. A relação entre documentos/expedientes recebidos e documentos/expedientes respondidos foi de 78% no ano de 2018. Em 2019 e 2020 a unidade técnica não recebeu nenhum documento/expediente para resposta.

Tabela 22 – Produtividade da 2ª CFOSE

2ª COORDENADORIA DE FISCALIZAÇÃO DE OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA - 2ª CFOSE			
	2018	2019	2020
Estoque final	159	70	71
Processos recebidos	141	207	162
Processos analisados	70	251	125
Processos tramitados sem análise	24	42	25
Documentos/Expedientes recebidos	14	0	0
Documentos/Expedientes respondidos	11	0	0

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria

As tabelas 18 a 22 demonstram que apenas 20% coordenadorias que integram a DCEM conseguiram diminuir os seus estoques de processos durante o ano de 2020, em comparação aos dois anos anteriores. No que se refere à proporção entre o número de processos analisados e o número de processos recebidos, 60% das coordenadorias tiveram, no ano de 2020, o melhor resultado dentro do período analisado, o que indica a melhoria

considerável de produtividade dessas unidades durante a realização do trabalho remoto imposto pela pandemia de Covid-19. Em relação ao número de documentos/expedientes respondidos, nenhuma das coordenadorias teve resultado no ano de 2020 melhor do que nos anos anteriores, demonstrando queda de produtividade quanto a esse indicador na em todas as unidades.

4.1.7 Discussão dos resultados

De acordo com a análise dos dados desagregados realizada nesta seção, verifica-se que cerca de 63% das unidades técnicas apresentaram, no ano de 2020, resultado positivo em relação à proporção entre processos recebidos e processos analisados, quando comparado aos anos de 2018 e 2019. De forma geral, praticamente todas as diretorias tiveram aumento no número de processos analisados, com destaque para a DCEM e para DFAP, em que 83% e 75% das coordenadorias, respectivamente, obtiveram resultado positivo no ano de 2020. Reitera-se que este é um importante indicador de produtividade, visto que se trata da atividade finalística das unidades estudadas, envolvendo ações técnicas como análise de denúncias, representações, recursos, tomadas de contas especial, prestação de contas de governo, auditorias, inspeções, monitoramento entre outras. Esses resultados, portanto, podem ser um indicativo de que a utilização intensiva de recursos de TI, como ocorre na realização do trabalho remoto, pode melhorar a produtividade do trabalho em virtude de fatores como a economia de tempo, bem a redução dos custos associados à produção (MENDONÇA; FREITAS; SOUZA, 2009). No caso específico do teletrabalho, a economia de tempo pode estar relacionada, por exemplo, à redução do tempo que era gasto pelos servidores no deslocamento entre casa e trabalho, enquanto a redução de custos pode estar associada ao fato de que os servidores não fazem uso das instalações físicas da instituição e nem dos recursos por ela mantidos (NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020). Por outro lado, é necessário ponderar que apenas a CFBPM e a CFCO receberam, no ano de 2020, uma quantidade de processos superior ao ano de 2019. Todas as demais coordenadorias receberam menos processo no ano de 2020, indicando que a demanda por serviços diminuiu significativamente neste período, podendo ser esta uma das razões do aumento de produtividade desse indicador.

Além disso, cerca de 50% das unidades técnicas estudadas conseguiram, durante a realização do trabalho remoto, reduzir o número de processos em seus respectivos estoques, em comparação aos anos de 2018 e 2019. Destaca-se os resultados obtidos pela DCEE, com redução de estoque de processos em 80% de suas coordenadorias. Este resultado pode ser visto reflexo do indicador anterior, isto é, como reflexo do maior número de processos que

foram analisados no ano de 2020, aumentando o número de saídas da unidade e, via de consequência, reduzindo o número de processos pendentes de análise ou outro tipo de tramitação. Por outro lado, nota-se que apenas 22% das unidades técnicas estudadas apresentaram, no ano de 2020, resultado acima dos anos anteriores no que se refere à proporção entre o número de documentos/expedientes recebidos e documentos/expedientes respondidos.

Insta ressaltar que, além das atividades ordinárias de controle externo exercidas no âmbito da área técnica da instituição, a deflagração da pandemia de Covid-19 demandou do TCEMG o desenvolvimento de ações extraordinárias de fiscalização, controle e acompanhamento das medidas de combate à pandemia adotadas pelo Estado e pelos municípios de Minas Gerais, bem como o planejamento de ações de orientação aos jurisdicionados.

Para tanto, os servidores da área técnica do TCEMG foram divididos em equipes multidisciplinares, compondo, assim, grupos de trabalho. De acordo com o Relatório de Atividades de 2020 (TCEMG, 2020), foram instituídos grupos de trabalho responsáveis pela emissão de orientações e realização de acompanhamentos divididos nos seguintes eixos temáticos: gestão financeira e orçamentária, prestação de contas e LRF; conformidade e desempenho das aquisições de bens e serviços; gestão de pessoal; e transparência. Foram firmadas, também, parcerias com outras entidades públicas em projetos de cooperação nacional e ação em redes de controle, com vistas a fortalecer a fiscalização da atuação pública em face da pandemia de Covid-19.

Desta forma, foram executadas ações de orientação por meio de resposta às demandas apresentadas pelos jurisdicionados, por meio de consultas e emissão de ofícios; acompanhamento da conformidade das aquisições de bens e serviços no Estado e Municípios; acompanhamento da transparência promovida pelo Estado e pelos Municípios; acompanhamento do desempenho das medidas de combate à pandemia; acompanhamento da gestão financeira e orçamentária; além dos projetos realizados de forma integrada com outros órgãos. Estas atividades, contudo, não constam nos Relatórios Estatísticos da Corregedoria. Nota-se, pois, que mesmo com muitos servidores desenvolvendo atividades paralelas àquelas que normalmente lhe são atribuídas, muitas unidades técnicas estudadas conseguiram melhorar a produtividade em relação à redução de estoque e ao número de processos analisados, conforme o exposto alhures.

Por fim, é necessário considerar que, em que pese os bons indicadores apresentados pelas unidades técnicas na relação entre processos recebidos/processos analisados, a exemplo da CACGM; CFAMGBH; 1ª CFM e 4ª CFM; CFCO; e CFBPM, faz-se necessário a observação das diferenças envolvendo os setores a medida que carregam estruturas, prazos e trâmites diferentes. Ressalta-se, ainda, a necessidade de que sejam incorporados, posteriormente, fatores como quadro de alocação de pessoal em cada setor, os treinamentos implementados nas unidades técnicas, o planejamento conduzido pelos gestores, os fatores associados a gestão de projetos e os prazos que alteram na dinâmica de tais indicadores. Como forma de cobrir parte desses questionamentos, a próxima seção abordará os dados da pesquisa de campo a fim de identificar se, de fato, a adoção do trabalho remoto alterou o quadro de produtividade da instituição, a partir da consideração de fatores subjetivos de gestores e servidores lotados na área técnica do TCEMG.

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Este capítulo é dedicado à análise das entrevistas, cujas informações foram reunidas nas categorias e subcategorias apresentadas no Quadro 4, constante na Seção 3.3.

4.2.1 Estabelecimento de Metas e Produtividade

Quando questionados acerca da fixação de metas para os servidores em teletrabalho, os gestores afirmaram utilizar parâmetros objetivos, como a concessão de prazos para conclusão a entrega de resultados. Nesse sentido, Leite e Muller (2017) já destacavam que a avaliação por resultados e desempenho, por meio de ferramentas modernas de mapeamento de processos, controle e foco nos resultados, é um dos pressupostos do trabalho remoto, carecendo, para tanto, de uma definição mais objetiva tanto para as metas, quanto para os processos.

A fixação de metas foi mais no sentido de prazo para entregas dos relatórios e daquilo que eu esperava ver no trabalho dos servidores. (G1)

Eu ajustei com todas as equipes e todos os servidores, individualmente, os prazos. E aí todo mundo continuou trabalhando. (G2)

Os depoimentos seguintes indicam que as metas devem ser pensadas junto aos membros da equipe, de forma que as necessidades da unidade sejam atendidas sem extrapolar os limites de cada servidor. Ressalta-se, mais uma vez, a importância de o gestor conhecer o perfil de seus subordinados, além de desenvolver determinadas competências relacionadas à “gestão virtual”, compreendendo as dificuldades enfrentadas por cada um no regime de trabalho remoto (VIEIRA, 2015; LEITE; MULLER, 2017).

Eu fui em cada servidor e perguntei quantos processos ele achava que por mês seria interessante, ele conseguiria fazer de uma forma tranquila, mas também que não ficasse substabelecido. (G3)

Você tem servidores ali que vão te entregar 4, 8 processos por mês, dependendo. E têm servidores que não dão conta. Infelizmente. Não adianta você botar para ele para fazer 4 processos por mês porque não vai sair, não vai rolar, ou então se rolar vai ser algo que vai te dar um retrabalho, correção. É bem complicado. (G5)

Em relação ao estabelecimento de metas, é importante mencionar que todos os servidores efetivos são submetidos, anualmente, à Avaliação de Desempenho Individual (ADI), prevista na Resolução nº 19/2010 (TCEMG, 2010), instrumento que permite o planejamento, a avaliação e a orientação do desempenho de servidores e gestores do TCEMG para a consecução de seus objetivos institucionais. De acordo com o normativo, os servidores serão avaliados conforme três critérios distintos: a) a competência para gerar qualidade, que considera o empenho do servidor para entregar trabalhos de qualidade, cumprir prazos e contribuir para a melhoria de seu próprio trabalho; b) a competência para gerar produtividade, que mensura a quantidade de trabalho realizado pelo servidor dentro do período avaliativo, bem como a forma com que ele se organiza para realizar as suas atividades; e c) competência para colaborar com os colegas de trabalho, trabalhar em equipe e se comportar profissionalmente, que avalia o empenho do servidor no compartilhamento de conhecimento, na colaboração com seus pares e gestores e a forma como se porta no ambiente de trabalho (TCEMG, 2010). Verifica-se, portanto, que o desempenho dos servidores é avaliado tanto sob o aspecto qualitativo, levando-se em conta elementos como a qualidade do trabalho, as competências comportamentais e o espírito colaborativo, quanto sob a ótica quantitativa, que considera o número de trabalhos entregues pelo servidor dentro daquele período específico.

Contudo, para dois gestores, o teletrabalho acaba reforçando um sistema de fixação de metas estritamente quantitativas, em detrimento dos demais critérios de ordem qualitativa previstos na Resolução nº 19/2010, o que nem sempre é vantajoso para a unidade. Em primeiro lugar, foi destacada a dificuldade no estabelecimento de tais metas, diante da variedade de atividades exercidas por cada servidor. Enquanto algumas atividades são de fácil controle, como a entrega de relatórios, outras são de difícil quantificação, como, por exemplo, a participação em grupos de estudos e outros projetos em desenvolvimento na instituição. O discurso de G5, por exemplo, ressalta a ausência de indicadores precisos para mensuração da produtividade em sua unidade, considerando o fato de que algumas atividades não são passíveis de quantificação. Nesse mesmo sentido, G7 alega que muitos trabalhos de ordem qualitativa acabam não sendo repassados para os servidores no trabalho remoto, pela dificuldade de sua mensuração segundo os métodos de aferição utilizados no trabalho remoto.

Portanto, nota-se que a implementação do controle de resultado por vezes se mostra desafiadora quando se trata de construção de métricas e referenciais de comparação para as atividades específicas de difícil mensuração, fazendo com que o gestor acabe recorrendo à subjetividade para o estabelecimento de metas e para a avaliação da produtividade (LEITE; MULLER, 2017; GUERRA *et al.*, 2020).

Hoje eu não tenho uma métrica fechada, para falar que eu consigo mensurar o desempenho de todo mundo do setor. Tem servidores ali que simplesmente fazem processos e só. Enquanto você tem servidores que participam de grupo de estudos, que participam de projetos. Que além de processos analisam documentos, que ajudam em muita coisa. Então eu acho muito difícil. (G5)

Uma série de trabalhos qualitativos que eu tenho, eu não posso passar para eles, tendo em vista essa questão que é muito quantitativa. (G7)

Outra crítica feita ao modelo de metas quantitativas, em regime de teletrabalho, refere-se ao fato de que este método estimula a entrega de trabalhos de baixa qualidade. Para G7, o estabelecimento de meta exclusivamente quantitativa pode impelir o servidor a produzir de forma açodada, apenas para cumprir aquela quantidade determinada, sacrificando-se, para isso, a qualidade que se espera das entregas.

Às vezes o servidor, com objetivo de atingir a meta quantitativa, não tem um zelo maior na análise. Ele faz o negócio mais tocado, sabe? Eu acho que talvez o aspecto quantitativo, única e exclusivamente, seja prejudicial. Acho que a gente deveria ter duas métricas, uma para avaliar uma questão quantitativa e outra a qualidade da entrega. (G7)

Questionados acerca da produtividade durante o período de teletrabalho decorrente da pandemia de Covid-19, cinco gestores afirmaram que suas unidades obtiveram melhorias consideráveis, com maior número de entregas quando comparado ao período anterior à pandemia. Vale destacar a fala do entrevistado G1, segundo o qual o teletrabalho, além de contribuir para o aumento de produtividade, possibilitou o desenvolvimento de novos trabalhos que não eram realizados na unidade, durante o trabalho presencial. G2 relatou “surpresa” com as entregas adiantadas de alguns trabalhos em sua unidade e salientou que, durante a realização do trabalho remoto, não houve casos de descumprimento de prazos por sua equipe. Por sua vez, G4 e G8 associaram o aumento de produtividade ao fato de o servidor trabalhar na própria casa, em um ambiente livre das distrações presentes no ambiente de trabalho, como o bate papo de colegas no horário do expediente (RABELO, 2000; TREMBLAY, 2002; BARROS; SILVA, 2010; CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018).

Houve uma melhoria da produtividade, tanto que nós entregamos trabalhos que não faríamos no regime presencial, no regime ordinário. Então, no geral, eu posso dizer que houve sim uma melhoria significativa da produtividade, tanto na entrega mais célere de relatórios, como na entrega de maior número de relatórios também. (G1)

Foram me entregando tudo, dentro dos prazos acordados. Algumas equipes entregaram antes, algumas entregaram perfeitamente dentro do prazo. Eu não tive problema com a equipe entregando depois. Tive até surpresa de equipes entregarem os relatórios antes do prazo previsto no programa. (G2)

Para mim a produtividade está absurda. Aumentou muito. Não sei se é porque a pessoa está em casa, então não tem aqueles tempos de conversa, tempo que para, levanta. A pessoa fica mais focada. Mas a produtividade aumentou muito. Todo mundo produz, está produzindo mais e produz bem. (G4)

Eu acho que o teletrabalho favoreceu demais para as entregas serem mais rápidas e com uma dedicação maior do servidor, por conta de ficar dentro de casa. (G8)

Esse mesmo questionamento foi feito aos servidores, com vistas a compreender suas percepções sobre a produtividade durante o período de teletrabalho. Nota-se que, de maneira geral, as respostas dos servidores convergiram com os depoimentos dos gestores, sendo que oito dos nove servidores entrevistados relataram aumento de produtividade, em decorrência do trabalho remoto, enquanto apenas um servidor respondeu que sua produtividade se manteve a mesma do trabalho presencial. Menciona-se a fala de S1, que relatou uma queda de produtividade nos primeiros meses de pandemia, em virtude da dificuldade de adaptação à nova rotina de trabalho. Após o decurso desse período de adaptação, o servidor notou que a sua produtividade tem sido positiva. De acordo com S2, a melhoria de produtividade se deu graças à flexibilidade de horário típica do trabalho remoto, que lhe proporcionou a sensação de autonomia no gerenciamento do próprio tempo, com reflexos, inclusive, na qualidade de seu trabalho. Nessa toada, S7 e S8 acreditam que o aumento de produtividade está associado ao fato de poder trabalhar em momentos de alto rendimento ao longo do dia, conforme os estudos de Rabelo (2000), Bittencourt, Duarte e Souza (2019) e Haubrich e Froehlich (2020). Essa possibilidade, contudo, não existe no regime presencial, pois a fixação de horário rígido e o presenteísmo forçam a realização trabalho mesmo em situações nas quais a atenção ou energia do servidor não estão totalmente dirigidas àquela tarefa, refletindo-se negativamente no seu desempenho profissional.

Eu estava pensando esses dias que talvez minha produtividade tenha caído no ano passado, nos primeiros meses. Eu acho que eu estava tendo dificuldade. Mas depois retomou e eu estou reparando que esse ano eu estou conseguindo produzir bem. (S1)

E eu acho que eu sou mais dona do meu tempo. Eu sinto que eu estou produzindo até mais, está melhor. Eu faço as coisas mais bem feitas, eu tenho essa impressão. (S2)

A minha produtividade está muito boa. Muito boa mesmo. Eu sinto que eu estou conseguindo trabalhar na hora que eu tenho mais energia, seja de manhã, seja de tarde. Porque depende do dia. Uma segunda-feira ela é diferente de uma sexta-feira. Então eu posso trabalhar nos períodos que eu tenho mais energia, nos períodos 100% presente no serviço. (S7)

Eu tinha um pouco de dificuldade também às vezes depois do almoço, meio sonolenta. Às vezes eu não rendia muito e não podia dar continuidade ao meu

trabalho. E aqui, como eu escolho o horário, eu acho que a minha produtividade melhorou. (S8)

É interessante notar que quatro servidores atribuíram o bom resultado, entre outros motivos, a uma maior concentração na execução das tarefas, devido à diminuição de interrupções que são comuns no ambiente de trabalho, sendo esse um dos fatores de aumento de produtividade apontado pela literatura (RABELO, 2000; TREMBLAY, 2002; BARROS; SILVA, 2010; CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018). Os enunciados a seguir dão conta de que, presencialmente, parte considerável da carga horária de trabalho era consumida por conversas e outras interações alheias ao ofício, o que, muitas vezes, implicava perda de produtividade. Vale destacar a fala do entrevistado S9, que associa o aumento de produtividade à “solidão” do trabalho remoto, o que possibilita a realização de suas tarefas sem as interrupções ou distrações do trabalho presencial. De acordo com o relato, o servidor não conseguia, no trabalho presencial, concluir trabalhos relativamente simples por causa da perda de concentração decorrente de interações com os demais colegas. Por fim, S8 ressalta que, assim como no ambiente de trabalho, as distrações também existem no ambiente doméstico, porém a flexibilidade do trabalho remoto lhe permite concentrar esforços em períodos do dia em que está livre dessas distrações.

Eu acho que quando eu, por exemplo, estava no tribunal, eu chegava e aí começava aquela roda de conversa. Agora não isso. Não tem ninguém para conversar. Então “vamo” trabalhar. (S3)

Quando eu estou com muita distração em casa, eu falo "não está dando para trabalhar agora, vou trabalhar à noite". Eu tenho essa flexibilidade. (S8)

Quando a gente trabalha presencial, acaba que você não trabalha o tempo todo. Então a produtividade, um pouco dela ter melhorado, é a solidão. Antigamente, mesmo com o relatório praticamente pronto, eu não conseguia entregar no mesmo dia. Por causa disso, dessa interação. (S9)

Em que pese melhoria de produtividade relatada tanto por gestores, quanto por servidores, os depoimentos seguintes chamam a atenção para o fato de que este aumento não deve ser utilizado como parâmetro para a fixação de metas após o fim da pandemia de Covid-19. Isso porque, dentro do contexto de pandemia, medidas restritivas como o distanciamento social, a restrição de circulação, o fechamento de estabelecimentos comerciais e restaurantes, entre outras, forçaram os servidores a permanecerem em suas casas, levando-os a dedicarem mais tempo às atividades profissionais. Assim, os entrevistados acreditam que, com o fim do período pandêmico e com a retomada gradual das atividades, a tendência seja a produtividade retornar aos patamares anteriores à pandemia. Além disso, cabe reiterar que o aumento de produtividade durante a pandemia pode estar associado, também, ao fato de que neste período excepcional a área técnica do TCEMG recebeu menos processos do que no ano de 2019,

conforme os dados constantes na Seção 4.1. Portanto, com o fim da pandemia, o número de processos recebidos pelas unidades técnicas pode voltar a crescer, fazendo com que a produtividade regreda aos níveis observados antes da realização do trabalho remoto.

Eu chamei atenção para o fato de que as metas a serem consideradas na pandemia não podem ser as mesmas metas a serem consideradas no período fora de pandemia. [...]. Então eu acho que, com certeza, a produtividade melhorou por conta da pandemia e acho que não é uma realidade em um período normal. Eu acho que essa meta vai diminuir. (G8)

Essa produtividade é uma produtividade atípica, justamente porque a gente não está podendo viver a vida normal. A gente não pode sair de casa, para fazer um *happy hour*, fazer uma academia fora. Então a tendência atual, no momento, é a gente ficar o máximo possível em casa. Então eu considero que não deve ser tomado como parâmetro esse momento de agora. (S3)

Por outro lado, três gestores perceberam queda de produtividade da unidade em comparação ao trabalho presencial. G3 contrasta a realidade de sua unidade com a divulgação de notícias que alardeiam os ganhos de produtividade decorrentes do teletrabalho. Para ilustrar os resultados negativos percebidos durante o trabalho remoto, o entrevistado afirma que, a princípio, alguns servidores se dispuseram a executar uma quantidade baixa de atividades, que julgavam ser de fácil conclusão. Contudo, mesmo com metas inferiores, estes servidores não conseguiram produzir, prejudicando a produtividade da unidade como um todo.

É até engraçado, porque a gente vê essas reportagens falando "nossa, não sei em qual órgão a produtividade aumentou muito". Na nossa sala, não aumentou tanto assim. Eu reparei que, em termos de produtividade, aquele parâmetro que eu pedi para todo mundo me passar, muita gente colocou dois processos, porque achava que "ah, dois é tranquilo". Mas nem dois estão conseguindo. (G3)

Eu acho que a produtividade deles mesmo talvez está um pouco prejudicada. Não só a produtividade em si, mas a qualidade. Porque antes eu ia lá tirar uma dúvida, conversar com o servidor do lado. Esclarecia, compartilhava um negócio. Era bem mais dinâmico a produção do relatório deles. (G5)

A qualidade caiu demais ao longo desse ano. É impressionante. A pessoa faz um negócio todo tocado só para poder falar "olha cumpri minha meta da semana". A questão da qualidade de entrega caiu, porque não tem mais a conversa, o bate-papo dos colegas. (G7)

Já os entrevistados G5 e G7 associam a queda de produtividade ao isolamento dos servidores em trabalho remoto, prejudicando o compartilhamento de experiências entre a equipe. G5 acredita que a interação entre o gestor e o servidor no trabalho presencial era mais efetiva, o que favorecia a qualidade dos trabalhos apresentados. G7, por sua vez, entende que a perda de qualidade durante o teletrabalho se deve à ausência de "bate-papo" entre os colegas, que muitas vezes serve para enriquecer o debate e aprimorar o resultado das entregas. Nota-se, nesse ponto, percepções diametralmente opostas entre os gestores entrevistados, visto que o isolamento do servidor em trabalho remoto tanto pode gerar ganhos de

produtividade, na visão dos entrevistados G4 e G8, como também pode prejudicá-la, conforme o entendimento dos entrevistados G5 e G7. Além disso, a percepção dos gestores G4 e G8 também destoa da visão de muitos servidores entrevistados, para os quais a ausência de distrações no ambiente de trabalho contribuiu para o aumento de produtividade, o que reforça a ambiguidade do isolamento como fator de fomento da produtividade.

Em suma, verifica-se que o estabelecimento de metas, no regime de trabalho remoto, é feito, sobretudo, por meio da utilização de parâmetros objetivos, como, por exemplo, a quantidade de processos analisados e a quantidade de relatórios realizados. Os gestores, contudo, entendem que esta metodologia de aferição de produtividade nem sempre é adequada, tendo em vista a existência de atividades que não são fáceis de se quantificar, o que inviabiliza a sua mensuração conforme as métricas objetivas utilizadas no teletrabalho. Além disso, é importante ressaltar a crítica feita por alguns gestores em relação à máxima do “quanto mais, melhor” associada aos indicadores estritamente quantitativos, pois, em alguns casos, o acréscimo na quantidade é obtido às custas da qualidade final do trabalho. Esta percepção faz com que os resultados obtidos na seção anterior sejam considerados com ressalvas, pois mesmo as unidades técnicas que apresentaram melhorias de produtividade, seja em relação a qualquer um dos indicadores utilizados, podem ter apresentado trabalhos com qualidade aquém do esperado, devido à insuficiência do método quantitativo em captar todas as nuances que envolvem as atividades desenvolvidas nas unidades estudadas.

Por fim, nota-se que a maioria dos gestores considera que, durante a realização do trabalho remoto, no ano de 2020, a produtividade em suas unidades foi superior ao período de trabalho presencial dos anos anteriores. Quanto aos servidores, verifica-se que a maioria se sentiu mais produtiva no decorrer do teletrabalho, ao passo que apenas um servidor relatou não ter havido alterações em sua produtividade, em comparação ao trabalho presencial. Por outro lado, cabe salientar que outros três gestores alegaram queda de produtividade em suas unidades. Infere-se das falas dos entrevistados que o aumento de produtividade pode estar associado a fatores como a flexibilidade de horário e a ausência de interrupções no horário de trabalho, enquanto a queda de produtividade pode estar associada ao isolamento pessoal/profissional do indivíduo que exerce suas atividades apenas de forma remota. Estes e outros fatores serão objetos de análise nas próximas seções, que visam descortinar as dificuldades e desafios enfrentados na implementação do teletrabalho, além das vantagens e desvantagens inerentes a este regime que podem contribuir, direta ou indiretamente, para o aumento ou para a redução da produtividade da instituição.

4.3 Dificuldades e desafios do teletrabalho

Esta categoria é constituída pelas informações relativas à dinâmica de implementação do teletrabalho na instituição estudada, durante a pandemia de Covid-19, além das dificuldades inerentes a esta modalidade, quais sejam: a falta de adequação tecnológica, a adaptação dos servidores ao trabalho remoto, a falta de apoio institucional, o acúmulo de funções na pessoa do gestor e à comunicação da equipe virtual. Essas questões foram respondidas pelos servidores analistas e oficiais de controle externo, além de coordenadores da unidade técnica.

4.3.1 Da implementação do teletrabalho durante a pandemia de Covid-19

Em relação ao processo de implementação do teletrabalho, três gestores já ocupavam os cargos de coordenação antes do advento da pandemia de Covid-19. Portanto, os gestores que fizeram parte da transição de método de trabalho, responderam que a mudança de regime de trabalho presencial para o trabalho remoto ocorreu com certo grau de ordem e normalidade, a despeito das dificuldades observadas nos primeiros meses de pandemia, relacionadas à adaptação da instituição frente à realidade imposta pelo novo coronavírus.

Nos primeiros dois, três meses, houve uma certa dificuldade para todos, mas eu imagino que essa dificuldade foi para todo mundo. Passada essa primeira etapa de três meses, eu notei que a grande maioria dos servidores conseguiu se adaptar perfeitamente à rotina do teletrabalho. (G2)

Na verdade, foi um susto, porque é uma mudança de paradigma organizacional muito grande. Em que pese eu já ter tido uma experiência inicial com servidor, mas pensar numa equipe toda e procurar sempre motivá-la, porque eu acho que abalou emocionalmente todo mundo. (G8)

O entrevistado G2 acredita que o regime de teletrabalho imposto pelo avanço da pandemia demandou da unidade, em particular, e da instituição, no geral, um período de adaptação para a realização das atividades à distância e para a adaptação dos próprios servidores à nova rotina. Após o decurso desse período, que na sua percepção durou cerca de três meses, os servidores da unidade se mostraram satisfeitos e plenamente adaptados à dinâmica do trabalho remoto.

G8, por sua vez, destaca o sobressalto ocasionado pela ida repentina de todos os servidores para casa, devido à grande mudança de paradigma organizacional que essa transição representa. Esta afirmação corrobora o entendimento de Rosenfield e Alves (2011), para os quais, mais do que o simples fato de trabalhar à distância, o teletrabalho está intimamente relacionado a mudanças organizacionais relacionadas, mormente, à flexibilidade, que vai desde a autonomia do servidor para trabalhar de onde quiser e definir o seu próprio

horário de trabalho, até a diluição do controle de processos, em prol do controle voltado para os resultados. Além disso, é interessante notar que, mesmo tendo experiência em gerir um servidor em teletrabalho na sua unidade, o gestor acredita que o grande desafio do teletrabalho durante a pandemia seja gerir uma equipe inteira à distância e conseguir mantê-la motivada, em consonância com o disposto por Silva e Vieira (2015), sobretudo diante do cenário de incertezas e aflições vivenciado no período pandêmico.

Por outro lado, o entrevistado G7 respondeu que a transição entre o regime presencial para o regime de trabalho remoto em sua unidade ocorreu de forma turbulenta, em razão de vários fatores. A falta de equipamentos adequados para a realização do trabalho à distância, a dificuldade de adaptação dos servidores e a instabilidade dos sistemas disponibilizados pelo TCEMG para o desempenho de atividades remotas foram exemplos de dificuldades citadas pelo gestor. Estes obstáculos tiveram início nos primeiros meses de pandemia, perduraram nos meses subsequentes e ainda se faziam presentes na unidade até a data de realização da entrevista. Ademais, o entrevistado ressalta o fato de que a adoção do teletrabalho foi uma medida necessária para fins de segurança sanitária e, apesar de não ser o modelo ideal, é o que foi possível de se concretizar diante da deflagração abrupta da pandemia de Covid-19.

É o que tem para hoje. A gente não pode botar a saúde das pessoas em risco em função disso. Então deixa do jeito que está mesmo. Não está o ideal, realmente. Em termos de produtividade e qualidade. Mas é o que é possível. Eu entendo dessa forma. (G7)

Entre os gestores que assumiram os cargos de chefia no curso da pandemia de Covid-19, G4 e G6 afirmaram que a condução do teletrabalho, desde o início da gestão, está sendo feita dentro da normalidade, com resultados positivos. Por sua vez, G3 e G5 relataram que a realização de trabalho remoto tem se mostrado prejudicial para a administração de seus respectivos setores. G3 afirmou que alguns servidores chegaram a apresentar quadros de depressão pelo fato de estarem em casa, enquanto G5 enxerga como favorável o retorno ao trabalho presencial, tendo em vista as dificuldades enfrentadas na gestão remota e no “rendimento” da unidade, deixando implícito o desempenho insatisfatório da sua equipe durante o período de teletrabalho.

Eu tive servidores com depressão, que me relataram isso. [...]. Não tem o que fazer, você não pode exigir do servidor que ele esqueça que está em depressão. É uma doença. (G3)

Atualmente, eu acho que o trabalho remoto, pelo menos lá no meu setor, está sendo um dificultador. Tanto em termos de rendimento quanto em termos de gestão. De maneira geral, eu acho que seria positivo um retorno para o trabalho presencial lá. (G5)

Por sua vez, os servidores entrevistados afirmaram que a transição para o regime de teletrabalho, realizada “da noite para o dia” em virtude da irrupção da pandemia de Covid-19, exigiu um período de adaptação de suas rotinas, tanto profissionais quanto pessoais. Contudo, esta adaptação foi prejudicada pelo fato de estarem todos atravessando um período excepcional de pandemia, com a imposição de uma série de medidas restritivas adotadas com a finalidade de conter a propagação do novo coronavírus. Nesse sentido, S1 ressaltou os efeitos da pandemia sobre a saúde mental das pessoas, que vivem em um constante estado de apreensão em relação ao contexto pandêmico, o que invariavelmente afetou a sua experiência durante os primeiros meses de trabalho remoto. S5 também afirmou que o avanço da pandemia e a percepção crescente de sua gravidade alterou a sua rotina, com impactos diretos em sua saúde, o que dificultou a sua adaptação nos primeiros meses de teletrabalho. Nesta linha, S7 salientou que a sua adaptação frente à nova realidade se deu de forma apressada, por questão de necessidade, tendo em vista que era a única pessoa em sua casa que estava fora dos grupos de risco, sendo, pois, o responsável por resolver muitas questões atinentes à rotina doméstica.

Acho que a situação da pandemia em si já deixou a gente um pouco mais sensibilizado, preocupado, enfim, com tudo que está acontecendo. A gente vai se informando, a gente vai ficando mais preocupado ainda e tal. Então isso já afeta. (S1)

Cada vez mais foi aumentando a percepção que está mais complicado, então isso interferiu na minha rotina, eu engordei nesse período que eu fiquei em casa. (S5)

Primeiro, eu acho que a gente já entrou numa prova de fogo, porque com a Covid, pelo menos eu, aqui em casa, como a pessoa que tinha que resolver mais coisa, por exemplo, se tinha que ir na rua, a prioridade era eu ir, e não meus pais que são idosos. [...]. Então assim, eu tive que aprender rapidinho a lidar com isso e com home office. (S7)

Os impactos da pandemia de Covid-19 na rotina de trabalho remoto também foram evidenciados pelos entrevistados S6 e S8, servidores que possuem filhos ainda em fase pré-escolar. Com o fechamento de escolas e creches em todo o estado de Minas Gerais, esses servidores se viram forçados a administrar, dentro do mesmo ambiente, o trabalho, a rotina doméstica e os cuidados exigidos pelos filhos pequenos, os quais passaram a ficar na companhia dos pais, em período integral. Essa circunstância fez com que o teletrabalho fosse acompanhado de um grande cansaço por parte desses servidores, que muitas vezes trabalhavam fora do horário convencional ou até mesmo nos finais de semana, para conseguir cumprir as suas atividades no prazo que lhe foram concedidos, o que só foi amenizado com o abrandamento pandemia e o retorno gradual das atividades escolares.

Quando fecha a escola é que é bastante difícil. Porque aí quando fecha a escola é só nós com ele. [...]. Agora quando, nas épocas em que ele está na escola, aí para a

gente é mais fácil. Porque de tarde eu posso ficar bastante focado e a minha esposa acaba conseguindo dar uma descansada de tarde. (S6)

No início eu acho que toda a situação para mim foi muito delicada, pelo fato de ter uma criança e estar com essa criança o dia todo em casa. Eu trabalhava de madrugada, trabalhava picado, de manhã, de tarde, de noite. No início foi bem traumático. Mas aí já para o final do ano ela já começou esse esquema de recreação, algumas escolas voltaram em recreação. E aí eu já senti um alívio enorme. (S8)

Apesar das dificuldades enfrentadas nos primeiros meses de pandemia, grande parte dos servidores afirmou que hoje se sente mais adaptado à rotina de trabalho remoto, a ponto de muitos enxergarem de forma positiva a manutenção dessa modalidade na instituição. Apenas S4 demonstrou interesse no retorno ao trabalho presencial, diante da dificuldade que sente em conciliar o tempo de trabalho, o tempo destinado à família e o tempo destinado às demais atividades pessoais. Nota-se, na fala de S4, que os principais motivos que o levam a preferir o trabalho presencial estão alinhados com aquilo que a literatura considera como os principais desafios do teletrabalho, como a redução do convívio e socialização no ambiente de trabalho (BARROS; SILVA, 2010; GIGLIO; GALEGAL; AZEVEDO, 2018), além de dificuldades relativas à comunicação remota entre o trabalhador e seu gestor (SANTOS; SARAIVA, 2020; SANTOS *et al.*, 2020).

Eu preferiria ir para o tribunal, por uma série de questões. Conforto, ter a minha estação de trabalho, você tem contato com outras pessoas, tem convivência, a comunicação com o chefe, que é boa do jeito está sendo, mas às vezes ao vivo é melhor. (S4)

Após serem questionados acerca do processo de implementação e condução do teletrabalho no decurso da pandemia de Covid-19, os gestores foram indagados sobre a compatibilidade das atividades com o trabalho remoto. Essa pergunta foi importante para compreender se o trabalho da unidade, pela sua natureza, pode ser prejudicado quando realizado à distância (SILVA, 2013).

Os gestores G1, G4 e G8 afirmaram categoricamente que o teletrabalho é 100% compatível com as atividades desenvolvidas em suas unidades, sendo possível e até preferível a sua continuidade, mesmo após o fim das medidas de restrição impostas pela pandemia de Covid-19. Por sua vez, os gestores G3, G5 e G7 responderam que as atividades em si têm potencial para serem realizadas integralmente no regime remoto, mas a instituição atualmente não está preparada para concretizar essa potencialidade. Ressalta-se que as atividades desenvolvidas nessas unidades envolvem a análise de documentos, muitos dos quais já digitalizados, além da confecção de relatórios, pareceres técnicos e outras atividades que não demandam o comparecimento pessoal do servidor no TCEMG ou mesmo junto ao jurisdicionado, o que viabilizaria, portanto, o trabalho realizado de forma remota.

Para as atividades de auditoria, no entanto, o teletrabalho se mostrou parcialmente compatível, visto que, em muitos casos, a presença do auditor junto ao jurisdicionado, inspecionando em tempo real os documentos e as rotinas daquele órgão, é essencial para trazer fidedignidade às suas conclusões. Por essa razão, os gestores que trabalham com a realização de auditorias reconhecem que o regime híbrido seria mais efetivo, de forma que parte das atividades possam ser realizadas à distância, enquanto outras, como a inspeção *in loco*, sejam realizadas presencialmente.

Qual é o prejuízo que eu enxergo do teletrabalho para auditoria: para coletar algumas informações, para trazer o seu olhar da realidade para auditoria, isso realmente acaba impactando na qualidade do trabalho final. É o único ponto que o teletrabalho não consegue conversar perfeitamente com trabalho presencial na auditoria. [...]. Então, o único ponto que realmente pode trazer algum prejuízo é esse da visita *in loco*. Mas isso a gente resolve no trabalho híbrido. (G2)

O regime de teletrabalho é possível sim, em grande parte das auditorias em que se discute apenas questão documental. Mas quando a gente precisa realmente ver, não vou falar que o teletrabalho é um empecilho, mas a gente precisa evoluir em instrumentos que nos propiciem trazer mais fidedignidade às nossas informações, às nossas constatações. [...]. Por exemplo, se o tribunal permitir a gente trabalhar de casa, mas deixar a gente ir em inspeção *in loco*... (G6)

Infere-se dos enunciados de G2 e G6 o cuidado que deve ser observado pela instituição ao considerar o grau de compatibilidade das atividades com o teletrabalho, conforme preconizado por Silva (2013), Silva (2015), Carvalho e Fincato (2018) e Mendes, Oliveira e Veiga (2020), sob pena de comprometer a efetividade da atuação da instituição, bem como a qualidade final de seu trabalho.

4.3.2 Da falta de adequação tecnológica

Conforme apontado por Rocha e Amador (2018), Chiaretto, Cabral e Resende (2018), Leite, Lemos e Schneider (2018) e Guerra *et al.* (2020), o suporte tecnológico fornecido pelas ferramentas de TIC é essencial para o desenvolvimento do teletrabalho. Nesse sentido, o aspecto tecnológico foi citado pelos gestores entrevistados como o grande entrave na condução do trabalho remoto, tendo em vista que muitos servidores não possuem em suas casas a infraestrutura tecnológica equivalente àquela disponibilizada nas dependências da instituição, como, por exemplo, computadores modernos, monitores, impressoras, além de internet estável e de alta velocidade. Segundo G1, alguns servidores nem mesmo tinham computador disponível em seus lares. Essa condição ficou mais agravada no cenário de pandemia, período no qual os servidores se viram forçados a ficar em casa, em muitos casos dividindo equipamentos com familiares ou outras pessoas que moram na mesma residência e também passaram a exercer suas atividades de forma remota, conforme o exposto pelos entrevistados G7 e S6.

Eu gostaria que a coordenadoria tivesse reuniões virtuais com câmera ligada, pelo menos mensalmente. [...] Só que a realidade que eu encarava era de que alguns servidores sequer sabiam ligar o computador, quanto mais fazer reunião virtual com câmera e tal. Alguns nem tinham computador em casa. (G1)

O tribunal não deu um computador para o servidor, e o servidor divide o computador com o filho, que está em aula remota também. Ou uma servidora, que, vamos supor, está dividindo o computador com marido [...]. (G7)

Minha esposa não tem notebook, ela usa o meu. Então de manhã ela usa o meu para o trabalho dela. (S6)

Para G6, a deficiência tecnológica pode, inclusive, repercutir na qualidade e na eficiência do trabalho. O gestor compara os equipamentos que utilizava no trabalho presencial com os seus equipamentos de uso pessoal, que não possuem a mesma qualidade. Depreende-se, do discurso seguinte, a falta de condições adequadas para a prática do teletrabalho, com o uso de equipamentos domésticos ou defasados que podem, inclusive, comprometer a segurança das informações em linha do exposto por Chiaretto, Cabral e Resende (2018), Carvalho e Fincato (2018) e Hau e Todescat (2018).

O que eu acho que falta é material. Material tecnológico. Lá no tribunal, por exemplo, a gente trabalhava com duas telas grandes, aqui eu trabalho com meu computador pessoal, que não é de última geração. [...] Então a parte tecnológica está muito complicada. (G6)

Entre os servidores entrevistados, apenas S1 relatou estar enfrentando problemas referentes à ausência de infraestrutura tecnológica adequada em sua casa, sendo esse o seu maior transtorno na condução do teletrabalho. O servidor cita como principais dificuldades a falta de um computador moderno e de um monitor extra, além de uma conexão de internet mais veloz e estável que lhe permita trabalhar nas mesmas condições de antes, em regime presencial. Aqui é importante esclarecer que o TCEMG disponibiliza duas telas em cada uma de suas estações de trabalho, contribuindo para aumentar a produtividade e a dinamicidade das atividades de seus servidores, sendo essa uma das dificuldades relatadas pelos servidores ao migrarem para o teletrabalho, tendo em vista que poucas pessoas possuíam em suas casas dois monitores, tais quais aqueles disponíveis nas dependências físicas da instituição.

Em comparação com a estrutura que a gente tinha no tribunal, a minha estrutura é muito mais precária. Eu tenho uma tela só, é uma tela pequena. E meu computador, por ser antigo, ele é lento. [...] Às vezes é a minha internet aqui, que não é muito boa, ou então já é meu computador que é muito lento. Então isso tudo acaba atrasando bastante meu trabalho também. (S1)

Eu só às vezes tenho saudade daquela dupla do tribunal. Porque você abria uma coisa em uma e trabalhava na outra. (S4)

Apesar de a falta de infraestrutura tecnológica adequada ter sido apontada como dificuldade por apenas um único entrevistado, observa-se que a grande maioria dos servidores fez investimentos em equipamentos e acessórios tecnológicos necessários para a realização do

teletrabalho, corroborando que, de fato, a infraestrutura tecnológica é um fator crítico para o êxito desta modalidade e, por isso, deve ser objeto de atenção por parte das instituições, caso pretendam adotá-la ou expandi-la (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Esses investimentos envolveram a aquisição de periféricos como monitores, mouses e fones de ouvido; *upgrades* nos computadores pessoais, como formatação, expansão de memória e instalação de “SSD”; e, ainda, a contratação de planos de internet com melhor velocidade e maior capacidade de dados. Corroborar-se, também, os estudos de Campos *et al.* (2018), segundo os quais o nível de produtividade do trabalho está diretamente relacionado à qualidade do posto de trabalho, de modo que, quanto mais moderna e atualizada for a infraestrutura disponibilizada ao trabalhador, com tecnologias de produção adequadas, maior a tendência de que sua mão de obra seja mais produtiva.

Com dois meses eu senti necessidade de comprar um monitor. Na verdade, o tribunal não pôde me fornecer, teve muita demanda no início para máquinas, e o gestor me perguntou se eu podia usar minha própria máquina e eu acabei usando minha própria máquina. E aí eu comprei um monitor. Com 2 ou 3 meses de pandemia, que eu já estava em casa, eu senti necessidade de um monitor. (S5)

Eu troquei meu plano de internet, eu aumentei. E eu fiz algumas melhorias no meu notebook pessoal. Troquei o HD e coloquei SSD, fiz várias coisas. E aí hoje ele está bem mais rápido. Fiz isso por causa do trabalho do Tribunal, para não ficar passando tanta raiva. (S6)

Juntamente às melhorias na infraestrutura tecnológica, S5 e S9 investiram na adequação do espaço físico de suas residências, com a realização de reformas e instalação de mobiliário, visando não só a ergonomia, mas também a construção de um ambiente mais compatível com o trabalho. Nesse prisma, S8 ressalta a importância de se ter um espaço físico apropriado para a realização do trabalho remoto, que isole o servidor de interrupções domésticas ou outros assuntos que sejam alheios às atividades profissionais. Essa, inclusive, é uma das dificuldades citadas por S4, que, diante da ausência de instalações apropriadas, se vê trabalhando em condições que considera não serem as ideais. Vale destacar que, segundo a Resolução nº 16/2018, que institucionalizou o teletrabalho no âmbito do TCEMG (TCEMG, 2018), compete ao próprio servidor providenciar e manter, às suas expensas, a estrutura física e tecnológica necessária à realização do teletrabalho.

4.3.3 Da adaptação dos servidores ao trabalho remoto

Além da ausência de infraestrutura adequada para realização do teletrabalho, os gestores destacaram a dificuldade de adaptação de alguns servidores à nova dinâmica de trabalho. Essa dificuldade de adaptação ocorre devido à ausência de competências técnicas necessárias para o manuseio de tecnologias de informação e comunicação, como apontado

pelo entrevistado G1, além de dificuldades no uso dos sistemas e *softwares* da instituição, necessários para a realização do trabalho à distância, como o acesso remoto aos computadores do TCEMG, sistemas de assinatura digital e acesso a plataformas de reuniões virtuais, como o Microsoft Teams.

Eu notei que algumas pessoas tiveram dificuldade de adaptação. A minoria, na verdade. Relataram, por exemplo, problema com computador, luminosidade, que impedia de ver algum número e tal. (G1)

Eu, como todos os outros gestores, nós tivemos também servidores que não se adaptaram, tiveram grandes dificuldades. Ou por que não quiseram, por preguiça mesmo, ou por dificuldade tecnológica, mas isso é uma minoria. (G2)

Tem alguns que já manifestaram interesse em continuar em home office depois que acabar o trabalho remoto. Mas tem outros que vivem reclamando do trabalho remoto, que não está conseguindo, que tem muita dificuldade de acesso. (G5)

Com o home office, se a pessoa não tem habilidade técnica para manusear o computador, não tem uma internet de fácil acesso, aí a dificuldade existe mesmo. (G8)

Infere-se dos depoimentos acima que os gestores lidam com dois grupos distintos de servidores, divididos entre aqueles que não apresentaram maiores dificuldades de adaptação tecnológica e que seriam a maioria, segundo os gestores G1 e G2; e aqueles que não se adaptaram e preferem o retorno para o trabalho presencial, devido à falta de habilidade técnica no uso das tecnologias necessárias. É interessante destacar a fala do entrevistado G2, para quem a dificuldade de adaptação pode estar associada não só às limitações de ordem técnica, mas também à falta de empenho e esforço pessoal do próprio servidor no aprimoramento das novas competências técnicas necessárias à realização do trabalho remoto.

A maior ou menor habilidade na utilização das ferramentas tecnológicas é associada pelos gestores G3 e G7 à idade dos servidores, conforme os depoimentos a seguir. Nota-se que, ao tratar do assunto, os gestores fizeram uma distinção entre a geração mais “nova” e a geração mais “antiga” de servidores, por critério de idade, e enxergaram neste último grupo maiores dificuldades de adaptação ao trabalho remoto, bem como às tecnologias de informação e comunicação a ele inerentes. As dificuldades enfrentadas por estes servidores podem até mesmo induzi-los à aposentadoria, conforme apontado no depoimento de G7.

A galera mais nova, que teve acesso informática mais cedo, desde a infância, tem uma facilidade muito inerente, e essas pessoas não demandam muita atenção. Agora, as pessoas que têm mais dificuldade de informática, nesse um ano que se passou, elas mantiveram as mesmas dificuldades. (G3)

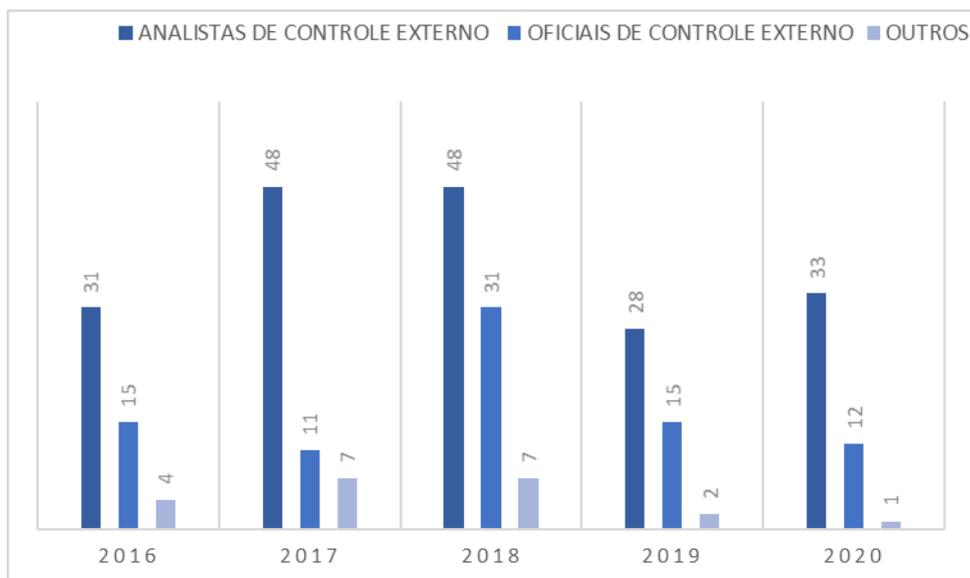
O caos nessa virada de chave foi a adequação tecnológica, principalmente dos servidores mais antigos. Eu não falo mais antigos em termos de estarem mais tempo no tribunal. Eu falo de idade. [...]. Eu tenho servidores que entraram para o trabalho remoto agora, na pandemia, ficaram dois meses, falaram “não quero isso na minha vida” e pediram para aposentar. (G7)

Apesar da associação feita pelos gestores entre dificuldade de adaptação e a idade dos servidores, é interessante notar que S2 e S9, servidores que já cumpriram os requisitos de aposentadoria, disseram estar adaptados à rotina de trabalho remoto, se mostraram satisfeitos em trabalhar em casa e até manifestaram o desejo de manter esta condição. S9, inclusive, afirmou que antes do advento da pandemia de Covid-19 cogitava a ideia de se aposentar, mas foi dissuadida pela realização do teletrabalho. Para a entrevistada, o trabalho remoto contribuiu para mantê-la no trabalho, mesmo estando apta a se aposentar, tendo em vista que a rotina de trabalho presencial, mais cansativa, foi substituída por uma rotina mais flexível, com a jornada de horário menos rígida em que o próprio servidor pode administrar seu tempo, de acordo com as suas necessidades e conveniências.

Eu sinto que eu estou completamente adaptada. Tanto que eu não tenho vontade de voltar a trabalhar presencialmente. [...]. Vai cansando, ter que acordar cedo, ter que arrumar e tudo. Isso aí vai cansando. Eu acho que se tivesse presencialmente eu já ia estar pensando em aposentar. (S9)

Percebe-se, portanto, duas visões distintas acerca do tema, pois, enquanto o gestor G7 indica que a idade é um fator relevante para a adaptação ao teletrabalho, podendo, inclusive, induzir à aposentadoria aqueles servidores que já possuem condições para tanto, os servidores S2 e S9 se mostraram adaptados e satisfeitos com a nova rotina, sendo o trabalho remoto, inclusive, o estímulo para mantê-los em atividade. Diante dessas percepções antagônicas, buscou-se analisar, por meio dos relatórios elaborados pelo TCEMG, o quantitativo de servidores que se aposentaram nos anos de 2020 e 2021, ao longo da pandemia de Covid-19, a fim de averiguar se, de fato, o teletrabalho impulsionou o número de aposentadorias na instituição. De acordo com o Relatório Anual de Atividades Desempenhadas entre os anos de 2016 a 2020, o número de vacâncias por aposentadoria em 2020 (46), ano de deflagração da pandemia, manteve-se praticamente estável em relação ao ano de 2016 (49) e 2019 (45), mas foi inferior aos anos de 2017 e 2018, de acordo com o Gráfico 1.

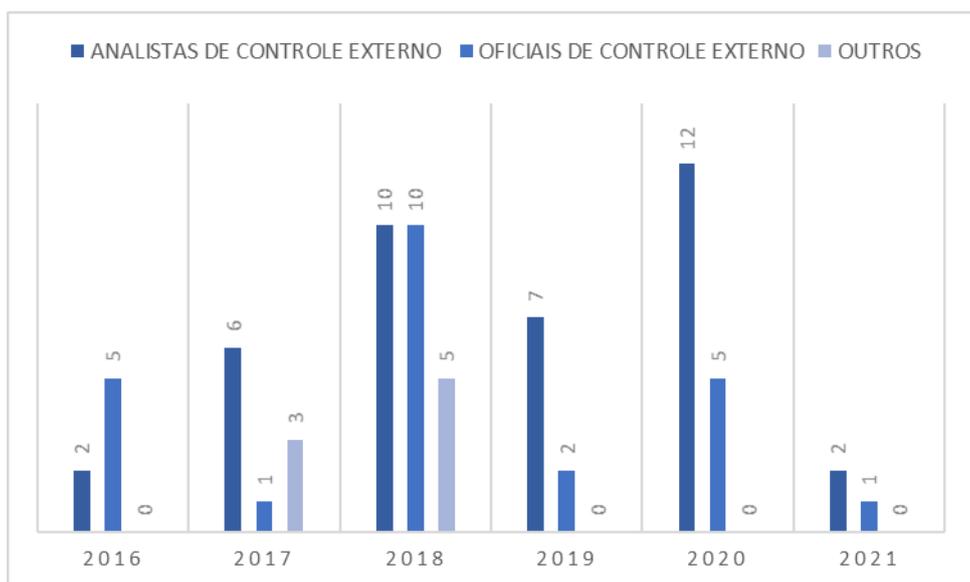
Gráfico 1 - Histórico de Aposentadorias entre 2016 e 2020



Fonte: Elaborado pelo autor

Para obter o número de aposentadorias ocorridas no ano de 2021, foi utilizado como parâmetro o Relatório de Atividades de Desempenhadas no 1º Trimestre, por ser este o documento mais recente disponível no Portal da Transparência do TCEMG. O número de aposentadorias do 1º Trimestre de 2021 foram comparados com o número de aposentadorias ocorridas no mesmo período entre os anos de 2016 a 2020. Nota-se que o número de vacâncias por aposentadoria no 1º Trimestre de 2021, ainda na vigência da pandemia, foi o menor (03) quando comparado ao mesmo período dos anos anteriores, conforme os dados organizados no Gráfico 2.

Gráfico 2– Histórico de aposentadorias no 1º trimestre dos anos de 2016 a 2021



Fonte: Elaborado pelo autor

Dito isso, não é possível afirmar que o trabalho remoto estimulou ou evitou a aposentadoria de servidores no TCEMG, haja vista que o quantitativo de aposentadorias no ano de 2020, apesar de ser inferior aos anos de 2017 e 2018, é bastante próximo do número de aposentadorias nos anos de 2016 e 2019, períodos em que vigorava o trabalho presencial na instituição. Do mesmo modo, o baixo número de aposentadorias no 1º Trimestre de 2021, quando comparado aos anos anteriores, não é suficiente afirmar que o teletrabalho contribuiu para a retenção de servidores em vias de se aposentar, uma vez que este quantitativo pode aumentar no decorrer do ano de 2021 e superar ou igualar o número de aposentadorias dos anos anteriores. Portanto, diante dos dados obtidos, verificou-se que, durante a pandemia de Covid-19, não há correlação entre a realização do trabalho remoto e o número de aposentadorias na instituição estudada.

Além da idade, os gestores consideraram que a dificuldade de adaptação ao trabalho remoto pode estar relacionada, também, ao perfil de cada servidor. Nogueira e Patini (2012), Chiarretto, Cabral e Resende (2018) e Mendes, Oliveira e Veiga (2020) ressaltam que a realização do teletrabalho requer pessoas que tenham conhecimento técnico aprofundado de suas tarefas, de modo a realizá-las sem supervisão direta de seu superior, que saibam definir prioridades e que tenham capacidade de se auto gerenciar. De acordo com o Manual de Home Office (TCEMG, 2017), além dessas competências, o teletrabalho requer servidores com capacidade de socialização, devido à possibilidade de isolamento social e profissional; capacidade de automotivação; capacidade de autodisciplina; bom nível de responsabilidade e motivação; disciplina para o cumprimento de rotinas de trabalho, além de independência tanto no planejamento quanto na execução do trabalho.

Estas competências, inclusive, foram inseridas no artigo 3º, da Resolução nº 16/2018 (TCEMG, 2018), que regulamentou o regime de teletrabalho “ordinário” no âmbito do TCEMG. Este normativo estabeleceu, ainda, que o perfil de cada interessado será objeto de avaliação pela Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal e pela Coordenadoria de Serviços Integrados de Saúde. Contudo, devido à adoção do teletrabalho “extraordinário” durante a pandemia de Covid-19, todo o contingente de servidores se viu forçado a migrar para o teletrabalho, inclusive aqueles que não têm o perfil adequado para tanto. Nesse contexto, o gestor G7 afirma que mais da metade de sua equipe não apresenta as características que considera essenciais ao trabalho remoto, como autonomia e proatividade, o que reforça a importância do trabalho de triagem e o cuidado na identificação e avaliação de

perfil que se adeque às habilidades e competências requeridas pelo trabalho remoto (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Eu não sei qual que é o número na minha sala, mas eu vejo que no máximo 40% da minha equipe teria condições de teletrabalho hoje. Que tem autonomia, que são pessoas que tem proatividade, correm atrás e tudo mais. Porque o resto das pessoas eu vejo que esse não tem condição de ir para teletrabalho mesmo. (G7)

Para você estar em um trabalho desse, você também tem que estar em um estado emocional mais equilibrado, porque senão... a culpa não é nem do teletrabalho ou do home office. É da condição física mesmo da pessoa de dar conta. (G8)

É interessante notar que grande parte dos servidores entrevistados afirmou que, mesmo inexistindo controle de jornada no trabalho remoto, tenta seguir, por conta própria, os mesmos horários que eram cumpridos no trabalho presencial, como forma de delimitar o horário de trabalho. De acordo com as falas a seguir, essa delimitação de jornada é contemporizada pela flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto, de forma que algumas horas a mais ou a menos de trabalho são compensadas em outro dia, ou até mesmo dentro do mesmo dia, porém em horários alternados. Essa administração do tempo, com consciência da necessidade de balizar o horário de trabalho e conciliá-lo com as demais atividades do dia a dia, reforça a ideia de que a realização do teletrabalho exige servidores que demonstrem comprometimento, responsabilidade, disciplina e autogerenciamento do tempo (BOONEN, 2002).

Eu gosto de manter o trabalho confinado num horário determinado. Então eu estabeleço hora para começar e hora para terminar. Obviamente que a gente se dá ali uma tolerância, às vezes um dia você acorda um pouco mais tarde, às vezes um dia você vai fazer uma atividade que você programou para fazer antes, então tem uma certa flexibilidade. Mas no geral eu delimito o horário de trabalhar. (S1)

Eu acho que a disciplina e a rotina são fundamentais. Então, eu tentei seguir, desde o começo da pandemia, a lógica que eu seguia no tribunal. [...]. Lógico que acontece de estar com um processo mais complexo e acontece, não com tanta frequência, de extrapolar. (S3)

Mesmo com disciplina na condução do trabalho remoto, os servidores S1, S3 e S4 indicaram que conciliar a esfera profissional e a esfera pessoal ou familiar tem sido uma das dificuldades desta modalidade. Essa dificuldade é explicada pelo entrevistado S1 pelo fato de estar presente no ambiente institucional, pois muitas vezes esse ambiente o mantém isolado de assuntos particulares, tornando-se mais fácil separar o trabalho da vida pessoal. Nesse mesmo sentido, o entrevistado S3 acredita que o regime presencial permite, com maior facilidade, manter o trabalho apartado das demais atividades, pois o trabalho fica confinado naquele ambiente. Para o entrevistado, a partir do momento em que não existe uma separação clara entre o espaço de trabalho e o espaço de descanso, o trabalho ou os assuntos que lhe são próprios pode acabar se expandindo ao longo do dia, invadindo, por exemplo, os horários de repouso, de lazer, além de finais de semana ou feriados.

Eu tenho impressão de pelo menos quando você está no trabalho assim, no tribunal, você fica mais inacessível. Não inacessível, mas tipo, as coisas da sua vida pessoal ficam mais difíceis de chegar até você lá. Você consegue se blindar mais em relação a isso, porque você está num ambiente institucional. Aqui eu estou trabalhando dentro de casa, então, querendo ou não, as coisas mesclam um pouco. (S1)

Eu acho que uma vantagem do presencial é que você tem o seu local de trabalho, você vai ao tribunal, a sua sala é aquela. Quando você chega em casa, a percepção que você tem é "agora eu vou descansar". Agora misturou. [...]. Isso atrapalha a questão da saúde psicológica, mental, a questão da ansiedade, você conseguir ficar tranquilo, relaxar e tal. (S3)

Eu procuro dividir, mas nem sempre dá certo. Às vezes você programa um dia, aí sai diferente. Eu estou tendo dificuldade de conciliar isso, meio que mistura. (S4)

Os relatos confirmam, portanto, os estudos de Rosenfield e Alves (2011), Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) e Tanus e Tarragó (2020), segundo os quais a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho, em alguns casos, pode se converter na sensação de trabalho ininterrupto ou na efetiva intensificação do trabalho, gerando dificuldades no equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, prejuízos à saúde mental dos trabalhadores, como o aumento de estresse e de ansiedade, além da perda de produtividade. Por este motivo, ressalta-se a importância da atuação da instituição na disponibilização de mecanismos que auxiliem os servidores no equilíbrio de suas atividades profissionais e pessoais, com especial atenção a aspectos como infraestrutura, tecnologia e suporte psicológico, conforme a recomendação de Filardi, Castro e Zanini (2020).

4.3.4 Da falta de suporte da instituição

Outra dificuldade exposta pelos gestores foi a falta de suporte da instituição em assuntos relacionados ao teletrabalho, como a falta de capacitação dos servidores para a utilização das tecnologias de informação e comunicação em regime de trabalho remoto. Em que pese todos os entrevistados afirmarem que o setor de informática do TCEMG esteja funcionando de forma satisfatória, quando demandado, observa-se o descontentamento de três gestores, que apontaram a falta de atuação ativa da instituição, no sentido de oferecer treinamentos e capacitações para os servidores em teletrabalho.

Eu acho que as tecnologias são adequadas, embora eu sinta que as pessoas ainda não estão adaptadas totalmente a elas. Então por exemplo, a gente tem o Teams, que é muito utilizado até fora do tribunal e é relativamente tranquilo de usar, mas eu não vi um treinamento para a utilização do Teams. Eu senti falta disso, dessa postura ativa do tribunal neste ponto. (G1)

Eu não posso reclamar da TI, especificamente, em termos de resolução dos problemas, porque a gente manda e eles resolvem. O problema é a capacitação, para não ter que mandar CRS. Para ser uma capacitação preventiva, digamos assim. (G3)

O tribunal tem que reconhecer que o corpo de servidores dele é formado por servidores mais antigos. Você tem que reconhecer a sua realidade e trabalhar nesse sentido. Poderia ter feito mais capacitações, mas o tribunal não fez capacitação de utilização do acesso remoto. Tem lá um pdf, mas poderia ter feito algum evento no

youtube de como usar, como fazer tudo. Agora está sendo um trabalho muito responsivo, o pessoal abre um CRS, a DTI até que atende rápido e tudo mais. Só que faltou a capacitação antes. (G5)

Segundo o entrevistado G1, apesar de a instituição disponibilizar algumas ferramentas tecnológicas necessárias para a realização de trabalho remoto, como o Microsoft Teams, não houve oferta de cursos, capacitações ou treinamentos para que os servidores se sentissem familiarizados com o sistema e pudessem explorar todas as suas funcionalidades, cabendo ao gestor prestar o suporte e instruir a equipe sobre a utilização dessas ferramentas. Por sua vez, G3 entende que muitos dos problemas de ordem técnica que são reportados por sua unidade poderiam ser evitados por meio da capacitação, tendo em vista que a maioria é recorrente e comum a vários servidores. G5 ressaltou que a instituição poderia ter se antecipado e oferecido capacitações voltadas, por exemplo, à utilização do acesso remoto, considerando que o seu quadro de pessoal é constituído, majoritariamente, por servidores “mais antigos”. Percebe-se, mais uma vez, a associação que muitos gestores fazem entre as dificuldades no uso de tecnologias e a idade dos servidores.

Quando questionados acerca da atuação do TCEMG em face do trabalho remoto, os servidores entrevistados apontaram que, apesar das dificuldades iniciais, relacionadas sobretudo ao acesso remoto e à instabilidade do ambiente virtual da instituição, o setor responsável pelo suporte técnico de informática tem atuado de forma tempestiva e eficiente diante das demandas que lhe são direcionadas. Nas falas de S4, S6 e S8, é possível notar que os servidores se mostraram satisfeitos com o atendimento do suporte técnico e compreensivos no atual contexto de pandemia, relativizando eventuais atrasos no atendimento em virtude da rapidez com que o setor de informática teve que se adaptar às novas exigências. Além disso, cabe salientar que a falta de capacitações treinamentos não foi aventada pelos servidores como dificuldade do trabalho remoto, diferentemente dos gestores.

De vez em quando, algumas vezes nesse mais de um ano, eu precisei recorrer ao pessoal da informática. Já houve problema, mas ele foi prontamente resolvido. (S4)

De uma forma geral, eu acho que o tribunal está se saindo bem, na medida do que foi possível. A gente tem que compreender isso, porque foi feito às pressas. O sistema também na VPN, esse acesso remoto, foi tudo feito às pressas. (S6)

Quanto ao suporte tecnológico, graças a Deus eles vêm me atendendo com uma certa rapidez. (S8)

Além da capacitação voltada para os servidores, três gestores reclamaram do setor de gestão de pessoas da instituição, que não organizou uma capacitação direcionada aos próprios gestores, a fim de orientá-los sobre assuntos importantes relacionados à gestão da equipe em trabalho remoto. Nesse sentido, G3 e G5 apontaram que muitas das suas atribuições não lhe

foram repassadas, ou foram repassadas intempestivamente, de forma que eles acabaram “se virando” e descobrindo muitas coisas por si, sem o suporte da gestão de pessoas. G4 salienta, mais uma vez, a importância de uma postura ativa do TCEMG, oferecendo orientações e treinamentos por iniciativa própria, sem necessidade de provocação dos interessados.

Ninguém deu essa capacitação de tipo "olha, é importante se conectar com as pessoas da sua sala". [...]. Porque ninguém te passa nada. É tipo "aprende aí como fazer, como ser coordenador". Cada dia surge uma coisa nova que eu descobri que eu tinha que fazer e eu não sabia. (G3)

Eles estão disponíveis, mas é sob demanda. Não tem essa questão de juntar todo mundo e falar assim "vamos aqui fazer um treinamento assim, vamos fazer um treinamento direcionado para cá". (G4)

Eu achei que falta um pouco de apoio da DGP nesse sentido. Assim, eles fazem dinâmica com a gente, botam a gente para colorir, para ouvir música e tal. Mas na hora que você precisa ali, num negócio que você tem que preencher, muitas informações necessárias não me foram passadas, com a devida antecedência e com o devido cuidado que eu entendo que deveriam ter sido passadas. (G5)

Os depoimentos, portanto, corroboram os estudos de Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), Chiaretto, Cabral e Resende (2018), Carvalho e Fincato (2018), Filardi, Castro e Zanini (2020) e Guerra *et al.* (2020), segundo os quais, além de investimento em infraestrutura tecnológica, as instituições devem se atentar, também, à realização de capacitações e treinamentos específicos voltados tanto para os gestores quanto para os servidores, visando à constante qualificação do trabalhador para o desenvolvimento de competências relacionadas à realização do trabalho remoto. Contudo, é importante ressaltar que, conforme apontado por Filardi, Castro e Zanini (2020), o setor público possui características particulares em relação ao setor privado que podem dificultar o atendimento destas demandas, como a burocracia estatal e a restrição orçamentária, desafios que podem ser atenuados por meio do compartilhamento de boas práticas e troca de experiências, estimulando-se a instrutória interna e a comunicação institucional, além da promoção de ações como palestras e *workshops* sobre o tema (GUERRA *et al.*, 2020).

4.3.5 Do acúmulo de funções na pessoa do gestor

A falta de adequação tecnológica, a dificuldade de adaptação dos servidores e a falta de suporte institucional resultam no acúmulo de funções na pessoa do gestor, dificuldade que foi suscitada por quatro entrevistados. Tal dificuldade reside no fato de que vários problemas relativos às tecnologias de informação e comunicação são frequentemente reportados à chefia imediata, que muitas vezes presta o suporte técnico necessário, não obstante a orientação no sentido de reportá-los diretamente ao setor de informática do TCEMG. Nota-se, nos discursos seguintes, que este auxílio ocorre com frequência para todos os tipos de demanda, inclusive

para aquelas de relativa simplicidade, como reiniciar o computador por meio de acesso remoto.

Eu me senti muito demandada em questões básicas, mesmo se passando esse um ano. Questão de ligar, reiniciar computador, pequenas coisas. Eu tive que ensinar o pessoal reiniciar o computador remotamente, por que o computador trava, e não abre navegador, aí eu falei "oh gente, Atl + F4". (G3)

Sou eu que ensino, não é nem DTI. Aí a gente acaba realmente ensinando tudo aos meninos. (G6)

G5 afirma que até presta o suporte técnico que lhe é demandado, mas sente que a assunção de funções alheias à gestão pode inviabilizar as suas atividades enquanto gestor. O entrevistado G7, por sua vez, ressalta o caráter multitarefas adquirido pelo gestor em decorrência do trabalho remoto realizado na pandemia de Covid-19, comparando-se a um “Técnico de TI”.

A gente tenta ajudar, mas chega um ponto que se a gente começar a assumir essas coisas vai ficar inviável. (G5)

Você vira o técnico de TI, o gestor vira um técnico de TI. Eu recebo umas 20 mensagens de pessoas distintas no WhatsApp. E às vezes é uma coisa “besta”, tipo, a pessoa congelou uma planilha do Excel. Aí você tem que ir lá, com paciência.... (G7)

De acordo com os gestores, problemas de ordem técnica na área de informática também ocorriam no trabalho presencial. Porém, naquelas situações, os servidores acionavam o setor responsável, ao invés de abordar a chefia, ou até mesmo contavam com uma rede de apoio dentro do próprio setor, em que, muitas vezes, o colega de trabalho ao lado prestava o auxílio necessário. À distância, porém, essa função ficou concentrada apenas na figura do gestor, acumulando-se com as outras atividades típicas de gestão.

Acho que no presencial eles iam pegar o telefone, ligar para a DTI. Era bem mais tranquilo. (G5)

Querendo ou não, esse tipo de coisa acontecia antes, só que não ficava só com o gestor. Como estava todo mundo ali na sala, um colega do lado dela ajudava. Mas agora não, fica tudo concentrado no gestor. Tinha coisas que a própria equipe já resolvia, um ajudava o outro. Agora você não tem mais essa conversa entre as pessoas da equipe, você tem conversa das pessoas da equipe com o gestor. Então concentrou tudo no gestor. (G7)

Percebe-se que esses gestores, no trabalho remoto, se sentem como a referência a imediata da equipe para todo tipo de assunto, inclusive para aqueles fora de suas alçadas ou alheios à gestão, o que gera uma sensação de sobrecarga e esgotamento. O depoimento de G5, por exemplo, dá conta de que os proveitos inerentes à função de gestão, como a remuneração adicional, não estão sendo suficientes para superar as atribulações pelas quais vêm passando no decorrer do trabalho remoto. G5, por sua vez, é taxativo ao afirmar que a sua qualidade de vida, enquanto gestor, piorou com o advento do teletrabalho, o que o faria abandonar a função

caso essa modalidade se torne a realidade da instituição após a pandemia. Ambos os entrevistados ressaltaram, ainda, que os benefícios do trabalho remoto, como a flexibilidade de horário, poderiam ser melhor usufruídos caso não ocupassem a função de gestão, demonstrando a particularidade do desafio enfrentado pelos gestores no teletrabalho, quando comparado aos demais membros da equipe. De acordo com Leite e Lemos (2021), a comunicação, no trabalho remoto, ocorre com maior proximidade entre os gestores e os servidores, que compartilham entre si assuntos como dificuldades, facilidades, falta de adaptação, problemas de saúde, entre outros. Esses assuntos devem ser levados ao conhecimento do setor de gestão de pessoas, a quem compete promover ações voltadas para área de saúde, suporte psicológico, ergonomia, medicina do trabalho e capacitação. O gestor, portanto, exerce um papel de “ponte” entre os servidores e o setor de gestão de pessoas. A falta de apoio desse setor acarreta a sobrecarga do gestor, conforme citado por G5 e G7, que perde essa qualidade de intermediário e passa a ser o responsável por prestar diretamente todos os auxílios demandados pelos servidores (LEITE; LEMOS 2021).

Talvez eu, como analista, eu até pensasse mais em trabalho remoto. Mas eu, como gestor, o custo-benefício para mim não está compensando. No momento, como gestor, eu estou vendo mais pontos negativos do que positivos. Se você me perguntasse como analista, talvez eu ia ficar mais equilibrado, talvez tendendo um pouco para os aspectos positivos. (G5)

Como gestor, se for caminho sem volta eu prefiro ser um técnico, eu vou produzir meu relatório, vou controlar meu horário, vou trabalhar na hora que eu quero. Agora para o gestor [...] piorou muito a qualidade de vida. (G7)

Nota-se, a partir das falas de G5 e G7, que o acúmulo de funções no trabalho remoto contribui para o aumento de resistência a esta nova forma de trabalho, criando-se uma visão cética por parte dos gestores em relação aos possíveis benefícios desta modalidade, o que corrobora os estudos de Leite e Lemos (2021). A resistência dos gestores, inclusive, foi um dos obstáculos observados por Guerra *et al.* (2020) durante a implementação do teletrabalho no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT8). Para os autores, a superação desta resistência envolve o apoio da alta administração para dar credibilidade às ações do projeto de trabalho remoto, além de uma gestão integrada entre os diversos setores do órgão para o correto esclarecimento de todos, mormente o setor responsável pela gestão de pessoas, de forma que os assuntos relativos ao trabalho remoto não fiquem restritos apenas à pessoa da chefia imediata (GUERRA *et al.*, 2020; LEITE; LEMOS, 2021).

4.3.6 Da comunicação remota

Segundo Silva e Vieira (2015), Hau e Todescat (2018) e Santos e Saraiva (2020), a comunicação dos teletrabalhadores entre si e dos teletrabalhadores com os seus gestores é

desafiadora no trabalho remoto, com influência direta sobre a produtividade da equipe. Dentro desse contexto, os autores recomendam aos gestores atenção especial ao *feedback*, que deve ser repassado aos seus subordinados de maneira clara, para evitar mal-entendidos. O *feedback* também é o momento de reconhecer os avanços da equipe, o que contribui para mantê-la motivada e engajada, além de aumentar a confiança e o senso de pertencimento entre os indivíduos. Nesse sentido, os entrevistados G1 e G8 reconheceram a importância desse contato frequente com a equipe, mantendo-a informada sobre os resultados de suas atividades, bem como a dinâmica de trabalho da unidade. O entrevistado G1, em consonância com o disposto por Santos e Saraiva (2020), ressaltou a importância de se reconhecer o trabalho da equipe e o seu valor perante a instituição, como forma de aumentar a confiança dos servidores e mantê-los unidos durante a realização do trabalho remoto.

Eu atualizava quanto à situação da coordenadoria, eu divulgava processos que eram críticos para a gente e foram bem feitos, resultados da coordenadoria. Aí você eleva o moral do pessoal. Eu procurei mostrar que a nossa Coordenadoria, de fato, estava dando resultado para o tribunal. Isso manteve a gente unido. (G1)

Mesmo distante eu acho que é importante o gestor estar constantemente junto à equipe mostrando os resultados, mostrando os trabalhos que estão sendo realizados, até explicando a dinâmica de distribuição de processos. Eu sempre tive esse cuidado por meio do WhatsApp. (G8)

Além da comunicação geral, destinada a equipe, o entrevistado G1 apontou que, no trabalho remoto, faz-se necessária uma comunicação individualizada e mais próxima com aqueles servidores que se mostraram pouco adaptados ao teletrabalho. Para o entrevistado G4, cabe ao gestor ter a sensibilidade para reconhecer os servidores que demandam contato diário, sem o qual muitos deles se sentem “perdidos”. Corrobora-se, portanto, o estudo de Santos e Saraiva (2020), no sentido de que a interação personalizada se mostra mais eficiente para aqueles teletrabalhadores com dificuldades de se expressar e compartilhar as suas experiências diante dos demais colegas de trabalho.

No individual, para aquelas pessoas que eu via que estavam com dificuldades, ou com alguma restrição, eu mantinha um contato próximo. (G1)

Você tem que sentir ali quem tem necessidade de estar em contato todo dia, porque se você parar de falar parece que a pessoa se sente meio perdida. Então tem gente que precisa de mais direcionamento, tem gente que demanda mais. (G4)

Os depoimentos seguintes indicam que, devido ao isolamento dos servidores no trabalho remoto, a figura do gestor acabou se tornando a referência imediata para a busca de orientações, inclusive para assuntos de natureza pessoal. Desta forma, em muitos casos, os gestores precisaram desempenhar também o papel de “psicólogos”, mantendo contato próximo com os servidores, por meio de ligações telefônicas, a fim de ouvi-los e motivá-los no ambiente de teletrabalho.

Eu recebi uma ligação de uma pessoa que eu não esperava, que era uma pessoa mais distante da sala, mais quieta, relatando vários problemas pessoais para mim. Problemas tensos, que eu não imaginei que ela iria contar para mim. Só que como eu fiquei nessa referência na coordenação, a pessoa saiu contando tudo, e eu fiquei assim: “Meu Deus do céu, o que que eu faço? ”. O coordenador é um psicólogo, com certeza. (G3)

É importante você valorizar o servidor, porque a gente já está num ambiente fechado, está sozinho. O gestor tem que ter esse cuidado para levantar autoestima, porque senão o servidor vai se perdendo mesmo. Então é muito importante esse trabalho psicológico com o servidor. Algumas ligações se transformam mesmo no trabalho de psicólogo, do servidor querer bater papo, conversar, por estar se sentindo sozinho. (G8)

Nesse sentido, o entrevistado S8 afirma que sentiu dificuldade de adaptação nos primeiros meses de trabalho remoto devido ao fato de ter que conciliar o trabalho com as obrigações domésticas e familiares, sobretudo por ter filho ainda em fase pré-escolar, além da falta de equipamento e infraestrutura adequada para a realização de suas atividades profissionais. O servidor recorreu, então, ao seu gestor imediato para expor as suas dificuldades, e ressaltou a compreensão da chefia diante dos problemas relatados, utilizando-se adjetivos como “carinhosa” e “atenciosa”, conforme o relato a seguir, o que reforça a necessidade de se construir uma relação amistosa e confiável entre gestor e seu subordinado, mormente quando esta relação é gerida à distância. As falas dos gestores e do entrevistado S8 denotam a importância da prática da escuta ativa por parte dos gestores, conforme preconizado por Santos e Saraiva (2020), o que contribui para a criação de um ambiente mais leve e menos formal, elementos essenciais para a fluidez da comunicação no trabalho remoto. Para tanto, é imprescindível que os gestores desenvolvam ou aprimorem competências, como a empatia, mostrando-se compreensivos diante de situações peculiares a esta modalidade e que podem se apresentar na rotina dos servidores, como, por exemplo, os impactos psicológicos do isolamento ou as eventuais dificuldades de adaptação à rotina de trabalho remoto (VIEIRA, 2015; LEITE; MULLER, 2017).

Apesar das minhas dificuldades iniciais, eu optei por abrir um caminho direto com a coordenadora. Já tinha essa abertura com ela, ela sempre foi muito carinhosa, muito atenciosa. Eu acho que ela está mais próxima da minha realidade. (S8)

Acerca dos meios de comunicação utilizados em teletrabalho, todos os gestores apontaram como principal ferramenta o aplicativo de mensagens instantâneas WhatsApp, meio pelo qual são compartilhadas as diretrizes de trabalho e feitas as comunicações internas da unidade. Além desta interlocução profissional, G2 afirma que o WhatsApp é utilizado também para manter a integração da equipe, com a criação de grupos para interação entre os servidores. G8, por sua vez, aponta que mesmo antes de ligar para o servidor, ele entra em contato pelo WhatsApp para saber se a pessoa pode atender naquele momento, inferindo-se

que a comunicação por meio de mensagens instantâneas é utilizada *a priori*, mesmo nos casos em que se faça necessário o contato telefônico, em linha dos achados de Nogueira e Patini (2012).

Em termos de equipe, o WhatsApp foi a minha ferramenta de manter a união. (G1)

A gente usa muito grupo de WhatsApp, essa é a ferramenta mais utilizada. (G3)

Eu tenho um grupo de WhatsApp para cada equipe de auditoria. Além desses grupos, eu tenho um grupo de trabalho geral, que é só de trabalho, e eu tenho um grupo da unidade que é só para bobeira. (G2)

Então eu sempre me pautei muito nesse cuidado de perguntar "posso te ligar?", para não atrapalhar a rotina pessoal de cada um e tentar fazer os contatos em horários mais razoáveis. (G8)

Dois entrevistados ressaltaram a importância de o gestor ter conhecimento dos horários, das atividades e da rotina de trabalho de seus subordinados. A facilidade no envio e recebimento de mensagens instantâneas por meio do WhatsApp pode dar a impressão de o servidor estar disponível o tempo inteiro, sendo acionado em momentos fora de seu horário de trabalho. Cabe ao gestor, portanto, evitar com que isso aconteça, compreendendo e respeitando a jornada de cada um.

Tem que ter atenção de saber que a pessoa não está ali disponível o tempo inteiro só porque está em casa. A gente tem que tomar cuidado na gestão de quem faz 8 horas, por exemplo, pode fazer 8 horas de 6 às 3 horas. Eu não posso demandar a pessoa à noite. Então tem que ter esse feeling individualizado mesmo. (G4)

A gente sabe que o WhatsApp se tornou uma ferramenta de trabalho e em algumas situações ele é 24 horas. Então até hoje eu tenho muito cuidado de estabelecer um horário. É importante saber as atividades que o servidor tem para a gente saber que horas pode acionar e que horas que não dá para acionar. (G8)

Esta, inclusive, foi uma das dificuldades relatada pelo entrevistado S4, conforme o depoimento a seguir. Percebe-se que, durante a realização do trabalho remoto, o servidor se sente disponível em período integral, mesmo fora daquele que seria o seu horário habitual de trabalho, sendo demandado em períodos alternados do dia. Mesmo quando não é efetivamente acionado, o servidor se sente em uma espécie de “regime de sobreaviso”, ou seja, ele se mantém alerta o tempo todo, pois sente que a qualquer momento pode ser demandado pelo seu gestor.

Em relação à chefia, às vezes você recebe mensagem de manhã, depois recebe de tarde, depois recebe à noite. Então você fica meio que o dia inteiro, mesmo se você escolher um horário de trabalho, você fica o restante do dia ligado aqui no celular. [...]. Isso é um lado negativo do home office. Você fica ligado. Mesmo que você não esteja trabalhando, mas você fica ligado. E você pode ser acionado a qualquer momento. (S4)

Nota-se, nos depoimentos dos entrevistados G4 e G6, que o oposto também ocorre, ou seja, muitas vezes os próprios gestores é que se sentem demandados por seus subordinados fora do horário de expediente, ou quando, por algum outro motivo, não estão disponíveis

naquele momento para atendê-los. As falas dos gestores e do entrevistado S4 vão ao encontro dos estudos de Rosenfield e Alves (2011), pois embora o teletrabalho seja muitas vezes associado à flexibilidade de horário e autonomia para gerir o próprio tempo, ele pode gerar também uma conexão permanente entre o gestor e o trabalhador, que fica de prontidão para antever as demandas que surgirem, sem restrições de tempo ou de disponibilidade. Ressai-se daí a importância do chamado “direito à desconexão”, isto é, o ajuste prévio feito entre a chefia e o trabalhador visando a limitação da jornada, de forma que ambos não venham a ser acionados fora do horário de trabalho ou durante os períodos de descanso (MACEDO; XEREZ, 2016).

Agora nessa gestão eu consegui ver isso, porque o tempo inteiro alguém te demanda. Você não está ali presencialmente, então a pessoa presume que você está trabalhando. (G4)

A todo momento eu estou recebendo Whatsapp, Lync, Skype aqui, para poder auxiliá-los, mas eu preciso paralelamente produzir. Então esse tem sido um problema do trabalho remoto. Se fosse no presencial, eu ia falar “não, tenta fazer aí”, ou dar uma orientação rápida, mas me quebra muito o raciocínio ter que ficar parando toda hora. (G6)

Outro ponto destacado pelos gestores em relação à utilização do WhatsApp é o cuidado no uso da comunicação escrita, que pode provocar erros de interpretação e fazer com que a informação seja repassada de forma equivocada ao servidor. Nota-se, nas falas seguintes, a importância atribuída pelos gestores à comunicação oral e à comunicação não verbal, visto que a transmissão correta da informação envolve, também, aspectos como o tom de voz, as expressões faciais e corporais, além de gestos dos interlocutores, elementos que muitas vezes ficam comprometidos na interação virtual (SANTOS; SARAIVA, 2020).

Quando a gente escreve tem aquele erro de interpretação. Então às vezes a pessoa te interpreta errado, a entonação errada. Eu acho que se você tivesse falado presencialmente, era muito mais rápido, muito mais direto. A pessoa vê a sua expressão facial, então ela entende o jeito você está querendo falar e tudo mais. E você resolve aquilo rapidinho. (G3)

Em relação ao teletrabalho, o meu destaque mesmo é o cuidado com a comunicação escrita, que está prevalecendo neste ambiente de home office. Porque pode comprometer o tom da conversa e até a informação. (G8)

Apesar dos cuidados assinalados por G3 e G8, a comunicação escrita exerce papel importante para o gestor, conforme o depoimento seguinte. Para G8, a comunicação à distância, muitas vezes realizada de forma individualizada e privada de características da comunicação presencial, pode acabar se tornando um “telefone sem fio”. O gestor, por exemplo, passa uma informação para determinado servidor, que, por sua vez, pode repassá-la erroneamente a outro servidor, e assim sucessivamente, fazendo com que a informação transite de forma distorcida pela unidade. Por esta razão, o gestor relata fazer uso frequente de

expedientes como e-mails ou mensagens de WhatsApp encaminhadas à toda equipe de trabalho, fazendo da comunicação escrita o comprovante formal de que a mesma informação foi dada a todos, com vistas a diminuir os eventuais ruídos de comunicação. Nota-se que o gestor se sente resguardado ao documentar a comunicação realizada no trabalho remoto, o que não seria necessário no trabalho presencial, em que muitas informações eram repassadas em conjunto a todos os servidores, em reuniões ou até mesmo nas conversas do dia a dia.

A respeito do trabalho remoto, eu acho importante o gestor documentar tudo. Todas as orientações que ele passar para os servidores. Fazer tudo por escrito, de forma que a informação chegue a mesma para todos e ter essa segurança de que a informação foi dada. (G8)

Além do WhatsApp, o Microsoft Teams, plataforma de comunicação, chat online, compartilhamento de arquivos e agendamento/realização de videoconferências, é considerado a principal ferramenta para realização de reuniões virtuais. Estas reuniões são realizadas com a finalidade de atualizar toda a equipe sobre as atividades da unidade, definir novos objetivos ou, ainda, discutir algum assunto específico que seja demandado pela equipe.

Marcar uma reunião virtual no Teams na CFAMG é um evento. Então, precisa mandar com antecedência, dizer: "Olha o link está aqui. Foi para o seu e-mail, se você aceitar vai para seu calendário". Então não é algo assim: "bom, estamos com uma dúvida, vamos resolver". (G1)

A gente tem uma reunião mensal no Teams, que é a reunião geral da Coordenadoria, onde todo mundo fala o que fez, o que está fazendo, eu atualizo todo mundo do que que foi feito, do que a gente vai fazer. Além dessa reunião geral, a gente eventualmente tem reuniões pontuais com equipes de auditoria, sempre que eles demandam. (G2)

Eu estou fazendo no Teams uma reunião por mês. Mas assim, é todo dia alguém com dificuldade para entrar, alguém com dificuldade de internet. Sempre tem um problema. (G5)

De acordo com as falas de G1 e G5, apesar de ser a plataforma de videoconferência disponibilizada pelo TCEMG, muitos servidores ainda apresentam dificuldades na operacionalização do Microsoft Teams, o que torna trabalhosa a utilização desta ferramenta em suas unidades. Vê-se, mais uma vez, a importância da atuação da instituição, no sentido de oferecer treinamentos e capacitações voltadas para o público interno da instituição, com vistas a aprimorar o conhecimento sobre todo o instrumental tecnológico necessário para realização do teletrabalho, sob pena de desestimular o uso das ferramentas de tecnologia da informação disponíveis.

A realização de videoconferências, além de tratar dos assuntos relacionados às atividades da unidade, também proporciona um momento de interação mais próxima entre a equipe, amenizando o impacto acarretado pela falta do convívio presencial. Conforme o disposto por Hau e Todescat (2018) e Santos e Saraiva (2020), esse momento de interação é

importante, pois é a oportunidade para todos os servidores se verem e se ouvirem, colocarem “a conversa em dia”, além de terem um momento de descontração, de forma a fortalecer os laços de solidariedade entre a equipe. Nesse sentido, os depoimentos seguintes narram como foi realizada a primeira reunião virtual, após quase um ano de teletrabalho na pandemia, ressaltando a felicidade dos servidores em se reencontrarem, mesmo que virtualmente.

Foi uma alegria para eles poder ver todo mundo na tela. De um ponto da galera falar "gente liga a câmera eu quero ver vocês". Foi até emocionante, porque tinha dado um ano já que ninguém se via direito. E aí a primeira meia hora de reunião era só bater papo. Porque o pessoal precisava disso. Acho que psicologicamente precisava disso. E aí agora toda vez, uma vez por mês, eu tenho tentado fazer essa reunião. (G3)

Eu faço reunião e eu vejo o quanto o pessoal fica muito feliz, muito contente em se ver ali. Porque eles não faziam reunião ano passado. Não tiveram nenhuma reunião no ano passado. Quando eu fiz a primeira reunião, o pessoal falou "nossa, que saudade". (G5)

Ao serem questionados sobre a comunicação com o gestor durante a realização do teletrabalho, os servidores entrevistados se mostraram satisfeitos e afirmaram que as tecnologias disponíveis hodiernamente, como o WhatsApp, contribuem para a manutenção de uma comunicação rápida e eficiente, tal como ocorria no trabalho presencial. Destaca-se a fala do entrevistado S3, que considera a comunicação à distância mais objetiva do que aquela comunicação ao vivo, realizada no local de trabalho. Conforme exposto alhures, esta objetividade se torna necessária no trabalho remoto como forma de evitar eventuais equívocos de interpretação, que ocorrem com frequência no uso da comunicação escrita (SANTOS; SARAIVA 2020). Já para o entrevistado S5, apesar de o contato com o gestor ter se tornado menos frequente durante o teletrabalho, ele acredita que a comunicação à distância não apresenta grandes diferenças quando comparada com aquela que era realizada no seu setor, o que reforça a eficácia das ferramentas de TIC disponibilizadas para a condução do trabalho remoto.

Essa comunicação com gestor não tenho nada a reclamar não. Você tem que otimizar, porque quando você está na mesa com a pessoa, você sai falando. No virtual, na mensagem, você tem que otimizar, vai direto ao ponto. Não dá para ficar “mirabolando” demais também não. (S3)

Eu acho que não é diferente do que era sala não. É menos contato, porque você não vai ver a pessoa, você só vai ter contato se ela te demandar uma coisa específica. (S5)

Por outro lado, todos os servidores apontaram que houve redução considerável da comunicação com os demais colegas de trabalho. O entrevistado S1 afirma que a comunicação com outros servidores é realizada de forma genérica, por meio de grupos de WhatsApp. Além disso, é interessante notar que, no trabalho remoto, os servidores

mantiveram contato com certa frequência apenas com aqueles colegas com quem já tinham mais intimidade no trabalho presencial, conforme exposto pelo entrevistado S5. Pode-se inferir, portanto, que o trabalho remoto prejudicou o contato com os demais colegas de sala ou, ainda, com servidores de outros setores. O entrevistado S3, por sua vez, acredita que esse déficit de comunicação entre os membros da equipe pode ser superado pela utilização das ferramentas tecnológicas atuais.

Basicamente é inexistente. Com a pessoa da sala é mais no grupo de WhatsApp. Então é a comunicação aí no geral, naquele grupo. (S1)

Então assim, diminuiu o número, o ritmo da comunicação, mas quando eu preciso, não tenho nada a reclamar não. Por via do WhatsApp também, essas coisas. (S3)

Se eu pensar no sentido da turma que eu tinha contato antes, eu continuo tendo contato com eles mesmo. Não mudou tanto não. Às vezes você não vai falar qualquer hora. Às vezes você marca, a hora que dá para trocar uma ideia. Mas eu acho que é tranquilo nesse sentido. (S5)

A percepção dos servidores acerca da comunicação coincide com os achados de Santos e Saraiva (2020), que já haviam constatado que, apesar de a comunicação dos trabalhadores com os seus gestores não ter sido prejudicada durante o teletrabalho, a comunicação entre os pares foi afetada, o que pode ser explicado pelas diferenças geográficas. Afinal, no trabalho remoto, cada servidor está estabelecido em uma localidade diferente; pelas diferenças de horário, tendo em vista que cada servidor segue uma rotina distinta; ou, ainda, pelas diferenças de cognição ou disponibilidade tecnológica, que também pode variar de pessoa para pessoa. Para mais, os autores acreditam que essa dificuldade pode estar vinculada a atuação do próprio gestor, que muitas vezes dá atenção apenas à comunicação entre ele e seus subordinados, negligenciando a criação de um ambiente de interlocução horizontal, destinado à comunicação dos servidores entre si (SANTOS; SARAIVA, 2020).

Diante de todo o exposto, verifica-se que, de maneira geral, a implementação do trabalho remoto se mostrou mais dificultosa do ponto de vista dos gestores, podendo-se perceber, inclusive, algumas divergências em relação às falas dos servidores. É o caso, por exemplo, da falta de adequação tecnológica citada por cinco gestores, enquanto esta mesma dificuldade foi observada no discurso de apenas um único servidor. Outro aspecto ressaltado pelos gestores foi a falta de adaptação dos servidores à rotina de trabalho remoto, vista por muitos como reflexo da idade dos servidores. Esta percepção, contudo, contrasta com a percepção dos servidores entrevistados que já possuem condições para aposentadoria, os quais se mostraram completamente adaptados e mais satisfeitos no regime de teletrabalho.

Vale ressaltar, também, a falta de suporte da instituição e o acúmulo de funções relatados por muitos gestores, observando-se em suas falas sinais de esgotamento e de sobrecarga, com alguns manifestando, inclusive, o desejo de abandonar função de chefia na hipótese de perpetuação do trabalho remoto. Todas essas dificuldades lançam luz sobre a necessidade de ações institucionais voltadas especificamente para os gestores, como capacitações, treinamentos, troca de experiências, palestras e seminários acerca do tema, com vistas ao desenvolvimento ou aprimoramento de competências gerenciais necessárias à condução do teletrabalho. Além disso, faz-se necessário também a atuação integrada de todos os setores da instituição, desde a alta gerência, com disseminação de uma política de gestão clara e eficiente, que seja capaz de direcionar corretamente as atividades essenciais à produção (JACOMOSSI; FELDMAN, 2020), até as áreas-meio, como o setor de gestão de pessoas e de tecnologia da informação, como forma de garantir o suporte às chefias e, principalmente, aos servidores, mitigando-se, assim, a alegada sobrecarga citada pelos gestores.

4.4 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Esta categoria é constituída pelas informações relativas às vantagens e desvantagens do trabalho remoto, realizado durante a pandemia de Covid-19, na percepção dos gestores e servidores entrevistados. As vantagens citadas foram a melhoria de produtividade, o aumento da motivação e do engajamento no trabalho, a flexibilidade de horário, a diminuição de custos e de tempo com deslocamento, o aumento de qualidade de vida, a redução de estresse, a redução de absenteísmo e a ubiquidade do trabalho. Por outro lado, as desvantagens relatadas foram a queda de produtividade, o aumento do tempo disponível para o trabalho, a dificuldade de comunicação remota e a perda do convívio e interação entre os colegas de trabalho.

4.4.1 Das vantagens do teletrabalho

Na percepção de quatro gestores, as vantagens auferidas com a realização do trabalho remoto estão relacionadas à melhoria de produtividade da equipe, objeto de análise na seção anterior, bem como ao aumento de motivação e engajamento dos servidores. É interessante notar que, quando questionados acerca das possíveis vantagens proporcionadas pelo teletrabalho, metade dos entrevistados responderam que a implementação desse regime não trouxe nenhum benefício à unidade, deixando evidente o quão divergente é o tema na percepção dos gestores.

Três gestores relataram que, durante a realização do trabalho remoto, os servidores se mostraram mais motivados, o que, segundo eles, pode ser explicado pela flexibilidade de horário proporcionada por este regime. Para G2, no trabalho presencial, o servidor muitas vezes se sentia em dia com as suas obrigações pelo simples fato de ter cumprido a carga horária no local de trabalho, mesmo que a sua presença ali, ao final do expediente, não tenha sido produtiva. Por outro lado, diante do conforto de trabalhar na própria casa, sem controle de horário, o servidor se sente na obrigação de trabalhar e de ser produtivo, entregando mais resultados do que entregaria no trabalho presencial.

No tribunal tem aquela questão da pessoa, ela estando dentro do tribunal presencialmente, ela pode estar sem fazer nada ali, mas ela se enxerga cumprindo um expediente de trabalho. Na cabeça dela, na mente dela, ela está cumprindo a parte dela como servidora. Agora, ela em casa, sem ninguém cobrando, ela não vai ficar o dia todo assistindo televisão. Ela vai ficar “pô, estou em casa, não estou fazendo nada, eu tenho que trabalhar, tenho que produzir”. Ou seja, uns acabam produzindo até mais do que presencialmente, né? (G2)

Por sua vez, G8 acredita que o teletrabalho contribuiu para aumentar o engajamento dos servidores nas atividades desempenhadas na unidade. Para o entrevistado, isso ocorre porque, no trabalho presencial, todas as atividades ficam restritas ao horário de trabalho, sendo difícil para o gestor contar com a colaboração do servidor após o encerramento do expediente, quando já está fora de seu local de trabalho. Já no trabalho remoto, como não existe essa rigidez de horário nem separação clara entre a casa e o local de trabalho, os servidores se mostraram mais dispostos a colaborar fora daquele que seria o seu “expediente normal”.

Eu percebi que as pessoas estavam mais engajadas com o trabalho. Eu acho que as pessoas estavam mais colaborativas, para poder ajudar. Porque quando é o presencial, deu o horário, foi embora e acabou. (G8)

Não obstante, o próprio gestor reconhece que, para muitos servidores, o trabalho presencial proporciona um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. O enunciado seguinte evidencia a visão controversa do gestor em relação ao comportamento dos servidores no trabalho remoto, pois, se por um lado esse aumento de engajamento é positivo do ponto de vista do gestor, por outro lado ele mesmo reconhece que pode ser negativa do ponto de vista do servidor, que em muitos casos não consegue separar a vida profissional de sua vida pessoal quando realiza o trabalho remoto.

Eu vejo que no ambiente presencial é mais fácil promover o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. (G8)

Contrapondo-se à percepção de G8, o servidor S4 afirma que uma consequência nociva do trabalho remoto foi justamente o aumento de tempo disponível para o trabalho, o

que faz com que o servidor acabe ficando o dia inteiro à disposição da chefia ou com o pensamento voltado para as tarefas profissionais, mesmo naqueles momentos destinados a outras atividades de cunho pessoal. O servidor, inclusive, acredita que essa questão deva ser regulamentada pela instituição, o reforça, mais uma vez, o chamado direito à desconexão, ou seja, o direito assegurado ao trabalhador de não trabalhar após o expediente e nem ser interrompido durante os seus períodos de descanso (MACEDO; XEREZ, 2016). Nota-se, portanto, a ambivalência do citado “aumento de engajamento”, que pode ser percebido tanto como vantagem, se considerado o lado do gestor, quanto como desvantagem, considerando-se o lado do servidor, que se vê a mercê das demandas da chefia, sem restrições de tempo ou disponibilidade (ROSENFELD; ALVES, 2011).

Não sei assim em termos de hora, mas de disponibilidade. Você fica mais disponível para o trabalho, o dia inteiro. Porque no tribunal você ia ali e cumpria a jornada e ia embora. Saiu dali e tchau tribunal. Agora não, você fica com o tribunal o dia inteiro na cabeça. Então não quer dizer que trabalha mais, mas você fica mais à disposição do tribunal. O que não é bom. Eu acho que numa futura regulamentação, podia ver isso. (S4)

O depoimento de G1 indica que a maior motivação da sua equipe é um reflexo de sua própria motivação, enquanto gestor. A fala demonstra que o fato de poder trabalhar e gerenciar a sua equipe em casa lhe proporciona um maior conforto, sentindo-se mais motivado. Essa motivação, então, seria transmitida aos servidores. O gestor acredita que isso contribuiu para que a unidade, durante a realização do trabalho remoto, aumentasse a sua produtividade, não só em termos quantitativos, mas também em termos qualitativos. Reforça-se, portanto, a importância do papel motivacional do gestor, conforme o disposto por Santos *et al.* (2020), construindo um ambiente de confiança e colaboração para que os membros da equipe se sintam estimulados no trabalho remoto.

Acho que o conforto de você trabalhar em casa, isso é muito bom. Eu me sinto mais à vontade em casa e isso me dá uma motivação maior para entregar um melhor resultado. Como eu me sinto motivado, a grande maioria da equipe também se sente. Como eles podem fazer o próprio horário, isso trouxe uma motivação maior para as pessoas fazerem um bom trabalho e em maior quantidade também. Então eu noto que, após um ano, a coordenação melhorou tanto em quantidade, como em qualidade. Eu atribuo isso ao regime de trabalho remoto. (G1)

Por parte dos servidores, a flexibilidade de horário foi citada, de forma unânime, como a principal vantagem decorrente do teletrabalho. Essa flexibilidade é citada por S3 como a possibilidade de trabalhar em horários alternados do dia, de acordo com a sua disposição, com a sua concentração ou disponibilidade, seja no período do dia, da noite ou até mesmo de madrugada. O trabalho remoto possibilita, de acordo com o entrevistado, a interrupção do expediente de trabalho para a resolução de outras demandas pessoais, sendo que essa “pausa”

poderá ser compensada em outro período do dia. Nesse sentido, S6 acredita que um dos grandes benefícios do teletrabalho seja a autonomia no gerenciamento do próprio tempo. Essa autonomia, inclusive, faz com que S2 se sinta mais “realizada” profissionalmente, o que demonstra a satisfação da servidora com a nova rotina proporcionada pelo trabalho remoto. Por sua vez, S8 relata que, no trabalho presencial, muitas vezes era forçada a interromper determinada atividade para resolver questões pessoais, ficando impossibilitada de retomá-la no mesmo dia, devido à rigidez da jornada de trabalho. Porém, durante a realização do trabalho remoto, a servidora sente que consegue conciliar melhor as atividades profissionais com a sua rotina doméstica e familiar. De maneira geral, nota-se que os servidores demonstraram contentamento diante da autonomia conferida pelo trabalho remoto, no que concerne ao gerenciamento do próprio horário de trabalho, diante da possibilidade de adequá-lo de acordo com as demais atividades do dia a dia, corroborando-se, portanto, os estudos de Tremblay (2002), Nohara *et al.*, (2010) e Chiaretto, Cabral e Rezende (2018).

A principal vantagem para mim seria a flexibilidade de horário. Você pode trabalhar de manhã, à noite, de madrugada, à tarde. Você faz seu horário, né? Se você precisar ir ao médico ou tiver algum compromisso no meio do expediente, você pode voltar e depois compensar. [...] se você tiver um dia que não está bem, você fala "vou dar um 'descansadinha', depois eu volto renovado". Isso é uma coisa positiva também. (S3)

Eu me sinto mais realizada. Com esse negócio de sentir que eu sou dona do meu tempo, que eu faço meu tempo, eu me sinto mais realizada no trabalho. (S2)

Eu gosto, por exemplo, de ter mais liberdade de organizar meu horário. Você vai até mais tarde, compensa no outro dia. (S6)

Três vezes por semana eu buscava a minha filha. Tinha que parar no meio do trabalho. Isso é ruim. Trabalhando em casa eu saio, vou buscá-la, deixo ela assistindo televisão e volto a trabalhar. Eu consigo continuar o trabalho. De acordo com o meu horário, com o tempo que estou mais disponível. (S8)

A desnecessidade ou redução do deslocamento de casa até o local de trabalho é apontada pela literatura como uma das principais vantagens do trabalho remoto, seja pela economia de tempo, de recursos ou pela redução do estresse (TREMBLAY, 2002; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; HAU; TODESCAT, 2018; FILARADI; CASTRO; ZANINI, 2020). Esta falta de deslocamento, inclusive, foi citada por todos os servidores como benefício de poder trabalhar no regime de home office. S1 ressalta que o tempo que antes era gasto para percorrer o trajeto de sua casa até o tribunal, hoje é utilizado para executar o seu ofício com mais qualidade, ou até mesmo para se dedicar a outras atividades do dia a dia. Além do ganho de tempo, S4 também destaca o aspecto econômico envolvido na redução de custos com o combustível que era consumido no tráfego. Por fim, a fala de S7 ilustra bem as dificuldades de quem enfrenta diariamente o trânsito dos grandes centros urbanos, sujeitando-se a longos períodos de tempo para chegar ao local de trabalho, além do estresse acumulado

ao longo do trajeto. De acordo com o servidor, todo esse transtorno associado ao trânsito fazia com que ele iniciasse a jornada de trabalho com certo nível de cansaço, o que já não ocorre mais no regime de trabalho remoto, confirmando, portanto, os achados de Chiaretto, Cabral e Resende (2018). Acerca desse tema, é importante mencionar que, de acordo com o estudo Saccaro Junior (2016) sobre a implementação do teletrabalho no setor público, a redução do número de viagens de ida e volta dos servidores, realizadas, sobretudo, por veículos próprios e em horários de pico, tem potencial para gerar impactos positivos na fluidez do tráfego e na redução da emissão de gases poluentes, demonstrando que essa redução de deslocamento entre casa/trabalho pode acarretar benefícios que transcendem a esfera individual daqueles que estão diretamente envolvidos no trabalho remoto.

Eu posso dizer que eu tive um ganho de tempo muito grande, com o fato de não ter que me deslocar. Me deu mais tempo e eu tenho conseguido converter esse tempo em tempo de qualidade. (S1)

O home office diminui custo. Por exemplo, eu agora encho o tanque do carro e ele dura seis meses. Eu não saio mais de carro. Diminui o custo de transporte, o tempo que você gasta no transporte, o estresse no trânsito. (S4)

Gosto de não ter que ter trabalho com deslocamento. Eu ganhei uma hora a mais no meu dia, porque eu não tenho que ficar me deslocando. (S6)

Eu moro no subúrbio, então assim, daqui onde eu moro até meu ponto de ônibus, é uns 15 minutos andando. E meu ônibus é muito lotado. Geralmente é uma hora de trajeto. Então, por baixo, é uma hora e quinze só para ir. Só para chegar no tribunal. Já chego molhado de suor, cansado. Com aquela cabeça escutando som, barulho, tudo que o centro da cidade pode oferecer de poluição visual, sonora. Então você já chega desgastado, sabe? (S7)

Os servidores também associaram a realização do trabalho remoto à melhoria na qualidade de vida. De acordo com os entrevistados, muitas vezes o trabalho presencial forçava a alimentação fora de casa e induzia o consumo de alimentos rápidos, como lanches, frituras ou alimentos ultra processados, o que dificultava a adoção de hábitos alimentares mais saudáveis. Contudo, conforme ressaltado por S1, S3 e S4, o fato de poder estar em casa durante o expediente de trabalho facilitou a realização de refeições balanceadas, além da prática de exercícios físicos. Outro aspecto citado nas falas seguintes, que também pode ser visto como indutor de melhoria da qualidade de vida, é o conforto proporcionado pelo trabalho remoto, devido à possibilidade de poder trabalhar em casa com trajetes menos formais do que aqueles que, normalmente, seriam utilizados no local de trabalho. Nesse contexto, destaca-se a fala de S9, segundo a qual todas essas benesses contribuem, também, para tornar o trabalho mais “prazeroso”, demonstrando que a qualidade de vida proporcionada pelo teletrabalho pode estar intimamente ligada à satisfação profissional e, via de consequência, à qualidade do próprio trabalho. Nota-se, assim, a congruência entre os achados desta pesquisa

e diversos estudos sobre o tema, que apontam o aumento de qualidade de vida como vantagem do trabalho remoto, na percepção dos trabalhadores (TREMBLAY, 2002; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; NOHARA *et al.*, 2010; CHIARETTO; CABRAL; REZENDE, 2018; HAU; TODESCAT, 2018; GUERRA *et al.*, 2020; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

O fato de eu estar em casa também me propicia, por exemplo, ganho de alimentação. Eu consigo regular melhor a minha alimentação. Eu faço todas as minhas alimentações em casa. Então tenho desenvolvido hábitos mais saudáveis em casa. (S1)

Eu tenho uma certa liberdade também. Eu trabalho com a roupa que eu quiser. Se eu tiver que parar, ir ali, fazer um lanche, tomar um café e comer alguma coisa, eu paro. Acho que isso é bom. (S6),

Outra coisa que melhorou muito foi minha alimentação. Em casa eu como comida balanceada. Tanto na hora do almoço, até na hora do lanche também. A minha vida física melhorou, com alimentação, voltando a fazer exercício. (S7)

Não ter que se embelezar para sair. Ter que colocar salto, não sei o quê. Eu em casa também me arrumo, mas assim, não é aquela coisa formal, né? Gerou menos estresse, então ficou mais prazeroso. Eu acho que o trabalho ficou mais prazeroso. Esse “ficar” em casa é muito gostoso. (S9)

Outro ponto que merece destaque é a fala de S8 que, à época da entrevista, encontrava-se em período de gestação. A entrevistada citou, como uma das vantagens do teletrabalho, a possibilidade de poder trabalhar de acordo com o seu bem-estar, de forma a amenizar os efeitos da gravidez em sua rotina de trabalho. De acordo com a entrevistada, o trabalho remoto permitiu que desse continuidade às suas atividades, intercalando-as com períodos de descanso e de repouso, quando os efeitos da gravidez se mostraram mais acentuados, o que não seria possível trabalhando presencialmente, em que seria forçada a se licenciar do trabalho. Essa percepção, portanto, vai ao encontro dos achados de Hau e Todescat (2018), em estudo realizado junto a um órgão público de abrangência estadual, os quais observaram que um dos benefícios do trabalho remoto na instituição foi a redução do absenteísmo e/ou rotatividade, isto é, a diminuição do afastamento de servidores devido a doenças ou impedimentos físicos que são suficientemente graves para impedi-los de trabalhar *in loco*, mas não tão graves a ponto impedi-los de trabalhar em casa.

Durante a gravidez também está sendo muito bom, porque durante o primeiro trimestre a maioria das mulheres fica muito sonolenta e muito cansada. Tem crise de enjoo. Tinha vez que eu estava trabalhando e falava "eu vou morrer". Aí eu dava uma deitada e depois voltava. Depois acordava melhor. Você faz no seu tempo, no seu ritmo. Eu acho que eu certamente teria pedido uma licença, se tivesse que trabalhar no tribunal. Um atestado. Mas você estando em casa, você dá uma descansada, trabalha no horário que você está mais bem disposta. (S8)

Além disso, outra vantagem citada pelos servidores foi o aumento da autonomia em relação às próprias atividades de trabalho. Para S1 e S9, essa autonomia foi propiciada pelo

isolamento do trabalho remoto, em que os servidores deixam de estar em contato frequente com os seus gestores. De acordo com S1, essa diminuição de contato fez com ele tivesse mais liberdade na tomada de decisões, o que estimulou a sua criatividade e, conseqüentemente, o tornou mais autônomo. Nessa linha, S9 percebe que recorre menos à sua chefia durante a realização de suas atividades em trabalho remoto, o que é visto por ela como um aperfeiçoamento de suas capacidades profissionais.

A falta de contato e de amparo dessa figura do chefe, essa falta de discussão, faz com que você tenha uma liberdade criativa maior para resolver aquilo ali. Então você acaba de adquirindo uma autonomia, que eu acho que é benéfica no final das contas. (S1)

Eu percebi que comecei a demandar menos da coordenadora e aprimorar meu tempo com os processos, porque comecei a entregar mais. Eu senti que houve um desenvolvimento a mais no meu trabalho. (S9)

Por fim, os servidores também apontaram como ponto positivo do trabalho remoto a chamada “ubiquidade” do trabalho, isto é, a mobilidade do indivíduo para trabalhar em qualquer localidade, o que é possibilitado pelo uso das tecnologias de comunicação tais como *smartphones* e notebooks. Esta mobilidade é vista por S3 como vantajosa, tendo em vista que o servidor possui residência em dois estados da federação e, durante a realização do trabalho remoto, pode alterná-las sem prejuízo da continuidade de seu trabalho. Por sua vez, S5 enxerga como positiva a possibilidade de poder trabalhar no TCEMG e residir no interior de Minas Gerais, caso a instituição dê continuidade ao programa de trabalho remoto, nos moldes atuais, o que não seria viável no modelo anterior de trabalho presencial. Cumpre ressaltar que a ubiquidade proporcionada pelo trabalho remoto foi citada por Guerra *et al.* (2020) como importante ferramenta de retenção de talentos e redução da rotatividade de pessoal, tendo em vista que, na dinâmica do setor público, é bastante comum que os servidores oriundos de outras regiões do país continuem prestando concursos públicos com vistas a retornar para a cidade ou para o estado de origem. Dessa forma, o trabalho remoto possibilita que tais servidores possam manter o vínculo profissional com determinado órgão, mas trabalhar em cidades longínquas, perto de seus familiares.

O fato de, no meu caso, poder trabalhar de qualquer lugar. Eu acho que isso é uma coisa extremamente vantajosa. (S3)

Outra vantagem é que eu já vi pessoas morando em outra cidade e trabalhando em home office. Então é uma vantagem. Uma pessoa poder morar em outra cidade e trabalhar em home office. (S4)

Outra vantagem que eu vejo é essa possibilidade de poder estar morando no interior. O home office dá essa possibilidade de morar no interior, com custo de vida menor. (S5)

É importante ressaltar que a mobilidade propiciada pelo trabalho remoto tem sido desfrutada pelo próprio pesquisador, servidor efetivo da instituição estudada que reside em cidade pertencente ao colar metropolitano de Belo Horizonte, cerca de 90km de distância da capital mineira. O pesquisador, quando em rotina de trabalho presencial, deslocava-se diariamente, por meio de veículo próprio, até a sede da Corte de Contas do Estado, o que lhe demandava por volta de três horas de tráfego por dia. Desta feita, todas as vantagens citadas pelos entrevistados, tais como a economia de tempo e de recursos devido à falta de deslocamento entre casa e trabalho, além da facilidade proporcionada pelo trabalho remoto, quanto ao exercício das atividades à distância, também são compartilhadas por este pesquisador, pois houve diminuição considerável do número de viagens que antes eram comuns em sua rotina de trabalho.

4.4.2 Das desvantagens do teletrabalho

Quando questionados sobre quais as desvantagens do trabalho remoto, três gestores citaram a queda de produtividade da equipe, devido aos fatores discorridos na seção 5.1, notadamente a falta de adequação tecnológica, conforme visto na fala de G7. Esta desvantagem também foi relatada pelo servidor S1, o qual ressaltou que a ausência de infraestrutura equiparada àquela disponibilizada no tribunal, em alguns casos, atrapalha o seu desempenho, sendo esta uma de suas dificuldades em relação ao modelo atual de trabalho remoto.

Tem muito servidor que está trabalhando com um computador que não suporta. O sistema do computador fica “dando pau” toda hora. Então acaba que a produtividade da pessoa cai por não ter o equipamento de trabalho adequado. (G7)

Uma das desvantagens eu diria que é a infraestrutura, porque eu tenho muita dificuldade. Se fosse uma coisa que eu pudesse melhorar hoje, eu melhoraria isso. A infraestrutura. Voltar com as minhas telas grandes, duas telas, computador rápido, internet rápida. (S1)

A dificuldade de manter uma comunicação à distância também foi relatada como desvantagem do trabalho remoto por outros dois gestores, corroborando-se os achados de Filardi, Castro e Zanini (2020) em estudo realizado junto a servidores e gestores do SERPRO e da Receita Federal. Nota-se, nas falas a seguir, que os gestores consideram o trabalho presencial mais efetivo para a resolução de determinadas demandas, visto que, em muitos casos, a conversa face a face consegue ser mais objetiva do que a comunicação remota, realizada por intermédio de tecnologias de tecnologias da informação e comunicação. Esta dificuldade seria explicada pelo tom formal frequentemente utilizado em e-mails ou aplicativos de mensagens instantâneas, perdendo-se as “riquezas” da comunicação não-verbal

(BARROS; SILVA, 2010), além do ritmo não natural das interações virtuais, fazendo com que a mensagem principal muitas vezes não seja recebida da forma correta ou no tempo certo pelo interlocutor (SANTOS; SARAIVA, 2020).

O trabalho presencial talvez otimizaria muita coisa, essas coisas que às vezes demandam e-mail, telefonema, WhatsApp. De repente numa sentada que o cara der ali na sua mesa você despachava com ele, você liberava com ele. (G5)

Eu acho que as orientações técnicas de forma mais rápida, eu acho que elas também ficam mais comprometidas. Então talvez eu veja que pode prejudicar a agilidade na resolução dos processos, porque às vezes os servidores vão mandar um WhatsApp, mas eu não vi naquele momento. (G8)

A perda de interação entre os colegas de trabalho foi citada de forma unânime por todos os gestores entrevistados. O fato de os servidores estarem trabalhando em suas casas durante a pandemia, de forma isolada, foi ressaltado pelos gestores como fator prejudicial para o relacionamento interpessoal, elemento essencial para manter a coesão da equipe. Destaca-se a fala de G2, segundo o qual a convivência no ambiente trabalho, além de sua importância para a equipe como um todo, também é essencial para o bem-estar do próprio servidor, enquanto indivíduo, pois é nesse ambiente que muitas vezes ele cria laços de amizade e recebe afeto dos colegas de trabalho. Estar presente neste ambiente é essencial para aqueles trabalhadores que sentem necessidade de contato físico ou de trabalhos colaborativos, o que faz com que tenham a sensação de isolamento ou de “abandono” no trabalho remoto. Por sua vez, G8 reconhece a importância das interações no ambiente de trabalho até mesmo nos momentos de descontração, como as conversas de corredor, o bate papo informal durante o expediente e o “cafezinho” nos intervalos de trabalho. A diminuição desse convívio, contudo, pode fazer com que os laços de pertencimento dos servidores com a organização sejam enfraquecidos, tornando os servidores menos comprometidos com as atividades que desempenham (NOHARA *et al.*, 2010).

A interação ao vivo e a cores faz falta. Porque quando você está presencialmente ali, você está tendo carinho, uma palavra amiga. A convivência acaba mexendo muito com as nossas energias. Se você está no ambiente que é muito alegre a tendência, mesmo que você esteja numa baixa, é que as pessoas te elevem. (G2)

Eu acho que o presencial faz falta para aquelas pessoas que, igual eu falei, se sentem meio abandonadas. (G4)

E eu acho que até mesmo o cafezinho é importante. Quantas vezes a gente já conseguiu resolver problemas naquele cafezinho.... (G8)

Os servidores também citaram, em unanimidade, a falta de convivência e de interação física como principal desvantagem do trabalho remoto. A fala de S8, por exemplo, reitera a importância da socialização no ambiente de trabalho, ressaltando que o contato próximo com os demais colegas muitas vezes exerce um impacto positivo no seu estado emocional. O

discurso de S9 é interessante, pois revela o valor da convivência, da troca de ideias e do compartilhamento de diferentes pontos de vista, elementos que considera essenciais para o seu crescimento pessoal e profissional. Os achados desta pesquisa, portanto, corroboram os estudos de Barros e Silva (2010) e Giglio, Galegale e Azevedo (2018), os quais asseveram que o isolamento resultante do trabalho remoto pode dificultar a socialização com os demais colegas e acarretar o distanciamento de discussões inerentes à rotina do trabalho ou outros assuntos importantes à dinâmica da unidade, tanto do ponto de vista profissional quanto do ponto de vista pessoal.

Eu gosto de conviver, de conversar, de interagir com as pessoas. Isso aí faz falta. (S4)

Acho que a desvantagem é falta de interação social. A gente fica muito só. Tem dia que você está meio desanimado, você queria bater um papo com alguém. Até ouvir uns burburinhos. O pessoal está lá conversando e você entrar na conversa. Eu sou uma pessoa muito sociável, então eu sinto falta disso. (S8)

A principal desvantagem é a falta de contato físico. Esse contato no lanchinho, de cada um contar uma coisa. Ou mesmo o bom dia. O bom dia de manhã. Até mesmo as diferenças que de vez em quando você bate com a pessoa. Isso aí é um crescimento. Essa troca mesmo, do lado profissional, a gente perde muito. (S9)

De forma geral, verifica-se que, entre os gestores, o trabalho remoto suscita certa controvérsia, tendo em vista que, dentro do universo de pesquisa, metade dos entrevistados afirmou que o teletrabalho não trouxe nenhuma vantagem à dinâmica dos trabalhos de suas respectivas unidades. Afora isso, é interessante notar que os gestores também se mostraram divididos no que se refere à queda ou ao aumento da produtividade, havendo relatos em um e outro sentido. Esta percepção conflituosa pode ser explicada pelo alto número de dificuldades enumeradas por alguns gestores na seção 5.2, reforçando-se, mais uma vez, a importância de ações promovidas pela instituição voltadas para este público, como capacitações, treinamentos, palestras e outras medidas que visem dar suporte às chefias para a condução de sua equipe durante o teletrabalho, além de programas de desenvolvimento de competências profissionais que se fazem necessárias para a gestão remota.

Pelo lado dos servidores, nota-se que inúmeras vantagens foram mencionadas, entre as quais se destacam a flexibilidade de horário, que facilita o maior equilíbrio entre as tarefas do trabalho e os afazeres pessoais; a redução do deslocamento até o trabalho, que gera economia de tempo e de recursos, além da diminuição do estresse associado ao trânsito das cidades; e o aumento da qualidade de vida, com o desenvolvimento de hábitos mais saudáveis, além do maior tempo disponível para a família. Quanto às desvantagens, a resposta mais citada, entre gestores e servidores, foi a perda do convívio com os colegas de trabalho, sendo essa a desvantagem citada por parte da literatura sobre o tema. É importante ressaltar que uma das

estratégias citadas pela literatura (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018; HAUBRICH; FROELICH, 2020) como forma de mitigar os efeitos deletérios desse isolamento é o ajuste entre o gestor e o servidor que se encontra em trabalho remoto para que este compareça periodicamente à sua unidade de trabalho, o que foi feito pelo TCEMG por meio da Resolução nº 16/2018 (TCEMG, 2018), sendo importante a manutenção desta medida ou a adoção de medidas semelhantes em eventual regulamentação no período pós-pandêmico.

4.5 Perspectivas para o cenário pós-pandemia

Por fim, diante de todas as considerações feitas em relação ao trabalho remoto, questionou-se os entrevistados acerca de suas perspectivas para o futuro, após o término do período excepcional de pandemia de Covid-19. Esta indagação foi realizada com o propósito de perquirir os seus anseios e temores diante da realidade de trabalho que se descortinará na instituição, no pós-pandemia.

Cinco gestores entrevistados afirmaram que, em suas concepções, a manutenção do trabalho remoto no TCEMG após o fim da pandemia seria desejável, diante das vantagens associadas a este regime que se evidenciaram durante o período pandêmico. G1 ressalta que uma das vantagens do trabalho remoto, que justificaria a sua continuidade na instituição, é a ubiquidade proporcionada por este regime, objeto de análise na seção anterior, pois permite a retenção de servidores públicos residentes em outras cidades de Minas Gerais ou até mesmo em outros estados da federação. Para o gestor, o retorno ao *status quo ante*, com o retorno integral do regime presencial de trabalho, é “impensável”, o que demonstra a visão completamente favorável desse gestor ao regime de trabalho remoto. Nesse diapasão, G8 acredita que o processo de modernização do TCEMG, como a digitalização dos processos, torna obsoleta a necessidade de comparecimento pessoal em suas dependências, abrindo caminho para a adoção de formas de trabalhos que prezem pela eficiência e pela economicidade, como é o caso do trabalho remoto.

Eu acho que é viável. Principalmente porque nós temos muita gente de fora de Minas Gerais, fora de Belo Horizonte. Então isso viabiliza o trabalho dentro do seu próprio ambiente, de sua própria cidade. Eu penso que é uma realidade, particularmente acho que é um caminho sem volta. Claro que o regime híbrido seria bom. Mas voltar ao que era antes, 100% presencial, isso para mim é algo impensável hoje. (G1)

Os processos físicos já estão sendo digitalizados, então não tem porque exigir que os servidores fiquem dentro do tribunal todos os dias. Fora que o custo do tribunal diminui demais, a despesa do tribunal diminui demais, então eu vejo que isso também é um retorno para os cofres públicos. [...]. Então eu vejo que, com certeza, a nossa perspectiva agora é do trabalho remoto. (G8)

Por sua vez, três outros gestores admitiram que a manutenção do trabalho remoto seja viável após a pandemia, desde que haja mais investimentos da instituição para o aprimoramento da modalidade. Destaca-se as falas de G3 e G6, que entendem pela viabilidade do trabalho remoto com a ressalva de que a instituição invista em infraestrutura tecnológica, confirmando-se a percepção de que umas dificuldades inerentes à implementação do trabalho remoto seja a ausência de infraestrutura adequada. Para G3, caberia aos órgãos públicos garantir os servidores de um ferramental adequado. Porém, diante da restrição orçamentária que permeia a realidade da Administração Pública, esta atuação nem sempre é possível, tornando-se necessária a adoção de medidas de orientação quanto à infraestrutura mínima que deve ser utilizada para os fins do teletrabalho.

Tem que ter uma estrutura melhor de equipamento. Se os órgãos públicos não tiverem como fornecer isso para os servidores, pelo menos orientar os servidores de um padrão mínimo de equipamento. Investir nos setores de TI dos órgãos públicos para que as pessoas vejam aquilo como referência. (G3)

Eu acho que para a gente pensar em expandir precisaria de ter uma melhor estrutura de tecnologia. (G6)

Além disso, é interessante destacar a recorrência com que o chamado “trabalho híbrido” foi citado pelos gestores. O trabalho híbrido mencionado corresponde a uma modalidade intermediária entre o trabalho presencial e o teletrabalho, em que os servidores possam dar continuidade com suas atividades de forma remota, mas com a possibilidade de trabalhar *in loco* para o desenvolvimento de determinada atividade que demande a sua presença.

Nota-se, nos enunciados seguintes, a predileção dos gestores quanto à adoção de um regime que mescle as duas modalidades, priorizando-se sempre a flexibilidade que veio a reboque do trabalho remoto. De acordo com G2, a adoção de regime híbrido seria ideal para as atividades de auditoria, possibilitando-se a realização de algumas atividades à distância, sem prejuízo do trabalho presencial para aquelas que demandem o comparecimento do auditor. Já para G4, o trabalho híbrido seria a alternativa para mitigar os efeitos do isolamento no teletrabalho, apontado na Seção 5.3.2 como principal desvantagem desta modalidade, propiciando, assim, um momento de convívio presencial entre os servidores. Por fim, G8 defende que, mesmo com a eventual adoção do regime híbrido, deve prevalecer a flexibilidade de horário, sem fixação de dias ou horários rígidos para comparecimento na instituição.

Todos os servidores se manifestaram a favor da questão híbrida, continuar participando de auditoria e de monitoramento. E, no momento em que for necessário realizar as viagens, as buscas, as inspeções, se reúnem e fazem o trabalho e

retornam. Eu acho que quando você tem essa possibilidade de mesclar presencial com remoto, eu acho que você conseguiria o melhor dos dois mundos. (G2)

Eu acho que a questão presencial é importante mais para o convívio, então eu vejo o sistema híbrido como a solução mais viável. Você vai lá uma vez por semana ou duas vezes por semana ou então até mesmo deixar isso a cargo do servidor escolher. (G4)

Eu acho que não tem volta mais, o trabalho 100% presencial não tem espaço. Eu acho que agora o formato ideal é o trabalho híbrido. Ainda que o trabalho seja híbrido, que os encontros presenciais sejam feitos em comum acordo com os gestores. Sem falar “fulano e ciclano, vocês vão vir toda segunda-feira, de meio-dia às 6 horas”. Eu acho que não dá mais para engessar o horário. (G8)

É digno de nota, também, as críticas que foram tecidas por dois gestores quanto à Resolução nº 16/2018 (TCEMG, 2018), que regulamenta o regime ordinário de *home office* na instituição. De início, G5 se manifestou contra a exigência de comparecimento à unidade de trabalho semanal ou quinzenalmente, prevista no artigo, inciso II, do normativo. Para o gestor, essa exigência não se justificaria tendo em vista que, durante a pandemia, vários servidores trabalharam de casa e não compareceram sequer um dia no tribunal, sem que isso prejudicasse, de qualquer forma, a sua produtividade. Outro ponto contra o qual se insurge o gestor é a exigência de que o servidor deva produzir, no mínimo, 20% a mais do que o servidor em trabalho presencial, prevista no artigo 7º da referida Resolução. O gestor entende que este dispositivo, além de criar uma situação de disparidade indevida entre os servidores, passa a ideia de que o trabalho remoto seja um “privilégio” do servidor, desconsiderando-se a contrapartida auferida pela instituição, relacionadas, sobretudo, ao aumento de produtividade e à redução de custos.

Por fim, vê-se que G6 também discorda desse acréscimo de produtividade que incide sobre os servidores no trabalho remoto ordinário da instituição. Juntamente a isso, o gestor critica a vedação de realização do trabalho remoto por servidores designados para exercer função gratificada (art. 10, inciso IV), por entender que, durante a pandemia, estes servidores conseguiram desempenhar suas atividades sem quaisquer prejuízos, demonstrando que o exercício de função gratificada em nada se incompatibiliza com a realização desta modalidade. Em síntese, percebe-se que ambos os gestores têm uma visão crítica em relação à atual norma, considerando-a conservadora em diversos pontos, conservadorismo este que, em suas opiniões, não se justifica diante dos bons resultados apresentados durante a realização do trabalho remoto adotado no decorrer da pandemia de Covid-19.

É engraçado porque essa questão desse trabalho remoto forçado evidenciou as falhas desse sistema de *home office* do tribunal. A gente tem que ir de 15 em 15 dias no *home office* normal. Tem um ano que as pessoas não vão ao tribunal, várias pessoas. Várias pessoas que estão há mais de um ano sem ir no tribunal e produziram muito bem. Renderam bem. Positivo. E tem que ir de 15 em 15 dias? Para mim a pandemia

mostrou que é possível você trabalhar em casa sem ir ao tribunal, nenhuma vez no ano. (G5)

Aquela questão de a meta ser superior. [...]. Para mim é como se tribunal falasse "eu estou te dando o benefício de você trabalhar em casa, então você vai ter que trabalhar mais para mim". Só que, na verdade, já é um benefício para o tribunal, trabalhar em casa. Porque reduz custo. Em tese, já vai ter um rendimento naturalmente melhor estando em casa. (G5)

A Resolução tem dois pontos dos quais eu discordo, que seria: primeiro você não pode ter função; e segundo, que você tem que trabalhar 20% a mais. Então eu acho que, a princípio, eu não vejo justificativa para tanto. (G6)

Por sua vez, todos os servidores entrevistados acreditam que seja viável a continuidade do trabalho remoto após o decurso do período pandêmico, confirmando os estudos de Baudot e Kelly (2020), que demonstrou o desejo de manutenção do teletrabalho entre os trabalhadores Amazon Mechanical Turk, em um cenário pós-pandemia. Vale ressaltar a fala de S4, para quem a adoção do trabalho remoto é uma consequência natural do processo mais amplo de digitalização de todas as atividades do mundo moderno, sendo este um caminho sem volta por parte das instituições públicas e privadas. Para S8, mesmo que o TCEMG, no cenário pós-pandemia, opte por não expandir o teletrabalho a todos os servidores, deve-se manter o controle de resultados em substituição ao controle de jornada anterior, feito por meio de controle de ponto. De acordo com S8, esse controle de resultados, com foco na produtividade, é o “legado” do trabalho remoto que deve ser perfilhado pela instituição, haja vista que, durante a pandemia, muitos servidores se mostraram mais produtivos longe das dependências do tribunal, sem a necessidade de um controle rígido de horário.

Eu acho que o mundo mudou e o tribunal mudou. Mudou em que sentido: a vida é virtual. Então acho que o tribunal, mesmo que ele não queira, não vai conseguir não ter home office e não ter processo eletrônico. Porque acho que o caminho é esse. (S4)

Eu acho que se o teletrabalho não vier para ficar no tribunal, o que tinha que acontecer lá é abolirem essa questão de bater ponto. Continuar assim, com o trabalho a ser feito por produtividade, como é a lógica do teletrabalho. Então ainda que o teletrabalho não perdure no tribunal, que então esse legado dele fique, quanto à produtividade. O servidor pode ser produtivo sem necessariamente ficar as 6h líquidas lá, em frente ao computador. (S8)

Quando questionados acerca do desejo de permanecer no regime de trabalho remoto após o encerramento da pandemia de Covid-19, três servidores manifestaram interesse em continuar exercendo suas atividades nos moldes do regime atual, enquanto apenas um servidor manifestou intenção de retornar ao trabalho presencial. Por outro lado, os outros cinco servidores manifestaram interesse na continuidade do trabalho remoto, mas, a exemplo dos gestores, entendem que o cenário ideal seria a adoção do trabalho híbrido. As falas seguintes indicam que os servidores estão satisfeitos com o trabalho remoto, mas gostariam de ter a possibilidade de trabalharem presencialmente em determinados dias, visando, sobretudo,

ao retorno da convivência com seus colegas de trabalho. A partir desses resultados, infere-se que a maioria dos servidores não deseja o retorno para o trabalho totalmente presencial, nos moldes anteriores à pandemia de Covid-19. Há que se ressaltar, contudo, que muitos desses servidores admitem que o regime de trabalho remoto adotado durante a pandemia também não seja o modelo mais adequado para uma eventual institucionalização futura, devendo-se implementar, assim, um modelo que consiga conjugar o melhor de ambos os regimes.

Eu optaria pelo regime híbrido. Quando acabar a pandemia, se permanecer esse regime de teletrabalho, eu acho que seria interessante que uma vez por mês seja obrigatório ter que ir trabalhar lá, para ver, encostar, dar aquele abraço. Acho que é bom para a saúde mental de cada um. (S3)

Acho que foi ótimo, estou muito feliz. Agora, para além dessa decisão do teletrabalho na pandemia, se o tribunal vier a abrir essa possibilidade no futuro, eu acho que gostaria de permanecer em teletrabalho também. Eu só queria ter a liberdade de ter um certo regime misto. De quando quiser, eu poder ir trabalhar lá. (S6)

Está me fazendo muito bem, atualmente. Não optaria por outra forma hoje. Mas talvez, futuramente, a gente ter a opção de ir uma vez, duas vezes no tribunal, para entregar um relatório, conversar alguma coisa com o chefe. Ter esse tempo de interação com as outras pessoas. (S8)

Por fim, vale destacar que todos os servidores afirmaram que a realização de teletrabalho, por ocasião da pandemia de Covid-19, foi a primeira experiência nesse regime. Antes disso, os servidores sequer tinham cogitado a migração para a referida modalidade. Porém, após a adesão involuntária ao trabalho remoto, adotado pela instituição como medida de segurança sanitária, os servidores passaram a enxergar os seus benefícios a ponto de considerá-lo mais vantajoso do que o trabalho presencial. Para S2, o trabalho remoto sempre foi visto como algo fora de seu alcance, pelas dificuldades que associava a este modelo, o que acabou não se confirmando no decorrer da pandemia. Por sua vez, S9 afirma que nunca havia cogitado o teletrabalho pois acreditava que não se sentiria segura longe da chefia e dos demais colegas de trabalho, a quem sempre recorria no caso de dúvidas. Contudo, ao se ver obrigada a trabalhar à distância, esse temor não se concretizou. Nesse sentido, S5 acreditava que não tinha o perfil adequado para realização do trabalho remoto e que, por isso, não se enquadraria na avaliação realizada pela instituição para fins migração para este regime. Diante de sua experiência durante a pandemia de Covid-19, o servidor passou a enxergar o trabalho remoto com outros olhos, considerando-se apto a exercer as suas atividades sob esta modalidade.

Eu achava que era muito difícil, que eu não ia dar conta de fazer. Mas, pelo visto, o trabalho remoto não é isso que a gente imaginava. (S2)

Nunca tinha cogitado. Eu achava impossível, que eu não teria um perfil de home office. Porque o tribunal já tem um programa de home office. Ele analisa o perfil da pessoa, se ela pode se enquadrar ou não. Eu imaginava que eu seria um dos perfis

que não se enquadraria no home office. Mas eu vejo que é viável eu fazer home office. (S5)

Eu achava que eu ia ter muito medo, muita insegurança, de estar sozinha. Porque qualquer coisa eu corria até alguém. Uma coisa é trabalhar lá, com alguém à disposição. O conhecimento estava lá à disposição. Outra coisa é trabalhar sozinha. Então eu achava que, no meu caso, eu nunca ia poder fazer isso. (S9)

De maneira geral, nota-se que, mesmo diante das dificuldades e das desvantagens inerentes ao trabalho remoto relatadas nas seções anteriores, muitos gestores e servidores não veem com bons olhos o retorno ao trabalho inteiramente presencial, numa realidade fora da pandemia de Covid-19. Pode-se inferir, portanto, que as vantagens associadas ao trabalho remoto prevaleceram na percepção dos entrevistados, mesmo não sendo este o modelo considerado por eles como o ideal. Nesse sentido, vale destacar que grande parte dos entrevistados manifestaram interesse no chamado “regime híbrido”, em que lhe seria oportunizada a realização de trabalho remoto durante alguns dias da semana, enquanto nos demais seria possível a realização de trabalho presencial, sendo esta uma alternativa para garantir a convivência com seus pares, de forma a minimizar os efeitos do isolamento ocasionado pelo teletrabalho.

Portanto, diante de todos os resultados desta pesquisa, conclui-se que o trabalho remoto adotado de forma ostensiva pelo TCEMG, após o período pandêmico, pode trazer contribuições para o aumento de produtividade de sua área técnica, além de contribuir para a qualidade de vida e satisfação de seus servidores, muitos dos quais não desejam o retorno para o trabalho presencial. Por outro lado, as dificuldades e as desvantagens associadas a este regime, levantadas por esta pesquisa, podem acarretar efeitos contrários, como a queda de produtividade das unidades técnicas, a redução da qualidade de vida de gestores e servidores, a intensificação do trabalho e o isolamento pessoal/profissional. Destarte, caso a instituição decida expandir o trabalho remoto, fazem-se necessários alguns aprimoramentos no modelo, sugeridos na próxima seção, esperando-se que, com isso, o trabalho remoto possa alcançar a sua potencialidade, minimizando os efeitos negativos assinalados no decorrer desta pesquisa.

5. PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO - PTT

A pesquisa “A adoção do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais: reflexos sobre a produtividade institucional” buscou analisar os efeitos do teletrabalho no TCEMG, especificamente no que se refere à produtividade de sua área técnica, durante a pandemia de Covid-19. O estudo teve como objetivos secundários: a) levantar os indicadores de produtividade utilizados no TCEMG nos anos de 2018, 2019 e 2020; b) compreender a percepção dos gestores e servidores acerca do estabelecimento de metas e da produtividade durante a realização do teletrabalho; c) identificar as dificuldades e desafios relacionados à implementação do teletrabalho, na percepção de gestores e servidores; e d) identificar as vantagens e desvantagens da adoção do teletrabalho no âmbito da instituição, na percepção de gestores e servidores.

Como resultados, observou-se que a produtividade da maioria das unidades que compõem a área técnica do TCEMG, no período de realização do trabalho remoto, adotado como medida de segurança sanitária decorrente da pandemia de Covid-19, apresentou melhoria em relação a dois de três indicadores considerados. O primeiro deles se refere à proporção entre o número de processos recebidos e o número de processos analisados pelas unidades técnicas, sendo este um importante indicador de produtividade desses setores, pois tratam de atividades como análise de denúncias, representações, auditorias, prestação de contas e outras atividades finalísticas da instituição. Além disso, cerca de metade das unidades estudadas reduziram o seu estoque de processos, isto é, o quantitativo de processos que estavam “parados” na unidade aguardando análise ou outro tipo de tramitação. Por outro lado, quanto ao terceiro e último indicador, a proporção entre documentos/expedientes recebidos e documentos/expedientes respondidos, constatou-se queda de produtividade na maioria das unidades técnicas, pois apenas cerca de 20% apresentaram resultado superior aos anos de 2018 e 2019.

Como forma de investigar os elementos que estão por trás do aumento e da redução de produtividade de algumas unidades, buscou-se compreender a percepção de gestores e servidores acerca do trabalho remoto, especificamente em relação à produtividade, às dificuldades envolvidas na realização desse regime, além das vantagens e desvantagens a ele associadas. Por meio da realização de entrevistas, percebeu-se que grande parte das dificuldades foram relatadas por parte de gestores, alguns dos quais também relataram queda de produtividade em suas unidades técnicas. Foram citadas, com frequência, dificuldades relacionadas à falta de infraestrutura tecnológica adequada para que os servidores possam

realizar suas atividades fora das dependências físicas do TCEMG; à falta de adaptação dos servidores à nova rotina de trabalho; e à falta de suporte da instituição na oferta de capacitações voltadas aos servidores e aos próprios gestores. Vale destacar que, devido a tais dificuldades, alguns gestores demonstraram sobrecarga, na medida em que passaram a acumular para si outras atribuições alheias à gestão, como prestação de suporte técnico-tecnológico.

Tanto os gestores quanto os servidores entrevistados citaram, de forma unânime, a perda de interação e de convivência com os pares no ambiente de trabalho como a principal desvantagem relacionada ao teletrabalho. De acordo com os gestores, esse isolamento do servidor pode influenciar no seu desempenho profissional, pois gera afastamento em relação aos assuntos que antes eram debatidos no setor entre os colegas de trabalho. Notou-se, também, que muitos entrevistados citaram os efeitos negativos que podem ser provocados, no âmbito social e humano, pela referida perda de interação, como o rompimento de vínculos de pertencimento e de solidariedade, além de danos à saúde mental daqueles que venham a se sentir solitários e apartados da dinâmica de trabalho em suas unidades.

Portanto, considerando que um dos objetivos do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, previsto no artigo 1º do Regimento Interno do programa, é “contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas e disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública”, sugere-se, por meio desta pesquisa, a adoção de práticas que possam auxiliar a instituição no aprimoramento do trabalho remoto, de forma a superar as dificuldades e desvantagens assinaladas pelos entrevistados.

Primeiramente, sugere-se à instituição a adoção do regime híbrido de trabalho, isto é, o regime em que parte das atividades possam ser realizadas de forma remota, sem prejuízo da realização de outras atividades de forma presencial, seja para cumprimento de determinada tarefa ou por periodicidade de tempo ajustada entre o servidor e o gestor, como, por exemplo, o comparecimento semanal, quinzenal ou mensal. Com a adoção do regime híbrido, os principais benefícios do teletrabalho, como o aumento de produtividade, o aumento de motivação, a flexibilidade de horário e o aumento da qualidade de vida poderiam ser mantidos, mitigando-se as consequências do isolamento inerente ao trabalho remoto. Isso porque, mesmo com a realização das atividades de forma remota, os servidores poderiam comparecer presencialmente a sua unidade de trabalho, sendo este um momento destinado à interação e à convivência com os seus pares.

Além disso, sugere-se à instituição a promoção de ações voltadas para gestores e servidores, como capacitações, treinamentos, eventos voltados para troca de experiências, realização de palestras e seminários acerca do tema, com vistas ao desenvolvimento ou aprimoramento de competências gerenciais, profissionais e comportamentais que são necessárias para a realização do teletrabalho. Para os gestores, sugere-se a realização de treinamentos focados em questões como o estabelecimento de metas, o controle de produtividade e a gestão de equipes à distância. Já para os servidores, sugere-se a realização de capacitações voltadas para o desenvolvimento de competências essenciais para a realização de tarefas à distância, sem monitoramento constante da chefia, como autodisciplina e autonomia. Estas ações podem ser promovidas pelo próprio setor de gestão de pessoas, pela Escola de Contas e Capacitação Professor Pedro Aleixo, unidade do TCEMG cuja finalidade é a promoção da capacitação e do desenvolvimento profissional dos servidores da casa, ou até mesmo por meio da divulgação de cursos disponibilizados, de forma *online* e gratuita, em plataformas como a Escola Virtual de Governo (EVG).

Por fim, sugere-se à área técnica de informática da instituição que sejam ofertados, de forma periódica, treinamentos e cursos voltados para a utilização das ferramentas de tecnologia da informação e comunicação necessárias para a condução do teletrabalho, com o objetivo de manter os servidores e os gestores atualizados acerca das tecnologias disponibilizadas pelo TCEMG, tornando-os aptos a explorar todas as funcionalidades que possam contribuir para a eficiência de suas tarefas.

A partir da capacitação de gestores e de servidores, espera-se que a instituição possa superar as dificuldades observadas no decorrer da presente pesquisa, como a falta de adaptação dos servidores à nova rotina de trabalho, às dificuldades relacionadas à comunicação à distância, o estabelecimento de metas e mensuração da produtividade, além da falta de suporte da instituição.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da realização da presente pesquisa, buscou-se investigar a relação entre a implementação do teletrabalho e a produtividade das unidades que compõem a área técnica do TCEMG, no ano de 2020. Para tanto, com vistas a alcançar os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva, optando-se por uma abordagem qualitativa, focada na realização do trabalho remoto e suas implicações na produtividade institucional, dentro do contexto da pandemia de Covid-19. Desse modo, foram descritos os resultados da produtividade das unidades técnicas do TCEMG durante os anos de 2018, 2019 e 2020, traçando-se, assim, um comparativo entre a produtividade dos anos de realização do trabalho presencial e o ano de realização do trabalho remoto, adotado como medida de segurança sanitária em face da deflagração da pandemia de Covid-19. Além disso, foram identificadas, na percepção de gestores e servidores, as dificuldades e desafios, assim como as vantagens e desvantagens do trabalho remoto, que podem estar associadas à produtividade da instituição durante o período de adoção desse regime.

Como cumprimento do primeiro objetivo específico, “levantar os indicadores de produtividade utilizados no TCEMG nos anos de 2018, 2019 e 2020”, foram analisados os indicadores de produtividade institucional das unidades que compõem a área técnica do TCEMG, por meio de pesquisa documental que incluiu a análise dos Relatórios de Atividades e dos Relatórios Estatísticos da Corregedoria, entre os anos de 2018, 2019 e 2020. A partir disso, foi possível obter o panorama geral da produtividade das unidades técnicas no ano de 2020, período em que o trabalho remoto foi implementado na instituição de forma generalizada, comparando-a aos dois anos anteriores, períodos de vigência do trabalho presencial. Verificou-se que cerca de 63% das unidades estudadas tiveram melhor produtividade quanto ao indicador “processos recebidos/analizados”; 50% conseguiram resultado positivo quanto ao indicador “estoque de processos”; e, por fim, 20% apresentaram maior produtividade quanto ao indicador “documentos recebidos/respondidos”.

O segundo objetivo específico, “compreender a percepção de gestores e servidores acerca do estabelecimento de metas e da produtividade durante a realização do teletrabalho”, foi alcançado por meio de realização de entrevistas. Percebe-se que, na visão dos gestores, o estabelecimento de metas deve ser realizado por meio da utilização de parâmetros objetivos, pensados junto à equipe e à cada servidor, de forma individualizada. Contudo, a utilização de tais parâmetros foi objeto de crítica por gestores, pela dificuldade e/ou impossibilidade de se quantificar determinadas atividades e pela preferência dada a aspectos eminentemente

quantitativos, visando um número maior de entregas, o que, em muitos casos, ocorre em detrimento da qualidade dos trabalhos. Os gestores demonstraram percepções variadas em relação à produtividade de suas unidades durante a realização de trabalho remoto, verificando-se a existência de relatos que indicaram melhorias no desempenho dos servidores e de respostas que, por outro lado, indicaram queda significativa de produtividade. Quanto aos servidores, observa-se que as respostas de grande parte dos entrevistados convergiram para o aumento de produtividade, sendo que apenas um servidor alegou que não sentiu alterações na sua produtividade, durante a realização de trabalho remoto.

O terceiro objetivo específico, “identificar as dificuldades e desafios relacionados à implementação do teletrabalho na instituição, na percepção de gestores e servidores”, satisfizesse com a identificação das seguintes dificuldades e desafios: compatibilidade das atividades com o trabalho remoto; ausência de infraestrutura tecnológica adequada; falta de adaptação dos servidores; falta de suporte da instituição; acúmulo de funções na pessoa do gestor; e dificuldades inerentes à comunicação remota.

Como cumprimento do quarto e último objetivo específico, “identificar as vantagens e desvantagens da adoção do teletrabalho no âmbito do TCEMG, na percepção de gestores e servidores”, foram identificadas as seguintes vantagens: melhoria da produtividade; aumento da motivação; aumento do engajamento no trabalho; flexibilidade de horário; diminuição de custos e de tempo com deslocamento; aumento da qualidade de vida; redução do estresse; redução do absenteísmo; ubiquidade do trabalho; aumento da autonomia no trabalho; retenção de talentos e redução da rotatividade de pessoal. Por outro lado, foram identificadas as seguintes desvantagens: queda de produtividade; dificuldade de comunicação remota; aumento do tempo disponível para o trabalho; perda de convívio e interação com os colegas de trabalho.

Nota-se, portanto, que o teletrabalho pode estar associado ao aumento de produtividade de determinadas unidades que integram a área técnica do TCEMG, o que é reforçado pelo conteúdo obtido com a realização de entrevistas semi-estruturadas junto a gestores e servidores, muitos dos quais relataram melhorias de produtividade durante a realização do trabalho remoto. Além dos aspectos relacionados à produtividade, foi possível perceber, sobretudo nos servidores, o sentimento de satisfação em realizarem as suas atividades de forma remota, proporcionando-lhes todas as vantagens mencionadas no parágrafo anterior. Esta análise, contudo, não deve perder de vista os aspectos críticos que foram levantados no decorrer das entrevistas e que podem comprometer não apenas os

objetivos institucionais, mas também para a própria saúde e bem-estar individual dos servidores.

A flexibilidade de horário, por exemplo, está associada à diluição das fronteiras temporais e espaciais que demarcam o que é trabalho e o que não é trabalho. Se por um lado essa diluição pode beneficiar o trabalhador, que se sente mais livre para conciliar o âmbito profissional e o âmbito pessoal, por outro pode fragilizar esse equilíbrio, abrindo-se as portas para que o trabalho venha a se irradiar para todas as demais esferas que compõem a vida do indivíduo. A autonomia, por sua vez, pode representar a simples transferência de responsabilidades ao trabalhador, que passa a gerenciar o próprio tempo para o cumprimento de metas cada vez maiores, o que induz o crescimento do estresse, ansiedade, *burnout*, entre outras patologias relacionadas ao trabalho. Embora os servidores, durante a realização das entrevistas, tenham atribuído pouca importância a esses efeitos negativos, é necessário ressaltar o período relativamente curto de teletrabalho analisado, compreendido no ano de 2020, tornando-se imprescindível o acompanhamento frequente do TCEMG e de outras instituições que pretenderem adotar, de forma definitiva, esse regime, a fim de evitar ou minimizar a ocorrência dos referidos efeitos a longo prazo.

Diante de todo o exposto, espera-se que os resultados obtidos possam auxiliar o TCEMG na tomada de decisão acerca do modelo de trabalho a ser seguido após o encerramento do período pandêmico, levando-se em consideração a produtividade da área técnica durante a realização do trabalho remoto, além das dificuldades, dos desafios, das vantagens e desvantagens relacionadas a esse regime de trabalho. Mesmo na hipótese de a instituição decidir retornar ao regime de trabalho presencial, acredita-se que esta pesquisa poderá contribuir para o aprimoramento do trabalho remoto que já era realizado na instituição, antes da pandemia, sob a égide da Resolução nº 16/2018, de forma a superar as deficiências trazidas a lume com a realização do teletrabalho adotado a título “extraordinário”. De maneira ampla, a pesquisa em tela pode contribuir, também, para o aprofundamento do tema no âmbito da Administração Pública, considerando a incipiência desse tema no setor público e o potencial de crescimento do teletrabalho nos próximos anos, sobretudo diante das transformações ocasionadas pela deflagração da pandemia de Covid-19.

O estudo apresenta como principal limitação o fato de ter sido realizado dentro de um período atípico, sem precedentes na história, em que todos os fenômenos organizacionais devem ser interpretados sob a lente da excepcionalidade inerente à pandemia de Covid-19. Os resultados, portanto, podem variar quando considerado o contexto de “normalidade”, fora da

pandemia. Além disso, entende-se que os dados e conclusões desta pesquisa não podem ser generalizados além da organização estudada, nem a todos os setores da instituição, tendo em vista a restrição do número de entrevistados, não abarcando todas as unidades que compõem a área técnica do TCEMG.

Portanto, sugere-se como pesquisa futura a realização de estudos dentro do contexto típico de trabalho remoto, a fim de confirmar ou negar os resultados observados durante a pandemia. A mesma pesquisa poderia, também, ser realizada em outros setores do TCEMG e até mesmo em outros Tribunais de Contas do país, para uma visão mais abrangente acerca do trabalho remoto e os seus efeitos sobre a dinâmica da Administração Pública, mormente em relação ao controle externo.

REFERÊNCIAS

- ACADEMIA INTERNACIONAL DE TELETRABAJO PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE (ITALAC). *Primer informe: Estado del teletrabajo em América Latina y el Caribe*, 2017. Disponível em <<https://www.ita-lac.org/biblioteca/>>. Acesso em: 14 de out. de 2020.
- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos Ebape**, v.15, Rio de Janeiro -RJ, 2017.
- AMORIM, H.; GRAZIA, M. R. Taylorização e auto-taylorização do trabalho: metodologias ágeis na indústria de software. **Revista de Ciências Sociais**, v.8, n.2, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração do home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos Ebape**, v.8, n.1, Rio de Janeiro, 2010.
- BAUDOT, L.; KELLY, K. A survey of perceptions of remote work and work productivity in the United States during the COVID-19 shutdown. **Available at SSRN 3646406**, 2020.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 13 de out. de 2020.
- BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art.6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12551.htm>. Acesso em: 14 de out. de 2020.
- BRASIL. Lei nº 12.776, de 28 de dezembro de 2012. Altera dispositivos da Lei nº 10.356, de 27 de setembro de 2001, que dispõe sobre o Quadro de Pessoal e o Plano de Carreira do Tribunal de Contas da União e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/L12776.htm>. Acesso em: 14 de out. de 2020.
- BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Lei do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis 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. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/13467.htm>. Acesso em: 14 de out. de 2020.
- BRASIL. Portaria do TCU nº 139, de 09 de março de 2009. Dispõe sobre a realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências, a título de experiência-piloto. Disponível em <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/ato-normativo/*/TIPO%253A%2528Portaria%2529%2520NUMATO%253A139%2520NUMAN%2520OATO%253A2009/score%2520desc/0/%2520?uuid=93b51250-0e1d-11eb-99e2-433139816905> Acesso em 14 de out. de 2020.
- BRASIL. Portaria da CGU nº 1.142, de 15 de maio de 2015. Regulamenta a experiência-piloto do Programa de Gestão que permite o teletrabalho no âmbito da Controladoria-Geral da União. Disponível em

<https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41082/5/Portaria_CGU_1242_2015.pdf>. Acesso em: 14 de out. de 2020.

BRASIL. Portaria da CGU nº 961, de 1º de junho de 2016. Altera a Portaria CGU nº 1.242, de 15 de maio de 2015, que regulamenta a experiência-piloto do Programa de Gestão que permite o teletrabalho. Acesso em <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41907/5/Portaria_961_2016_Teletrabalho.pdf>. Acesso em: 14 de out. de 2020.

BRASIL. Portaria da CGU nº 1.730, de 27 de setembro de 2016. Regulamenta o Programa de Gestão de Demandas no âmbito do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle. Disponível em <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/24207479>. Acesso em: 14 de out. de 2020.

BRASIL. Portaria da CGU nº 747, de 16 de março de 2018. Institui o Programa de Gestão de Demandas (PGD) no âmbito do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Disponível em <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41909/5/Portaria_PGD_747_2018.pdf>. Acesso em: 14 de out. de 2020.

BRASIL. Portaria da CGU nº 2.246, de 05 de julho de 2016. Institui o Programa de Gestão de Demandas por Bloco de Projetos no âmbito da Controladoria-Geral da União – CGU. Disponível em <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-2.246-de-5-de-julho-de-2019-189875763>>. Acesso em: 14 de out. de 2020.

BRASIL. Portaria do TCU nº 101, de 08 de março de 2019. Dispõe sobre a realização de teletrabalho por servidores ocupantes de cargos efetivos do Quadro de Pessoal da Secretaria do Tribunal de Contas da União. Disponível em <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/ato-normativo/*/TIPO:%22Portaria%22%20NUMATO:101%20NUMANOATO:2019/DTRELEVANCIA%20desc,NUMATO%20desc/0/%20>. Acesso em: 14 de out. de 2020.

BRASIL. Resolução do CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/89045/2016_res0227_cnj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 de out. de 2020.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Tradução de Nathanael C. Caixeiro. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

BITTENCOURT, S. F.; DUARTE, M. C. A. F.; SOUZA, S. M. G. Teletrabalho na Agência Nacional de Vigilância Sanitária e a inovação na anuência de importação de produtos para saúde. **Revista Visa em Debate**, 2019.

BONELLI, R.; FONSECA, R. Ganhos de produtividade e de eficiência: novos resultados para a economia brasileira. Rio de Janeiro: IPEA, 1998 (Texto para Discussão, n. 557).

BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **E & G Economia e Gestão**, v.2 e 3, n. 4 e 5, Belo Horizonte, 2002.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público - RSP**, ano 49, n.1, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

- CAMPOS, A. G. *et al.* Instituições trabalhistas e produtividade do trabalho: uma análise do caso brasileiro. In: NEGRI, J. A.; ARAÚJO, B. C.; BACELETTE, R. **Desafios da nação: artigos de apoio** (Org.). 1. Ed., v. 2, Brasília: IPEA, 2018.
- CAREGNATO, R. C. A; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: Análise de discurso versus Análise de conteúdo. **Texto & Contexto Enfermagem**, v.15, n.4, 2006.
- CARVALHO, G. B. J.; FINCATO, D. P. A implantação do trabalho remoto no âmbito da Procuradoria Geral Federal. **Revista da AGU**, v.17, n.03, Brasília-DF, 2018.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Tradução de Roneide Venancio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 2005.
- CAVALCANTE, L. R.; DE NEGRI, F. Consenso e dissensos sobre a evolução da produtividade na economia brasileira. In: NEGRI, F.; CAVALCANTE, L. R. **Produtividade no Brasil: desempenho e determinantes** (Org.), v. 2, Brasília: IPEA, 2015
- CAVALCANTE, J. Q. P.; NETO, F. F. J. **Teletrabalho: aspectos econômicos e jurídicos**. In: Teletrabalho. São Paulo: LTRs, 2017.
- CHIARETTO; S.; CABRAL, J. R.; RESENDE, L. B. Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 3, n.2, 2018.
- CHOUDHURY, P.; FOROUGH, C.; LARSON, B. Z. Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. In: **Academy Of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2020. P. 21199.
- COELHO, D.; KUBOTA, L. C.; FIGUEIREDO, C.O. O impacto da adoção de ERP na produtividade das firmas industriais no Brasil. In: NEGRI, F.; CAVALCANTE, L. R. **Produtividade no Brasil: desempenho e determinantes** (Org.), v. 2, Brasília: IPEA, 2015
- CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Governança: Programa de Gestão de Demandas, 2020. Disponível em < <https://www.gov.br/cgu/pt-br/acao-a-informacao/governanca/programa-de-gestao-de-demandas>>. Acesso em: 14 de out. de 2020.
- COSTA, I. S. A. Teletrabalho: Subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública – RAP**, 41 (1): 105-24, Rio de Janeiro, 2007.
- CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- D'ANGELO, I. B. M.; ARRUDA, M. J. C. V. Admirável escravo novo? A escravidão digital x o direito à desconexão: uma análise crítica do instituto do teletrabalho brasileiro e suas consequências para a sociedade do capitalismo cognitivo. **Research Society and Development**, v.9, n.4, 2020.
- DE MASI, D. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Tradução de Yadyr A. Figueiredo. 1ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- DINIZ, E. H. *et al.* O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública – RAP**, 43(1): 23-48, Rio de Janeiro, 2009.
- EUROFOUND AND THE INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, 2017. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. Disponível em < <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>>. Acesso em: 14 de outubro de 2020.

- FALQUETO, J.; FARIAS, J. Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração. **Investigación Cualitativa em Ciências Sociais**, v.3, 2016.
- FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do SERPRO e da Receita Federal. **Cadernos Ebape**, v. 18, n. 1, Rio de Janeiro, 2020.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FREITAS, S. R. **Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na Diretoria de Marcas do INPI**. 2008. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileiro de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- GARCIA, M. O. *et al.* Usos da pesquisa documental em estudos sobre Administração Pública no Brasil. **Teoria e Prática em Administração**, v.6, n.1, 2016.
- GARTNER, I. R.; ZWICKER, R.; RÖDDER, W. Investimentos em tecnologia da informação e impactos na produtividade empresarial: uma análise empírica à luz do Paradoxo da Produtividade. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 13, n. 3, Curitiba, 2009.
- GIGLIO, C. R. F.; GALEGALE, N. V.; AZEVEDO, M. M. Vantagens do teletrabalho: análise da produção científica nos principais congressos brasileiros. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas – GEPROS**, ano 14, n. 4, Bauru, 2018.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, São Paulo, 1995.
- GOULART, J. O. **Tetrabalho: alternativa de trabalho flexível**. São Paulo: SENAC, 2009.
- GUERRA, M. H. T. S.; et al. Teletrabalho estruturado na Administração Pública: a experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação – RASI**, v. 6, n. 3, Volta Redonda/RJ, 2020.
- HARFF, R. N. Direito à desconexão: estudo comparado do direito brasileiro com o direito francês. **Revista Eletrônica: Acórdãos, Sentenças, Ementas, Artigos e Informações**, v. 13, n. 205, Porto Alegre/RS, 2017.
- HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e dos seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, Florianópolis, 2018.
- HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e desafios do *Home Office* em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, Vitória, 2020.
- HAZAN, B. F.; MORATO, A. D. P. Teletrabalho no direito brasileiro: Fundamentos, perspectivas e alterações promovidas pela Reforma Trabalhista. **Lex Humana**, v. 10, n. 1, Petrópolis, 2018.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD COVID19) 2020. Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>>. Acesso em out. 2020.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. Carta de Conjuntura nº 47. Brasília, 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. O teletrabalho no setor público e privado na pandemia: potencial *versus* evolução e desagregação do efetivo. Carta de Conjuntura nº 48. Brasília, 2020.

ISLAM, G. Futuro(s) do trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.60, n.5, 2020.

JACINTO, P. A. Produtividade nas empresas: uma análise a partir da escolaridade e da dispersão da produtividade. In: NEGRI, F.; CAVALCANTE, L. R. **Produtividade no Brasil: desempenho e determinantes** (Org.), v. 2, Brasília: IPEA, 2015.

JACOMOSSI, R. R.; FELDMANN, P. R. Boas práticas de gestão e capacidade absorptiva: Impactos na produtividade das firmas. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 5, 2020.

LEITE, A.L.; MULLER, I.R.F. Teletrabalho no serviço público: Estudo de caso no Ministério Público de Santa Catarina – MPSC. XX Semead – Seminários em Administração, 2017.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. Gestão de Pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 2021.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: Uma revisão integrativa da literatura internacional. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 3, 2019.

LEPLETIER, E.; CRUZ, L. **Gestão do teletrabalho (home office) no Brasil: Casos SERPRO e TCU e métodos para a implantação**. 1º ed. – Brasília: Fácil Editora, 2018.

LIMA, M. S. B. **O teletrabalho no Poder Judiciário Brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade? Experiências de Santa Catarina e Amazonas**. 2018. 160 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia de covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, Maringá, 2020.

MACEDO, P. M. S.; XEREZ, R. M. A sociedade da informação e o teletrabalho: considerações sobre a jornada extraordinária de trabalho. **Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho**, v. 2, n. 1, 2016.

MARCONI, E. M.; LAKATOS, M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 2003.

MELLO, A. **Teletrabalho (telework) o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora...** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENDES, R. A. O.; OLIVEIRA, L. C.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, Curitiba, 2020.

MENDONÇA, M. A. A.; FREITAS, F. A.; SOUZA, J. M. Tecnologia da informação e produtividade na indústria brasileira. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 1, São Paulo, 2009.

MENENDEZ, N. D. Virtuales pero reales. Análisis de una experiencia de organización gremial de trabajadores de entornos virtuales. **Revista Trabajo y Sociedad**, n.33, Santiago del Estero, 2020.

- MINAS GERAIS. Constituição do Estado de Minas Gerais (1989). Disponível: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=Con&num=1989&ano=1989>>. Acesso em: 06 de set. 2021.
- MINAS GERAIS. Lei Complementar nº 102, de 17 de janeiro de 2008. Dispõe sobre a organização do Tribunal de Contas e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LCP&num=102&comp=&ano=2008>> Acesso em: 06 de set. 2021.
- MOREIRA, D. A. **Medida da produtividade na empresa moderna**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- MOREIRA, D. A. Produtividade na indústria paulista. **Revista de Administração**, São Paulo, 1998.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n.14, p. 734, 2011.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 14ª ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- MROSS, H. **Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria da Previdência**. 2016. 75 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília.
- NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, v.9, n.4, São Paulo, 2012.
- 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. **Revista de Serviço Público – RSP**, Brasília, 2020.
- NOHARA, J. *et al.* O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, v.7, n.2, São Paulo, 2010.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Challenges and opportunities of teleworkin for workers and employers in the ICTS and financial services sectors*, 2016. Disponível em <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531111.pdf>. Acesso em: 14 de out. de 2020.
- PEREIRA, V. S. *et al.* Estudo de caso: Uma discussão contemporânea. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.3, n.1, 2005.
- PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER, M. P. L. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **Technovation**, vol. 22, issue 12, 2002.
- PILLA, B. S.; SILVA, G. Impactos do teletrabalho em uma empresa do setor do agronegócio. **Revista Eletrônica Mestrado em Administração - RaUnP**, v.2, n.1, 2010.
- RABELO, A. Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? **Revista de Administração FACES Journal**, v.1, n.1, 2000.
- REIS, F. M. A reforma trabalhista e a regulamentação do teletrabalho. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**, v.9, n.1, Juiz de Fora, 2018.
- ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. Teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos Ebape**, v.16, n.1, Rio de Janeiro, 2018.

- ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Revista Ciências Sociais**, v.54, n.1, Rio de Janeiro, 2011.
- SACCARO JUNIOR, N. L. Teletrabalho no setor público brasileiro: Impacto potencial sobre o tráfego urbano e as emissões de carbono. Brasília: IPEA, 2016 (Texto para Discussão, n. 2207).
- SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. C. Teletrabalho: Desafios e perspectivas. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33, 2005.
- SAMPAIO, A.V.; PORCILE, G.; CURADO, M. Produtividade total dos fatores: Aspectos teóricos e evidências brasileiras. **Revista Economia e Tecnologia**, ano 01, v.3, 2005.
- SANTOS, L. S. Dilemas morais da gestão pública brasileira no enfrentamento da pandemia do novo coronavírus. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, 2020.
- SANTOS, I. L.; SANTOS, R. C.; JUNIOR, D. S. S. Análise da indústria 4.0 como elemento rompedor na administração de produção. **Future Studies Research Journal**, v. 11, n. 1, São Paulo, 2019.
- SANTOS, V. M. *et al.* **Os Desafios da Gestão Remota em Tempo de Pandemia**. XLIV Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2020.
- SANTOS, V.M.; SARAIVA, G. Liderança à distância. **GVExecutivo**, v.9, n.4, 2020.
- SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. Tradução de Daniel Moreira. 1ª ed. São Paulo: Edipro, 2016.
- SILVA, A. M. S. **A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro**. In: 3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2015.
- SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v.17, n.1, 2015.
- SILVA, V. G.; VIEIRA, A. M. A gestão do teletrabalho: Nova realidade ou mera adaptação à tecnologia? **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v.10, n.3, 2015.
- SILVA, V. G. Prontos para o teletrabalho? Um estudo sobre o trabalho docente do ensino superior brasileiro. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v.4, n.2, 2013.
- SERRA, P. O teletrabalho: conceito e implicações. 1996. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra_teletrabalho.pdf>. Acesso em: 14 de out. de 2020.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES (SOBRATT). Pesquisa Home Office 2016. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/05/Estudo_Home-Office_Consolidado_2016.pdf>. Acesso em 29 de out. de 2020.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES (SOBRATT). Pesquisa Home Office 2018. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2018/12/pesquisa-sap-2018-completa.pdf>>. Acesso em 14 de out. de 2020.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES (SOBRATT). Pesquisa Home Office 2020. Disponível em: <<https://www.sobratt.org.br/17122020-resultados-pesquisa-home-office-2020/>>. Acesso em 07 set. de 2020.
- TANUS, G. F. S.C; TARRAGÓ, N. S. Atuação e desafios das bibliotecas universitárias durante a pandemia de Covid-19. **Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud**, 2020.

TCEMG. Portaria nº 60/PRES./2017, de 11 de agosto de 2017. Dispõe sobre a realização de *home office* a título de experiência-piloto, no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. Diário Oficial de Contas, Belo Horizonte, 11 ago. 2017, p.7-10, 36.

TCEMG. Relatório de Atividades do Exercício 2020. Disponível em <[https://www.tce.mg.gov.br/IMG/PrestaContas/RELATORIOS/2020/Relatorio de Atividades anual 2020.pdf](https://www.tce.mg.gov.br/IMG/PrestaContas/RELATORIOS/2020/Relatorio_de_Atividades_anual_2020.pdf)>. Acesso em: 06 de set. de 2021.

TCEMG. Relatório de Atividades do 1º Trimestre, 2021. Disponível em <[https://www.tce.mg.gov.br/IMG/PrestaContas/RELATORIOS/2021/Relatorio de Atividades 1 Trimestre 2021.pdf](https://www.tce.mg.gov.br/IMG/PrestaContas/RELATORIOS/2021/Relatorio_de_Atividades_1_Trimestre_2021.pdf)>. Acesso em: 06 de set. de 2021.

TCEMG. Relatório de Gestão do Biênio 2017-2018. Disponível em <<https://www.tce.mg.gov.br/IMG/2019/relatorio%202017%2018.pdf>>. Acesso em: 11 de nov. de 2020.

TCEMG. Resolução nº 12, de 19 de dezembro de 2008. Institui o Regimento Interno do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. MG/DL 19 dez. 2008, p. 98-106.

TCEMG. Resolução nº 19, de 01 de dezembro de 2010. Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual – ADI dos servidores do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. Diário Oficial de Contas, Belo Horizonte, 20 dez. 2010, p. 1-5, 60-94.

TCEMG. Resolução nº 16, de 31 de outubro de 2018. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. Diário Oficial de Contas, Belo Horizonte, 31 out. 2018, p.4-8.

TCEMG. Resolução nº 02, de 10 de abril de 2019. Dispõe sobre a estrutura organizacional e as competências das unidades dos Serviços Auxiliares e da Escola de Contas do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. Diário Oficial de Contas, Belo Horizonte, 16 abr. 2019, p. 4-41.

TCEMG. Resolução Delegada nº 01, de 18 de fevereiro de 2021. Dispõe sobre a estrutura organizacional e as competências das unidades dos Serviços Auxiliares e da Escola de Contas do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. Diário Oficial de Contas, Belo Horizonte, 18 fev. 2021, p. 3-47.

THIRY-CHERQUES, H.R. A guerra sem fim sobre a produtividade administrativa. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.31, n.3, 1991.

TREMBLAY, D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.3, São Paulo, 2002.

TREVISAN, L. Promete desacorrentado – Investimento em TI, gestão do conhecimento e produtividade. **E & G Economia e Gestão**, v.5, n.10, Belo Horizonte, 2005.

VAN HORN, C.; STOREN, D. Telework: coming of na age? Evaluating the potencial benefits of telework. In: Telework and the new workplace of the 21st century. Washington: Department of Labor, 2000. Disponível em <<https://docplayer.net/35311980-Telework-coming-of-age-evaluating-the-potential-benefits-of-telework.html>>. Acesso em: 14 de out. de 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público**, Brasília, 2021.

WERTHEIN, J. A sociedade da informação e seus desafios. **Ciência da Informação**, v. 29, n. 2, Brasília, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Ana Thorell. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro para entrevistas semiestruturadas com os gestores públicos

1. Qual o cargo você exerce na instituição?
2. Em qual unidade do TCEMG você é gestor(a)?
3. Há quanto tempo você ocupa a função de gestor(a) nesta unidade?
4. Há quanto tempo a unidade passou a adotar o regime de teletrabalho?
5. Atualmente, quantos servidores estão em regime de teletrabalho no setor?
6. A instituição ofereceu treinamentos para os gestores e teletrabalhadores, antes da implantação do teletrabalho?
7. Você acha que a tecnologia disponível (sistemas internos, e-mails, internet, aplicativos, celulares) está adequada para a realização do teletrabalho?
8. Como são estabelecidas as metas de produtividade para os servidores em teletrabalho?
9. Quais os indicadores para aferição das metas pactuadas junto ao teletrabalhador?
10. Você considera que a adoção do teletrabalho teve efeitos sobre a produtividade da unidade? Se sim, estes efeitos são positivos ou negativos?
11. Na sua perspectiva, quais os principais benefícios desta modalidade para a unidade, e para a instituição como um todo?
12. Na sua perspectiva, quais as principais desvantagens do teletrabalho, para a unidade e para a instituição como um todo?
13. Na sua perspectiva, quais as principais dificuldades enfrentadas na implementação do teletrabalho?
14. Durante a pandemia de Covid-19, o teletrabalho precisou se estender à quase totalidade dos servidores públicos da instituição. Qual sua percepção sobre a produtividade da unidade neste período?
15. Na sua visão, o teletrabalho adotado durante a pandemia de Covid-19 apresenta os mesmos benefícios e desafios observados antes deste período?
16. Diante da sua experiência com o regime de teletrabalho, você acredita que esta é uma modalidade viável para a instituição, e para a Administração Pública como um todo?
17. Em sua opinião, o teletrabalho pode contribuir para a prestação de serviços públicos de qualidade ao cidadão?
18. Gostaria de acrescentar algo mais nesta entrevista?

APÊNDICE B – Roteiro para entrevistas semiestruturadas com servidores públicos em teletrabalho

1. Qual o cargo você exerce na instituição?
2. Em qual unidade do TCEMG você está lotado?
3. O que o/a motivou a entrar em teletrabalho?
4. Há quanto tempo você está sob o regime de teletrabalho em sua unidade?
5. Como você se organiza para trabalhar em casa (horários, família, outras atividades)?
6. Você consegue separar suas atividades profissionais das atividades domésticas e distrações da família?
7. Na sua opinião, a infraestrutura tecnológica oferecida pelo tribunal é adequada para a realização do teletrabalho?
8. De que forma a tecnologia (sistemas internos, e-mails, internet, aplicativos, celulares) têm impactado nas suas atividades? Tem ocorrido problemas e quais os principais fatores neste aspecto?
9. A comunicação com o gestor público, e com outros colegas de trabalho, tem sido eficiente?
10. Quais os impactos do teletrabalho na sua produtividade?
11. Como você percebe os impactos do seu trabalho na produtividade da equipe?
12. Como você se sente em relação à meta estabelecida pelo gestor?
13. NA sua percepção, quais as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho, para o trabalhador? E para a instituição?
14. Durante a pandemia de Covid-19, o teletrabalho precisou se estender à quase totalidade dos servidores públicos da instituição. Qual sua percepção sobre a produtividade da unidade neste período?
15. Diante da sua experiência com o regime de teletrabalho, você acredita que esta é uma modalidade viável para a instituição, e para a Administração Pública como um todo?
16. Em sua opinião, o teletrabalho pode contribuir para a prestação de serviços públicos de qualidade ao cidadão?
17. Gostaria de acrescentar algo mais nesta entrevista?

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a),

Estamos realizando a pesquisa “A ADOÇÃO DO TELETRABALHO NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS: REFLEXOS SOBRE A PRODUTIVIDADE INSTITUCIONAL”, cujo principal objetivo é analisar os efeitos do teletrabalho sobre a produtividade institucional do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. Esta pesquisa, destinada à realização de dissertação de mestrado, está sendo realizada junto aos gestores públicos e aos servidores da unidade técnica do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais.

O motivo que leva à realização deste trabalho é a necessidade de maior compreensão sobre os impactos do teletrabalho na produtividade da instituição, sobretudo diante do contexto de profundas transformações ocasionadas pela pandemia de Covid-19, em que um grande contingente de trabalhadores passou a exercer suas atividades sob esta modalidade. O entendimento desse tema permitirá compreender se esta modalidade de trabalho pode contribuir para a prestação de serviços públicos mais eficientes, tornando-se viável a sua ampla adoção na instituição pesquisada. Além disso, o presente estudo busca identificar as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho, assim como as principais facilidades e inconvenientes na sua implantação, com vistas a aprimorar a modalidade na instituição, além de fornecer importantes subsídios para outras entidades que ainda não tenham adotado a modalidade.

Esta pesquisa será feita por meio de uma entrevista, com perguntas abertas com duração estimada de aproximadamente 30 minutos. Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em você se sentir constrangido em algum momento com alguma pergunta feita. As formas de minimizar os riscos desta pesquisa são que, neste caso, você pode se recusar a responder. As entrevistas serão realizadas em locais reservados, dentro da instituição ou em outra localidade, de acordo com sua preferência. Poderá ser realizada, também, por meio de plataformas digitais de videoconferência, tendo em vista as medidas de distanciamento social necessárias durante o quadro de pandemia de Covid-19. Para garantir a confidencialidade das informações pessoais, bem como sua privacidade, serão gravadas digitalmente, mediante sua concordância, e posteriormente transcritas para a análise.

O seu nome será mantido em sigilo, a fim de se evitar qualquer retaliação decorrente da sua participação. No entanto, caso ocorra algum problema como consequência desta pesquisa, você será indenizado pelo dano decorrente da pesquisa, nos termos da Lei, e o pesquisador se coloca à disposição para esclarecimentos e apoio. Você tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. Para participar deste estudo, você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira.

Não existe nenhum benefício direto decorrente de sua participação na pesquisa. Contudo, como benefícios indiretos, o entendimento sobre os impactos do teletrabalho sobre a produtividade poderá contribuir para o aprimoramento da modalidade na instituição pesquisada, além de fornecer subsídios para outras entidades públicas que ainda não tenham adotado o teletrabalho. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que você é atendido pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Você não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, na Universidade Federal de Viçosa/*Campus* de Florestal e a outra será fornecida a você. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa, e depois desse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu _____, Contato _____, fui informado dos objetivos da pesquisa A ADOÇÃO DO TELETRABALHO NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GÉRIAS: IMPACTOS SOBRE A PRODUTIVIDADE INSTITUCIONAL de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Nome do Pesquisador Responsável: HENRIQUE HARUHICO DE OLIVEIRA KAWASAKI

Endereço: Rodovia LMG 818, Km 06. Universidade Federal de Viçosa - *Campus* Florestal.

CEP: 35690-000

Cidade: Florestal/MG

Telefone: (31) 3602-1000

E-mail: henrique.kawasaki@ufv.br

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

Universidade Federal de Viçosa

Edifício Arthur Bernardes, piso inferior

Av. PH Rolfs, s/n – *Campus* Universitário

Cep: 36570-900 Viçosa/MG

Telefone: (31)3612-2316

E-mail: cep@ufv.br

www.cep.ufv.br

Florestal, _____ de _____ de 20__.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE D – Relatório Técnico

RELATÓRIO TÉCNICO – A adoção do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais: Reflexos sobre a produtividade institucional

Resumo (Síntese do problema e da proposta de intervenção)

Os resultados obtidos com a realização do presente estudo permitiram identificar como principais dificuldades associadas à implementação do trabalho remoto a falta de infraestrutura tecnológica; a falta de adaptação dos servidores à nova rotina de trabalho; e a falta de suporte da instituição na oferta de capacitações voltadas aos servidores e aos próprios gestores. Vale destacar que, devido a tais dificuldades, alguns gestores demonstraram sobrecarga, na medida em que passaram a acumular para si outras atribuições alheias à gestão, como prestação de suporte técnico-tecnológico. Tanto os gestores quanto os servidores entrevistados citaram, de forma unânime, a perda de interação e de convivência com os pares no ambiente de trabalho como a principal desvantagem relacionada ao teletrabalho. Com bases nesses resultados foi sugerida a adoção do trabalho híbrido, visando minimizar os efeitos do isolamento ocasionado pelo trabalho remoto. Sugeriu-se, também, a oferta de ações de capacitação e treinamentos voltados para gestores e servidores, com vistas ao desenvolvimento de competências necessárias para a realização do teletrabalho.

Instituição

Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais

Público-Alvo da Iniciativa

Gestores e servidores que estejam em trabalho remoto na área técnica do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais

Descrição e diagnóstico da situação-problema

A pesquisa “A adoção do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais: reflexos sobre a produtividade institucional” buscou analisar os efeitos do teletrabalho sobre a produtividade institucional durante a pandemia de Covid-19, tendo como objetivos secundários: a) levantar os indicadores de produtividade utilizados no TCEMG nos anos de 2018, 2019 e 2020; b) compreende a percepção dos gestores e servidores acerca do estabelecimento de metas e da produtividade durante a realização do teletrabalho; c) identificar as dificuldades e desafios relacionados à implementação do teletrabalho, na

percepção de gestores e servidores; e d) identificar as vantagens e desvantagens da adoção do teletrabalho no âmbito da instituição, na percepção de gestores e servidores.

Como resultado, observou-se que a produtividade da maioria das unidades que compõem a área técnica do TCEMG, no período de realização do trabalho remoto, adotado como medida de segurança sanitária decorrente da pandemia de Covid-19, apresentou melhoria em relação a dois de três indicadores considerados. O primeiro deles se refere à proporção entre o número de processos recebidos e o número de processos analisados pelas unidades técnicas, sendo este um importante indicador de produtividade desses setores, pois trata de atividades como análise de denúncias, representações, auditorias, prestação de contas e outras atividades finalísticas da instituição. Além disso, cerca de metade das unidades estudadas reduziram o seu estoque de processos, isto é, o quantitativo de processos que estavam “parados” na unidade aguardando análise ou outro tipo de tramitação. Por outro lado, quanto ao terceiro e último indicador, a proporção entre documentos/expedientes recebidos e documentos/expedientes respondidos, constatou-se queda de produtividade na maioria das unidades técnicas, pois apenas cerca de 20% apresentaram resultado superior aos anos de 2018 e 2019.

Como forma de investigar os elementos que estão por trás do aumento e da redução de produtividade de algumas unidades, buscou-se compreender a percepção de gestores e servidores acerca do trabalho remoto, especificamente em relação à produtividade, às dificuldades envolvidas na realização desse regime, além das vantagens e desvantagens a ele associadas. Por meio da realização de entrevistas, percebeu-se que grande parte das dificuldades foram relatadas por parte de gestores, alguns dos quais também relataram queda de produtividade em suas unidades técnicas. Foram citadas, com frequência, dificuldades relacionadas à falta de infraestrutura tecnológica adequada para que os servidores possam realizar suas atividades fora das dependências físicas do TCEMG; à falta de adaptação dos servidores à nova rotina de trabalho; e à falta de suporte da instituição na oferta de capacitações voltadas aos servidores e aos próprios gestores. Vale destacar que, devido a tais dificuldades, alguns gestores demonstraram sobrecarga, na medida em que passaram a acumular para si outras atribuições alheias à gestão, como prestação de suporte técnico-tecnológico.

Tanto os gestores quanto os servidores entrevistados citaram, de forma unânime, a perda de interação e de convivência com os pares no ambiente de trabalho como a principal desvantagem relacionada ao teletrabalho. De acordo com os gestores, esse isolamento do

servidor pode influenciar no seu desempenho profissional, pois gera afastamento em relação aos assuntos que antes eram debatidos no setor entre os colegas de trabalho. Notou-se, também, que muitos entrevistados citaram os efeitos negativos que podem ser provocados, no âmbito social e humano, pela referida perda de interação, como o rompimento de vínculos de pertencimento e de solidariedade, além de danos à saúde mental daqueles que venham a se sentir solitários e apartados da dinâmica de trabalho em suas unidades.

Recomendações de Intervenção:

Portanto, considerando que um dos objetivos do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, previsto no artigo 1º do Regimento Interno do programa, é “contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas e disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública”, sugere-se, por meio desta pesquisa, a adoção de práticas que possam auxiliar a instituição no aprimoramento do trabalho remoto, de forma a superar as dificuldades e desvantagens assinaladas pelos entrevistados.

Primeiramente, sugere-se à instituição a adoção do regime híbrido de trabalho, isto é, o regime em que parte das atividades possam ser realizadas de forma remota, sem prejuízo da realização de outras atividades de forma presencial, seja para cumprimento de determinada tarefa ou por periodicidade de tempo ajustada entre o servidor e o gestor, como, por exemplo, o comparecimento semanal, quinzenal ou mensal. Com a adoção do regime híbrido, os principais benefícios do teletrabalho, como o aumento de produtividade, o aumento de motivação, a flexibilidade de horário e o aumento da qualidade de vida poderiam ser mantidos, mitigando-se as consequências do isolamento inerente ao trabalho remoto. Isso porque, mesmo com a realização das atividades de forma remota, os servidores poderiam comparecer presencialmente a sua unidade de trabalho, sendo este um momento destinado à interação e à convivência com os seus pares.

Além disso, sugere-se à instituição a promoção de ações voltadas para gestores e servidores, como capacitações, treinamentos, eventos voltados para troca de experiências, realização de palestras e seminários acerca do tema, com vistas ao desenvolvimento ou aprimoramento de competências gerenciais, profissionais e comportamentais que são necessárias para a realização do teletrabalho. Para os gestores, sugere-se a realização de treinamentos focados em questões como o estabelecimento de metas, o controle de produtividade e a gestão de equipes à distância. Já para os servidores, sugere-se a realização de capacitações voltadas para o desenvolvimento de competências essenciais para a realização

de tarefas à distância, sem monitoramento constante da chefia, como autodisciplina e autonomia. Estas ações podem ser promovidas pelo próprio setor de gestão de pessoas, pela Escola de Contas e Capacitação Professor Pedro Aleixo, unidade do TCEMG cuja finalidade é a promoção da capacitação e do desenvolvimento profissional dos servidores da casa, ou até mesmo por meio da divulgação de cursos disponibilizados, de forma *online* e gratuita, em plataformas como a Escola Virtual de Governo (EVG).

Por fim, sugere-se à área técnica de informática da instituição que sejam ofertados, de forma periódica, treinamentos e cursos voltados para a utilização das ferramentas de tecnologia da informação e comunicação necessárias para a condução do teletrabalho, com o objetivo de manter os servidores e os gestores atualizados acerca das tecnologias disponibilizadas pelo TCEMG, tornando-os aptos a explorar todas as funcionalidades que possam contribuir para a eficiência de suas tarefas.

A partir da capacitação de gestores e de servidores, espera-se que a instituição possa superar as dificuldades observadas no decorrer da presente pesquisa, como a falta de adaptação dos servidores à nova rotina de trabalho, às dificuldades relacionadas à comunicação à distância, o estabelecimento de metas e mensuração da produtividade, além da falta de suporte da instituição.

Responsáveis:

Henrique Haruhico de Oliveira Kawasaki (Discente)

Prof. Dr. Gustavo Figueiredo Campolina Diniz (Orientador)

Contatos:

henrique.kawasaki@ufv.br; gustavo.figueiredo@ufv.br

Data da realização do relatório:

13/09/2021

ANEXOS

ANEXO A – Autorização da Diretor-Geral do TCEMG



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS

MODELO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, MARCONI AUGUSTO FERNANDES DE C. BRAGA, na qualidade de Diretor Geral do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, autorizo a realização da pesquisa intitulada “A adoção do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais: impactos sobre a produtividade institucional”, a ser conduzida sob a responsabilidade do pesquisador Henrique Haruhico de Oliveira Kawasaki, sob a orientação do Professor Gustavo Figueiredo Campolina Diniz, e declaro que esta Instituição apresenta infraestrutura necessária à realização da referida pesquisa. **Esta autorização só é válida no caso de haver parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa para a referida pesquisa.**

Belo Horizonte, 09 de NOVEMBRO de 2020.

Assinatura

Marconi Augusto F. de C. Braga
Diretor-Geral (Carimbo)