

**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**

**Escola De Governo Professor Paulo Neves De Carvalho**

MARIA JÚLIA MOURA TOLENTINO

**TELETRABALHO DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19:**

uma análise da percepção dos teletrabalhadores e gestores sobre a experiência do  
Estado de Minas Gerais

Belo Horizonte  
2020

MARIA JÚLIA MOURA TOLENTINO

**TELETRABALHO DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19:**

uma análise da percepção dos teletrabalhadores e gestores sobre a experiência do  
Estado de Minas Gerais

Monografia apresentada ao Curso de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Administração Pública.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kamila Pagel de Oliveira

Belo Horizonte  
2020

T649t Tolentino, Maria Júlia Moura.  
Teletrabalho e gestores sobre a experiência do estado de Minas Gerais [manuscrito] / Maria Júlia Moura Tolentino. – 2020. [16], 179 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2020.

Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira

Bibliografia: f. 147-152

1. Administração pública – Minas Gerais. 2. Teletrabalho – Minas Gerais. 3. Doença transmissível. 4. Saúde. 5. Produtividade no trabalho. 6. Satisfação do trabalho. I. Oliveira, Kamila Pagel de. II. Título.

CDU 331(815.1)

Maria Júlia Moura Tolentino

**TELETRABALHO DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19:**

uma análise da percepção dos teletrabalhadores e gestores sobre a  
experiência do Estado de Minas Gerais

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Graduação  
em Administração Pública da Escola de  
Governo Professor Paulo Neves de  
Carvalho, da Fundação João Pinheiro,  
como requisito parcial para a obtenção  
do título de bacharel em Administração  
Pública.

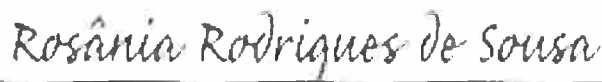
**Aprovada na Banca Examinadora**



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kamila Pagel de Oliveira (Orientador) – Fundação João Pinheiro



Prof.<sup>a</sup> Mônica Moreira Esteves Bernardi (Avaliador) – Fundação João Pinheiro



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rosânia Rodrigues de Sousa (Avaliador) – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 13 de agosto de 2020

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a percepção dos gestores e servidores do Estado de Minas Gerais sobre a implementação do Regime Especial de Teletrabalho como medida de prevenção à COVID-19. Para isso, foi feita a revisão de autores-chave para a temática do teletrabalho em relação aos conceitos, bem como as vantagens, os riscos e as mudanças organizacionais necessárias para a sua implementação. Efetuou-se uma revisão da legislação que dispõe sobre as normas e diretrizes do teletrabalho. Por fim, foi realizada uma pesquisa de campo, por meio da aplicação de dois questionários distintos, destinados aos gestores e aos servidores do Poder Executivo de Minas Gerais. A pesquisa realizada com os gestores contou com 2.460 respondentes e a realizada com os servidores, com 32.747 respostas. A partir desses questionários buscou-se compreender as principais vantagens e os maiores desafios da adoção do teletrabalho como medida de prevenção, enfrentamento e contingenciamento da COVID-19. Quanto às principais vantagens, de acordo com a percepção dos respondentes, destacam-se os seguintes fatores: o aumento da produtividade e da comunicação e colaboração entre os membros da equipe e dos servidores com as suas chefias diretas. Quanto aos maiores desafios, os respondentes sinalizaram a redução da saúde e qualidade de vida, que pode ter ainda maior impacto no médio prazo, e a dificuldade em delimitar as fronteiras entre as demandas profissionais e pessoais. Acredita-se que a pandemia impulsionou a implementação do teletrabalho na Administração Pública mineira. Ainda assim, o que ocorre é a tendência de continuidade do teletrabalho para além do estado de calamidade pública, o que demanda transformações e uma atuação mais proativa do Estado no que se refere principalmente à resolução das seguintes questões: oferecimento de capacitações e treinamentos aos servidores e aos gestores, bem como de equipamentos e infraestrutura adequados ao desenvolvimento do teletrabalho e o alinhamento da cultura organizacional aos novos modelos de gestão.

Palavras-chave: Teletrabalho. Administração Pública. Produtividade. Distanciamento Social. Minas Gerais.

## **ABSTRACT**

The objective of this work is to analyze the perception of managers and civil servants of the State of Minas Gerais about the implementation of the Special Telework Scheme as a preventive measure to COVID-19. For this, it was carried out the review of key authors on the topic of teleworking in relation to concepts, as well as the advantages, risks and organizational changes necessary for its implementation. A review of the legislation that provides for teleworking rules and guidelines was made. Finally, a field research was held, through the application of two different questionnaires, intended for managers and employees of the Executive Branch of Minas Gerais. The survey conducted with managers included 2,460 respondents and the survey conducted with employees, with 32,747 responses. From these questionnaires, it was sought to understand the main advantages and major challenges of adopting telework as a preventive, coping and contingency measure for COVID-19. As for the main advantages, from the respondents' perception, the following factors stand out: the increase in productivity, communication and collaboration between team members and servers with their direct managers. As for the biggest challenges, the respondents signaled the reduction in health and quality of life, which can have an even greater impact in the medium term, and the difficulty in delineating the boundaries between professional and personal demands. It is believed that the pandemic boosted the implementation of teleworking in Minas Gerais Public Administration. Even so, what happens is the tendency for teleworking to continue beyond the state of public calamity, which demands transformations and a more proactive action by the State in terms of resolving the following issues: providing qualification and training to servers and managers, as well as equipment and infrastructure suitable for the development of teleworking and the alignment of the organizational culture with the new management models.

Keywords: Telework. Public administration. Productivity. Social distancing. Minas Gerais.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Plano de Trabalho Individual.....	193
Figura 2: Relatório de Atividades .....	195

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percentual de teletrabalho potencial por país versus renda per capita por país (R\$ e %) .....	31
Gráfico 2: Percentual de teletrabalho potencial por estado versus Rendimento Mensal Domiciliar per capita por estado (R\$ e %) .....	34
Gráfico 3: Unidades administrativas distribuídas de acordo com a necessidade de atendimento presencial ao público (%) .....	72
Gráfico 4: Percepção dos gestores sobre a compatibilidade das atividades das unidades que gerenciam com o regime de teletrabalho (%) .....	73
Gráfico 5: Distribuição de gestores de acordo com faixa etária (%) .....	74
Gráfico 6: Distribuição dos gestores de acordo com suas experiências prévias de teletrabalho (%) .....	76
Gráfico 7: Distribuição dos gestores de acordo com o regime de trabalho adotado durante o período de afastamento social (%) .....	76
Gráfico 8: Distribuição dos gestores de acordo com o número de horas trabalhadas por dia em teletrabalho comparado ao regime presencial (%) .....	79
Gráfico 9: Distribuição das unidades de acordo com a variação do volume das atividades após a adesão ao regime de teletrabalho (%) .....	81
Gráfico 10: Distribuição das unidades de acordo com a continuidade das atividades após o regime de teletrabalho (%) .....	83
Gráfico 11: Percepção dos gestores sobre a produtividade da equipe nos dois regimes de trabalho (%) .....	84
Gráfico 12: Percepção dos gestores quanto à sua saúde após a implementação do teletrabalho (%) (Parte 1) .....	96
Gráfico 13: Percepção dos gestores quanto à sua saúde após a implementação do teletrabalho (%) (Parte 2) .....	96
Gráfico 14: Percepção dos gestores quanto ao desempenho das formas de comunicação institucional (%) .....	99
Gráfico 15: Distribuição dos gestores de acordo com a modalidade de trabalho de sua preferência (%) .....	103

Gráfico 16: Percepção dos servidores sobre a compatibilidade de suas atividades e das atividades de suas respectivas unidades com o teletrabalho(%) .....	109
Gráfico 17: Distribuição dos servidores de acordo com a faixa etária (%) .....	110
Gráfico 18: Distribuição dos servidores de acordo com o principal meio de transporte utilizado para ir e voltar do local de trabalho (%).....	112
Gráfico 19: Tempo médio gasto diariamente no deslocamento casa-trabalho no regime de trabalho presencial, ida e volta (%) .....	113
Gráfico 20: Divisão do local de trabalho dos servidores com outra(s) pessoa(s) (%) ..	114
Gráfico 21: Percepção dos servidores sobre os aspectos do ambiente de trabalho no regime de teletrabalho (%).....	115
Gráfico 22: Distribuição dos servidores de acordo com a dificuldade em participar de reuniões virtuais (%).....	119
Gráfico 23: Distribuição dos servidores de acordo com o número de horas trabalhadas por dia em teletrabalho comparado ao regime presencial (%) .....	120
Gráfico 24: Distribuição dos servidores de acordo com a forma de delimitação da jornada de trabalho (%).....	123
Gráfico 25: Distribuição dos servidores de acordo com a variação do volume das atividades após a adesão ao regime de teletrabalho (%).....	125
Gráfico 26: Percepção dos servidores quanto ao desempenho das formas de comunicação institucional (%).....	130
Gráfico 27: Percepção dos servidores sobre a falta de comunicação e interação presencial com outros membros da equipe para a realização das atividades (%) .....	131
Gráfico 28: Os impactos do início do regime de teletrabalho e/ou da pandemia nos hábitos alimentares dos servidores em regime de teletrabalho e em regime presencial (%) ...	132
Gráfico 29: Os impactos do início do regime de teletrabalho e/ou da pandemia no consumo de bebidas alcólicas dos servidores em regime de teletrabalho e em regime presencial (%) .....	133
Gráfico 30: Os impactos do início do regime de teletrabalho e/ou da pandemia na prática de exercícios físicos dos servidores em regime de teletrabalho e em regime presencial (%).....	134

Gráfico 31: Os impactos do início do regime de teletrabalho e/ou da pandemia na qualidade do sono dos servidores em regime de teletrabalho e em regime presencial (%) .....	135
Gráfico 32: Os impactos do início do regime de teletrabalho e/ou da pandemia na quantidade de sono dos servidores em regime de teletrabalho e em regime presencial (%).....	135
Gráfico 33: Os impactos do início do regime de teletrabalho e/ou da pandemia na saúde mental dos servidores em regime de teletrabalho e em regime presencial (%) .....	136
Gráfico 34: Percepção dos servidores em relação à produtividade, organização do tempo e saúde e bem-estar durante o teletrabalho (%) .....	138
Gráfico 35: Distribuição dos servidores de acordo com a modalidade de trabalho de sua preferência (%).....	139

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação das vantagens e desvantagens do teletrabalho em indicadores .....	41
Quadro 2: Fatores críticos para o sucesso do teletrabalho .....	44
Quadro 3: Aspectos para a análise da prontidão organizacional para a implementação do teletrabalho e fatores facilitadores do processo .....	46
Quadro 4: Legislações para implementação do teletrabalho nos órgãos/entidades do setor público brasileiro .....	154

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Ocupações passíveis de teletrabalho – Brasil - 2020.....	32
Tabela 2: Distribuição dos gestores conforme a macrorregião .....	68
Tabela 3: Distribuição de gestores conforme o tipo de atividade desenvolvida por sua unidade .....	70
Tabela 4: Distribuição dos gestores que se enquadram nos grupos de risco .....	75
Tabela 5: Distribuição de gestores de acordo com o regime de trabalho adotado em cada tipo de atividade .....	77
Tabela 6: Avaliação dos gestores quanto ao desempenho de suas unidades administrativas .....	82
Tabela 7: Instrumentos adotados pelos gestores para o planejamento e controle das atividades desenvolvidas em teletrabalho.....	86
Tabela 8: Percepção dos gestores quanto às opções de ajuda e apoio ao gerenciamento remoto .....	87
Tabela 9: Principais motivos para a não adesão dos colaboradores ao teletrabalho.....	89
Tabela 10: Equipamentos disponibilizados pelos órgãos/entidades às equipes .....	91
Tabela 11: Tecnologias utilizadas pelos gestores e suas equipes para a execução das atividades em teletrabalho.....	92
Tabela 12: Critérios de saúde e qualidade de vida dos gestores durante a pandemia comparados ao período anterior à pandemia.....	94
Tabela 13: Avaliação da viabilidade de adoção das alternativas para o retorno ao trabalho presencial das equipes.....	100
Tabela 14: Distribuição dos servidores conforme a macrorregião.....	104
Tabela 15: Distribuição de servidores conforme o tipo de atividade desenvolvida por sua unidade .....	106
Tabela 16: Percentual de servidores de acordo com o regime de trabalho adotado....	107
Tabela 17: Distribuição dos servidores que se enquadram nos grupos de risco.....	111
Tabela 18: Equipamentos e tecnologias de acordo com a necessidade e disponibilidade ao servidor em teletrabalho .....	116

Tabela 19: Distribuição dos servidores de acordo com a dinâmica de conciliação entre trabalho, tarefas domésticas, atividades familiares e pessoais durante o isolamento/distanciamento social.....	121
Tabela 20: Distribuição dos servidores de acordo com a principal fonte de distração durante o teletrabalho .....	123
Tabela 21: Distribuição dos servidores e das equipes de acordo com a existência de metas de desempenho no período anterior ao teletrabalho e sua manutenção, redução ou ampliação durante o teletrabalho .....	126
Tabela 22: Critérios para a avaliação do desempenho dos servidores.....	127
Tabela 23: Potencial de teletrabalho por estado versus Rendimento Mensal Domiciliar per capita por estado.....	153
Tabela 24: Distribuição de gestores de acordo com os órgãos/entidades .....	155
Tabela 25: Distribuição de servidores de acordo com os órgãos/entidades .....	157

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

Anatel Agência Nacional de Telecomunicações

ARMBH Agência de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Belo Horizonte

Arsae-MG Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais

CAMG Cidade Administrativa de Minas Gerais

CGE Corregedoria-Geral da Controladoria-Geral do Estado

CLT Consolidação das Leis Trabalhistas

CNJ Conselho Nacional de Justiça

COD Classificação de Ocupações para Pesquisas Domiciliares

COVID-19 Coronavírus 2019

DCCCR Diretoria Central de Cargos, Carreiras e Remuneração

FJP Fundação João Pinheiro

Gersat Gerência de Saúde no Trabalho

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

Jucemg Junta Comercial do Estado de Minas Gerais

MCT Ministério da Ciência e Tecnologia

NPM New Public Management

OCDE Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OIT Organização Internacional do Trabalho

PDR-SUS-MG Plano Diretor de Regionalização

PNAD Contínua Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua

PNUD Programa Das Nações Unidas Para O Desenvolvimento

SEE Secretaria de Estado de Educação

SEF Secretaria de Estado de Fazenda

SEI Sistema Eletrônico de Informações

SES Secretaria de Estado de Saúde

Seplag Secretaria do Estado de Planejamento e Gestão

SerPro Serviço Federal de Processamento de Dados

Sobratt Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades

Sugesp Subsecretaria de Gestão de Pessoas

TICs Tecnologias de Informação e Comunicação

TJMG Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais

VPN *Virtual Private Network*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>2 TELETRABALHO</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1 Conceito</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2 Resgate histórico</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.1</b> Contextualização do teletrabalho no Brasil .....	<b>25</b>
<b>2.2.2</b> O teletrabalho no Ministério da Justiça e Segurança .....	<b>28</b>
<b>2.3 Possibilidades de implementação do teletrabalho</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4 Vantagens e riscos relacionados à implementação do teletrabalho</b> .....	<b>35</b>
<b>2.5 O teletrabalho voltado à gestão de pessoas</b> .....	<b>42</b>
<b>2.5.1</b> Estrutura organizacional necessária ao teletrabalho .....	<b>46</b>
<b>3 LEGISLAÇÃO</b> .....	<b>51</b>
<b>3.1 Lei nº 12.551/2011</b> .....	<b>51</b>
<b>3.2 Lei nº 13.467/2017</b> .....	<b>53</b>
<b>3.3 Legislações específicas aos órgãos e entidades da Administração Pública</b> .....	<b>55</b>
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>58</b>
<b>5 SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO REGIME ESPECIAL DE TELETRABALHO EM MINAS GERAIS</b> .....	<b>62</b>
<b>6 O TELETRABALHO NO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE MINAS GERAIS</b> .....	<b>67</b>
<b>6.1 Percepção dos gestores dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo</b> .....	<b>67</b>
<b>6.1.1</b> Identificação do órgão/entidade e da unidade administrativa .....	<b>68</b>
<b>6.1.2</b> Caracterização das atividades das unidades administrativas .....	<b>70</b>
<b>6.1.3</b> Caracterização dos gestores .....	<b>73</b>
<b>6.1.4</b> Informações sobre as equipes diretas .....	<b>80</b>
<b>6.1.5</b> Infraestrutura e equipamentos .....	<b>90</b>
<b>6.1.6</b> Saúde e qualidade de vida .....	<b>94</b>
<b>6.1.7</b> Comunicação institucional .....	<b>98</b>
<b>6.1.8</b> Perspectivas .....	<b>100</b>

<b>6.2</b>	<b>Percepção dos servidores em teletrabalho no Estado de Minas Gerais..</b>	<b>103</b>
6.2.1	Caracterização dos servidores de acordo com o órgão/entidade e com a unidade administrativa.....	104
6.2.2	Caracterização das atividades dos servidores.....	106
6.2.3	Caracterização dos servidores .....	109
6.2.4	Contexto anterior à pandemia.....	112
6.2.5	Infraestrutura e equipamentos .....	113
6.2.6	Organização do tempo.....	120
6.2.7	Desempenho e produtividade .....	124
6.2.8	Comunicação Institucional .....	129
6.2.9	Saúde e qualidade de vida .....	131
6.2.10	Avaliação do Teletrabalho .....	137
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>143</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>147</b>
	<b>APÊNDICE A – Potencial de teletrabalho por estado versus Rendimento Mensal Domiciliar per capita por estado.....</b>	<b>153</b>
	<b>APÊNDICE B - Legislações para implementação do teletrabalho no setor público brasileiro .....</b>	<b>154</b>
	<b>APÊNDICE C – Distribuição de gestores de acordo com os órgãos/entidades ...</b>	<b>155</b>
	<b>APÊNDICE D – Distribuição de servidores de acordo com os órgãos/entidades</b>	<b>157</b>
	<b>ANEXO A – Roteiro do questionário para os gestores dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.....</b>	<b>159</b>
	<b>ANEXO B – Roteiro do questionário sobre o teletrabalho no serviço público de Minas Gerais .....</b>	<b>176</b>
	<b>ANEXO C – Modelo de Plano de Trabalho Individual.....</b>	<b>193</b>
	<b>ANEXO D – Modelo de Relatório de Atividades.....</b>	<b>195</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações técnicas, administrativas e organizacionais evidenciadas nas últimas cinco décadas marcam a transição de uma sociedade industrial – orientada a partir de um trabalho intensivo em força – para a chamada sociedade pós-industrial – voltada para a valorização do trabalho intensivo em conhecimento e em uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs).

A Revolução Industrial, em meados do século XVIII, orientou a sua mão-de-obra de acordo com os ditames do modo de produção industrial e foi determinante para processos que moldaram a sociedade nascente. Por outro lado, novas disfunções surgiram, como, a título de exemplo, o uso indiscriminado dos recursos energéticos, a poluição e as novas regras de competição de uma economia globalizada.

No final da década de 60, novas formas de organizações da sociedade ascenderam, motivadas pela difusão de tecnologias, eletrônica, comunicação e, principalmente, pelo acesso à informação. Emergiu, assim, a sociedade pós-industrial – conhecida, de forma mais atual, como sociedade da informação.

A partir deste novo contexto surge a modalidade de trabalho denominada teletrabalho - com conceituações não só heterogêneas, como também divergentes, e inclui diferentes nomenclaturas, como “*home office*”, “trabalho a distância”, “trabalho remoto”, entre outras terminologias -, forte tendência mundial e, mais especificamente, brasileira.

Os principais objetivos do teletrabalho tratam do alcance de maior produtividade, economicidade para as organizações e trabalhadores e de maior satisfação dos teletrabalhadores. Trata-se, principalmente, de uma mudança na visão da gestão de pessoas, cujo objetivo é flexibilizar a jornada de trabalho e substituir o foco em processos por resultados.

No Brasil, o regime teletrabalho foi implementado de maneira pioneira pelas empresas privadas transnacionais – já implementado em seus países de origem (SAP CONSULTORIA, 2016). Por outro lado, no setor público, a sua introdução era incipiente, marcada por uma forte discussão das necessidades de adaptação da legislação e das práticas administrativas comuns à Administração Pública.

No entanto, a sua adoção já se tratava de uma resposta à demanda atual em relação à necessidade de melhora do desempenho e eficiência da gestão pública.

Para além disso, o avanço da pandemia da doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente coronavírus (COVID-19), de fácil propagação, exigiu o afastamento social como medida de prevenção, enfrentamento e contingenciamento da doença. Com isso, a necessidade de evitar que o máximo de servidores possível tenha que ir ao seu ambiente de trabalho se uniu à demanda de manter a Administração Pública em atividade. Portanto, a adoção do teletrabalho tornou-se, também, uma medida de saúde pública em todos os países afetados pela pandemia e que tiveram que realizar de forma urgente a transição do trabalho presencial para o remoto.

No Estado de Minas Gerais, esta conjuntura se alia à atual situação financeira e orçamentária, com esforços voltados para a entrega de resultados com o melhor uso possível dos recursos disponíveis. Assim, cabe ao Estado, em conjunto com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag), pensar na alternativa de implementação do teletrabalho, não apenas na situação de pandemia, mas como uma forma de melhoria do serviço prestado, tendo-se em vista a expectativa de resultados positivos quanto à produtividade e economia com custos de logística, instalações, deslocamento, entre outros.

Ainda que a implementação do teletrabalho, a partir do Projeto Experimental de Teletrabalho, já estivesse em estudo desde o início do segundo semestre de 2019, a pandemia alterou o seu processo e o seu escopo. Anteriormente, o projeto possuiria um primeiro ciclo de avaliação global dos resultados, sendo restrito aos órgãos e entidades que previamente levantaram esta demanda. Apenas após esse período inicial, os demais órgãos e entidades que apresentassem interesse e dispusessem dos requisitos necessários poderiam aderir ao projeto.

No entanto, após deliberações do Comitê Gestor do Plano de Prevenção e Contingenciamento em Saúde da COVID-19, responsável por acompanhar a evolução da pandemia e fixar medidas de prevenção e controle do contágio e tratamento das pessoas infectadas, o teletrabalho foi instituído para quase todos os servidores públicos, ressalvados cargos e carreiras específicos.

Com a necessidade imediata de implementação do Regime Especial de Teletrabalho no Poder Executivo Estadual em função da pandemia causada da doença por coronavírus 19 (COVID-19), desde março de 2020, tornou-se relevante realizar uma análise da percepção dos teletrabalhadores e gestores em relação às necessidades de adaptação, produtividade e desafios.

Diante disso, esse trabalho tem como objetivo analisar as experiências vividas por gestores e servidores e suas próprias percepções, desde o início da implementação do Regime Especial de Teletrabalho.

O presente trabalho buscou responder às seguintes perguntas: como se deu a implementação do teletrabalho no Poder Executivo Estadual? Quais são as principais características e os desafios relacionados às experiências de gestores e servidores do Estado?

De uma maneira geral, objetiva-se analisar a implementação do teletrabalho no Estado de Minas Gerais como uma medida de enfrentamento e prevenção da COVID-19.

Como objetivos específicos, pretende-se:

i) realizar levantamento e consolidação da legislação que dispõe sobre regras que subsidiam a implementação do teletrabalho;

ii) apresentar como o Estado estava trabalhando com a possibilidade de adoção do teletrabalho anteriormente à pandemia;

iii) analisar como ocorreu a implementação do teletrabalho, em caráter de urgência, em função da pandemia, no que se refere à: abrangência da política, adequações necessárias, desafios.

iv) identificar as percepções dos gestores e servidores do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais quanto à implementação do Regime Especial de Teletrabalho, bem como suas vantagens e desafios no contexto de pandemia e no período posterior.

No que tange aos aspectos metodológicos, essa pesquisa apresenta um objetivo descritivo-exploratório (MARCONI; LAKATOS, 2003) e quanto à abordagem metodológica, trata-se de análise quantitativa.

O presente trabalho é composto por quatro capítulos, além desta Introdução e das Considerações Finais. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico, onde são

discutidas as divergências conceituais e o resgate histórico do contexto brasileiro e internacional, até o cenário de 2020, delimitado pela pandemia e consequente necessidade de isolamento/distanciamento social. Ainda são expostos, no capítulo, vantagens e riscos pertinentes à implementação do teletrabalho, assim como as características importantes que devem ser observadas pela organização para que se obtenha sucesso na implementação deste projeto.

O capítulo 3 abarca a análise documental de legislações que dispõem a respeito da modalidade de teletrabalho no Brasil, com destaque para as alterações decorrentes da lei nº 13.467/2017, conhecida como a reforma trabalhista de 2017. Ainda, são apresentadas regras e diretrizes dos normativos que dispõem e compatibilizam o teletrabalho aos órgãos e entidades da Administração Pública.

O capítulo 4 traça a metodologia adotada para a construção do trabalho e descreve o escopo dos questionários sobre as percepções de gestores e servidores em regime especial de teletrabalho no Estado de Minas Gerais analisados neste trabalho. Por fim, o capítulo 5 utiliza as respostas dadas aos questionários para que seja feita a análise das percepções e experiências dos gestores e servidores em regime especial de teletrabalho, levando em consideração o referencial teórico elaborado.

A escolha deste tema se justifica pela ampla adoção do teletrabalho no Brasil nos últimos anos e, especialmente, pela necessidade de implementação nas diferentes esferas e poderes da Administração Pública brasileira, em 2020, devido ao cenário de pandemia provocado pela COVID-19. Essa implementação não trata, assim, de uma escolha planejada, mas, sim, de uma imposição decorrente do contexto.

Por outro lado, ainda existe um reduzido número de pesquisas sobre o tema, especialmente quando se trata da aplicação do regime na Administração Pública. A relevância do tema mostra-se, para além do que já foi pontuado, pela necessidade de alinhamento da burocracia estatal aos novos modelos de gestão. Diante disso, acredita-se que os resultados aqui apresentados podem ser úteis à tomada de decisão em relação aos aprimoramentos e possibilidades de adoção do teletrabalho em contextos posteriores à pandemia.

## 2 TELETRABALHO

O presente capítulo objetiva abordar os aspectos teóricos pertinentes ao tema Teletrabalho, o que abrange conceitos, o resgate histórico, os objetivos da iniciativa, bem como vantagens e desvantagens de sua implementação. Em relação à metodologia adotada para a elaboração desta seção, foi utilizada a pesquisa bibliográfica.

### 2.1 Conceito

As definições e abordagens a respeito da temática do teletrabalho ainda não apresentam conclusões unívocas, já que são utilizados diferentes termos para se referir a um mesmo conceito, ao passo em que um mesmo termo se remete a diferentes especificidades.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (1996), o teletrabalho é definido como forma de organização do trabalho - remunerado e cujos resultados desejados sejam especificados pelo empregador - que, respaldada pelas tecnologias de informação, possibilita o desenvolvimento remoto de tarefas que poderiam ser feitas nas estruturas do empregador. Nesse conceito, vendedores externos, motoristas, trocadores, ajudantes de viagens, por exemplo, não se enquadram como teletrabalhadores.

Em contrapartida, segundo Filardi, Castro e Zanini (2020), trata-se de teletrabalho fazer com que o trabalho vá até o trabalhador, e não mais o caminho oposto.

Essa divergência entre terminologias é uma das responsáveis por inviabilizar as avaliações sobre as implementações do teletrabalho. Algumas pesquisas apresentam números mais baixos de teletrabalhadores ao considerarem apenas aqueles que participam de programas corporativos formais, ao passo que números mais elevados refletem uma definição mais ampla, abrangendo “autônomos que trabalham em casa, pessoas contratadas para trabalhos de campo, pessoas que trabalham em casa com a permissão do chefe, mas que não são parte de esquemas formais de teletrabalho das organizações, e trabalhadores de *call-centers*.” (COSTA, 2003, p.10)

De acordo com a OIT, a modalidade de trabalho remoto é sistematizada de acordo com categorias, sendo elas: “a) local/ espaço de trabalho; b) horário/tempo de trabalho (integral ou parcial); c) tipo de contrato (assalariado ou independente); e d) competências requeridas (conteúdo do trabalho)”. (ROCHA; AMADOR, 2018, p.154). A

combinação entre essas variáveis estabelece uma grande variedade de formas de teletrabalho.

Neste contexto, o teletrabalho, ainda que em crescimento, é reconhecido, de maneira geral, como um novo marco para as relações de trabalho modernas. Portanto, com o objetivo de viabilizar o melhor entendimento quanto à sua relevância, especialmente no contexto da sociedade da informação, traça-se adiante o seu resgate histórico.

## **2.2 Resgate histórico**

A atual sociedade pós-industrial consagrou o deslocamento da “exploração dos braços para o cérebro” (MASI, 2000, p. 69). Ou seja, as transformações técnicas, organizacionais e administrativas que antes eram orientadas de acordo com insumos mais baratos de energia – tal como na sociedade industrial – passam agora a nortear-se pelos insumos de informação, propiciados pelos avanços das tecnologias de informação e comunicação (TICs).

De acordo com Masi (2000), deve-se voltar a atenção para o nascimento da sociedade industrial, em meados do século XVIII, responsável por moldar novos valores em direção à eficiência e ao dinheiro. Nas palavras do autor:

Para obter uma adaptação maleável a esses ritmos, a sociedade industrial inventou mitos e ritos: separou drasticamente o trabalho e tempo livre; segregou as mulheres em casa, ocupadas em tarefas domésticas, e encerrou os homens nas empresas, ocupados em função produtiva e em fazer carreira (MASI, 2000, p.61)

Com isso, a Revolução Industrial substituiu o trabalho artesanal e concentrou elevadas quantidades de trabalhadores assalariados em fábricas e empresas, de acordo com os novos ditames do modo de produção. Este processo foi responsável pela urbanização e consolidação da democracia parlamentar, bem como a instituição do Estado de Bem-Estar Social (SERRA, 1996).

Neste período, destacam-se as inovações que visavam racionalizar o processo produtivo, desenvolvidas principalmente nos Estados Unidos, por Frederick Taylor e Henry Ford. O primeiro apresentava a proposta de que os trabalhadores desenvolvessem apenas uma operação elementar, ao passo que Ford complementa o

processo com a introdução de uma linha de montagem - aparelhagem orientada para a produção em série.

Outrossim, enquanto problemas sociais tradicionais eram minimizados com a Revolução Industrial, outras disfunções surgiram decorrentes do nascimento da sociedade industrial e urbana, sejam elas:

O congestionamento das cidades, a poluição, a escassez dos recursos energéticos, o alargamento dos subúrbios, o desemprego dito "estrutural", as novas regras da competição económica, o falhanço do "Estado Social" (incapaz de responder às crescentes exigências em matéria de saúde, segurança social...), etc. (SERRA, 1995, p. 1-2)

No final da década de 1960, ainda que resistente, a cultura industrial passou pelas suas principais transformações, motivadas principalmente pelo fim da II Guerra Mundial, que impulsionou mudanças, como a difusão das tecnologias, eletrônica, comunicação e, principalmente, do acesso à informação.

Diante disso, com o intuito de definir um termo mais adequado para essa nova sociedade, o conceito de "sociedade da informação" passou a ser utilizado nas últimas décadas do século XX. O reconhecimento desta definição é contestado sob o argumento de que "a informação existe e tem valor em todas as épocas" (MARTIN, 1988, p. 303, tradução nossa, *apud* SERRA, 1995)<sup>1</sup>. No entanto, segundo Paulo Serra (1995), o que se deve destacar é a diferença entre as partículas "de" e "da" para ligar "sociedade" e "informação", posto que o caráter central e decisivo da informação na sociedade se torna explícito com a preposição "da" - o que não ocorre com a preposição "de".

Isto posto, é com base no domínio destas tecnologias, bem como a sua massificação, que surge o teletrabalho atual, como "uma inovação organizacional que dissolve o espaço e o tempo." (NOHARA *et al.*, 2010, p.151).

Os primeiros registros a respeito da implementação do trabalho remoto datam da década de 1950, a partir dos trabalhos de Norbert Wiener<sup>2</sup> sobre a Cibernética, com sua rápida expansão nas décadas posteriores.

---

<sup>1</sup> "Information has existed and been of value in every age." (MARTIN, 1988, p. 303 *apud* SERRA, 1995)

<sup>2</sup>O matemático Norbert Wiener publicou, em 1948, o livro *Cybernetics: or the Control and Communication in the Animal and the Machine*, cuja ideia central era que certas funções de controle e de processamento de informações semelhantes em máquinas e seres vivos eram equivalentes e redutíveis aos mesmos modelos e mesmas leis matemáticas (KIM, 2004, p.200).

O interesse nesta modalidade possui como países pioneiros a Europa e os Estados Unidos da América (EUA), motivados principalmente pelos transtornos causados pela Crise do Petróleo de 1973, bem como pelo aumento dos problemas do trânsito nas grandes metrópoles e pelo maior afluxo das mulheres ao mercado de trabalho. A partir da década de 1990, essa temática se expande nos países desenvolvidos graças à massificação das TICs.

Em junho de 1996, a 83ª reunião da Conferência Geral da Organização Internacional do Trabalho aprovou e publicou a Recomendação nº184 e a Convenção nº177, ainda não ratificadas pelo Brasil, que dissertam a respeito das condições de trabalho em domicílio.

As publicações corroboraram com o tratamento igualitário entre teletrabalhadores e trabalhadores presenciais – desde que observadas as particularidades do teletrabalho - e determinaram a necessidade de produção de leis e regulamentos que viabilizassem a implementação de uma política de teletrabalho, o que incluía leis de segurança e saúde no trabalho, bem como seguridade social e proteção à maternidade.

No que tange ao controle e à fiscalização, a Recomendação nº184 determinou que as autoridades locais providenciassem a identificação dos empregadores que fizessem uso do teletrabalho. Além disso, tornou-se dever do empregador registrar as atividades desenvolvida por teletrabalho, constando os prazos, a remuneração, os custos assumidos pelo trabalhador e o valor de seu reembolso.

O teletrabalho também passou a ser adotado como um importante mecanismo de gestão e de resposta aos desastres naturais e ao aumento de ataques terroristas nos Estados Unidos. O modelo contribuiu como uma solução à questão de segurança e, segundo as palavras de Costa (2004):

Nos Estados Unidos, o interesse pelo teletrabalho cresceu significativamente depois de dois grandes desastres naturais: o terremoto de 1994 em Los Angeles e o grande tufão que atingiu a costa leste americana em 1996. Esses dois eventos serviram como teste para a legitimação do teletrabalho, pois mostraram às empresas e à opinião pública a sua eficácia. A mensagem passada foi que, graças ao teletrabalho, não houve perda significativa de produtividade, nem para as empresas nem para as regiões atingidas, pois as pessoas puderam permanecer em casa trabalhando. Outro fenômeno recente, o ataque ao

World Trade Center, teve impacto semelhante nos textos jornalísticos da literatura gerencial, contribuindo para reforçar os argumentos a favor do teletrabalho. (COSTA, 2004, p. 4)

De maneira semelhante, esse tema também ganhou destaque após eventos mais recentes como, por exemplo, a crise mundial de 2008 e o furacão Irma, na Flórida, EUA, em 2017 (LIMA, 2018).

Portanto, com o objetivo de manter a produtividade nos diversos contextos de emergência, promulgou-se, em 2010, a Lei de Intensificação do Teletrabalho – *Telework Enhancement Act* –, tornando obrigatória a implementação, por parte das agências federais, de políticas de estímulo ao teletrabalho e a organização dos órgãos governamentais para maximizar a utilização de regimes de trabalhos mais flexíveis (LIMA, 2018).

No contexto europeu, em julho de 2002 foi assinado o Acordo Marco Europeu sobre o Teletrabalho, cujo objetivo era estabelecer um marco a nível continental e regulamentar tópicos como as condições de emprego e trabalho, segurança e saúde e direitos coletivos dos teletrabalhadores (RODRIGUES, 2011). Ainda que de caráter voluntário, este acordo é utilizado por vários países da Europa, entidades patronais e de trabalhadores.

Conforme relatório da Comissão Europeia (2008) avaliou, o teletrabalho é um regime em expansão, desde o início do século XXI, de acordo com os seguintes percentuais:

O percentual médio de trabalhadores envolvidos no teletrabalho nos 27 Estados-Membros da União Européia aumentou de 5% em 2000 para 7% em 2005, valendo destacar que vários países apresentam taxas de crescimento consideravelmente superiores (RODRIGUES, 2011, p. 108)

O relatório também revela que o teletrabalho em tempo parcial é o mais comum e, no que se refere à aplicação do acordo, há vários instrumentos empregados para garanti-lo, o que inclui legislação local, convenções coletivas entre organizações de parceiros sociais e medidas, como as orientações e os códigos de boas práticas.

As políticas de incentivo ao teletrabalho europeias estão relacionadas principalmente à democratização do acesso à tecnologia (COSTA, 2004), especialmente quanto à inclusão de populações de áreas rurais. Assim, muitas iniciativas se baseiam no subsídio de *telecottages*, telecentros originários da Suécia “onde é oferecido treinamento e disponibilizada infraestrutura e tecnologia para moradores e empresas da

comunidade, praticamente todos os casos recebem ou receberam subsídios governamentais” (COSTA, 2004).

De forma geral, os membros da União Europeia, em especial governos, entidades patronais e sindicatos, são favoráveis ao teletrabalho, como um mecanismo para aumento da produtividade e emprego, além de benéfico à saúde e ao ambiente. Contando com esse interesse político, o teletrabalho tende a ser uma expressiva maneira de prestação de trabalho do século XXI, que vem se consolidando desde o final do século anterior.

### 2.2.1 Contextualização do teletrabalho no Brasil

Ao longo da década de 1990, a infraestrutura de comunicação e de *Internet* necessárias à ascensão da sociedade da informação foi implementada no Brasil. Nesta década, a *Internet* recebeu impulsos e, apesar de inicialmente restrita à comunidade científica, expandiu-se, a partir de 1995, para serviços de natureza comercial. Concomitante a isso, a privatização do sistema brasileiro de telecomunicações e a criação da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) foram fatores que incentivaram o acesso aos meios de comunicação (TAKAHASHI, 2000). Desta forma, e tomando como referência os países economicamente desenvolvidos, políticas voltadas para a sociedade da informação tornaram-se urgentes.

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Sobratt), sociedade sem fins lucrativos, orientada à disseminação das informações referentes ao teletrabalho, foi fundada em 1999 e no primeiro ano do século XXI o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) compôs o Grupo de Implantação, orientado para a implementação do Programa Sociedade da Informação no Brasil. O Programa se orientava com o objetivo de contribuir para:

- a construção de uma sociedade mais justa, em que sejam observados princípios e metas relativos à preservação de nossa identidade cultural, fundada na riqueza da diversidade;
  - a sustentabilidade de um padrão de desenvolvimento que respeite as diferenças e busque o equilíbrio regional;
  - a efetiva participação social, sustentáculo da democracia política.
- (TAKAHASHI, 2000, p.6)

Assim, como resultado deste trabalho, foi publicado, no mesmo ano, o Livro Verde, uma das pesquisas pioneiras no país a incluir o teletrabalho entre as propostas

para adequação às novas exigências econômicas. Dentre as ações estruturadoras, foi incluída: “Estimular a criação de oportunidades de teletrabalho para comunidades carentes, jovens, pessoas com necessidades especiais, presidiários e outros segmentos hoje excluídos ou com dificuldade de acesso ao mercado de trabalho” (TAKAHASHI, 2000, p. 28).

Desta forma, o teletrabalho, além de uma resposta à demanda do mercado por maior flexibilidade, também foi encarado como um mecanismo de oferta de oportunidades para classes marginalizadas socialmente. Já se considerava, no momento de elaboração do livro, a necessidade de adequação da legislação trabalhista ao uso das novas tecnologias – e, em especial, ao teletrabalho.

Encontrar informações e dados que tratam a respeito das primeiras experiências de implantação do teletrabalho no Brasil ainda é uma limitação. O teletrabalho formal no país foi introduzido por grandes empresas transnacionais que já o adotavam em seus países de origem. Assim, sobressaem-se organizações como Kodak, DuPont e Xerox, sendo seguidas por outras como Cisco System, IBM e Movicarga. (MELLO, 1999).

Quanto ao setor público, o caso nacional pioneiro de implementação do teletrabalho ocorreu no Serviço Federal de Processamento de Dados - SerPro -, empresa ligada ao Ministério da Fazenda, orientada para a prestação de serviços de TICs. Tendo em vista as atividades desenvolvidas pela empresa, o desenvolvimento do projeto se viabilizou baseado na ampla gama de especialistas familiarizados com a tecnologia, além do aparato computacional e de uma política de segurança da informação avançada. Assim, o projeto experimental foi implementado em 2005, com dezoito pessoas.

De acordo Mross (2016), os resultados mensurados ao longo de seis meses, entre 2005 e 2006, apontam que a produtividade dos teletrabalhadores subiu 10,05%, o índice de Qualidade de Vida, 33,06%, ao passo que a economia de custos da empresa quanto a recursos logísticos foi de 47,41%.

Esta modalidade de trabalho também já está sendo amadurecida há algum tempo por outras organizações. No âmbito federal, há exemplos como a Controladoria-Geral de União, o Tribunal de Contas da União, o Tribunal Superior do Trabalho e a Receita Federal. No entanto, em muitos órgãos e entidades o teletrabalho ainda é

implementado isoladamente em unidades e processos específicos, especialmente nos casos em que se tratava de um projeto experimental.

O primeiro respaldo legal para a implementação do teletrabalho no Brasil foi a Lei nº 12.551/2011, responsável por alterar a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), cujo art. 6º foi editado eliminando a diferenciação entre o trabalho desenvolvido nas dependências do empregador e o teletrabalho desde que mantidos os pressupostos das relações de emprego. Posteriormente, a reforma trabalhista foi responsável por regulamentar as atividades de teletrabalho, instrumentalizada pela Lei nº 13.467 de 2017.

Assim, informações divulgadas a partir da pesquisa Home Office 2018, a terceira pesquisa nacional a respeito desta temática, realizada pela SAP Consultoria em Recursos Humanos, com a parceria da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Sobratt), revelam que 45% das empresas participantes já praticavam esta modalidade de trabalho, ao passo que 15% estavam avaliando a viabilidade de sua implementação. Segundo a mesma pesquisa realizada em 2017, se tratavam de 15 milhões de teletrabalhadores no Brasil. A análise da SAP Consultoria em Recursos Humanos de 2018 foi realizada com mais de 300 empresas de segmentos, portes e regiões diversos, responsáveis por empregar mais de um milhão de pessoas.

Desta forma, e com base nos resultados destacados, é possível depreender que o teletrabalho, além de uma realidade no contexto brasileiro, já se tratava de uma tendência, especialmente quando observado que 25% das empresas abordadas na pesquisa o implementou há menos de um ano.

Por outro lado, a implementação do teletrabalho na Administração Pública ainda é incipiente - apenas 1% das organizações que o adotaram pertence ao setor público (SAP Consultoria, 2016). A implementação do teletrabalho exige:

Ajustes em inúmeros aspectos das práticas administrativas, tais como o planejamento das atividades, formação de equipes de trabalho, distribuição das tarefas, prazos de execução das tarefas, controle da mão-de-obra e relação dos teletrabalhadores com a empresa, a cultura organizacional e os colegas. (NOHARA *et al.*, 2010, p. 151)

Requer, além disso, a seleção de atividades cujo desempenho e a eficiência do servidor sejam passíveis de mensuração e, principalmente, o desenvolvimento de uma legislação específica para esta modalidade de trabalho, além da adequação das já existentes que tratam a respeito da jornada de trabalho dos servidores públicos.

Na década de 1990, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado conceituou e apontou a importância da eficiência como “a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário” (BRASIL, 1995, p. 16), essencial para a reforma que “passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.” (BRASIL, 1995, p. 16).

As propostas de reformas administrativas emergem desde o final do século XX, voltadas à necessidade de modernização do setor público, e permanecem durante o século XXI, orientadas, principalmente, pela necessidade de melhorar o desempenho, a eficiência da gestão pública e a qualidade dos serviços prestados (SILVA, 2015).

O tema teletrabalho situa-se, a partir disso, como um dos mecanismos para o aumento da produtividade do Estado e que, ao contrário da gestão tradicionalmente focada em processos, volta-se para os resultados e objetivos.

### **2.2.2 O teletrabalho no Ministério da Justiça e Segurança**

Em um estudo de caso realizado no Ministério da Justiça e Segurança no período de início de setembro de 2016 ao final de agosto de 2017, observou-se um considerável aumento de produtividade e racionalização do espaço e dos custos (FILHO *et al.*, 2020).

De acordo com a Portaria MJ nº947/2016, responsável por instituir o teletrabalho e o Comitê Gestor do Teletrabalho, estipulou-se uma meta de desempenho de, no mínimo, vinte por cento superior à determinada para os servidores mantidos em regime de trabalho presencial. Podendo serem superiores com base em:

1. Característica do processo: caso o teletrabalhador instrua grande parte dos processos com baixa complexidade;
2. Designação de Função Comissionada Técnica (FCT): na hipótese de haver incremento de remuneração no caso de função comissionada - podendo o incremento da meta ser proporcional ao aumento remuneratório da função.

Posto isto, foram realizados quatro encontros trimestrais pelo Comitê Gestor do Teletrabalho durante o período de estudo, com quantidades variáveis de servidores em teletrabalho. No primeiro encontro, estavam 31 servidores em teletrabalho, sendo que

apenas um não alcançou as metas de desempenho estipuladas, sendo desligado do regime. Em seguida, o segundo, terceiro e quarto encontros tiveram, respectivamente, 34, 47 e 50 servidores em teletrabalho e todos alcançaram as metas estipuladas.

Em relação à metodologia concernente ao cálculo de redução de custos e à otimização do espaço, foram utilizados os seguintes cálculos:

$$\text{Otim Esp} = \text{Qtde TT} * \text{mm}$$

Sendo:

Otim Esp = otimização do espaço com o teletrabalhador;

Qtde TT= Quantidade de servidores em teletrabalho;

mm= metragem mínima por servidor.

Desse modo, a metragem mínima estimada do espaço físico necessária para cada servidor, de acordo com parâmetro de arquitetura e engenharia do Ministério, é de 9 m<sup>2</sup>/pessoa (FILHO *et al.*, 2020) e, considerando os 50 servidores que estavam em teletrabalho no final do estudo, houve uma otimização do 450 m<sup>2</sup>.

Quanto ao cálculo da economia, tem-se que:

$$\text{E} = \text{Qtde TT} * \text{CC}$$

Sendo:

E=economicidade gerada;

Qtde TT=Quantidade de servidores em teletrabalho;

CC=Custo comum por servidor.

O custo comum por servidor foi calculado considerando o valor total dividido pelo total de servidores ativos no Ministério (955 servidores) e pelo número de dias do mês de agosto de 2017 (31 dias). Portanto, obteve-se um custo comum diário por servidor de R\$907,49. Essas informações foram retiradas do Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi) e do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape).

Calculou-se, dessa forma, uma economicidade diária de R\$45.374,50, o que no período do mês de agosto de 2017, incorre em uma economia de R\$1.406.609,50 (FILHO *et al.*, 2020). Porém, trata-se de um custo fixo e, portanto, não pode ser contingenciado, visto que a manutenção e a prestação de serviços nos prédios independem da quantidade de servidores *in loco*. Por outro lado, essa economia pode ocorrer em relação ao pagamento do aluguel de imóvel de unidades fora do Ministério.

Este estudo reiterou que a adoção ao teletrabalho é uma oportunidade de racionalização de custos e crescimento de produtividade, podendo ser superior a 20%.

Os debates da sociedade sobre a necessidade de serviços públicos mais rápidos e de qualidade não tratam de uma demanda recente e aumentam exponencialmente. Além disso, as organizações carecem de minimizar as formalidades e regras para que se tornem mais eficientes e competitivas.

Além disso, uma implementação efetiva do teletrabalho para muitas organizações não é mais uma opção, mas uma necessidade, especialmente para conquista de vantagens competitivas e dos melhores funcionários (KOWALSKI; SWANSON, 2005). Ainda, diante de cenários de ameaça à segurança, conforme o exemplo dos Estados Unidos e, principalmente, pelo atípico contexto de pandemia vivido em 2020, o teletrabalho se torna uma das melhores alternativas para a preservação da saúde dos servidores e da atividade da Administração Pública.

### **2.3 Possibilidades de implementação do teletrabalho**

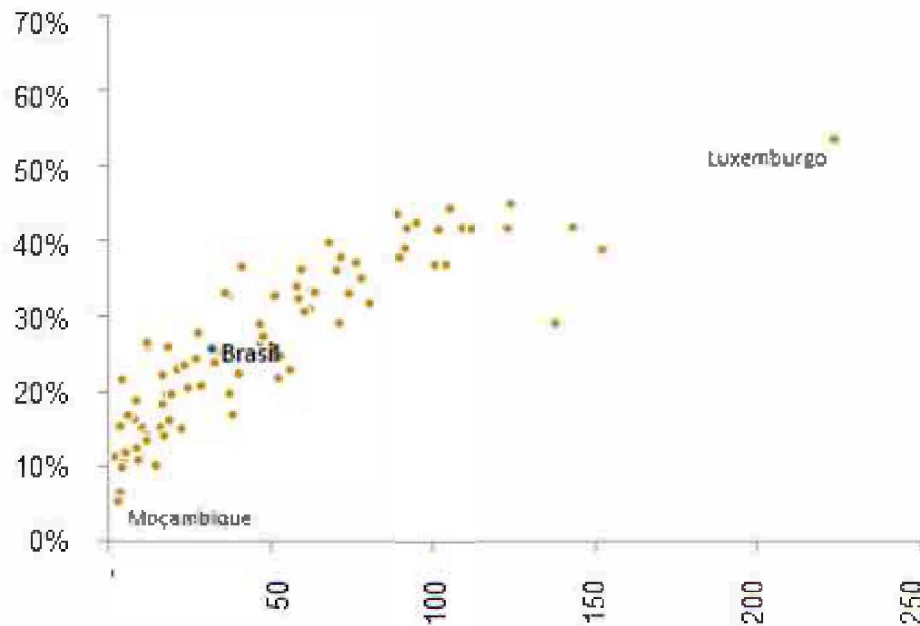
Diante da evolução do atual contexto de pandemia de COVID-19 e a consequente ascensão do teletrabalho como principal regime que viabilize o distanciamento social, emerge uma importante questão: quais trabalhos podem ser realizados em casa?

Em estudo, Dingel e Neiman (2020) buscam responder qual a viabilidade de se trabalhar em casa, a partir de metodologia que analisou o “contexto de trabalho” e as “atividades de trabalho generalizadas” abrangidas na pesquisa *Occupational Information Network* (O\*NET) em conjunto com as informações do *Bureau of Labor Statistics* (BLS), dos Estados Unidos, sobre a prevalência de cada ocupação na economia agregada norte-americana.

Como resultado, apontou-se que, nos Estados Unidos, 37% dos trabalhos podem ser desenvolvidos integralmente em casa, ainda que com significativas variações entre as diferentes cidades e indústrias. Adicionalmente, ainda se concluiu que trabalhadores que desempenham atividades que podem ser desenvolvidas em casa tendem a ganhar mais – estes 37% dos trabalhadores que podem realizar o teletrabalho concentram 46% dos valores referentes aos salários recebidos.

Expandindo essa análise a outros 85 países, o estudo apontou a relação direta entre a proporção de empregos que podem ser desenvolvidos em teletrabalho e o nível de desenvolvimento econômico do país, considerando a renda *per capita*:

Gráfico 1: Percentual de teletrabalho potencial por país *versus* renda *per capita* por país (R\$ e %)



Fonte: Dados básicos: DINGEL; NEIMAN, 2020.

Elaboração: adaptado de INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2020, p. 3.

Com isso, Luxemburgo apresentou a maior proporção de teletrabalho, correspondente a 53,4%, destacando-se, também, por possuir a maior renda *per capita*. Por outro lado, Moçambique tem a menor proporção, 5,2% e a menor renda *per capita*.

Além disso, o ônus do distanciamento social é maior, em termos de produção induzida, para os países que têm menor adesão ao teletrabalho. A pesquisa se justifica como orientadora para o desenvolvimento de políticas públicas que englobem questões sociais e econômicas, tanto no período de pandemia quanto posterior a ele. Segundo os autores da pesquisa estadunidense, Dingel e Neiman (2020):

Identificar quais trabalhos não podem ser realizados em casa pode ser útil para que os formuladores de políticas tentem direcionar os pagamentos do seguro social àqueles que mais precisam. Da mesma forma, a parcela de trabalhos que pode ser realizada em casa é um importante insumo para prever o desempenho da economia durante este e períodos

posteriores de distanciamento social (DINGEL; NEIMAN, 2020, p. 8, tradução nossa)<sup>3</sup>

Nesta classificação, o Brasil ocupa a 45ª posição, com potencialidade de desenvolver 25,6% dos trabalhos remotamente.

Seguindo estes resultados, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2020) - IPEA - divulgou considerações quanto à porcentagem de indivíduos com ocupações passíveis de serem desenvolvidas em teletrabalho, de acordo com cada estado brasileiro. Para isso, foi utilizada a classificação COD (Classificação de Ocupações para Pesquisas Domiciliares):

A COD descreve e ordena as ocupações dentro de uma hierarquia que permite agregar as informações referentes à força de trabalho segundo as características que dizem respeito tanto às funções (tarefas e obrigações do trabalhador) quanto ao seu conteúdo (conhecimentos, habilidades e outros requisitos exigidos para o exercício da ocupação). (IPEA, 2020, p. 3)

Foram utilizados dados disponibilizados pela PNAD Contínua (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua), realizada no primeiro trimestre de 2020, com informações mais recentes e, portanto, mais fidedignas ao mercado de trabalho atual. Com base nas respostas dadas ao questionário, foi calculada a porcentagem de pessoas que estão em teletrabalho. A PNAD Contínua é uma pesquisa amostral e, portanto, os resultados são estimativas.

Isto posto, de acordo com a classificação de Grandes Grupos COD, as ocupações foram ordenadas conforme a possibilidade de serem desenvolvidas em teletrabalho:

Tabela 1: Ocupações passíveis de teletrabalho – Brasil – 2020

Grandes Grupos COD	Ocupações passíveis de teletrabalho (em %)
Profissionais das ciências e intelectuais	65%
Diretores e gerentes	61%
Trabalhadores de apoio administrativo	41%
Técnicos e profissionais de nível médio	30%

<sup>3</sup> “Identifying which jobs cannot be performed from home may be useful as policymakers try to target social insurance payments to those that most need them. Likewise, the share of jobs that could be performed at home is an important input to predicting the economy's performance during this or subsequent periods of social distancing.” (DINGEL; NEIMAN, 2020, p. 8)

Grandes Grupos COD	Ocupações passíveis de teletrabalho (em %)
Trabalhadores dos serviços, vendedores dos comércios e mercado	12%
Trabalhadores qualificados, operários e artesãos da construção, das artes mecânicas e outros ofícios	8%
Trabalhadores qualificados da agropecuária, florestais, da caça e da pesca	0%
Operadores de instalações e máquinas e montadores	0%
Ocupações elementares	0%
Membros das forças armadas, policiais e bombeiros militares	0%

Fonte: Dados básicos: PNAD CONTÍNUA primeiro trimestre de 2020/IBGE.

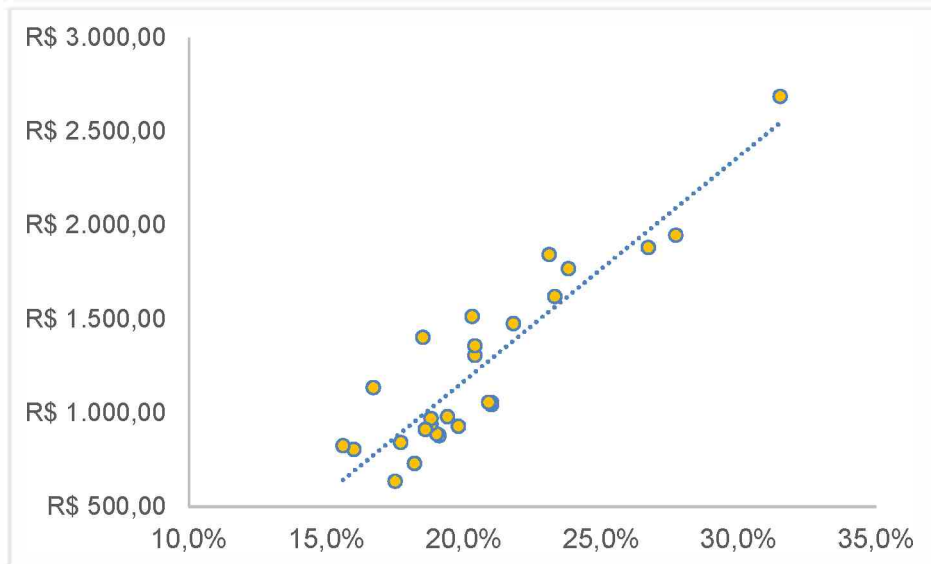
Elaboração: adaptada de INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2020, p. 5.

Considerando que o Brasil e os Estados Unidos possuem diferenças tecnológicas pertinentes para influenciar nas ocupações que podem, de fato, ser realizadas em teletrabalho, o resultado da pesquisa realizada pelo IPEA dispõe que, pelas características de mercado brasileiras, há, em média, 22,7% de trabalhadores em condições de desempenhar o teletrabalho – o que representa 20,8 milhões de pessoas.

Dito isso, o Distrito Federal lidera o percentual de atividades que podem ser desenvolvidas remotamente (31,6%), enquanto o Piauí se encontra como o estado com menor percentual (15,6%). O estado de Minas Gerais ocupa a décima segunda posição, com o percentual de potencialidade de teletrabalho de 20,4%.

A relação entre o percentual de teletrabalho potencial e o rendimento mensal domiciliar *per capita* dos estados também foi feita, de acordo os dados divulgados pelo IBGE, conforme apresenta o gráfico 2:

Gráfico 2: Percentual de teletrabalho potencial por estado *versus* Rendimento Mensal Domiciliar *per capita* por estado (R\$ e %)



Fonte: Dados básicos: INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2020; INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019  
Elaboração própria.

O estudo corrobora com a tese de Dingel e Neiman (2020) de que há uma relação positiva entre o potencial de teletrabalho e o nível de desenvolvimento econômico dos estados.

Ao se observar o percentual de teletrabalho com base em Grandes Grupos, a maior porcentagem de potencial em teletrabalho está na ocupação de “Profissionais das Ciências e Intelectuais” (65%), seguido por “Diretores e Gerentes” (61%). Por outro lado, “Trabalhadores Qualificados da Agropecuária, Florestais, da Caça e da Pesca”, “Operadores de Instalações e Máquinas e Montadores”, “Ocupações Elementares” e “Membros das Forças Armadas, Policiais e Bombeiros Militares” foram os Grandes Grupos considerados como inviáveis de realização potencial de teletrabalho.

Se, intuitivamente, constata-se que a incorporação de tecnologia e inovações relacionadas ao mercado de trabalho, depende, em grande parte, da renda e da intensificação de capital incorporado no processo produtivo, este trabalho demonstrou claramente esses aspectos no que se refere as pessoas em teletrabalho, revelando as desigualdades regionais e as diferenças no acesso a essa modalidade no território nacional. (IPEA, 2020, p. 7)

Constatam-se, portanto, as significativas variações de potencialidade de teletrabalho de acordo com os estados e com os tipos de atividades ocupacionais, o que está diretamente relacionado ao capital que é direcionado aos processos produtivos.

## **2.4 Vantagens e riscos relacionados à implementação do teletrabalho**

O teletrabalho envolve implicações em diferentes esferas, o que inclui o trabalhador, a organização e a sociedade. Rocha e Amador (2018), Freitas (2008) e Serra (1996) destacam que esse regime intenciona a flexibilidade da jornada quanto ao tempo e ao espaço, especialmente importantes por permitir que uma organização tenha suas atividades desenvolvidas em diferentes localidades – o que inclui diferentes fuso-horários –, além de viabilizar a redução do absenteísmo, fator que custa caro em termos de produtividade, inconveniência e demissões. No entanto, a implementação do teletrabalho exige esforços e atenção quanto aos possíveis riscos decorrentes que, caso não observados, podem apresentar efeitos nocivos à produtividade e à satisfação e à saúde do trabalhador.

Neste regime, o cumprimento das metas de desempenho, seja diário, semanal ou mensal, é requisito principal e equivalente ao cumprimento da jornada de trabalho. Os prazos e metas devem ser, no mínimo, iguais aos estabelecidos para os trabalhadores presenciais das organizações. No entanto, este é um ponto de discussão, tendo-se em vista que o aumento da produtividade é um dos objetivos da adoção do teletrabalho.

Assim, com base nesta visão, órgãos e entidades públicos definem que os prazos e as metas devem ser menores e maiores, respectivamente, aos estabelecidos para os demais servidores. As metas de desempenho estipuladas para os teletrabalhadores variam entre 15% e 20% a mais do que para os trabalhadores em regime presencial. Estas metas devem ser definidas com base na razoabilidade (SILVA, 2015)

No entanto, certa polêmica perdura quanto a isso, tendo-se em vista o princípio da isonomia, ao se considerar que as atividades desenvolvidas em casa são as mesmas daquelas feitas presencialmente. De acordo com Silva (2015):

Não haveria razão de existir exigência de maior produtividade ao teletrabalho só porque é realizado em casa, permanecendo inconscientemente a mentalidade de que o trabalhador em sua residência

trabalha menos, ainda que produza o mesmo em relação à produção em seu local do trabalho. (SILVA, 2015, p.5)

Por outro lado, a determinação de metas superiores se baseia como medida compensatória, posto que “diferentemente dos servidores no regime presencial, aqueles não estão sujeitos a determinadas distrações e interrupções, tais como atendimento do telefone e resolução de problemas ou solicitações inesperadas” (MROSS, 2016, p.22). Portanto, a falta de contabilização dessas atividades no critério de produtividade é responsável por criar uma desigualdade entre os regimes, com um possível peso maior para o trabalhador presencial. Ou seja, metas superiores para os teletrabalhadores se tornam necessárias para que as demandas de trabalho sejam igualadas às do trabalhador presencial. Isso não impede, no entanto, que sejam cometidas ilegalidades ao se aplicar porcentagens superiores não condizentes com estas diferenças.

Portanto, a análise detalhada das atividades é necessária para que o percentual das metas seja definido e para que seja mantida a isonomia. É habitual às organizações a preocupação quanto à dificuldade de estabelecer novos critérios de produtividade, voltados aos resultados ou por tarefas desenvolvidas, bem como quanto ao controle da evolução dos trabalhos. O acompanhamento e a aferição destas metas pode ser fator de sobrecarga para os gestores que, por muitas vezes, não possuem mecanismos suficientes sequer quanto à produtividade presencial.

Torna-se, assim, imprescindível para a organização que o gestor desenvolva competência para identificar a atividade que é feita pelo teletrabalhador em relação à possibilidade de ser realizada à distância, de ser independente das demais atividades e de ser objetivamente mensurável - premissa do teletrabalho.

De acordo com Rocha e Amador (2018), estas possíveis metas superiores em conjunto com a flexibilização da jornada impactam no excesso de trabalho desenvolvido. Há pesquisas que apontam um “superengajamento” do teletrabalhador com vistas a encobrir a máxima de “quem não é visto não é lembrado” (ROCHA; AMADOR, 2018) – ou seja, torna-se claro para o trabalhador a diminuição de reconhecimento e oportunidades de promoção, bem como o maior receio quanto a uma possível demissão. Isto posto, o teletrabalho requer a maximização da importância da autonomia e autodisciplina, ou seja, que o empregado, por conta própria, defina tanto o momento para iniciar o trabalho quanto para encerrá-lo.

De acordo com Freitas (2008), trata-se de uma vantagem a possibilidade de melhor conciliação entre a vida profissional e a familiar, o que incorre na redução do absenteísmo, especialmente em relação às pessoas desmotivadas ou que possuem crianças e/ou idosos sob sua responsabilidade. No entanto, deve-se atentar quanto à possível degradação do ambiente familiar, devido ao abrandamento da divisão entre o trabalho e o lazer. A devida conscientização dos familiares e daqueles que moram na mesma casa do teletrabalhador é primordial, de modo que se entenda que “estar em casa não significa estar disponível”. Por outro lado, os horários de lazer e descanso devem ser respeitados pela chefia, pela organização e pelo próprio trabalhador.

Além disso, outro fator causado pelo enfraquecimento desta divisão e pela maior permanência do teletrabalhador em casa é o aumento do tempo de sua ocupação com atividades domésticas. Neste contexto o trabalho remoto pode ser observado como uma maneira de legitimar a dupla jornada e remete à tendência de feminilização do teletrabalho:

Culturalmente, as mulheres tendem a assumir maior número de tarefas da casa, tornando-as menos disponíveis para a organização. Mesmo em lares onde os homens participam mais ativamente na divisão das atividades domésticas, estas assumem no máximo 40% delas. Isso levaria as mulheres a serem mais propensas a aderir ao teletrabalho. (BARROS; SILVA, 2009)

Por essa razão, as mulheres tendem a sentir mais as desvantagens do teletrabalho, já que dificilmente convertem a flexibilidade do teletrabalho em cuidados pessoais, uma vez que priorizam as demandas familiares.

Voltando-se ao ambiente organizacional, de acordo com a perspectiva de Freitas (2008), outra vantagem decorrente da implementação do teletrabalho é a diminuição dos constrangimentos hierárquicos e um clima de trabalho mais confortável. Dessa forma, a relação entre colegas de trabalho pode ser favorecida visto que interações com muita frequência são causas para a degradação deste convívio.

Sob outra perspectiva, no entanto, um dos critérios que requer atenção é a perda de integração e do vínculo do teletrabalhador com a organização, especialmente problemáticos quando o trabalho é desempenhado em casa durante o período integral. Dessa forma, estratégias para minimizar este ponto são optar pelo teletrabalho parcial ou

pelo revezamento dos trabalhadores em teletrabalho integral - que também amenizaria a divisão teletrabalhador x trabalhador presencial.

Serra (1996) pontua que o isolamento social vai além do contato entre o empregado e empregador e inclui a redução do contato com os colegas de trabalho. Trata-se da falta de um ambiente de trabalho coletivo para que o trabalhador possa contar com a experiência e o desenvolvimento profissional dos demais colegas. Este isolamento, inclusive, pode influenciar em relação à retenção do conhecimento por parte do trabalhador que não se sinta pertencente à equipe e à organização.

No âmbito da psicodinâmica, Silva (2018) elenca três fatores que, fortalecidos pela dinâmica do teletrabalho, passam a comprometer a saúde mental do teletrabalhador: o isolamento social, o abrandamento entre o público e o privado e a perda de reconhecimento.

A substituição das relações humanas pessoais e diretas por relações mediadas pelas tecnologias faz emergir a preocupação quanto à distorção das relações sociais. Por outro lado, a atenuação das distinções entre o público (trabalho) e o privado (lar) pode levar “o indivíduo a tornar-se uma espécie de "servo" dos imperativos coletivos da produtividade "informacional" (SILVA, 2018, p. 52).

Ainda, a impossibilidade de controle de presença requer uma metodologia quantitativa para medir os resultados entregues. Dessa maneira, perde poder o reconhecimento pelo trabalho desempenhado – aspecto considerável para o sentido do trabalho. De acordo com as palavras de Silva (2018):

Deve-se ressaltar que quando o sujeito está apartado do real e do reconhecimento pelo outro, ele é remetido à solidão da loucura (alienação mental). Alertara-nos a Psicodinâmica do Trabalho, que essa situação é perigosa e não sustentável no longo prazo para quem nela se encontra encerrado. O sujeito é levado a duvidar dele mesmo ou a manter sua convicção a qualquer preço, e então o risco que ele corre é o de cair na autorreferência e/ou na megalomania (SILVA, 2018, p.52).

Este novo contexto de trabalho requer, portanto, preocupações quanto à saúde mental, que impacta diretamente na produtividade, na realização profissional e na própria saúde global do trabalhador (SILVA, 2018)

Outro critério a ser observado é a redução ou mesmo a eliminação do tempo para deslocamento casa-trabalho, resultando em economia de combustível, menor

rigidez quanto ao local de moradia, redução da fadiga e, até mesmo, menor vulnerabilidade à violência urbana (FREITAS, 2008).

Além de tempo, o deslocamento do trabalhador demanda elevados custos e, de acordo com o estudo realizado pela Associação Nacional de Transportes Públicos (ANTP), de 2018, no Rio de Janeiro, as pessoas consumiam, em média, 141 minutos em deslocamento, por dia. Muito embora, conforme consta na Consolidação das Leis Trabalhistas (1943) – CLT -, art. 58, §§ 2º e 3º: “O tempo que o funcionário leva para chegar até a empresa não é computado na jornada de trabalho, exceto quando se trata de local de difícil acesso ou aonde não chega transporte público”.

Neste ponto, a sociedade também se favorece com a redução dos carros, o desafogamento do trânsito e a diminuição da poluição urbana (NOHARA *et al.*, 2010), além da redução do número de pessoas em um mesmo transporte público.

Outra conveniência diz respeito à redução dos custos despendidos pela organização quanto à compra e manutenção de espaços físicos, bem como de mobiliário (SERRA, 1995). No caso do teletrabalho parcial, para otimizar essa economia, torna-se necessário o redesenho de *layout*, em que cada trabalhador deixaria de ter o seu próprio posto de trabalho individualizado para passar a trabalhar em um ambiente tido como mais coletivo e “neutro” – o que ainda não é praticado no setor público.

Estes gastos, por outro lado, não devem ser transferidos ao teletrabalhador que, caso contrário, estará ainda mais vulnerável a condições de trabalho de acordo com sua própria situação econômico-social (FREITAS, 2008). Os fatores ergonômicos quanto a essa infraestrutura do novo ambiente de trabalho também devem ser considerados pela organização para que se evitem casos de doenças ocupacionais decorrentes de condições inadequadas.

O teletrabalho também viabiliza a contratação de mão-de-obra mais barata em diferentes localidades do mundo (NOHARA *et al.*, 2010) – como é o caso dos *call centers* - e torna viável o crescimento da organização a nível global e de atuação por até 24 horas diárias, sem a necessidade de mudanças estruturais.

Além disso, resulta na criação de novos empregos, integrando ao mercado de trabalho pessoas marginalizadas, como portadores de necessidades especiais, presidiários e responsáveis por crianças pequenas ou idosos (FREITAS, 2008). “O

teletrabalho ofereceria oportunidades a pessoas com deficiência que têm dificuldades em chegar nos seus locais de trabalho. Empregadores virtuais contratam pessoal a distância sem tê-los visto, reduzindo a discriminação por raça, religião ou cor” (OIT, 2013). Esta inclusão favorece a autonomia financeira destas pessoas, o que, por sua vez, minimiza as chances de eventuais custos do Estado para a sua manutenção (SERRA, 1996).

No entanto, de acordo com Serra (1996), uma vez que há a disposição de que os empregos transferidos para as regiões mais pobres sejam aqueles menos qualificados, a população dessas regiões tende a permanecer vulnerável e explorada. Com isso, orienta-se a uma sociedade mais polarizada entre uma elite bem paga e estável – homens, brancos e altamente qualificados - e esta população marginalizada – mal paga e instável.

Em algumas carreiras, há a objeção de sindicatos que, especialmente na década de 1980, apresentaram resistência a esta modalidade de trabalho, alegando se tratar de “um retrocesso ao trabalho doméstico do século XIX, mal pago, precário, pouco qualificado, sem regalias sociais” (SERRA, 1996).

Além disso, a implementação do teletrabalho implica também em alterações significativas quanto às práticas e aos procedimentos que exigem maior segurança tecnológica. Isto se refere à segurança dos dados e informações – disponibilização e distribuição – para o desenvolvimento das atividades em locais distintos, o que requer maior dependência tecnológica. Esta dependência demanda, inclusive, conhecimentos em informática que trabalhadores podem não deter. Assim, passa a ser oportuna a realização de cursos de capacitação.

Filardi, Castro e Zanini (2020), com o objetivo de viabilizar a pesquisa quanto às “vantagens e desvantagens do teletrabalho na Administração Pública na percepção de 98 teletrabalhadores e 28 gestores do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e da Receita Federal. ” (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020, p.28), classificaram esses tópicos quanto a indicadores, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 1: Classificação das vantagens e desvantagens do teletrabalho em indicadores

Indicadores	Vantagens	Desvantagens
Estruturais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redução de custos para a empresa</li> <li>2. Redução de custos para o empregado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento custo de água e luz</li> <li>2. Custo de equipamentos</li> <li>3. Dificuldades organizacionais</li> <li>4. Falta de infraestrutura</li> <li>5. Falta de treinamento específico para o teletrabalho</li> <li>6. Montar estrutura em casa</li> <li>7. Mudanças na estrutura organizacional</li> <li>8. Tecnologia ainda sem a performance esperada</li> </ol>
Físicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Menos exposição à violência</li> <li>4. Oportunidade de emprego para portadores de deficiência</li> <li>5. Redução da poluição</li> <li>6. Segurança</li> </ol>	
Pessoais	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Empregado por conta própria</li> <li>8. Fazer refeições em casa</li> <li>9. Flexibilidade de horários</li> <li>10. Melhor qualidade de vida</li> <li>11. Menos interrupções</li> <li>12. Privacidade</li> <li>13. Redução no tempo de deslocamento</li> <li>14. Silêncio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Distração com atividades domiciliares</li> </ol>
Profissionais	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Autonomia para organizar tarefas</li> <li>16. Flexibilidade nas relações de trabalho</li> <li>17. Gerenciamento por objetivos</li> <li>18. Melhoria da produtividade no trabalho</li> <li>19. Melhoria na qualidade do trabalho</li> <li>20. Menor absenteísmo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Crescimento na empresa</li> <li>11. Dificuldade de controle</li> <li>12. Dificuldade de desenvolvimento</li> <li>13. Dificuldade de motivação</li> <li>14. Erros de seleção de tarefa</li> <li>15. Falta de reconhecimento dos colegas de trabalho</li> <li>16. Falta de supervisão</li> <li>17. Isolamento profissional</li> <li>18. Maior cobrança</li> <li>19. Não adequação ao teletrabalho</li> <li>20. Percepção de perda de status</li> <li>21. Receio de má avaliação</li> </ol>
Psicológicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>21. Concentração</li> <li>22. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal</li> <li>23. Maior interação com a família</li> <li>24. Menos stress em deslocamentos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>22. Conflito entre trabalho e vida familiar</li> <li>23. Isolamento social</li> <li>24. Problemas psicológicos</li> </ol>

Fonte: adaptado de FILARDI; CASTRO; ZANINI (2020, p. 34)

Portanto, a redução das desvantagens e a potencialização das vantagens demanda uma articulação que envolve a sociedade de uma maneira ampla, sendo ela composta por trabalhadores, sindicatos, empresários, agentes políticos e cidadãos

(SILVA, 2018). E, para isso, devem ser observados não apenas os aspectos econômicos, mas, também, os sociológicos, psicológicos, políticos e estabelecida uma visão integrada dos impactos de sua adoção.

## **2.5 O teletrabalho voltado à gestão de pessoas**

É importante que o estudo e a implementação do teletrabalho sejam realizados à luz da gestão de pessoas, uma vez que esta modalidade de trabalho não trata apenas de uma inovação tecnológica, mas, principalmente, de uma inovação organizacional (FREITAS, 2008).

Um dos principais fatores que orientam a implementação do teletrabalho, neste âmbito, é a mudança quanto à importância da autonomia, elemento diretamente relacionado ao engajamento, à produtividade e, até mesmo, à cooperação do teletrabalhador. Este contexto ganha importância na medida em que: “a autonomia demandada ao trabalhador implica o desdobramento das atividades desde o fazer até a compreensão do que é feito” (ROSENFELD e ALVES, 2011, p. 3). Portanto, ela se desdobra na capacidade de auto-organização e autodisciplina voltada à definição do que será feito, bem como a forma como será feita e o momento em que se deve iniciar e finalizar a atividade desenvolvida.

Isto posto, a pesquisa *The Global Study of Engagement* (2019), divulgada pelo *ADP Research Institute*, foi realizada com mais de dezenove mil empregados em dezenove diferentes países. O objetivo era mensurar o nível de engajamento destes trabalhadores, bem como quais condições de trabalho são mais importantes para atraí-los e mantê-los. A sua elaboração foi feita sob o argumento de que “uma força de trabalho desengajada custa à economia global bilhões de dólares anualmente. Quando trabalhadores não são totalmente engajados, organizações sofrem” (HAYES *et al.*, 2019, p.3, tradução nossa).<sup>4</sup>

Para isso, foram elaboradas perguntas aos trabalhadores a respeito de como estes encaravam o próprio trabalho, incluindo perguntas que mensurassem seu engajamento. Assim calculou-se a porcentagem de trabalhadores que se caracterizavam

---

<sup>4</sup> “A disengaged workforce costs the global economy billions of dollars annually. When employees are not fully engaged, organizations suffer.” (HAYES *et al.*, 2019, p.3).

como “*Fully Engaged*”. Os trabalhadores que não eram identificados como totalmente envolvidos foram descritos como apenas “*Coming to Work*” – não necessariamente desengajados, mas que não contribuíam com todo o seu potencial (HAYES *et al.*, 2019).

Isto posto, alguns pontos foram confirmados a partir deste estudo, sendo importantes para a presente pesquisa:

I. Estar em uma equipe aumenta o engajamento: trabalhadores pertencentes a uma equipe têm uma probabilidade 2.3 vezes maior de serem *Fully Engaged* do que aqueles não pertencentes. No Brasil, apenas 5% dos trabalhadores que não pertencem a alguma equipe são considerados como integralmente envolvidos, ao passo que este percentual cresce para 15% dos trabalhadores que pertencem a equipes.

II. Confiar no líder da equipe é fundamental para o envolvimento: Dentre os trabalhadores que afirmam confiar em seus líderes, 45% são *Fully Engaged*, enquanto esta estatística cai para apenas 6% dentre aqueles que responderam negativamente.

III. Ter conhecimento sobre o que é esperado possibilita que o trabalhador utilize seus pontos fortes: um líder que esclarece quais são as expectativas, reconhece e aprecia os pontos fortes de cada trabalhador é responsável por construir uma relação de confiança e uma equipe envolvida.

Além disso, o ponto principal trata da constatação de que trabalhadores remotos – virtuais, segundo a pesquisa - tendem a ser mais envolvidos, desde que sejam parte de uma equipe – o que foi confirmado em todos os países e empresas analisados. O que se destaca é que o distanciamento físico deve ser acompanhado do senso de equipe e que a flexibilidade inerente a esta modalidade de trabalho torna-se um atrativo para os trabalhadores.

Desta forma, o que se pôde depreender foi a presença de um tópico principal: trabalhar em equipe melhora o engajamento. Em grande parte, a gestão de pessoas pauta-se na importância do papel do líder. Segundo Silva (2018), assumir a função de líder trata-se de encarar uma postura baseada no protagonismo responsável – o que envolve a compreensão do escopo da empresa, bem como da equipe – para que, a partir disso, possa ser decidido sobre a implementação e composição do projeto de teletrabalho.

Em um âmbito mais amplo, baseados em revisões literárias, Kowalski e Swanson (2005) apontaram fatores críticos para o sucesso do teletrabalho em níveis organizacional, gerencial e do empregado. Esses fatores são associados a três categorias gerais - suporte (apoio), comunicação e confiança:

Quadro 2: Fatores críticos para o sucesso do teletrabalho

	Suporte	Comunicação	Confiança
Organizacional	Suporte da alta gerência Tecnologia/ferramentas	Política formal	Sistema Gerencial de desempenho baseado em resultados Cultura baseada na confiança
Gerencial	Suporte do supervisor Treinamento gerencial	Habilidades de comunicação formal e informal	Confiança gerencial
Empregado	Suporte familiar Delimitação de fronteiras entre trabalho e família Treinamento do empregado	Interação social	Confiança do empregado

Fonte: adaptado de KOWALSKI; SWANSON (2005, p. 204)

A começar pelo suporte, o mais importante é o da alta gerência, fundamental para a adoção e difusão do programa de teletrabalho. Acrescenta-se a isso, o suporte em termos de tecnologia e ferramentas. Organizações que proveem as ferramentas e tecnologias adequadas tendem a ter maior retenção de empregados, mesmo que outras empresas ofereçam maiores salários (KOWALSKI; SWANSON, 2005).

Também um fator crítico, o apoio do supervisor é apontado como diretamente relacionado à melhor relação entre o teletrabalhador e a organização, à melhor qualidade de vida e à maior produtividade do empregado (KOWALSKI; SWANSON, 2005). Este suporte também inclui treinamentos que devem ser oferecidos a gerentes e a empregados. Os gerentes se tornam mais capazes de tomar decisões mais eficientes ao teletrabalho se forem incluídos no processo e possuírem conhecimento para desenvolver suas habilidades. Quanto aos teletrabalhadores, os treinamentos devem incluir

conteúdos como o uso de equipamentos, gerenciamento do tempo e delimitação das fronteiras entre família e trabalho, além de tratar sobre as mudanças psicológicas e sociais decorrentes.

De acordo com Kowalski e Swanson (2005), é perceptível o aumento de trabalhadores estressados por terem que lidar com as responsabilidades familiares durante a jornada de trabalho. Além disso, os teletrabalhadores são frequentemente interrompidos por familiares, amigos e vizinhos enquanto trabalham. Dessa maneira, o apoio familiar inclui que familiares entendam e respeitem o horário de trabalho em casa - fator que aumenta a satisfação do teletrabalhador.

A segunda categoria, a comunicação é ainda um desafio tendo-se em vista que empregados e gerentes trabalham em localizações diferentes. Em nível organizacional, a comunicação formal é feita através da política de teletrabalho. Por se tratar de um regime de trabalho recente, muitas dúvidas ainda necessitam das respostas de uma política formal, o que inclui tópicos como jornada de trabalho, gerenciamento à distância, uso adequado de equipamentos e, principalmente, o que é esperado do desempenho do teletrabalhador.

Por outro lado, o desenvolvimento de uma comunicação informal deve ocorrer em nível gerencial e é importante para a manutenção dos relacionamentos, da lealdade e do sentimento de pertencimento à equipe e à organização. Para reduzir o isolamento do empregado, o gerente pode adotar estratégias como videoconferências, reuniões de equipe e até mesmo eventos sociais (KOWALSKI; SWANSON, 2005). Esta comunicação não deve se limitar a ser de gerentes para teletrabalhadores, mas, também, de teletrabalhadores a gerentes e a seus parceiros de equipe, já que a falta de interação social é uma das desvantagens principais do teletrabalho.

Por fim, a confiança é o fator mais crucial para o sucesso da implementação do teletrabalho e é fundamental que a cultura organizacional seja voltada para isso. Esta mudança de cultura requer ressignificar o conceito de trabalho, não mais vinculado às horas trabalhadas, e aderir a um modelo gerencial baseado em resultados e, principalmente, valorizar relações de confiança. No nível gerencial, a falta de confiança pode levar gerentes a centralizarem as decisões e a incapacitarem os empregados de deliberarem sobre as suas atividades.

Essas três categorias de fatores de sucesso são intimamente interligadas, já que, por exemplo, uma relação baseada na confiança depende de uma boa comunicação que, por sua vez demanda o apoio nos três níveis. Para que tudo se desenvolva conforme o esperado, a negociação e estipulação detalhada de todos os aspectos do teletrabalho devem ser feitas formalmente, a fim de extinguir possíveis dúvidas e inseguranças.

### 2.5.1 Estrutura organizacional necessária ao teletrabalho

Para além destes três fatores críticos, foram elencadas características da estrutura organizacional que devem ser avaliadas pela equipe responsável pela implementação do teletrabalho. Incluem-se o contexto organizacional, contexto das funções, características individuais e contexto domiciliar.

Para uma implementação bem-sucedida do regime de teletrabalho, é necessário a análise da estrutura organizacional, sendo o contexto organizacional o principal foco para a avaliação da viabilidade de implementação do teletrabalho. Assim, o quadro a seguir resume os principais contextos a serem observados e inclui fatores facilitadores ao teletrabalho:

Quadro 3: Aspectos para a análise da prontidão organizacional para a implementação do teletrabalho e fatores facilitadores do processo

Continua		
Contexto	Aspectos a Serem Analisados	Fatores Facilitadores
Contexto Organizacional	Características estruturais: • centralização; • formalização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura descentralizada;</li> <li>• Estilo Y de gerenciamento;</li> <li>• Padronização das atividades por meio da criação de regras de decisão e regras comportamentais.</li> </ul>
	Cultura organizacional e contrato psicológico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores favoráveis: autonomia, busca de novas soluções, receio de perda de controle diminuído, confiança, comunicação eficaz;</li> <li>• Congruência entre discurso e ação - especialmente no grupo dirigente.</li> </ul>

		Conclusão
Contexto	Aspectos a Serem Analisados	Fatores Facilitadores
Contexto das Funções	Grau de eficiência com que as tarefas podem ser realizadas no domicílio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas com pouca aderência ao escritório central;</li> <li>• Iniciar o programa piloto com tarefas de interdependência agrupada.</li> </ul>
Características Individuais	Perfil adequado ao teletrabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento de informática;</li> <li>• Histórico de comprometimento e alto desempenho organizacional;</li> <li>• Habilidade para administrar o tempo, lidar com desafios, resistir a distrações, comunicar-se eficazmente, obter motivação e criar e manter equilíbrio entre a vida profissional e a vida particular.</li> </ul>
Contexto Domiciliar	Local adequado para a execução do trabalho e rearranjo das rotinas domésticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de um escritório com isolamento acústico que seja de uso exclusivo do teletrabalhador;</li> <li>• Observância de regras ergonômicas para evitar acidentes e o desenvolvimento de doenças profissionais</li> </ul>

Fonte: STEIL; BARCIA, 1999, p. 77

Em questões pertinentes às características estruturais, a implementação desta modalidade de trabalho exige organizações mais descentralizadas, uma vez que, gerando um ambiente ainda mais complexo de gestão, a apreensão de todas as informações para a tomada de decisão por apenas um indivíduo torna-se impraticável, o que pode gerar ineficiências no processo e pressões para a distribuição da autoridade.

Para isso, as regras escritas exaustivamente e o controle físico não se fazem mais adequados e são substituídos pela padronização das atividades a partir da criação de regras de decisões e comportamentais:

Nesse caso, o funcionário pauta-se por diretrizes organizacionais gerais internalizadas, a partir das quais pode decidir de que maneira específica irá desenvolver suas atividades. As normas e os controles explícitos

transformam-se em autocontrole, exercendo pressão para que o trabalhador evite a dissonância cognitiva (Festinger, 1975), trabalhando em prol dos objetivos organizacionais. (STEIL; BARCIA, 1999, p.78).

Sob essa perspectiva, ascende a Teoria X e Y, de Mc Gregor (1960), a respeito da percepção dos gestores sobre o comportamento de seus subordinados. A Teoria X se baseia em gerentes que acreditam que seus funcionários não gostam de trabalhar e, sempre que tiverem a oportunidade, diminuem o ritmo de trabalho ou se dedicam a assuntos alheios. Assim, é fundamental que haja a presença física do trabalhador para garantir a sua produtividade. Por outro lado, o estilo de gerenciamento Y estabelece o foco em resultados em vez de processos e adota a perspectiva de que, se as condições estiverem adequadas, os funcionários sentir-se-ão motivados e comprometidos a exercitar o autocontrole. Portanto, trata-se apoiar a potencialidades e o desenvolvimento pessoal do trabalhador para garantir seu engajamento, além de estabelecer uma relação de confiança entre gerente e trabalhador.

Quanto à análise da cultura organizacional, conjunto de ideias, crenças e valores conectados a atributos estruturais, cabe ao analista organizacional mensurar a extensão das mudanças necessárias para viabilizar o teletrabalho, como, por exemplo, incentivo à confiança, à autonomia, à flexibilidade e, especialmente, a necessidade de adoção do estilo de gerenciamento em Y. O desenvolvimento de novos valores pode ser necessário para isso e uma nova cultura pode ser desenvolvida a partir do compartilhamento de objetivos e valores, construindo o compromisso e a identificação do empregado com a organização. Porém, na hipótese de não haver consenso entre os membros da alta gestão sobre os valores facilitadores ao teletrabalho, este regime não é indicado.

Os contratos psicológicos, ou acordos implícitos entre o empregador e o empregado, devem ser compreendidos de modo que o trabalhador tenha clareza quanto ao que é esperado de suas atividades, em termos de entregas e qualidade. Para que esse entendimento evite equívocos, é importante que seja estabelecido por intermédio de uma comunicação formal.

Quanto ao contexto funcional das atividades a serem desenvolvidas remotamente, cabe identificar em qual grau de eficiência cada atividade pode ser desenvolvida em teletrabalho. Segundo a metodologia clássica de Nilles (1997), deve ser

identificado o grau de interdependência das atividades – ou seja, o grau de necessidade de contato com outras pessoas que cada atividade requer. Assim, a tipologia clássica de interdependência dispõe sobre quatro tipos, elencados a seguir:

Interdependência agrupada: ocorre quando cada tarefa contribui individualmente para o todo, com pouco fluxo de informações entre os indivíduos;

Interdependência sequencial: ocorre quando existe uma sequência de tarefas entre os trabalhadores, de forma similar a uma linha de produção;

Interdependência recíproca: ocorre quando a sequência de tarefas flui tanto para o trabalhador quanto a partir dele. A cooperação é necessária para o desempenho das atividades;

Interdependência do time: é similar à interdependência recíproca, exceto pelo fato de as informações circularem rapidamente entre os participantes. (STEIL; BARCIA, 1999, p.81)

Cada tipo de interdependência requer uma forma específica de comunicação e coordenação e a consequência da não-observância desses fatores pode ser ainda mais grave no regime de teletrabalho, gerando aumento de erros e retrabalho. Tarefas de interdependência agrupada apresentam grande viabilidade, especialmente para experimentos-piloto de teletrabalho, uma vez que requerem menores esforços de coordenação e comunicação. Por outro lado, tarefas com interdependência do time requerem maior flexibilidade do gestor.

Outro elemento a ser explorado são as características individuais dos teletrabalhadores potenciais, que devem ser aliadas para que se alcance maior produtividade e qualidade de vida neste novo cenário. O teletrabalhador precisa ter conhecimentos de informática, não necessariamente superiores aos requeridos em escritório, mas, especialmente orientados à tecnologia de comunicação.

As recomendações dispõem que sejam observados como requisitos para a escolha do teletrabalhador: o tempo de casa, uma vez que se julga que trabalhadores com mais tempo de serviço passaram pelo processo de socialização e internalizaram a cultura organizacional da empresa; o comprometimento organizacional, pautado na adesão dos valores e objetivos da organização; o desejo de permanência na organização e a intenção de agir em prol da organização (STEIL; BARCIA, 1999). Ademais, deve saber gerir o tempo, comunicar-se com facilidade e manter o equilíbrio entre a vida profissional e particular.

Assim, a escolha, dentre os potenciais teletrabalhadores, deve ser realizada com base em questões técnicas quanto à atividade desenvolvida e ao perfil de quem a desenvolve.

Por último, o contexto domiciliar deve ser observado na medida em que: “ajustes são invariavelmente necessários, pois, historicamente, os objetivos residenciais têm estado em direta oposição aos objetivos profissionais dos indivíduos” (STEIL; BARCIA, 1999, p.82). Assim, recomenda-se que o teletrabalhador possua um escritório que seja de uso exclusivo, além de se ater às questões ergonômicas para que sejam evitados acidentes de trabalho, bem como doenças decorrentes de escritórios ergonomicamente inadequados.

Caso a análise desses tópicos apontem para a viabilidade de implantação do teletrabalho, é interessante que seja elaborado um programa piloto para possibilitar o aprendizado, bem como apontar as possíveis adaptações necessárias:

O programa piloto deve ser de escala suficientemente pequena para que possa ser administrado nesse estágio inicial de aprendizagem, mas também suficientemente amplo para que possibilite o levantamento de ajustes necessários para a implantação do teletrabalho em larga escala. (STEIL; BARCIA, 1999, p.82)

Isto posto, a implementação do teletrabalho é uma ação multifacetada e complexa que exige o treinamento dos teletrabalhadores e seus gestores, a análise do vínculo empregatício e das legislações vigentes, além dos detalhes técnico, como, por exemplo, os equipamentos e a infraestrutura necessários.

### **3 LEGISLAÇÃO**

A partir das exposições feitas previamente, entende-se que o teletrabalho é uma realidade e um instrumento adotado para as demandas atuais – que se tornam cada vez mais diversas e complexas. No Brasil, segundo os dados disponibilizados a partir de pesquisas realizadas pela SAP Consultoria, nos anos 2014, 2016 e 2018 concluiu-se que, respectivamente, 36%, 37% e 45% das organizações participantes adotavam o teletrabalho. Como respaldo para a implementação da modalidade de teletrabalho nestas empresas, foram solicitados e utilizados serviços terceirizados, como consultoria jurídica, treinamento e segurança do trabalho.

Portanto, os “vazios legais” cresciam como empecilhos para essa expansão e para a definição de limites na relação empregador-teletrabalhador. Assim, enquanto a Lei nº 12.551 de dezembro de 2011 equiparou os efeitos jurídicos do teletrabalho ao trabalho presencial, a reforma trabalhista, Lei nº 13.467 de julho de 2017, formalizou a prática que já havia se tornado comum em várias organizações e carreiras.

Posto isto, este capítulo se destina a realizar a análise documental das legislações que consolidam e viabilizam o teletrabalho, além de normativas específicas elaboradas por órgãos e entidades da Administração Pública para a sua implementação.

#### **3.1 Lei nº 12.551/2011**

As adaptações das modalidades de trabalho, acompanhadas dos avanços tecnológicos, impulsionaram para que as primeiras movimentações quanto às alterações legais fossem feitas. O Projeto de Lei nº 3.129 da Câmara dos Deputados foi apresentado, em 2004, aprovado e transformado na Lei Ordinária nº 12.551, em 2011, com o intuito de alterar a redação e adicionar o parágrafo único ao art. 6º, da CLT, Decreto-Lei nº 5.452/1943. Com isso, equipararam-se os efeitos jurídicos do trabalho desempenhado remotamente a partir de meios telemáticos e informatizados às atividades exercidas presencialmente. Assim consta:

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica,

aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio. (BRASIL, 2011)

Dessa maneira, a nova redação modernizou-se ao acrescentar a modalidade de trabalho à distância, na residência do trabalhador ou não, ao *caput*. Explicita que, desde que haja comando, controle e supervisão, ainda que exercidos remotamente e por meios informatizados, é reconhecida a presença de subordinação jurídica. No entanto, devem constar para que se enquadre como empregado, de acordo com o art. 3º da CLT, as condições: “pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário” (BRASIL, 1943). Com isso, pressupõe-se que:

1. O empregado deve executar as suas atividades pessoalmente, sem intervenção de terceiros;
2. A prestação de serviços deve ser recorrente. “O contrato de trabalho é um contrato de trato sucessivo, que não se exaure com uma única prestação, como ocorre com os contratos instantâneos” (SCHWARZ, 2015). Segundo essa definição, deve ser habitual, mesmo que descontinuado;
3. O empregado deve apresentar subordinação hierárquico-jurídica, da qual “emana não apenas a obrigação, pelo empregado, de prestar serviços, mas de fazê-lo sob a direção e fiscalização direta de outrem, que assume os riscos inerentes à exploração da atividade econômica” (SCHWARZ, 2015).
4. A relação é pautada pela expectativa de uma contraprestação econômica. Excluem-se da definição, dessa forma, os trabalhos considerados voluntários.

Portanto, a publicação do novo art. 6º não acarreta em grandes alterações ou polêmicas uma vez que decorre predominantemente da modernização dos meios de trabalho e não discute sobre as peculiaridades, bem como direitos e deveres específicos ao teletrabalho ou outros pontos que são ressaltados na Convenção nº177, da OIT, de 1996:

Deixa em aberto, por exemplo, como seria a avaliação da assiduidade do servidor, já que esse é um requisito para sua avaliação de desempenho anual. Assim, a questão da regulamentação do teletrabalho no Brasil permanece embrionária, cabendo refinamento da legislação que gere maior segurança em sua adoção. (FILARDI, CASTRO, ZANINI, 2020, p. 31)

Por outro lado, permaneceria inalterado também o art. 62 da mesma lei, pertencente ao capítulo que trata sobre a jornada de trabalho, e dispõe sobre empregados que não são abrangidos pelo regime previsto:

I - Os empregados que exercem atividade externa incompatível com a fixação de horário de trabalho, devendo tal condição ser anotada na Carteira de Trabalho e Previdência Social e no registro de empregados;

II - Os gerentes, assim considerados os exercentes de cargos de gestão, aos quais se equiparam, para efeito do disposto neste artigo, os diretores e chefes de departamento ou filial. (BRASIL, 1943)

Nestes casos, não haveria possibilidade de pagamento de horas extras e de contabilização de jornada. Dessa forma, os teletrabalhadores poderiam, de acordo com a interpretação, se encaixar aos empregados que exercem atividade externa com impossibilidade de fixação de horário de trabalho, a menos que seja possível o controle da jornada.

### **3.2 Lei nº 13.467/2017**

A Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017 foi responsável por alterações mais profundas e precisas na Consolidação das Leis Trabalhistas. Conhecida como a lei da reforma trabalhista, alterou e acrescentou novas regras específicas ao teletrabalho, conforme consta a edição do Capítulo II-A, “do teletrabalho”, artigos 75-A a 75-E.

De acordo com a definição de teletrabalho, art. 75-B, trata-se de “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 2017). Inclui-se na definição o empregado que, mesmo em teletrabalho, compareça eventualmente às dependências do empregador para atividades específicas que assim exijam.

Fica determinado ainda que a prestação de serviços nesta modalidade deve estar expressa no contrato individual de trabalho, cujas atividades a serem realizadas devem estar especificadas. Outras condições postas tratam sobre a alteração entre os regimes de trabalho, §§ 1º e 2º do art. 75-C:

§ 1º Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual.

§ 2º Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição

mínimo de quinze dias, com correspondente registro em aditivo contratual. (BRASIL, 2017)

Assim, para o início do regime de teletrabalho prevê-se a necessidade de acordo mútuo, mediante aditivo contratual, ao passo que, caso o empregador opte, pode determinar o retorno ao regime presencial, desde que respeitado o prazo e registrado em aditivo contratual. No entanto, este último inciso recebe críticas ao ir de encontro ao art. 468, da CLT, que dispõe:

Nos contratos individuais de trabalho só é lícita a alteração das respectivas condições por mútuo consentimento, e ainda assim desde que não resultem, direta ou indiretamente, prejuízos ao empregado, sob pena de nulidade da cláusula infringente desta garantia. (BRASIL, 1943)

Isto posto, de acordo com Melo (2017), esse cenário deve considerar o princípio da inalterabilidade contratual lesiva – descrito no art. 468 - e a própria Constituição Federal de 1988.

Determina-se também, art. 75-D, que devem constar em contrato escrito e estabelecido por ambos as disposições sobre as responsabilidades de aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessários, além de reembolso das possíveis despesas arcadas pelo empregado, que não integram a remuneração deste empregado. Por fim, art. 75-E, cabe ao empregador instruir, de maneira expressa, em relação às precauções necessárias para se evitar doenças e acidentes de trabalho – fazendo-se necessário que o empregado assine termo de responsabilidade, comprometendo-se a seguir as instruções.

Adicionalmente, destacam-se outros pontos em que o teletrabalho está incluso: conforme consta no art. 611-A, inciso VIII, permite-se que o teletrabalho seja ajustado mediante convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho, que terá prevalência sobre a lei.

Ao art. 62 foi incluído o inciso III, com o objetivo de deixar claro que a regulamentação quanto à jornada de trabalho não se aplica ao teletrabalhador. Portanto, mesmo que possível o controle da jornada, o empregado que estiver em regime de teletrabalho não faz jus ao pagamento de horas extras. Este ponto recebe críticas:

A recente reforma trabalhista, ocorrida em 2017 pela Lei n. 13.467 trouxe questionáveis previsões sobre o tema, especificamente em seu artigo 62, que exclui do regime protetivo da CLT os teletrabalhadores, entendendo-se que estes não se encontram sujeitos ao regime de controle de jornada

e, por conseguinte, não têm direito ao pagamento de horas-extras, o que por certo se constitui em retrocesso social. (SILVA, 2018, p. 276)

Diante disto, nota-se que muitas questões sobre a relação de trabalho são delegadas ao contrato entre as partes, “o que impõe à maioria dos empregados brasileiros a subsunção às ordens empresariais, sob o receio do desemprego iminente” (MELO, 2017). A previsão legal do regime de teletrabalho deve contar com regras claras sobre as condições e ajustes das atividades desenvolvidas em teletrabalho, bem como o trabalhador deve ter compreensão quanto a sua situação jurídica para que possa optar por essa modalidade.

### **3.3 Legislações específicas aos órgãos e entidades da Administração Pública**

Voltando-se à Administração Pública, a adoção do teletrabalho ocorre como resposta às reivindicações populares a respeito da melhoria da qualidade dos serviços prestados, do foco nos resultados e da flexibilidade. Não se trata de uma medida fácil e, conforme pontua José Pereira (2013), citado por Silva (2015):

[...] é necessário, do ponto de vista institucional, que no processo para a adoção desse modelo, seja aprovada uma lei de gestão do teletrabalho, orientada para a flexibilidade, com contratos de gestão por objetivos e criação de uma nova cultura de avaliação de resultados por meio de auditorias de qualidade dos serviços prestados além de um novo modelo de emprego público, o que vai exigir uma nova legislação que regulamente este tipo de trabalho. (PEREIRA, 2013 *apud* SILVA, 2015, p. 9-10)

Isto posto, alguns órgãos e entidades da Administração Pública, com o intuito de viabilizar esta implementação elaboraram instrumentos normativos que definissem o teletrabalho e o tornassem compatível à realidade. Assim, a partir da análise de alguns dos instrumentos normativos (Apêndice B) que, de uma maneira geral, orientam sobre pontos importantes como, por exemplo, o caráter de conveniência do serviço. Ou seja, o regime de teletrabalho não se refere a um direito ou dever do servidor que o fizer e tanto ele como o gestor da unidade podem, a qualquer momento, solicitar o fim das atividades nesta modalidade.

Além disso, é uma premissa do regime que as atividades desenvolvidas sejam passíveis de mensuração de desempenho. O que se justifica com base no foco em resultados e no abandono de contabilização de horas de trabalho. É sugerido que estas tarefas demandem maior concentração e esforço individual e menor interação com outros

servidores, uma vez que há a possibilidade de que o contato se torne mais moroso do que no caso do trabalho presencial – principalmente se feito através do e-mail institucional.

Para o acompanhamento das atividades, o órgão ou entidade em que for instituído o regime de teletrabalho deve apresentar relatórios, de acordo com periodicidade determinada, em que conste a análise dos resultados auferidos, do cumprimento das metas e dos objetivos pactuados. Em hipótese de determinada a instituição de Comissão de Gestão do Teletrabalho, é sua responsabilidade analisar os resultados recebidos, bem como propor ajustes na regulamentação; apresentar relatório, em período determinado, com parecer fundamentado a fim de subsidiar as decisões da administração; propor diretrizes e revisão de procedimentos; e analisar e dar parecer fundamentado sobre os casos omissos

O servidor que aderir ao teletrabalho terá como responsabilidade a obtenção assim como manutenção das estruturas físicas e tecnológicas necessárias ao desenvolvimento das atividades a ele designadas e deve ainda:

1. Cumprir os prazos fixados inicialmente seja para os a realização dos trabalhos ou devolução de documentos;
2. Apresentar disponibilidade às convocações do órgão, sempre que houver necessidade ou interesse para a Administração, para o comparecimento às dependências;
3. Preservar o sigilo de informações acessadas remotamente;
4. Manter telefones de contato atualizados permanentemente;
5. Consultar diariamente o próprio e-mail institucional;
6. Manter a chefia imediata informada quanto à evolução do trabalho, bem como dificuldades, dúvidas ou informações que possa atrasar ou prejudicar o seu andamento;
7. Submeter-se a acompanhamento periódico para apresentação de resultados.

Fica determinado que documentos e outros papéis devem ser retirados mediante assinatura em termo de recebimento e responsabilidade, inclusive em meio eletrônico. Caso não sejam devolvidos no prazo determinado ou mesmo constando outra

irregularidade, o titular deve intimar o servidor para que, em prazo de 24 horas, restitua o documento e preste esclarecimentos. Será papel do gestor da unidade comunicar ao superior hierárquico para que sejam adotadas medidas administrativas ou judiciais cabíveis. Em situações específicas, também está disposto que não poderão ser retiradas provas processuais, documentos de difícil restauração ou de caráter histórico.

Por outro lado, cabe ao gestor da unidade:

1. Registrar a dispensa formal de ponto dos servidores participantes;
2. Acompanhar o trabalho desenvolvido e a adaptação do servidor e registrar periodicamente no formulário de planejamento e acompanhamento;
3. Monitorar o cumprimento de metas e indicadores;
4. Conforme cronograma ou caso necessário, realizar reuniões com os servidores;
5. Encaminhar relatórios, de acordo com cronograma, ao Gerente de Projeto ou à Comissão de Gestão do Trabalho, caso houver.

Quanto à capacitação e desenvolvimento do servidor em regime de teletrabalho, a questão ainda é tratada de maneira incipiente nas legislações disponíveis, constando apenas em Resolução nº 92/2013, do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, Resolução nº TRF2-RSP-2014/00013, Resolução nº 227/2016, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Ganha destaque essa primeira resolução, uma vez que dispõe que durante os 2 (dois) primeiros anos, o acompanhamento consistirá em, no mínimo, três entrevistas individuais, duas oficinas de capacitação, além de acompanhamento individual e em grupo, quando necessário.

As normativas dos órgãos e entidades que aderiram ao teletrabalho também delimitam a respeito do cumprimento das metas e a atuação na hipótese de atraso de seu cumprimento, os servidores com prioridade para adesão, assim como aqueles vedados. Portanto, ainda é necessário a todos os responsáveis pela implementação do teletrabalho ponderar as possíveis características e especificidades de cada local para que o regime obtenha sucesso e os teletrabalhadores tenham seus direitos resguardados.

## 4 METODOLOGIA

O presente capítulo trata dos aspectos metodológicos adotados para a elaboração desta pesquisa que compõem um processo sistemático de desenvolvimento do método científico e cujo objetivo é obter respostas a partir de procedimentos científicos (GIL, 2008). Este capítulo foi construído para expor os objetivos e métodos, bem como a coleta e análise dos dados obtidos para esta pesquisa.

Este trabalho caracteriza-se por um estudo de caso, de caráter exploratório-descritivo (MARCONI; LAKATOS, 2003), sobre a implementação do teletrabalho no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais como uma medida de enfrentamento e prevenção da COVID-19.

O processo da implementação do teletrabalho ocorreu em dois momentos: o primeiro diz respeito à elaboração de um projeto experimental direcionado apenas aos órgãos e entidades que demonstraram interesse e estruturas prontas à prática. O segundo, ocasionado pela necessidade de isolamento/distanciamento social, significou a definição e execução do Regime Especial de Teletrabalho em todo o Poder Executivo. Para isso, foram necessárias alterações que permitissem a expansão desse regime para uma grande parcela de servidores posteriormente à publicação do decreto que dispõe sobre o Projeto Experimental de Teletrabalho.

Quanto à abordagem metodológica, trata-se de análise quantitativa, uma vez que se utilizou de dois questionários de perguntas fechadas, de múltipla-escolha, de avaliação e de fato (MARCONI; LAKATOS, 2003), com o objetivo de colher as percepções de gestores e servidores (trabalhadores vinculados ao Governo do Estado de Minas Gerais), diante do cenário de ampla adesão ao regime de teletrabalho. Essa escolha foi feita visando alcançar uma maior amostra e formular informações mais objetivas (GERHARDT, SILVEIRA; 2009).

Para a elaboração deste trabalho, optou-se por utilizar quatro meios de pesquisa: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo e a observação participante.

A revisão da bibliografia se destinou primeiramente a conceituar a modalidade de teletrabalho, ainda objeto de divergências, e a estabelecer uma linha temporal a respeito da evolução dos meios de produção e, conseqüentemente, das formas de

organização do trabalho que culminaram na modalidade analisada. Ainda, foram apresentadas as vantagens e riscos decorrentes da implementação do regime de teletrabalho, bem como as características e adaptações necessárias nas organizações para a implementação do teletrabalho. Essa revisão forneceu base à análise dos dados recolhidos dos questionários.

Além da revisão bibliográfica, foi feita também uma pesquisa documental das legislações existentes no Brasil que abordam este regime de trabalho, em especial a Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011 e a Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, assim como documentos institucionais que se direcionam a viabilizar sua implementação nos órgãos e entidades da Administração Pública.

No que se refere à pesquisa de campo, foram aplicados questionários a dois públicos, realizando-se duas pesquisas complementares.

A primeira pesquisa, disponível para respostas durante os dez primeiros dias do mês de junho, destinou-se exclusivamente aos gestores públicos, ou seja, àqueles que ocupam cargo de chefia, formais e informais, dos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo de Minas Gerais. Promovida pela Seplag e desenvolvida pela equipe da Subsecretaria de Gestão de Pessoas (Sugesp), o objetivo era ter acesso às informações de adaptabilidade das unidades administrativas que estão em teletrabalho. Com as informações obtidas, buscou-se amparar as decisões quanto às políticas de gestão de pessoas adequadas e necessárias para o contexto de pandemia, bem como o planejamento da retomada das atividades presenciais e, também, das ações futuras, após a superação do estado de calamidade.

De caráter anônimo, o questionário está dividido nos seguintes blocos temáticos: Identificação do Órgão/Entidade e Unidade Administrativa; Caracterização dos Colaboradores da Unidade; Caracterização das Atividades da Unidade Administrativa; Caracterização do Atendimento Presencial ao Público; Informações sobre o Gestor; Caracterização das Atividades do Gestor; Informações Sobre a Equipe Direta – em teletrabalho e em trabalho presencial; Infraestrutura e Equipamento; Saúde e Qualidade de Vida; Comunicação Institucional; Perspectivas.

O questionário obteve 2710 respostas, das quais 2460 foram consideradas válidas, por terem sido respondidas por servidores que desempenham função de direção,

chefia, gerência ou coordenação de equipe em órgão, autarquia ou fundação do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais - as respostas desconsideradas não foram dadas por gestores.

Ainda que não seja possível definir a quantidade total de gestores do Estado e identificar a representatividade da amostra, considera-se um número significativo de respondentes, obtido por meio da divulgação feita por diferentes canais, que compreendeu as seguintes etapas: levantamento dos gestores junto aos Órgãos Autônomos, Secretarias de Estado, Autarquias e Fundações; envio de e-mail marketing produzido pela Assessoria de Comunicação/SEPLAG, encaminhado às unidades de Recursos Humanos dos órgãos e entidades e diretamente aos gestores, totalizando 3.033 e-mails enviados; e encaminhamento de Ofício circular assinado pelo Secretário de Estado de Planejamento e Gestão aos dirigentes dos Órgãos autônomos, Secretarias de Estado, Autarquias e Fundações.

O segundo questionário trata sobre o Teletrabalho no Serviço Público de Minas Gerais e teve como público-alvo todos os servidores estaduais – inclusive gestores. Foram recebidas 32.747 respostas. De acordo com os dados do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP) do Governo do Estado de Minas Gerais, há 249.728 servidores ativos (e de todos os vínculos), sendo que 18,28% estavam afastados, em razão da pandemia ou não, na seguinte proporção: 8,14% em gozo de férias regulares, 1,67% em gozo de férias-prêmio e 8,47% em compensação/abono decorrente de COVID-19.

Considerando os registros de servidores no SISAP, a amostra representa 13,11% da população-alvo. A pesquisa possui uma margem de erro de 0,67% e grau de confiança de 99%. Portanto, o tamanho desta amostra é relevante para que se alcance uma visão mais real e abrangente dos benefícios e do que deve ser melhorado para a manutenção do teletrabalho no Poder Executivo de Minas Gerais

O questionário ficou disponível para respostas entre os dias 10 de junho e 06 de julho e seu objetivo foi compreender as percepções destes servidores quanto ao teletrabalho implementado em função do isolamento/distanciamento social. Elaborado pela Fundação João Pinheiro, o questionário se divide em blocos de acordo com os temas: Caracterização do Servidor; Composição Domiciliar e Saúde da Família; Contexto

Anterior ao Teletrabalho; Contexto do Teletrabalho; Espaço de Trabalho; Infraestrutura e Equipamentos; Organização do Tempo; Desempenho e Produtividade; Comunicação Institucional; Saúde e Bem-estar; Avaliação do Teletrabalho.

A divulgação do questionário foi feita a partir de e-mail marketing produzido e enviado pela Assessoria de Comunicação/Seplag, bem como e-mails enviados aos responsáveis pelas unidades de Recursos Humanos dos órgãos e entidades solicitando apoio para maior difusão da pesquisa.

Ambos os questionários, após redigidos, passaram pelo pré-teste e pela validação das equipes responsáveis para que fossem identificadas possíveis falhas, inconsistências e linguagens inadequadas e, portanto, garantida maior fidedignidade, validade e operatividade (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Por fim, todo o estudo inclui a observação participante natural (MARCONI; LAKATOS, 2003), uma vez que houve participação real da pesquisadora enquanto estagiária na Diretoria Central de Cargos, Carreiras e Remuneração, durante o segundo semestre de 2019 e nos meses de fevereiro e março de 2020, retornando em maio e junho de 2020, em regime de teletrabalho. Dessa forma, houve participação no processo de elaboração do Projeto Experimental de Teletrabalho e na formulação e divulgação dos questionários – mais diretamente na criação do questionário voltado aos gestores.

## 5 SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO REGIME ESPECIAL DE TELETRABALHO EM MINAS GERAIS

A implementação do teletrabalho no poder Executivo de Minas Gerais possui dois momentos distintos. Em uma conjuntura inicial, o projeto estava sendo elaborado, de maneira experimental, para os órgãos e entidades que já demonstravam interesse e estrutura para aderir ao teletrabalho, sendo eles:

1. Agência de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Belo Horizonte (ARMBH);
2. Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais (Arsae-MG);
3. Corregedoria-Geral da Controladoria-Geral do Estado (CGE);
4. Junta Comercial do Estado de Minas Gerais (Jucemg);
5. Subsecretaria da Receita Estadual da Secretaria de Estado de Fazenda (SEF);
6. Diretoria de Medicamentos de Alto Custo da Secretaria de Estado de Saúde (SES).

As discussões estavam em andamento desde o início do segundo semestre de 2019, o que envolveu reuniões de *benchmarking* com o então responsável pela coordenação do projeto no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG), bem como reuniões de alinhamento com os órgãos/entidades que participariam do projeto-piloto, tendo-se em vista as particularidades inerentes a cada um deles. O primeiro ciclo de avaliação global dos resultados pela Seplag ocorreria no prazo de até 180 dias contados da data de início da experiência.

O decreto que dispunha sobre a implementação do Projeto Experimental de Teletrabalho estava em fase final de ajustes em março de 2020. Porém, o novo contexto, com o avanço da doença por coronavírus 2019 (Covid-19) fez crescer a demanda e urgência pela implementação e extensão do teletrabalho a uma quantidade maior de servidores, em todo o estado de Minas Gerais.

Dessa maneira, a iniciativa de normatização do teletrabalho no Poder Executivo de Minas Gerais ocorreu com a publicação no Diário do Executivo de Minas Gerais do Decreto nº47.885, do dia 13 de março de 2020 para a instituição do Projeto

Experimental de Teletrabalho, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo nos órgãos, nos órgãos e entidades citados anteriormente.

Restrito às atribuições passíveis de realização remota e cujos resultados pudessem ser mensurados objetivamente, o projeto, de acordo com seu decreto, propõe:

- I – aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho do servidor público;
- II - promover a cultura orientada para resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;
- III – racionalizar tarefas e alocação de recursos;
- IV – estimular a inovação e a melhoria contínua do ambiente organizacional;
- V – aumentar a qualidade de vida do servidor;
- VI – contribuir para a redução de custos decorrentes do trabalho presencial. (MINAS GERAIS, 2020a)

Paralelamente, publicou-se, no dia posterior, o Decreto nº 47.886 de 2020, o qual dispõe sobre medidas de prevenção ao contágio e de contingenciamento da pandemia, no Poder Executivo e institui o Comitê Gestor do Plano de Prevenção e Contingenciamento em Saúde da COVID-19 (Comitê Extraordinário COVID-19), com competências de acompanhar a evolução e adotar medidas de saúde pública necessárias à prevenção e controle do contágio e tratamento das pessoas afetadas.

Com isso, a Deliberação do Comitê Extraordinário COVID-19 nº 2 de 2020 dispõe sobre a adoção do regime especial de teletrabalho, no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, como medida temporária, enquanto permanecer a Situação de Emergência em Saúde Pública, cuja publicação foi feita em 17 de março de 2020, mesma data em que a cidade de Belo Horizonte foi identificada em estágio de transmissão comunitária, quando já não é possível identificar a origem do contágio da doença.

Para viabilizar a adesão ao teletrabalho, de acordo com as disposições da Deliberação, coube às Chefias de Gabinete ou equivalentes a identificação das atividades passíveis de teletrabalho e os servidores aptos a esta modalidade de trabalho. Os critérios estabelecidos para esta aderência foram:

I - O caráter da atividade desenvolvida pelo servidor, se é passível de realização remota;

II- A disponibilidade de estruturas físicas e tecnológica adequadas às atividades do servidor em seu domicílio – o órgão ou entidade poderia disponibilizar,

temporariamente, a estrutura necessária, desde que fosse passível de empréstimo e não resultasse em custo adicional à Administração Pública

Em caso de não cumprimento destes dois critérios, a jornada de trabalho deveria ser cumprida presencialmente, com escala mínima e adoção de medidas para viabilizar a manutenção do serviço. De acordo com o art. 4º da Deliberação do Comitê Extraordinário COVID-19 nº 2 de 2020, deveriam ser adotados mecanismos como a definição de quantidade mínima de servidores em jornada presencial, flexibilização dos horários de início e término da jornada, restrição de período de atendimento ao público e interrupção de atendimentos presenciais, bem como o revezamento entre servidores da equipe para o gozo de folgas, férias-prêmio e férias regulamentares.

Nas hipóteses em que fosse constatada a necessidade de restrição à circulação e à aglomeração de pessoas, assim como em casos em que não houvesse possibilidade ou autorização para a realização do teletrabalho, autorizou-se o afastamento do servidor, mediante o uso de folgas compensativas, períodos de férias-prêmio e férias regulamentares e ausências a serem posteriormente compensadas.

Ficaram definidos os grupos prioritários para adesão ao regime ou para o gozo dos afastamentos, sendo eles: servidores que possuíam idade igual ou superior a sessenta anos; portadores de doenças crônicas, desde que comprovado por atestado médico; e gestantes ou lactantes.

Dessa forma, a adoção e adesão ao teletrabalho deixou de ser uma medida facultativa ao servidor e ao órgão/entidade, passando, portanto, a ser reconhecido como instrumento de prevenção, enfrentamento e contingenciamento da pandemia. Isto posto, os serviços públicos deveriam preferencialmente ser desenvolvidos pelo regime especial de teletrabalho.

Por outro lado, para viabilizar essa adoção em um contexto de urgência e estendido a um número maior de servidores foram feitas simplificações do modelo de teletrabalho, em comparação ao Projeto Experimental. Para o controle das atividades e dos resultados de cada servidor foram adotados dois mecanismos: o Plano de Trabalho Individual (Anexo C) e o Relatório de Atividades (Anexo D), a serem preenchidos pelo servidor mensalmente e incluídos em processo específico criado para a requisição do teletrabalho. Ambos validados pela chefia imediata.

O Plano de Trabalho deve conter o planejamento das atividades do servidor durante um determinado tempo, o que não seriam necessariamente metas, já que não é obrigatória a estipulação de prazos ou de quantidade de entregas. Quanto ao Relatório de Atividades, devem constar as atividades que foram desenvolvidas durante o período determinado.

Além disso, a seleção dos teletrabalhadores teve de abandonar a obrigatoriedade de que as atribuições fossem passíveis de mensuração objetiva de desempenho, assim como a pactuação de metas individuais.

Pela mesma razão, retirou-se, também, as vedações que constavam no Decreto nº47.885 quanto à participação do teletrabalho, de servidores:

- I – em estágio probatório;
- II – que desempenhe atividades de atendimento ao público externo ou interno ou cujas atribuições exijam, continuamente, sua presença física no respectivo órgão ou entidade;
- III – que tenha equipe de trabalho sob sua subordinação técnica e administrativa;
- IV – ocupante, exclusivamente, de cargo de provimento em comissão;
- V – punido disciplinarmente, em decorrência de falta grave, nos dois anos anteriores à data de solicitação para participar do teletrabalho;
- VI – que houver sido desligado do Projeto Experimental de Teletrabalho por motivo de produtividade inferior à meta estabelecida, nos seis meses anteriores à data de solicitação para participar do Projeto, observado o disposto nos §§ 1º e 2º do art. 5º. (MINAS GERAIS, 2020a)

Adicionalmente, a Lei nº 23.674, promulgada em 09 de julho de 2020, estabeleceu princípios e diretrizes para as ações quanto à adoção do teletrabalho no serviço público estadual. A adoção do teletrabalho exclui serviços essenciais que não possam ser realizados remotamente em razão de sua natureza e atividades que impliquem em redução da capacidade de atendimento ao público.

A implementação das ações norteou-se pelas diretrizes:

- I – facultatividade da adoção do teletrabalho na administração pública estadual;
- II – aplicabilidade em funções que não exijam a presença física no local de trabalho;
- III – ampliação da possibilidade de trabalho para os servidores públicos com dificuldade de locomoção;
- IV – compatibilidade do perfil do servidor com o exercício do teletrabalho;
- V – compatibilidade do volume de trabalho com a carga horária do servidor, respeitado o horário de almoço, o intervalo e o repouso semanal remunerado;

VI – fornecimento e manutenção dos recursos físicos, tecnológicos e de infraestrutura necessários para a adequada realização do trabalho pelo servidor em regime de teletrabalho;

VII – adoção de medidas de proteção à saúde e à segurança do servidor, incluídos a oferta e o acesso a equipamentos de proteção individuais e ergonômicos necessários à realização do teletrabalho, além da elaboração de planos que visem resguardar a saúde psíquica do servidor;

VIII – avaliação da gestão e dos resultados do teletrabalho;

IX – avaliação das repercussões do teletrabalho na qualidade de vida dos servidores públicos;

X – melhoria de programas socioambientais, visando à sustentabilidade socioambiental do planeta, a partir da diminuição de poluentes na atmosfera e da redução no consumo de água, energia elétrica, papel e outros bens;

XI – oferecimento de capacitação prévia ao servidor para a realização do teletrabalho;

XII – manutenção do convívio social e laboral, por meio de cooperação, integração e participação do servidor em regime de teletrabalho, incluída a pessoa com deficiência;

XIII – prevenção e combate à prática do assédio moral no teletrabalho.  
(MINAS GERAIS, 2020d)

A promulgação da referida lei demonstra o interesse na manutenção do teletrabalho na Administração Pública do Estado de Minas Gerais para o período posterior à superação da pandemia e do estado de calamidade pública. Assim, considerando-se que, desde março de 2020, a maior parte do Poder Executivo Estadual encontra-se sob a égide do Regime Especial de Teletrabalho devido ao contexto de pandemia, este estudo orienta-se para compreender quais são as percepções dos teletrabalhadores e gestores em suas experiências e, assim auxiliar na tomada de decisões quanto à gestão do teletrabalho. Esse contexto, é válido destacar, deve ser analisado à luz das demais consequências geradas pelo avanço da pandemia.

## **6 O TELETRABALHO NO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

### **6.1 Percepção dos gestores dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo**

Este primeiro questionário, direcionado aos gestores das secretarias de Estado, órgãos autônomos, autarquias e fundações do Poder Executivo de Minas Gerais, objetivou fornecer maior clareza quanto à adaptabilidade das unidades administrativas do Estado de Minas Gerais e amparar a tomada de decisões quanto à gestão de pessoas e ao planejamento de ações futuras, após a superação do estado de calamidade. Além disso, também pretendeu subsidiar o planejamento de retomada das atividades presenciais, em conjunto com a avaliação dos dados epidemiológicos de cada macrorregião de saúde, conforme definido pelo Plano “Minas Consciente – Retomando a economia do jeito certo”, construído para a retomada gradual da economia do estado.

Nesta pesquisa foram consideradas 2460 respostas de gestores, formais ou informais. Portanto, cada gestor respondente representa uma unidade administrativa e uma equipe.

Dentre os respondentes, 2276 têm ao menos um colaborador em regime especial de teletrabalho e 2133 gestores estão desempenhando suas atividades remotamente – integral ou parcialmente.

Nesta distribuição, dentre os gestores que estão em teletrabalho, apenas 86 estão com toda a sua equipe em regime de trabalho presencial, o que representa um percentual de 4,03%.

Por outro lado, dentre os 327 gestores que estão desenvolvendo suas atividades integralmente em regime presencial, 98 estão gerenciando todos os colaboradores de maneira presencial e, portanto, toda a unidade organizacional está em trabalho presencial, o que representa que 29,97% dos gestores que estão integralmente em regime presencial contam com toda a sua equipe no mesmo regime – percentual bastante superior ao dos gestores que estão em teletrabalho.

Portanto, desde a normatização do teletrabalho, em março de 2020, até o período de respostas ao questionário, os gestores se dividiam da seguinte maneira: 1193

(48,50%) dos gestores estão em teletrabalho integral, 940 (38,21%), em teletrabalho parcial e 327 (13,29) em trabalho presencial.

### 6.1.1 Identificação do órgão/entidade e da unidade administrativa

Nesta primeira seção, o questionário objetivou caracterizar os 2460 gestores respondentes, e suas respectivas equipes, de acordo com o órgão ou a entidade ao qual estão vinculados, bem como sua distribuição no território do estado. Os respondentes estão distribuídos em 208 municípios.

Para essa análise, os 853 municípios mineiros foram agrupados de acordo com a regionalização constante na Deliberação do Comitê Extraordinário COVID-19 nº 25, de 2 de abril de 2020 e no Plano “Minas Consciente – Retomando a economia do jeito certo”, cujos parâmetros de regionalidade são as macrorregiões de saúde definidas pelo Plano Diretor de Regionalização – PDR-SUS-MG. A distribuição destes gestores consta na tabela 2:

Tabela 2: Distribuição dos gestores conforme a macrorregião

Macrorregião	Quantidade de respostas	Quantidade de respostas (%)
Centro	1541	62,64
Sul	169	6,87
Norte	137	5,57
Oeste	117	4,76
Sudeste	83	3,37
Noroeste	70	2,85
Triângulo do Norte	61	2,48
Nordeste	55	2,24
Leste	43	1,75
Centro Sul	42	1,71
Leste do Sul	38	1,54
Jequitinhonha	36	1,46
Vale do Aço	35	1,42
Triângulo do Sul	33	1,34
<b>Total</b>	<b>2460</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Dessa forma, ficaram definidas quatorze macrorregiões: Centro, Sul, Norte, Oeste, Sudeste, Noroeste, Triângulo do Norte, Nordeste, Leste, Centro Sul, Leste do Sul, Jequitinhonha, Vale do Aço, Triângulo do Sul.

Dentre as respostas, destaca-se a capital do estado, Belo Horizonte, onde 57,52% dos gestores que responderam ao questionário estão localizados. Dessa forma, a macrorregião Centro concentra 62,64% das respostas, enquanto o Triângulo do Sul tem a menor representação de respostas, de 1,34%.

Em Belo Horizonte, 897 unidades estão localizadas na Cidade Administrativa de Minas Gerais (CAMG), o que representa 36,45% das unidades administrativas abarcadas nesta pesquisa.

A identificação destas unidades administrativas localizadas na CAMG é especialmente importante para orientar o Plano “Minas Consciente – Retomando a economia do jeito certo”, de retomada gradual ao trabalho presencial no contexto da pandemia de COVID-19, tendo-se em vista a elevada concentração de pessoas que trabalham na CAMG e a infraestrutura limitante para a adequação às medidas de enfrentamento à pandemia – impossibilidade de ambientes arejados e dificuldade de distanciamento<sup>5</sup>. Para além das equipes em questão, também transitam pelo local pessoas não vinculadas diretamente à Administração Pública, como funcionários das áreas de alimentação e conveniência, visitantes, entre outros.

Os gestores e as equipes também foram identificados de acordo com os 51 órgãos/entidades da administração direta, autárquica e fundacional (Apêndice C) e ao menos um gestor de cada órgão/entidade respondeu à pesquisa. Isto posto, a maior quantidade de respostas veio da Secretaria de Estado de Educação (SEE), com 289 (11,75%) gestores, seguida pelo Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA), com 242 ou (9,84%) gestores.

---

<sup>5</sup> Essas limitações estão postas considerando-se, por exemplo, a impossibilidade de manutenção das janelas abertas, bem como a circulação de ar promovida por um ar condicionado central e ausência de barreiras físicas entre os setores, que dificultam as medidas de distanciamento e as condições recomendadas para evitar a disseminação do vírus.

### 6.1.2 Caracterização das atividades das unidades administrativas

A seção atual se destina a caracterizar as unidades administrativas dos gestores que responderam à pesquisa quanto ao seu tipo de atividade. Neste ponto, também é interessante saber quantas são as unidades que desempenham atendimento presencial ao público, uma vez que este tipo de atividade deve ser adaptado ou suspenso para que a adesão ao teletrabalho seja possível, bem como sejam respeitadas as medidas de distanciamento.

Para a análise, é considerado atendimento ao público aquele prestado para servidores de outros órgãos ou entidades e/ou para o cidadão.

Tabela 3: Distribuição de gestores conforme o tipo de atividade desenvolvida por sua unidade  
Continua.

<b>Tipo de atividade da unidade</b>	<b>Quantidade de gestores</b>	<b>Percentual de gestores (%)</b>
Trabalho administrativo (dentro de escritório ou nas dependências do órgão ou entidade) com atendimento a público externo	1032	41,95
Trabalho administrativo (dentro de escritório ou nas dependências do órgão ou entidade) sem atendimento a público externo	704	28,62
Trabalhos de campo (atendimentos a públicos externos, vistorias, fiscalizações, etc.)	291	11,83
Atividades de segurança pública (policiamento ostensivo e/ou investigativo, vigilância, guarda de presos, etc.)	127	5,16
Atividades educacionais (aulas, direção de escola, orientação pedagógica, etc.)	113	4,59

Tipo de atividade da unidade	Quantidade de gestores	Conclusão
		Percentual de gestores (%)
Atividades de saúde(atendimento médico, hospitalar ou odontológico, agentes de saúde, etc.)	74	3,01
Atividades de ciência e tecnologia (pesquisa científica, inovação, laboratorial, etc.) sem atendimento a público externo	69	2,80
Trabalhos logístico (obras, manutenção, logística, transporte, etc.)	50	2,03
<b>Total</b>	<b>2772</b>	<b>112,68</b>

Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

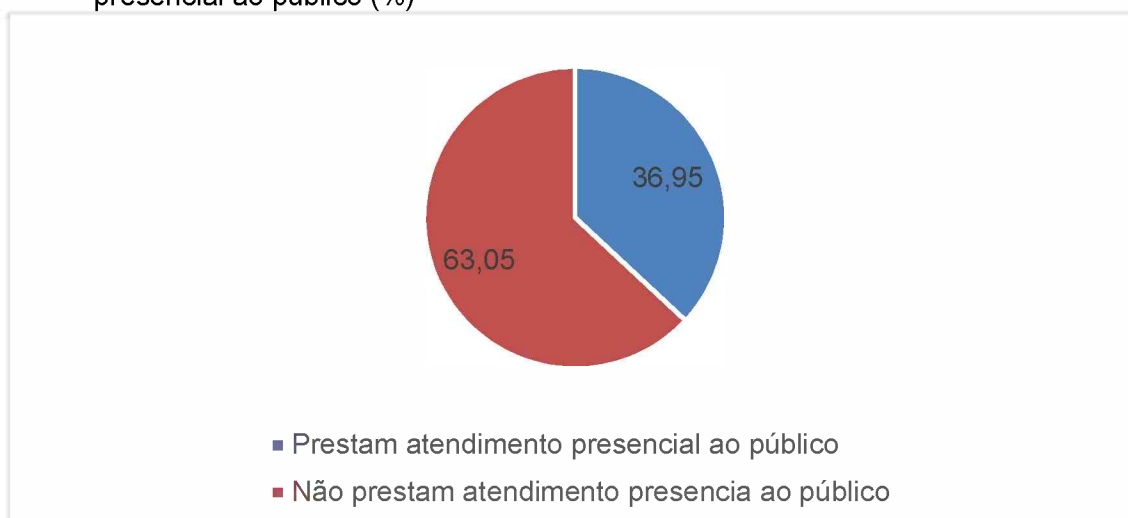
Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

O maior percentual de resposta advém de gestores que desenvolvem trabalho administrativo, sendo 41,95% com atendimento ao público externo e 28,62% sem atendimento ao público externo. Por outro lado, a quantidade de gestores que desenvolvem trabalhos logísticos foi a menos representativa na pesquisa, apenas 2,03%.

Ainda, 909 (36,95%) gestores gerem unidades administrativas que dependem do atendimento presencial ao público para que ocorra a plena execução de suas atividades. Dentre estes gestores, 119 não possuem nenhum colaborador em teletrabalho.

Ou seja, os gestores de unidades administrativas que dependem do atendimento presencial ao público representam 64,67% dos gestores que possuem toda a sua equipe em regime de trabalho presencial. A necessidade de atendimento presencial ao público, portanto, demonstra-se como um motivo relevante para que a adesão ao teletrabalho se torne inviável.

Gráfico 3: Unidades administrativas distribuídas de acordo com a necessidade de atendimento presencial ao público (%)



Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Considerando apenas estes 909 gestores/unidades, 71,60% possuem atendimentos passíveis de agendamento por telefone ou internet, o que permite que se evitem filas e aglomerações.

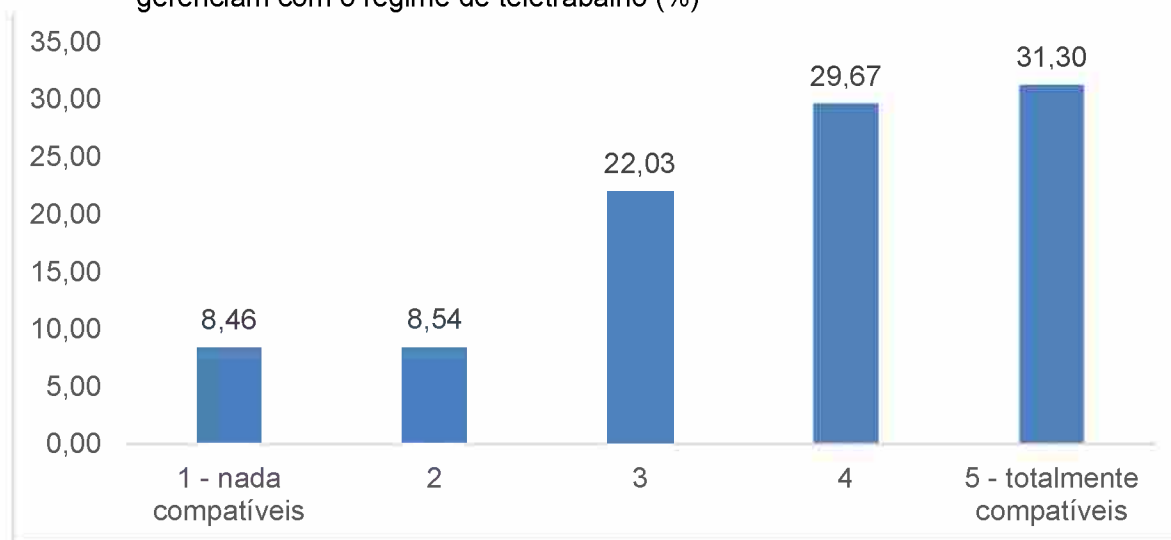
Em relação a estes gestores, 790 possuem algum colaborador em teletrabalho. Para isso, as atividades destas unidades sofreram alterações: 40,63% das unidades tiveram uma parte de suas atividades adequadas para que fossem desenvolvidas em teletrabalho, 31,77% tiveram parte das atividades suspensas ou prejudicadas, 14,18% tiveram a maior parte das atividades prejudicadas ou suspensas, 12,03% continuam com todas as atividades normalmente e 1,39% não souberam responder essa questão, conforme dados da pesquisa.

Ou seja, o teletrabalho pode não ser adequado para parte das atividades ou as unidades não tiveram tempo suficiente para o planejamento e adaptação necessários a essa modalidade, prejuízo que pode ser decorrente de sua adoção em caráter de urgência. Este ponto corrobora com Steil e Barcia (1999) quanto à importância de se considerar o contexto funcional para a adoção do regime, assim como identificar em qual grau de eficiência cada atividade será desenvolvida remotamente – considerando a necessidade de comunicação e coordenação com outros servidores. Os mesmos autores também dissertam sobre a necessidade de alinhamento prévio da estrutura

organizacional às demandas do teletrabalho, o que, por sua vez, demanda planejamento anterior à sua implementação.

Por fim, quando perguntados sobre a compatibilidade das atividades das equipes ao teletrabalho, houve a seguinte distribuição:

Gráfico 4: Percepção dos gestores sobre a compatibilidade das atividades das unidades que gerenciam com o regime de teletrabalho (%)



Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

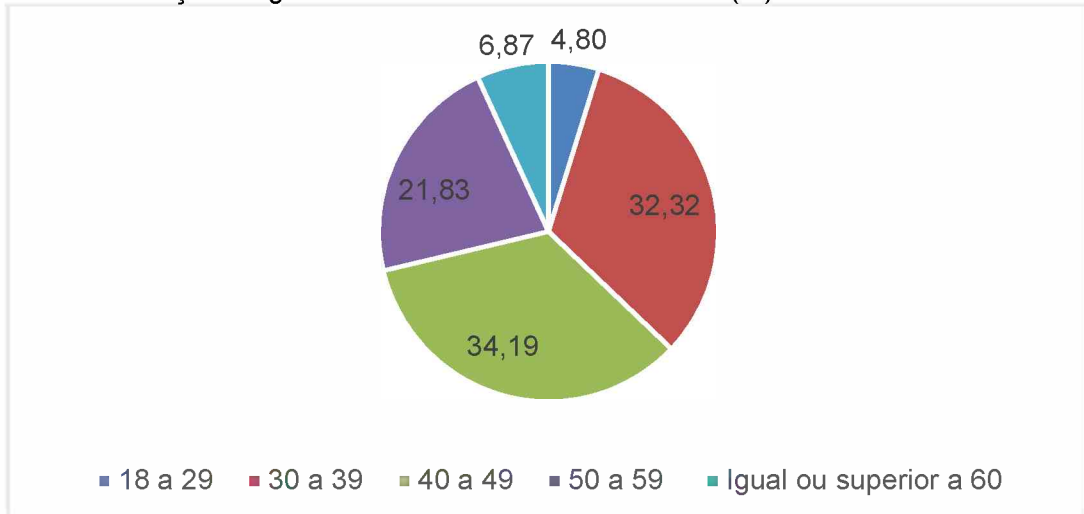
Os gestores deveriam classificar, de 1 a 5, o quanto consideravam que as atividades de suas unidades administrativas eram compatíveis com o teletrabalho – sendo 1, nada compatíveis e 5, totalmente compatíveis. Dessa forma, 31,30% deles consideraram as atividades como 5 e 29,67% como 4; 22,03% dos gestores avaliaram como 3 as atividades das unidades – ou seja, as atividades são mais ou menos compatíveis. Apenas 17% dos gestores avaliaram as atividades como nada ou muito pouco compatíveis – especialmente atividades que dependem do atendimento presencial ao público e atividades de caráter essencial que, por sua natureza, não podem ser desenvolvidas remotamente.

### 6.1.3 Caracterização dos gestores

Novamente são considerados todos os 2460 gestores, formais ou informais, a fim de estabelecer o perfil quanto a gênero, faixa etária, pertencimento ao grupo de risco e experiência com o teletrabalho.

Dentre estes gestores, 1282 (52,11%) são do gênero feminino e 1173 (47,68%), do gênero masculino - 5 gestores se identificam com outros gêneros ou preferiram não dizer. Em relação à faixa etária, a distribuição ocorre da seguinte maneira:

Gráfico 5: Distribuição de gestores de acordo com faixa etária (%)



Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Os gestores se concentram majoritariamente entre 30 e 49 anos, representando 66,51% dos gestores. Apenas 118 gestores possuem entre 18 e 29 anos e 169 têm acima de 60 anos; 537 gestores possuem entre 50 e 59 anos de idade.

Sob outra perspectiva, a Deliberação do Comitê Extraordinário COVID-19 nº 2, de 16 de março de 2020 definiu que teriam prioridade para a realização de teletrabalho os servidores enquadrados no grupo de risco da COVID-19. Os critérios adotados para essa classificação são: idade igual ou superior a sessenta anos, ser portador de doença crônica (diabetes, hipertensão, cardiopatia grave, doença pulmonar obstrutiva crônica, asma ou pneumopatia grave, doença renal crônica, paciente oncológico ou imunossuprimido) e/ou ser gestante e lactante. No total, há 666 gestores que se enquadram no grupo de risco e, portanto, têm prioridade ao teletrabalho, distribuídos na seguinte proporção:

Tabela 4: Distribuição dos gestores que se enquadram nos grupos de risco

<b>Crítérios</b>	<b>Quantidade de gestores no grupo de risco</b>	<b>Percentual de gestores no grupo de risco (%)</b>
Possui doença crônica	451	18,33
Idade igual ou superior a 60 anos e possui doença crônica	91	3,70
Idade igual ou superior a 60 anos	77	3,13
Gestante ou lactante	42	1,71
Possui doença crônica e é gestante ou lactante	4	0,16
Idade igual ou superior a 60 anos e é gestante ou lactante	1	0,04
<b>Total</b>	<b>666</b>	<b>27,07</b>

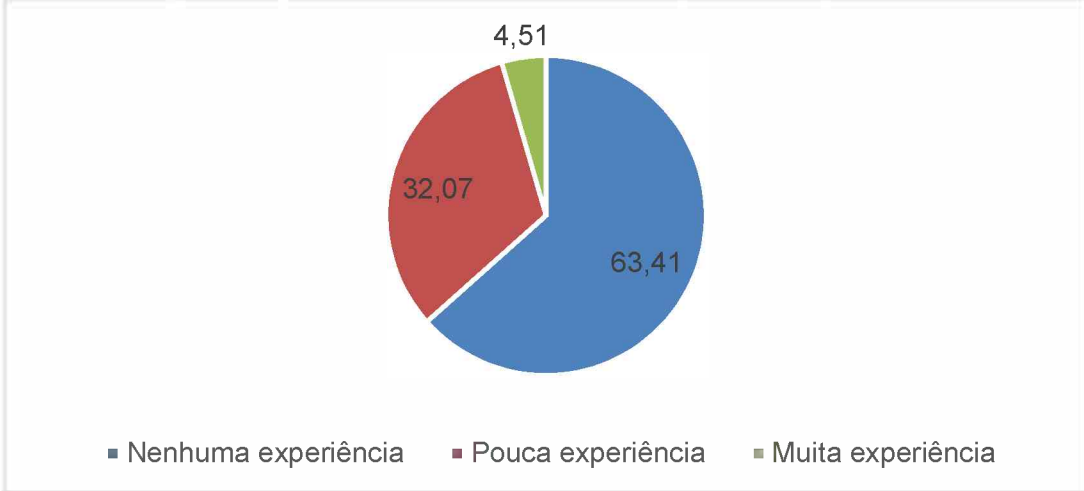
Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Considerando os gestores que possuem pelo menos um dos critérios para que se enquadrem no grupo de risco, totalizam 27,07% dos gestores que possuem essa prioridade ao teletrabalho.

Quanto à experiência prévia com o teletrabalho, 63,41% dos gestores nunca experimentaram o regime de teletrabalho, uma consequência direta da falta de políticas de incentivo e da baixa iniciativa de implementação do regime de teletrabalho anterior ao contexto da pandemia. Ainda, trata-se de uma situação inédita gerenciar uma equipe em teletrabalho para 63,41% dos gestores. 36,58% gestores já tiveram alguma experiência com o teletrabalho, conforme explicita o gráfico a seguir:

Gráfico 6: Distribuição dos gestores de acordo com suas experiências prévias de teletrabalho (%)

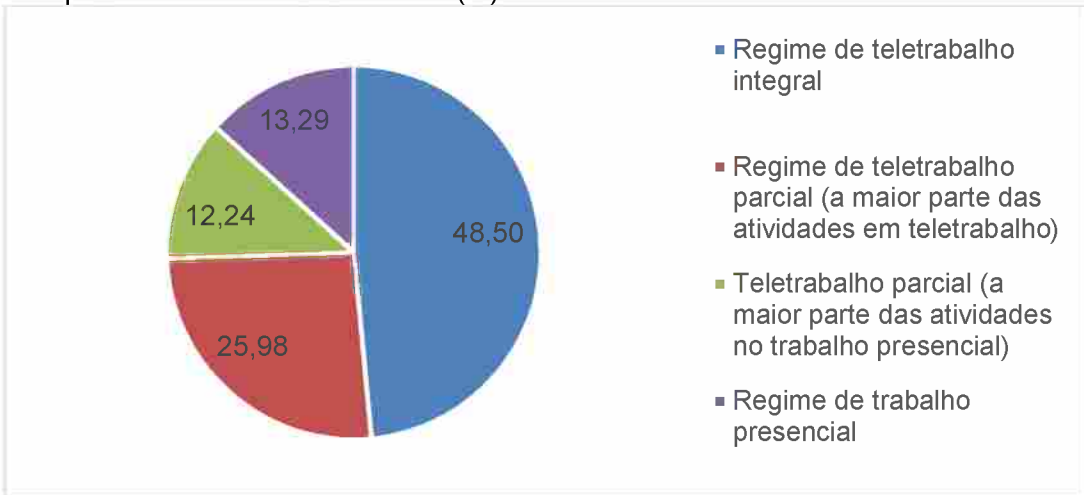


Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Desde março de 2020, quando os servidores entraram em teletrabalho, 1193 (48,50%) gestores estão em teletrabalho integral, 940 (38,21%), em teletrabalho parcial e 327 (13,29) em trabalho presencial.

Gráfico 7: Distribuição dos gestores de acordo com o regime de trabalho adotado durante o período de afastamento social (%)



Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Quando esses gestores em teletrabalho, parcial ou integral, são classificados de acordo com o tipo de atividade desenvolvida pela unidade que gerencia há a seguinte distribuição, de acordo com a tabela 5:

Tabela 5: Distribuição de gestores de acordo com o regime de trabalho adotado em cada tipo de atividade

<b>Tipo de atividade da unidade</b>	<b>Gestores em teletrabalho integral (%)</b>	<b>Gestores em teletrabalho parcial (%)</b>	<b>Gestores em regime presencial (%)</b>	<b>Total (%)</b>
Atividades educacionais (aulas, direção de escola, orientação pedagógica, etc.)	54,87	42,48	2,65	100,00
Trabalho administrativo (dentro de escritório ou nas dependências do órgão ou entidade) com atendimento ao público externo	47,00	39,44	13,57	100,00
Trabalhos logísticos (obras, manutenção, logística, transporte, etc.)	26,00	50,00	24,00	100,00
Atividades de saúde (atendimento médico, hospitalar ou odontológico, agentes de saúde, etc.)	6,76	22,97	70,27	100,00
Trabalho administrativo (dentro de escritório ou nas dependências do órgão ou entidade) sem atendimento ao público externo	46,06	40,14	13,81	100,00
Atividades de ciência e tecnologia (pesquisa científica, inovação, laboratorial, etc.)	57,97	27,54	14,49	100,00
Trabalhos de campo (atendimentos a públicos externos, vistorias, fiscalizações, etc.)	39,86	53,61	6,53	100,00
Atividades de segurança pública (policiamento ostensivo e/ou investigativo, vigilância, guarda de presos, etc.)	3,94	50,39	45,67	100,00

Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Entende-se, assim, quais são as atividades que permitem maior flexibilidade ou foram mais afetadas pelo contexto. O teletrabalho parcial foi uma opção adotada para aquelas atividades que demandam comparecimento ao ambiente de trabalho, viabilizando o revezamento entre membros da equipe para que se diminuíssem as aglomerações e as possíveis exposições ao vírus.

As atividades educacionais, como, por exemplo, aulas, direção de escola e orientação pedagógica possuem 97,35% dos gestores em teletrabalho, o que é facilmente explicado considerando-se a paralisação das aulas presenciais e fechamento das escolas estaduais devido à pandemia.

As atividades como trabalhos de campo também foram bastante afetadas e necessitaram de adaptação ou sofreram prejuízo/suspensão: 37,11% das unidades tiveram uma parte de suas atividades prejudicadas ou suspensas, 25,77% tiveram que adaptar parte de suas atividades para o teletrabalho, 19,59% tiveram a maioria de suas atividades prejudicadas ou suspensas, 9,97% mantiveram todos os colaboradores em trabalho remoto e, portanto, não responderam essa questão, 0,69% não souberam avaliar. Apenas 6,87% destes gestores continuam com todas as atividades desenvolvidas normalmente.

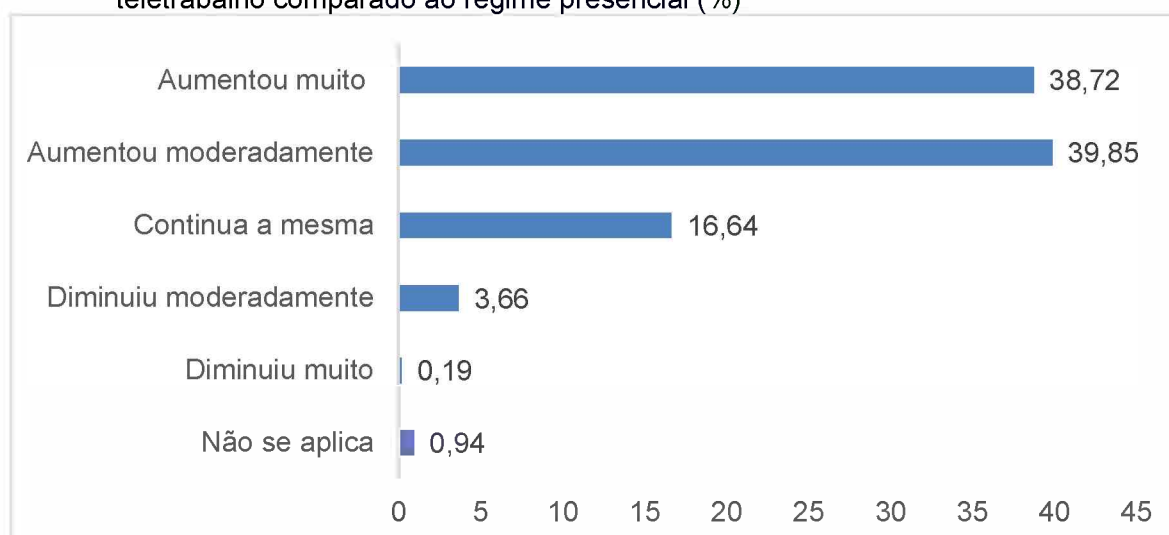
Apenas 6,76% dos gestores que desempenham atividades de saúde e 3,94% gestores de atividades de segurança pública estavam em regime de teletrabalho integral, percentuais que podem representar os gestores que se enquadram no grupo de risco. Estas atividades são serviços públicos e atividades essenciais e, portanto, são indispensáveis e inadiáveis ao atendimento das necessidades da população. Dessa forma, têm menor flexibilidade para que as atividades dos gerentes sejam desenvolvidas remotamente.

Ainda, nas unidades dos gestores que desenvolvem atividades de segurança pública, 33,07% tiveram parte de suas atividades adaptadas para o teletrabalho, 26,77% não têm nenhum colaborador em teletrabalho e, portanto, não responderam a essa questão, 21,26% desempenhavam as atividades normalmente, 15,75% tiveram parte das atividades suspensas ou prejudicadas e 3,15% tiveram a maior parte de suas atividades prejudicadas ou suspensas.

Em relação às unidades dos gestores da saúde, 33,78% não tiveram nenhum colaborador em teletrabalho, 27,03% tiveram suas atividades adaptadas para que fosse possível o teletrabalho, 20,27% mantiveram suas atividades normalmente, 9,46% tiveram parte de suas atividades prejudicadas ou suspensas e 9,46% tiveram a maioria de suas atividades prejudicadas ou suspensas.

Em relação às horas trabalhadas no regime de teletrabalho, dentre os 2133 gestores que estão desempenhando suas atividades em teletrabalho, 78,57% observaram que tiveram as horas de sua jornada de trabalho aumentadas em comparação com o trabalho presencial, sendo que 38,72% afirmaram que as horas trabalhadas aumentaram muito.

Gráfico 8: Distribuição dos gestores de acordo com o número de horas trabalhadas por dia em teletrabalho comparado ao regime presencial (%)



Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Ainda que estes dados se tratem da percepção dos gestores e não necessariamente reflitam as realidades vividas, o aumento das horas trabalhadas pode ser explicado a partir da dificuldade de se definir horários de início e término da jornada, conforme pontuam Rosenfield e Alves (2011). Neste ponto, surgem outras desvantagens colaterais, especialmente para gestores que têm filhos, quanto a compatibilizar o trabalho e as demandas familiares, além de aumentar a possibilidade de degradação do ambiente familiar.

Na medida em que o teletrabalho busca mudar a cultura organizacional e não mais orientá-la com base nas horas semanais trabalhadas, mas, sim, a partir dos resultados entregues, a autonomia e a autodisciplina, tanto dos gestores quanto dos servidores, alcançam protagonismo, principalmente quanto às delimitações entre o trabalho e o lazer/família (STEIL; BARCIA, 1999).

Além disso, embora não ocorra a comunicação face a face, essa comunicação não mais se limita ao e-mail e telefone institucionais e se estende a meios de comunicação que antes ocupavam apenas o âmbito pessoal. Esse fator unido à flexibilização do horário de trabalho favorece para que as demandas, que tendem a ser superiores no contexto atípico atual, não se limitem aos períodos de jornada de trabalho dos gestores e dos servidores.

Por outro lado, ainda que com as ressalvas que serão apresentadas neste trabalho, 74,07% destes gestores em teletrabalho concordaram que estavam totalmente adaptados ao regime de teletrabalho.

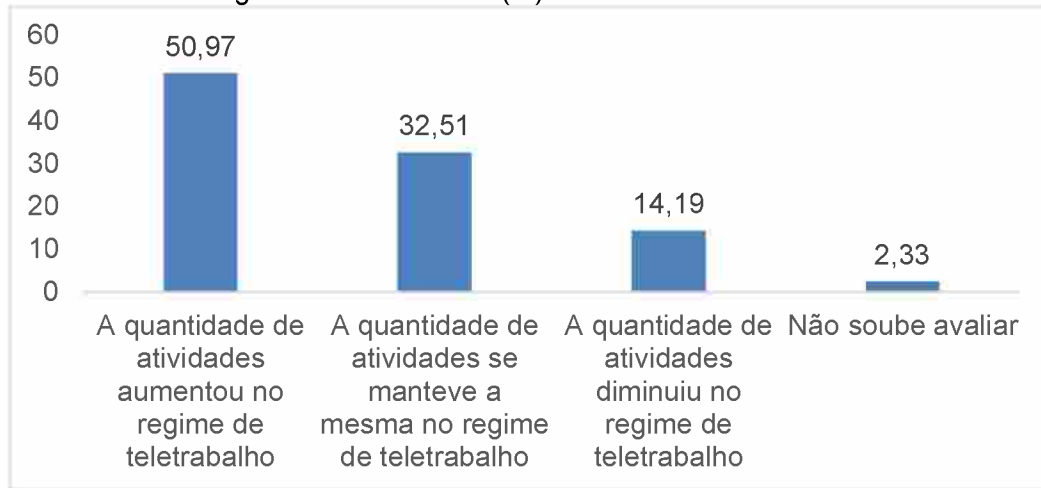
#### **6.1.4** Informações sobre as equipes diretas

Nesta seção, a análise se direciona a avaliar a percepção dos gestores que possuem ao menos um colaborador em teletrabalho quanto aos impactos desta implementação nas atividades da unidade. Assim, observam-se o desempenho da equipe, bem como sua produtividade, a continuidade das atividades e o volume das atividades executadas em comparação ao momento anterior à implementação do teletrabalho. Ainda, é foco da seção compreender como foi feito o gerenciamento remoto das equipes, quais instrumentos foram adotados para o planejamento e controle de suas atividades e as diferenças deste novo modo de gerenciamento.

Dentre os respondentes, 92,52% gestores têm ao menos um colaborador em regime de teletrabalho, sendo que 44,90% destes possuem todos os seus colaboradores em teletrabalho. Portanto, 1022 equipes estão inteiramente em regime de teletrabalho.

Em relação ao volume das atividades, 50,97% dos gestores avaliaram que sua equipe aumentou a quantidade de atividades desenvolvida no regime de teletrabalho, quando comparado ao trabalho presencial, conforme demonstrado no gráfico 9:

Gráfico 9: Distribuição das unidades de acordo com a variação do volume das atividades após a adesão ao regime de teletrabalho (%)



Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Por outro lado, ainda que com a percepção de um maior volume de atividades, em 29,00% das unidades a quantidade de passivos de processos ou trabalhos pendentes diminuíram e em 50,92%, ela se manteve inalterada. Em apenas 18,80% destas unidades essa quantidade aumentou e 1,27% dos gestores não souberam informar. Além disso, o cumprimento de prazos aumentou em 38,80% das equipes e se manteve para 51,71%.

Neste sentido, estas informações indicam uma maior eficiência desde a adoção do teletrabalho, o que corrobora com Rocha e Amador (2018), Freitas (2008) e Serra (1996) sobre o teletrabalho como um importante mecanismo para aumento dessa produtividade. Também vai ao encontro do estudo de caso realizado no Ministério da Justiça e Segurança (FILHO, 2020) em que é estabelecido como premissa o aumento da produtividade dos servidores em teletrabalho.

As avaliações quanto ao desempenho das equipes são positivas e promissoras:

Tabela 6: Avaliação dos gestores quanto ao desempenho de suas unidades administrativas

<b>Critérios de avaliação do desempenho das unidades</b>	<b>Aumentou (%)</b>	<b>Não sofreu alteração (%)</b>	<b>Reduziu (%)</b>	<b>Não soube avaliar (%)</b>	<b>Total (%)</b>
Cumprimento de prazos	38,80	51,71	8,88	0,61	100,00
Qualidade dos serviços prestados	32,07	53,78	13,93	0,22	100,00
Produtividade da equipe	47,89	36,07	15,73	0,31	100,00
Colaboração entre os membros da equipe	54,61	35,54	9,67	0,18	100,00
Comunicação entre os membros da equipe	52,77	33,04	14,01	0,18	100,00

Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Dentre estes critérios, destacam-se a colaboração entre os membros da equipe e a comunicação entre os membros da equipe que, de acordo com a percepção de, respectivamente, 54,61% e 52,77% dos gestores aumentou, uma avaliação positiva para o regime de teletrabalho. A comunicação, ainda que informal e entre os membros da equipe, possui um importante papel para que seja evitado o isolamento profissional do teletrabalhador e que se mantenha o sentimento de pertencimento à equipe – importante, inclusive para a disseminação de conhecimentos e experiências entre os servidores (Serra, 1996). Esse fator tem ainda maior impacto na saúde mental do servidor ao se considerar o contexto de isolamento social necessário para o enfrentamento da COVID-19.

Ademais, a produtividade, de acordo com a percepção dos gestores, aumentou em 47,89% das equipes, se manteve em 36,07% e reduziu em 15,73% das equipes. Esse ponto corrobora com as expectativas decorrentes da adoção do teletrabalho como mecanismo de manutenção da produtividade em contextos emergenciais, como o de estado de calamidade em que o país se encontra (COSTA, 2004). Além disso, a produtividade não só se mantém como se torna superior em 47,89%

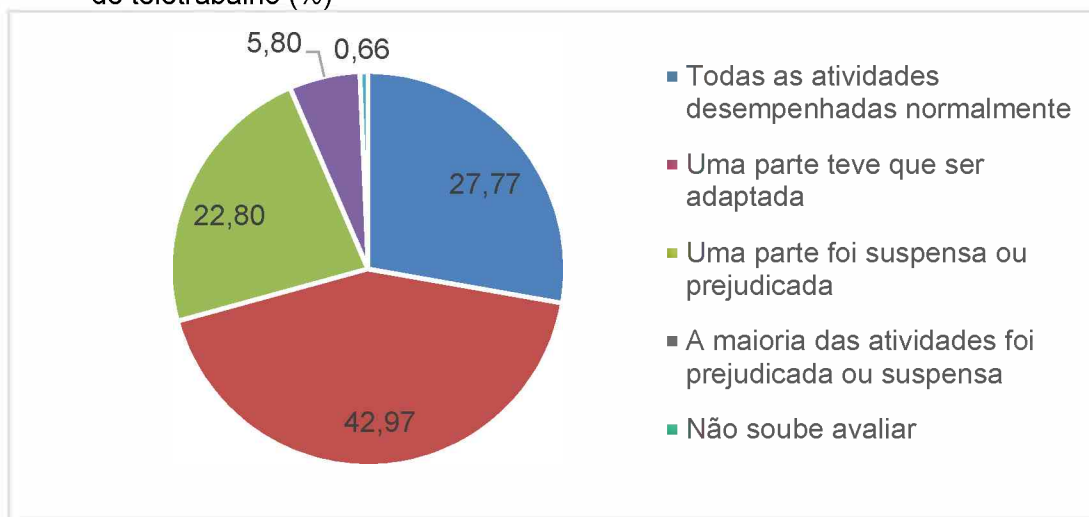
das unidades administrativas, atingindo, portanto, o objetivo de aumento de produtividade, independente de situações emergenciais (SERRA, 1996).

Assim como a produtividade, o aumento da qualidade dos serviços prestados é uma demanda constante da sociedade em relação à Administração Pública e, segundo os gestores, houve aumento em 32,07% das equipes.

Por outro lado, a produtividade de algumas atividades desenvolvidas em teletrabalho neste contexto não é objetivamente mensurável, já que, devido ao estado de calamidade de saúde pública, não foi possível selecionar apenas atividades que tivessem o seu desempenho passível de mensuração, o que pode prejudicar essa análise para os gestores e torná-la mais subjetiva. Além disso, a presente pesquisa trata sobre as percepções dos gestores e ainda não existem outras evidências quanto a este aumento de produtividade. Para viabilizar o controle desses resultados, ficou estabelecido na Deliberação do Comitê Extraordinário COVID-19 nº 2 de 2020 a obrigatoriedade de utilização do Plano de Trabalho Individual e do Relatório de Atividades, adicionados em processo específico criado para a requisição do teletrabalho.

Posto isto, buscou-se saber como as atividades das unidades administrativas foram afetadas desde a adoção ao teletrabalho em relação à sua continuidade, conforme mostra o gráfico 10:

Gráfico 10: Distribuição das unidades de acordo com a continuidade das atividades após o regime de teletrabalho (%)



Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

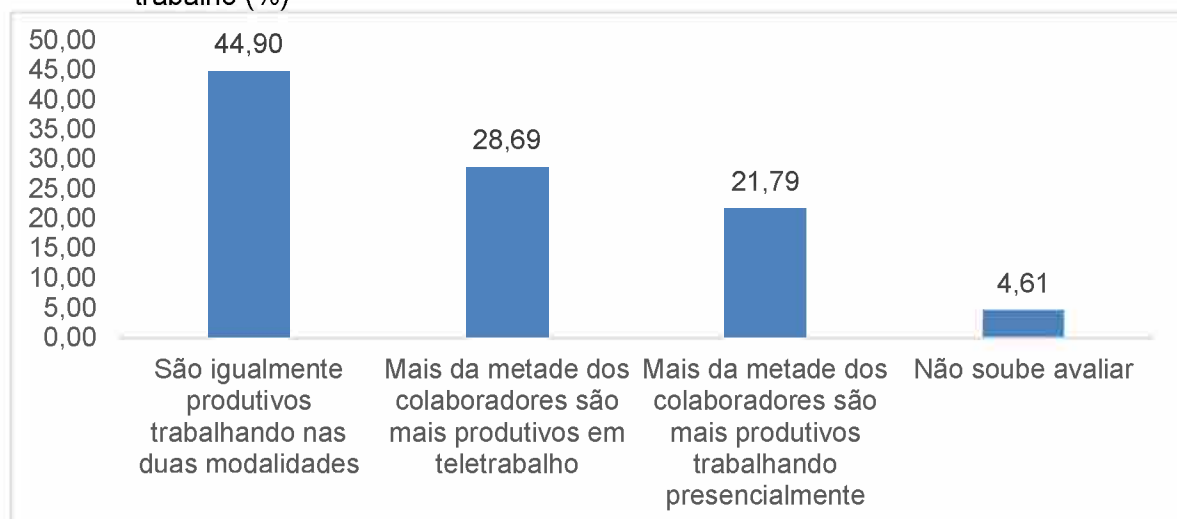
Assim, para 27,77% das unidades não houve nenhuma alteração e todas as atividades permaneceram desempenhadas normalmente, em 42,97% das unidades a maioria das atividades continuaram normalmente e parte sofreu adaptações para que fosse viável o seu desenvolvimento em teletrabalho, em 22,80% das unidades, a maioria das atividades permaneceu com o seu desenvolvimento normal, mas parte sofreu prejuízo ou suspensão, enquanto em 5,80% das unidades tiveram a maioria das atividades prejudicadas ou suspensas.

Desse modo, deve-se ressaltar que essas atividades podem ter sido prejudicadas ou suspensas tanto devido à incompatibilidade de sua natureza em relação ao teletrabalho como, também, pela falta de planejamento necessário devido ao caráter de urgência da adesão ao teletrabalho.

Portanto, tendo-se a adoção do teletrabalho a uma extensa parcela de gestores e servidores devido ao cenário emergencial, parte das atividades tiveram sua continuidade e produtividade prejudicadas. Caso estas percepções se confirmem, o que se espera é que, em uma análise futura, após a superação da pandemia, os ganhos de produtividade e qualidade decorrentes do teletrabalho sejam maiores.

Ainda assim, de acordo com a percepção da maioria dos gestores, os colaboradores conseguiram, no mínimo, ser tão produtivos em teletrabalho quanto em trabalho presencial:

Gráfico 11: Percepção dos gestores sobre a produtividade da equipe nos dois regimes de trabalho (%)



Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Em relação à avaliação dos gestores sobre a produtividade em teletrabalho, comparado ao regime de trabalho presencial, 44,90% deles consideraram que suas equipes eram igualmente produtivas nos dois regimes; 28,69% consideraram que a maior parte de seus colaboradores era mais produtiva em teletrabalho; e 21,79% consideraram que mais da metade dos colaboradores era mais produtiva em regime presencial.

Essas percepções, é claro, são influenciadas pela natureza da atividade desenvolvida e pelo perfil dos membros da equipe, o que pode impactar positiva ou negativamente a produtividade do servidor durante o teletrabalho (STEIL; BARCIA, 1999, SILVA, 2018). Por outro lado, isolamento social decorrente da pandemia influencia, por exemplo, ao manter em casa os outros membros da família e, em especial, crianças sob a responsabilidade do servidor, o que aumenta as responsabilidades domésticas e a possibilidade de interrupções (BARROS; SILVA, 2009).

Levando em consideração que a maioria dos servidores e gestores estavam em teletrabalho desde meados de março, 78,60% dos gestores consideraram que os membros de suas equipes já estavam totalmente adaptados ao regime de teletrabalho, ao passo que 14,28% discordaram e 7,12% afirmaram não concordar ou discordar.

Ainda, 46,18% dos gestores consideraram muito mais difícil gerenciar uma equipe em teletrabalho. Conforme os autores Kowalski e Swanson (2005) pontuam, ressalta-se a necessidade de desenvolvimento de novas habilidades de gerenciamento, uma vez que a realização das atividades em ambientes diferentes demanda relações de confiança, a valorização da autonomia dos servidores e, especialmente a adoção do estilo de gerenciamento em Y. Ou seja, caso as condições estejam adequadas, os funcionários sentir-se-ão motivados e comprometidos a desempenhar suas atividades (STEIL; BARCIA, 1999).

Por outro lado, o apoio da Administração Pública deve incluir treinamentos aos gestores quanto à capacidade de gerenciamento remoto e de tomada de decisões mais eficientes (KOWALSKI; SWANSON, 2005). Porém, tendo em vista a adoção emergencial do teletrabalho, é natural que esta preparação das gerências ainda não tenha ocorrido, o que justifica essa percepção.

A mudança de perspectivas e a reorientação do foco para os resultados, requer a utilização de novos mecanismos para o planejamento e controle das atividades que não estejam associados à presença física (STEIL; BARCIA, 1999). A tabela 7 apresenta os instrumentos adotados pelos gestores a partir do teletrabalho:

Tabela 7: Instrumentos adotados pelos gestores para o planejamento e controle das atividades desenvolvidas em teletrabalho

<b>Instrumento para planejamento e controle das atividades desenvolvidas em teletrabalho</b>	<b>Percentual de gestores (%)</b>
Planos de trabalho individuais e relatórios de atividades	91,74
Planejamento estratégico com metas de produtividade estabelecidas para cada unidade ou equipe.	28,34
Acordos de Nível de Serviços.	13,97
Parâmetros de produtividade com base em resultados de anos anteriores.	9,23
Não há parâmetros ou planos de produtividade estabelecidos para a minha unidade.	2,20
Outros	8,70

Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Considerando que os gestores deveriam informar todos os instrumentos que foram adotados para viabilizar o planejamento e o controle das atividades desenvolvidas remotamente, tem-se que a elaboração de Planos de Trabalho e Relatórios de Atividades individuais dos servidores foi adotada em 91,74% das equipes. Essa informação, no entanto, surpreende devido à obrigatoriedade de elaboração de Planos de Trabalho e Relatórios de Atividades pelos servidores, bem como de acompanhamento e validação pelos gestores, conforme a Deliberação Comitê Extraordinário COVID-19 nº 2 de 2020. Portanto, os dois deveriam ser adotados por 100% das equipes

Ainda, o planejamento estratégico com metas de produtividade estabelecidas foi adotado por apenas 28,34% das unidades, a formalização de acordos de nível de serviços, por 13,97% e os parâmetros de produtividade com base em resultados de anos anteriores, por 9,23% das unidades. Esses resultados representam uma quantidade bastante inferior ao ideal, já que a definição de metas de desempenho é uma premissa do regime, ainda que não seja obrigatória no Regime Especial de Teletrabalho, devido à

impossibilidade de planejamento prévio quanto à definição desses parâmetros de produtividade.

Quando questionados sobre opções que deveriam ser melhoradas para facilitar o gerenciamento remoto de seus colaboradores, a sua utilidade foi classificada, conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 8: Percepção dos gestores quanto às opções de ajuda e apoio ao gerenciamento remoto

<b>Opções para o apoio no gerenciamento remoto dos colaboradores</b>	<b>Extremamente útil (%)</b>	<b>Muito útil (%)</b>	<b>Mais ou menos útil (%)</b>	<b>Um pouco útil (%)</b>	<b>Nem um pouco útil (%)</b>
Mais ou melhores maneiras de socializar com a minha equipe	25,57	44,11	18,76	8,30	3,25
Mais ou melhores maneiras de socializar entre equipes	23,02	44,60	20,91	8,39	3,08
Melhor tecnologia para gerenciamento de tempo e planejamento de calendário de toda a equipe	40,99	38,22	12,92	5,54	2,33
Melhor documentação e métodos de compartilhamento de trabalho internamente	33,48	41,56	16,78	5,76	2,42
Melhores métodos de dar e receber feedback	30,54	45,74	16,34	5,18	2,20
Melhor tecnologia para reuniões de equipe	42,79	36,51	13,09	5,05	2,55
Melhores métodos de acompanhamento das atividades de trabalho e tarefas diárias	30,27	43,37	17,66	6,24	2,46
Melhores práticas de gerenciamento de tempo para mim	28,78	42,00	18,76	7,03	3,43
Práticas recomendadas para reuniões eficazes de equipe	28,87	44,29	17,84	6,37	2,64
Mais transparência e clareza nas diretrizes da minha liderança em pontos que afetam minha equipe	25,04	37,04	24,60	8,74	4,57
Reuniões individuais mais frequentes e mais eficazes	16,34	34,23	29,96	12,74	6,72

Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

As opções melhor avaliadas, considerando o percentual de gestores que as avaliaram como extremamente útil e muito útil, foram: “melhor tecnologia para reuniões de equipe (79,31%)” e “melhor tecnologia para gerenciamento de tempo e planejamento de calendário de toda a equipe” (79,22%).

Percebe-se a maior dependência às TICs e a necessidade de treinamentos específicos para que essas tecnologias sejam melhor utilizadas (STEIL; BARCIA, 1999), uma vez que, especialmente se tratando de um contexto recente, há um constante aprendizado quanto aos mecanismos disponíveis para a comunicação e gerenciamento. Além disso, destaca-se a preocupação quanto ao gerenciamento de tempo durante as horas de trabalho, já que essa nova dinâmica requer habilidades quanto à priorização das atividades, entrega de resultados e delimitação e equilíbrio entre demandas pessoais e profissionais (Kowalski; Swanson, 2005) tanto para os gestores quanto para suas equipes.

A opção “melhores métodos de dar e receber feedback” é avaliada como extremamente e muito útil por 76,27% dos gestores, o que, por sua vez, diz respeito à importância de uma comunicação, formal e informal, adequada, ainda que gestor e servidor estejam em ambientes distintos. Em relação à comunicação, há ainda “mais ou melhores maneiras de socializar com a minha equipe”, considerada útil por 69,68% dos gestores e “mais ou melhores maneiras de socializar com demais equipes” útil para 67,62% dos gestores.

As opções consideradas extremamente ou muito úteis pelo menor percentual de gestores foram “mais transparência e clareza nas diretrizes da minha liderança em pontos que afetam minha equipe” (62,08% gestores consideram extremamente ou muito útil) e “reuniões individuais mais frequentes e mais eficazes” (considerada extremamente ou muito útil por 50,57% dos gestores). Ainda assim, todas as opções foram consideradas úteis pela maioria dos respondentes, o que representa a demanda dos gestores por novos conhecimentos e métodos para um gerenciamento remoto mais eficiente, posto que se trata de um novo cenário para todos.

Por fim, buscou-se compreender quais foram os principais motivos que impossibilitaram que uma maior quantidade de colaboradores pudesse desempenhar sua função remotamente. Neste tópico, os gestores foram instruídos a selecionar todas as razões para a manutenção do trabalho presencial para seus colaboradores, 1433 gestores não têm colaboradores em trabalho presencial ou não souberam informar, o que representa 53,81% dos gestores respondentes. As opções estão distribuídas, conforme a tabela 9:

Tabela 9: Principais motivos para a não adesão dos colaboradores ao teletrabalho

<b>Principais motivos da não adesão ao teletrabalho</b>	<b>Quantidade de respostas</b>	<b>Percentual de respostas (%)</b>
Natureza da atividade não permite o teletrabalho	727	27,30
Ausência de estrutura adequada na residência do colaborador ( computador com conexão à internet, ambiente adequado para o home office, etc.)	259	9,73
Perfil inadequado do colaborador para executar suas atividades remotamente	137	5,14
Falta de recursos tecnológicos (por exemplo, sistemas informatizados em plataforma web ou que possam ser acessados via VPN, documentos em meio digital, etc.)	107	4,02
Não tenho colaboradores trabalhando presencialmente ou não sei informar	1433	53,81
Outros	121	4,54
<b>Total</b>	<b>2663</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

O principal motivo que impossibilitou a adesão de mais colaboradores ao teletrabalho foi a natureza da atividade, de acordo com 27,30% dos gestores. Ainda que algumas atividades tenham sido adaptadas para que fossem desenvolvidas remotamente ou paralisadas devido ao contexto de pandemia, outras, como, por exemplo, de atendimento presencial ao público, atividades essenciais e atividades de manutenção de dependências não tiveram possibilidade de adaptação/paralisação. Esse dado, portanto,

é relevante para o planejamento das atividades que poderão ser mantidas em teletrabalho, após o retorno à normalidade das atividades.

Ainda foram elencados os fatores: ausência de estrutura adequada na residência do colaborador por 9,73% dos gestores, perfil inadequado do colaborador por 5,14%, falta de recursos tecnológicos por 4,02% e outras razões por 4,54% dos gestores.

Portanto, o que se percebe são limitações decorrentes da falta de estruturas e recursos tecnológicos adequados. Conforme consta na Deliberação do Comitê Extraordinário COVID-19 nº 2 de 2020, o órgão/entidade poderia fornecer as estruturas físicas e tecnológicas ao servidor, desde que não resultasse em custo adicional à Administração Pública. Ainda, nos casos em que não houvesse possibilidade ou autorização para adesão ao teletrabalho, ficou permitido o afastamento do servidor, a partir da utilização de saldos de folgas, férias-prêmio, férias regulamentares e ausências para compensação posterior, excetuando unidades de áreas finalísticas de órgãos e entidades que prestam serviços de natureza médico-hospitalar, de segurança pública e de educação.

A adequação do perfil do servidor ao teletrabalho não foi incluída na Deliberação do Comitê Extraordinário COVID-19 nº 2 de 2020 como um requisito para a adesão ao teletrabalho. Assim, a manutenção desses servidores presencialmente sob a justificativa de não adequação do perfil ao teletrabalho não encontra base na referida Deliberação.

#### **6.1.5 Infraestrutura e equipamentos**

Nesta seção foram considerados apenas os 2276 gestores que possuíam algum colaborador em teletrabalho e pretendeu-se identificar as novas demandas e adaptações decorrentes da implementação do teletrabalho.

Os fatores ergonômicos quanto à infraestrutura do novo ambiente de trabalho devem ser considerados pela organização para que se evitem casos de doenças ocupacionais decorrentes de condições inadequadas (FREITAS, 2008). Além disso, segundo Steil e Barcia (1999), o desenvolvimento das atividades de forma remota aumenta a dependência tecnológica e a demanda do servidor e do gestor em relação aos

conhecimentos de informática, especialmente quanto à tecnologia de informação e às possíveis novas ferramentas *on-line*.

O mobiliário e os equipamentos não devem ficar a cargo do teletrabalhador, uma vez que este pode ficar vulnerável à sua situação econômico-social (FREITAS, 2008), o que pode, inclusive, prejudicar o desempenho de suas atividades e sua avaliação perante a chefia. Por outro lado, de acordo com a Deliberação do Comitê Extraordinário COVID-19 nº 2, de março de 2020, é responsabilidade dos servidores garantir que essas estruturas em seu domicílio para a realização do teletrabalho.

Considerando que nem todos os colaboradores têm disponíveis em sua residência estes equipamentos minimamente necessários à execução de suas atividades em regime de teletrabalho, a Deliberação do Comitê Extraordinário COVID-19 nº 2 permite que o órgão ou entidade disponibilizem temporariamente a estrutura, desde que passível de empréstimo e sem custo adicional à Administração. Assim, a tabela 10 expõe quais equipamentos foram disponibilizados para as equipes:

Tabela 10: Equipamentos disponibilizados pelos órgãos/entidades às equipes

<b>Equipamentos disponibilizados</b>	<b>Quantidade de equipes</b>	<b>Percentual de equipes (em %)</b>
Notebook	945	41,52
Computador desktop	523	22,98
Mobiliário (cadeira, mesa, etc)	85	3,73
HD externo	83	3,65
Smartphone	74	3,25
Outros	435	19,11
Nenhum equipamento foi disponibilizado	992	43,59

Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Os gestores deveriam assinalar todos os equipamentos que foram disponibilizados às equipes. Para 56,41% das equipes consideradas foi necessário disponibilizar algum equipamento a, no mínimo, um membro. Assim, foram disponibilizados notebooks a 41,52% das equipes, computadores desktops a 22,98% das equipes, mobiliários a 3,73% das equipes, HDs externos a 3,65% das equipes e

smartphones a 3,25% das equipes, além de outros equipamentos categorizados como “outros” a 19,11% das equipes. A quantidade total dos equipamentos disponibilizados, no entanto, não foi informada pelos gestores.

Esses dados reforçam que não são todos os servidores que detêm a infraestrutura e os equipamentos necessários para a realização do teletrabalho e, considerando o caráter de urgência, fez-se o que foi considerado mais viável para a Administração Pública. Por outro lado, para a manutenção do teletrabalho no período posterior à pandemia demanda-se um maior planejamento para prover todos esses recursos adequados.

Ainda, em relação às tecnologias utilizadas para viabilizar o desenvolvimento remoto das atividades, foram elencadas algumas, conforme a tabela 11:

Tabela 11: Tecnologias utilizadas pelos gestores e suas equipes para a execução das atividades em teletrabalho

<b>Tecnologias utilizadas para viabilizar a execução das atividades em teletrabalho</b>	<b>Quantidade de gestores e equipes</b>	<b>Percentual de gestores e equipes (em %)</b>
SEI – Sistema Eletrônico de Informações	2220	97,54
Acesso remoto, por VPN, aos computadores e rede de informática de seu local de trabalho	1433	62,96
Solução de disco virtual (armazenamento de arquivos em nuvem) para compartilhamento de documentos	983	43,19
Outros	501	22,01

Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Assim, 97,54% das equipes e dos gestores utilizam o SEI – Sistema Eletrônico de Informações -, plataforma *on-line* para gestão de processos e documentos, adotada com o objetivo de aumentar a eficiência administrativa. A implantação deste sistema, responsável por garantir maior segurança das informações e reduzir o consumo de papel, viabilizou a realização do teletrabalho pelas unidades organizacionais.

Além disso, 62,96% dos gestores e equipes estão utilizando o acesso remoto, por VPN<sup>6</sup> (*Virtual Private Network*), aos computadores e rede de informática de seu local de trabalho e 43,19% dos gestores e equipes usam o armazenamento de arquivos em nuvem para o compartilhamento.

Tendo-se em vista a necessidade de expansão dos aparatos tecnológicos, uma política de segurança da informação mais avançada passa a ser necessária para que se garanta o controle do acesso e da divulgação de dados e informações das atividades desenvolvidas remotamente.

Quando perguntados sobre as suas percepções sobre a segurança de dados e informações, 64,15% dos gestores consideraram que o nível se manteve o mesmo, 15,55% não souberam avaliar, 12,57% consideraram que diminuiu e apenas 7,73% acreditam ter aumentado o nível de segurança.

Essas avaliações demonstram, portanto, que, especialmente para a manutenção deste regime de trabalho após a superação da pandemia, é necessário que os órgãos e entidades, bem como a Administração Pública em si, pensem em alternativas quanto à segurança das informações, uma vez que são utilizadas redes de *internet*, computadores e outros aparelhos particulares, cuja segurança é mais vulnerável.

Por fim, para esta seção, buscou-se entender qual é a percepção dos gestores quanto à produtividade das reuniões realizadas virtualmente. Nesta questão, foram consideradas as respostas dos 2460 gestores, uma vez que, mesmo aqueles que não tenham colaboradores em regime de teletrabalho ou que estejam trabalhando em regime presencial, podem estar participando destas reuniões feitas através de aplicativos de comunicação.

Assim, 48,86% dos gestores consideraram que reuniões virtuais e reuniões presenciais são igualmente produtivas, 32,24% afirmaram que as reuniões virtuais são mais produtivas comparadas às reuniões presenciais, e apenas 18,90% dos gestores consideram as reuniões presenciais mais produtivas.

---

<sup>6</sup> VPN é a sigla em inglês para “Rede Virtual Privada”, uma forma de conectar dois computadores através de uma rede pública, como a *Internet*. É, portanto, uma rede privada construída a partir da infraestrutura de uma rede pública (CIPOLI, 2020).

As reuniões virtuais, como já pontuado anteriormente, estão sendo utilizadas pela maior parcela dos gestores como uma forma de monitoramento das atividades da equipe que está em teletrabalho. Para além disso, videoconferências para reuniões de equipe também são mecanismos para reduzir o isolamento profissional dos servidores e manter incorporados os valores da equipe da organização, especialmente no momento de isolamento social (KOWALSKI; SWANSON, 2005).

### 6.1.6 Saúde e qualidade de vida

Outro objetivo da pesquisa consiste em compreender como a adesão ao teletrabalho afetou a saúde e a qualidade de vida dos gestores, ainda que analisado sempre à luz do contexto imposto pela pandemia.

Nesta seção foram considerados apenas os 2133 gestores em teletrabalho e perguntado a eles sobre alguns critérios considerados pertinentes para a temática. Foram comparadas as duas realidades, antes e durante a pandemia e o teletrabalho:

Tabela 12: Critérios de saúde e qualidade de vida dos gestores durante a pandemia comparados ao período anterior à pandemia

Critérios de Saúde e Qualidade de Vida do Gestor	Percentual de gestores (%)	
	Antes da Pandemia	Durante a Pandemia
Atividade física regular (pelo menos 3 vezes por semana)	60,71	29,40
Equilíbrio entre trabalho e lazer	73,98	34,83
Horários definidos para início e término da jornada de trabalho	72,34	31,69
Alimentação saudável	66,06	65,07
Intervalos para descanso durante a jornada de trabalho	50,77	39,94
Horas suficientes de sono	62,35	57,99
Nenhuma das opções anteriores se aplicam	4,92	14,77

Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Dentre estes aspectos, as maiores alterações sofridas foram quanto aos horários definidos para início e término da jornada de trabalho, antes delimitados para 73,98% dos gestores e após o teletrabalho, delimitado para apenas 34,83% dos gestores. O equilíbrio entre trabalho e lazer também sofreu grande redução, já que anteriormente 73,98% dos gestores se consideravam capazes de delimitar os dois momentos, desde o início do teletrabalho, apenas 31,69% dos gestores sentem que mantiveram esse equilíbrio. Quanto à prática de atividades regularmente, apenas 29,40% dos gestores mantiveram este hábito desde o início do teletrabalho, ao passo que anteriormente, esse percentual era de 60,71% dos gestores.

Por outro lado, alguns critérios foram menos impactados, como os intervalos para descanso durante as horas de trabalho, as horas de sono suficientes e a alimentação saudável. Ainda assim todos os critérios observados foram impactados negativamente pelo início da pandemia e do teletrabalho.

O percentual de gestores que não se consideraram incluídos em nenhum destes critérios e, portanto, não têm nenhum destes hábitos na sua rotina, triplicou, passando de 4,92% anteriormente à pandemia para 14,77%.

Dessa forma, compreende-se que houve uma significativa diminuição da qualidade de vida e da saúde dos gestores. Apesar de uma vantagem a possibilidade de melhor conciliação entre a vida profissional e a familiar, o que se tem é a dificuldade de fazer essa delimitação, principalmente considerando o agravante de uma mudança na dinâmica doméstica decorrente da pandemia e um possível aumento das atividades sob a responsabilidade do indivíduo. Neste ponto, entende-se a necessidade de conscientização das pessoas que moram com o gestor para que sejam minimizadas as interrupções e respeitados os momentos de concentração. Por outro lado, isso deve estar aliado ao resguardo do ambiente familiar e das horas de descanso. Caso contrário, a tendência é que se tenha cada vez mais gestores exaustos e com problemas de saúde e bem-estar.

Em relação à prática de atividades físicas regularmente, deve ser considerado o impedimento de frequentar locais destinados à prática de atividades físicas e o fechamento de academias. Porém, ainda assim, percebe-se que o autocuidado está sendo negligenciado nesta nova rotina e, aliado a uma alimentação menos saudável e às

horas insuficientes de sono, será certamente problemático em todos os âmbitos da vida do indivíduo, o que pode impactar na diminuição da produtividade no trabalho.

Para além dessas mudanças quanto à qualidade de vida de cada gestor, foram elencados alguns problemas e distúrbios pertinentes à sua jornada de trabalho e ao seu bem-estar:

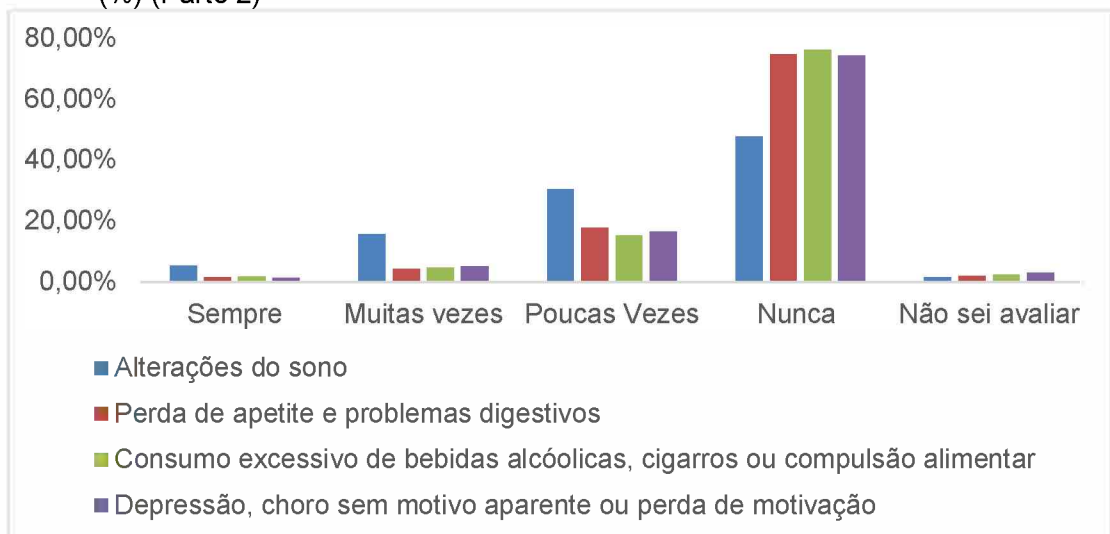
Gráfico 12: Percepção dos gestores quanto à sua saúde após a implementação do teletrabalho (%) (Parte 1)



Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Gráfico 13: Percepção dos gestores quanto à sua saúde após a implementação do teletrabalho (%) (Parte 2)



Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Para a maioria dos gestores é raro o aparecimento dos problemas e distúrbios elencados acima (ocorreram poucas vezes ou nunca). Por outro lado, o cansaço excessivo, estresse e fadiga são frequentes (ocorrem sempre ou muitas vezes) para 35,49% dos gestores; as dores musculares, na coluna ou nas articulações são frequentes para 27,80% dos gestores; as alterações de sono, para 20,72%; o medo, a ansiedade e a irritabilidade ou as grandes oscilações de humor, para 17,96%; as dificuldades de concentração, para 15,89%; a depressão, o choro sem motivo aparente ou a perda de motivação, para 6,42%; o consumo excessivo de bebidas alcólicas, cigarros ou a compulsão alimentar, para 6,19%; e a perda de apetite e os problemas digestivos, para 5,72%.

Portanto, os problemas físicos demonstram ser mais sensíveis e frequentes aos gestores do que as questões psicológicas, psiquiátricas e mentais. Por outro lado, é importante destacar que os problemas físicos, tais como dores musculares, na coluna ou nas articulações, são mais facilmente identificados e, até mesmo, aceitos pelas pessoas. As doenças psicológicas e mentais, muito embora tenham enorme relevância, são mais dificilmente reconhecidas.

Segundo Silva (2018), há três principais fatores que comprometem a saúde mental do teletrabalhador: o isolamento social, o abrandamento entre o público e o privado e a perda de reconhecimento. O isolamento profissional causado pelo teletrabalho e intensificado pelo isolamento social decorrente da pandemia, a dificuldade de estabelecer limites e divisões entre o âmbito profissional e pessoal e a necessidade de uma nova metodologia para o acompanhamento das atividades que muitas vezes ignora aspectos qualitativos e, portanto, deixa de reconhecer o servidor devem, portanto, ser observados pela instituição.

Destaca-se que essas alterações ocorreram, para além dos diversos fatores individuais e da adesão ao teletrabalho, devido ao contexto de pandemia. Por exemplo, pessoas com depressão e outros transtornos psiquiátricos não apresentam perfil adequado para o teletrabalho, já que o conseqüente isolamento pode afetá-las

negativamente. Porém, a adoção do teletrabalho como uma medida de enfrentamento à pandemia dificulta que questões como essas sejam tratadas adequadamente.

Além disso, conforme a percepção de 78,57% dos gestores, a jornada de trabalho aumentou durante o teletrabalho o que é relevante para o aumento do cansaço, estresse e dores físicas, por exemplo. A infraestrutura inadequada em questão de ergonomia também impacta na saúde dos gestores.

Com esses pontos, entendeu-se que há uma sensível piora na qualidade de vida e na saúde de uma parcela relevante dos gestores, o que gera efeitos nocivos a sua satisfação e, também, podem afetar a sua produtividade quando considerados a médio e longo prazo. Portanto, a Administração Pública deve tomar uma postura mais proativa na verificação destas questões, principalmente considerando impactos que podem ser irreversíveis.

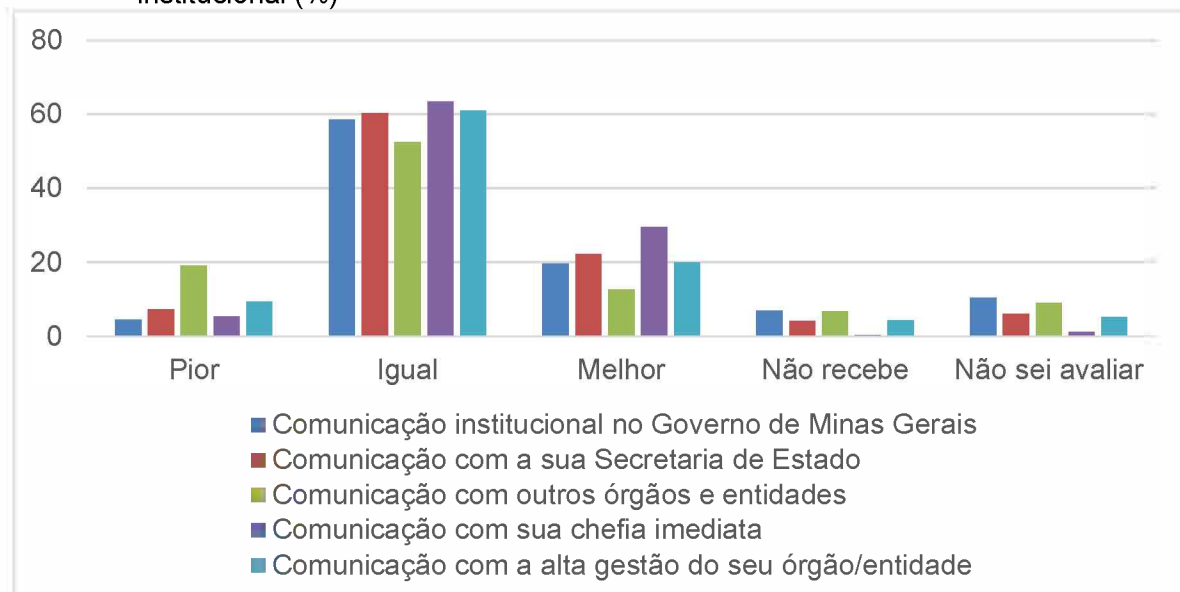
#### **6.1.7 Comunicação institucional**

Um dos três fatores críticos para o sucesso da implementação do teletrabalho, a comunicação deve ser desenvolvida nos três níveis: organizacional, gerencial e do próprio servidor (KOWALSKI; SWANSON, 2005). Portanto, considerando sua relevância, buscou-se captar a compreensão dos gestores quanto aos impactos da implementação do teletrabalho no que se refere à Comunicação Institucional.

Foram considerados comunicação institucional: os informes oficiais da Assessoria de comunicação emitidos pelo Governo do Estado; os e-mails e outras formas de comunicação com a diretoria ou coordenação emitidos pela Secretaria de Estado à qual o gestor está vinculado; a comunicação com outros órgãos e entidades; a comunicação com a chefia imediata e a comunicação com a alta gestão do seu órgão/entidade.

Posto isto, o gráfico 14 exhibe a distribuição dos gestores quanto à percepção do desempenho destes setores desde a implementação do teletrabalho, em comparação com o período de trabalho presencial.

Gráfico 14: Percepção dos gestores quanto ao desempenho das formas de comunicação institucional (%)



Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Levou-se em consideração os 2276 gestores que têm algum colaborador em teletrabalho e, portanto, as suas experiências próprias e de seus colaboradores. A maioria dos gestores considerou que o desempenho de todas as instâncias permanece o mesmo. Por outro lado, destacam-se a comunicação com outros órgãos e entidades como a mais impactada negativamente (19,02% dos gestores consideram que piorou) e a comunicação com sua chefia imediata como influenciada positivamente pela implantação do teletrabalho (29,70% dos gestores consideram que melhorou).

Posto isto, é relevante pontuar a importância da comunicação formal, especialmente no novo cenário de adesão ao teletrabalho em todo o estado. Por isso, muitas dúvidas ainda podem carecer de respostas de uma política formal, em questão de, por exemplo, uso adequado de equipamentos, desempenho e jornada de trabalho.

Além disso, é dever dos gestores comunicar com clareza o que é esperado em relação às atividades desenvolvidas por cada colaborador, em termos de prazo e qualidade. Caso contrário, o teletrabalho pode aumentar os equívocos e o retrabalho.

A comunicação informal é relevante em nível gerencial para que os relacionamentos sejam mantidos. É claro, esta comunicação não deve ser unilateral – de

gestores para seus colaboradores -, mas, também de servidores aos gestores e entre os membros da equipe.

Considerando que a comunicação não se limita a estes níveis institucionais, 51,32% dos gestores consideraram que não houve dificuldade decorrente da falta de comunicação face a face entre os colegas de equipe para o desenvolvimento de trabalhos transversais; 41,30% dos gestores, por outro lado, afirmaram que houve, sim, dificuldade; 5,23% não souberam avaliar e 2,15% afirmaram que essa questão não se aplica a eles.

### 6.1.8 Perspectivas

Esta seção foi elaborada com o intuito de compreender as intenções e predisposições dos gestores no contexto em que o regime de teletrabalho não foi mais adotado como medida de prevenção, enfrentamento e contingenciamento da COVID-19. Neste ponto, foram consideradas as respostas dos 2460 gestores.

Posto isto, foram elencadas as alternativas que poderiam ser adotadas para o retorno ao trabalho presencial, conforme listadas na tabela 13 a seguir:

Tabela 13: Avaliação da viabilidade de adoção das alternativas para o retorno ao trabalho presencial das equipes

Alternativas propostas para o retorno ao trabalho presencial das equipes	Totalmente viável (%)	Parcialmente viável (%)	Inviável (%)	Não soube avaliar (%)	Continua
					Total (%)
Redução da jornada em até 25% para os colaboradores que cumprem carga horária de 40 horas semanais, com redução proporcional de salário	26,91	29,35	5,57	38,17	100,00
Cumprimento de parte da jornada diária em teletrabalho e parte da jornada na modalidade presencial (por exemplo, 3 horas presenciais e o restante da jornada em teletrabalho)	32,80	33,90	26,83	6,46	100,00
Escalonamento da equipe em turnos de trabalho, com horários específicos para início e término da jornada, ficando mantida a carga horária atual (exemplo: manhã e tarde)	26,71	29,35	35,49	8,46	100,00

Alternativas propostas para o retorno ao trabalho presencial das equipes	Conclusão				
	Totalmente viável (%)	Parcialmente viável (%)	Inviável (%)	Não soube avaliar (%)	Total (%)
Manutenção de 2/3 da equipe em teletrabalho e retorno de 1/3 ao trabalho presencial, por tempo indeterminado, ressalvada a hipótese de legislação ou protocolo que imponha o retorno ao isolamento social	23,58	31,02	37,28	8,13	100,00
Manutenção de metade da equipe em teletrabalho e retorno da outra metade ao trabalho presencial, por tempo indeterminado, ressalvada a hipótese de legislação ou protocolo que imponha o retorno ao isolamento social	6,34	10,04	76,54	7,07	100,00
Revezamento entre os membros da equipe a cada duas semanas, alternando períodos de teletrabalho com períodos de realização de trabalho presencial	40,57	30,77	22,64	6,02	100,00
Revezamento entre os membros da equipe a cada mês, alternando períodos de teletrabalho com períodos de realização de trabalho presencial	29,8	30,89	32,68	6,63	100,00

Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

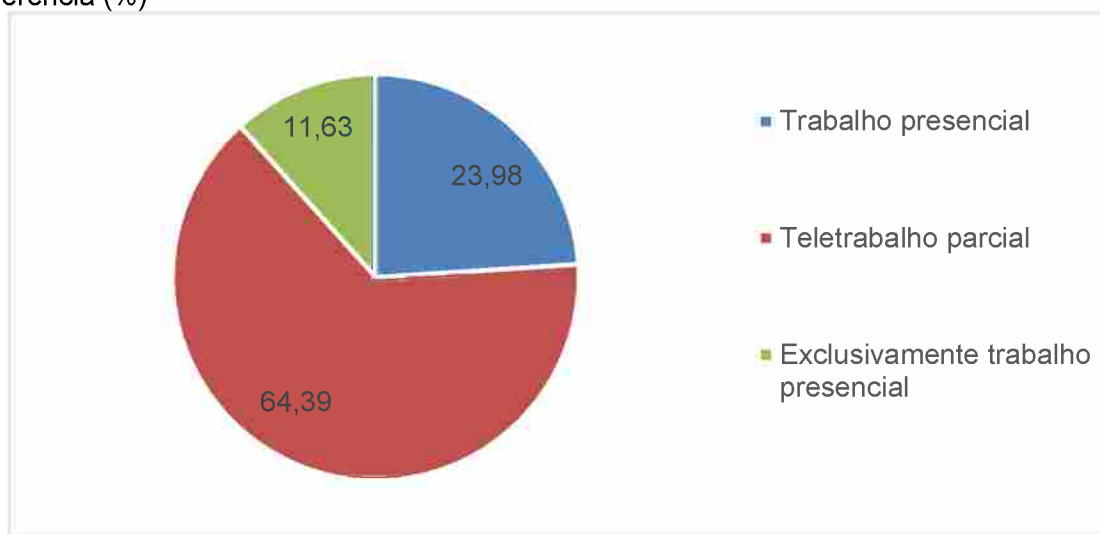
Ressalta-se que as opções melhor avaliadas tratam da adoção parcial do teletrabalho e do revezamento de membros da equipe em teletrabalho. O “revezamento entre os membros da equipe a cada duas semanas, alternando períodos de teletrabalho com períodos de realização de trabalho presencial” foi considerado viável (parcial ou totalmente) por 70,34%. Em seguida, o “cumprimento de parte da jornada diária em teletrabalho e parte da jornada na modalidade presencial” é considerada viável por 66,70% dos gestores; em terceiro lugar, o “revezamento entre os membros da equipe a cada mês, alternando períodos de teletrabalho com períodos de realização de trabalho presencial” é avaliado como viável para 60,69% dos gestores.

Portanto, demonstra-se como a adoção do teletrabalho é considerada positiva, principalmente comparada às demais opções: “redução da jornada em até 25% para os colaboradores que cumprem carga horária de 40 horas semanais, com redução proporcional do salário”; “escalonamento da equipe em turnos de trabalho, com horários específicos para início e término da jornada, ficando mantida a carga horária atual”; “manutenção de  $\frac{2}{3}$  da equipe em teletrabalho e retorno de  $\frac{1}{3}$  ao trabalho presencial, por tempo indeterminado, ressalvada a hipótese de legislação que imponha o retorno ao isolamento social”, consideradas como viáveis por 56,26%, 56,06% e 54,60%, respectivamente. A opção considerada menos viável é a “manutenção de metade da equipe em teletrabalho e retorno da outra metade ao trabalho presencial por tempo indeterminado, ressalvada a hipótese de legislação que imponha o retorno ao isolamento social”, considerada viável por apenas 16,38% dos respondentes. Essa menor aceitação pode ser decorrente da maior dificuldade de gerenciamento dos servidores após o retorno de metade da equipe em regime presencial.

Em relação à possibilidade de adesão ao teletrabalho facultativo, passado o período de pandemia e o estado de calamidade, os gestores foram receptivos e 43,25% demonstraram disposição e apoio à adesão, independentemente do número de colaboradores; 33,41% estavam dispostos, mas para apenas uma parte da equipe; ao passo que apenas 23,33% dos gestores não tinham intenção de que sua equipe realizasse o teletrabalho.

Quanto à modalidade de trabalho da preferência dos gestores, há a seguinte percepção:

Gráfico 15: Distribuição dos gestores de acordo com a modalidade de trabalho de sua preferência (%)



Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

O teletrabalho parcial é considerado, para 64,39% dos gestores como a modalidade de trabalho de sua preferência. Por outro lado, embora seja considerável esta boa aceitação, apenas 11,63% dos gestores preferem o teletrabalho integral e 23,98% preferem o trabalho exclusivamente presencial, o que é ainda uma parcela considerável.

Assim, com base nas respostas dadas pelos gestores, infere-se que a adoção do Regime Especial de Teletrabalho foi uma escolha acertada e tem sido uma experiência positiva, apesar de se tratar de um contexto emergencial. Além de aproximar a Administração Pública da gestão voltada para resultados, a sua implementação também demonstrou que uma parcela significativa das atividades do setor público pode ser realizada, ainda que com adaptações, em teletrabalho.

## 6.2 Percepção dos servidores em teletrabalho no Estado de Minas Gerais

Conforme explicado anteriormente, foi disponibilizado um questionário entre os dias 10 de junho e 06 de julho de 2020 para todos os trabalhadores vinculados ao Governo do Estado de Minas Gerais, o que inclui servidor estatutário (cargo público), empregado público, contratado (prazo determinado), detentor de cargo comissionado,

trabalhador celetista, trabalhador intermediado por organização não-governamental ou empresa privada, consultoria, estagiário e outros vínculos.

Formulado com o objetivo de compreender as percepções e experiências destes servidores desde a adesão ao teletrabalho em função do isolamento/distanciamento social, foram recebidas 32.474 respostas, sendo que 97,25% estavam em teletrabalho - integral ou parcial. Portanto, apenas 2,75% dos respondentes estavam desenvolvendo suas atividades integralmente em regime presencial.

Além disso, 94,72% dos servidores não tinham nenhuma experiência em teletrabalho, o que pode interferir negativamente na adaptabilidade dos servidores ao teletrabalho. Apenas 5,22% dos servidores possuíam alguma experiência, sendo que 4,54% tiveram uma experiência positiva, 0,43% não souberam avaliar e 0,25% consideraram a experiência negativa.

### **6.2.1** Caracterização dos servidores de acordo com o órgão/entidade e com a unidade administrativa

Nesta primeira seção, o questionário objetivou caracterizar os 32.474 respondentes conforme o órgão ou a entidade ao qual está vinculado, bem como a macrorregião em que trabalha em regime presencial.

Novamente, foram adotados os parâmetros de regionalidade definidos pelo Plano Diretor de Regionalização - PDR-SUS-MG, utilizados na Deliberação do Comitê Extraordinário COVID-19 nº 25, de 2 de abril de 2020 e no Plano “Minas Consciente – Retomando a economia do jeito certo”. A tabela 14 demonstra a distribuição regional dos respondentes:

Tabela 14: Distribuição dos servidores conforme a macrorregião

Continua

<b>Macrorregião</b>	<b>Quantidade de servidores</b>	<b>Percentual de servidores (%)</b>
Centro	12206	37,59
Sul	3157	9,72
Sudeste	2784	8,57
Norte	2229	6,86
Triângulo do Norte	2111	6,50

Conclusão

Macrorregião	Quantidade de servidores	Percentual de servidores (%)
Triângulo do Sul	1956	6,02
Oeste	1480	4,56
Centro Sul	1254	3,86
Nordeste	1119	3,45
Jequitinhonha	1094	3,37
Noroeste	1040	3,20
Vale do Aço	792	2,44
Leste do Sul	661	2,04
Leste	558	1,72
<b>Total</b>	<b>32474</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

A macrorregião Centro concentra a maior parcela das respostas (37,59%), ainda que haja uma melhor distribuição de respostas entre as macrorregiões quando comparado ao questionário anterior, respondido pelos gestores. Belo Horizonte se destaca como a cidade que concentra maior quantidade de servidores, com 26,05% das respostas. Por outro lado, a macrorregião Leste tem a menor representatividade de respostas, apenas 1,72%.

Dentre os respondentes, 5168 (15,91%) servidores trabalhavam da Cidade Administrativa de Minas Gerais, uma amostra da população de, aproximadamente, 15 mil servidores trabalham na CAMG (AGÊNCIA MINAS, 2019). Assim, o ambiente da Cidade Administrativa requer atenção especial para uma possível retomada ao trabalho presencial por estes servidores.

Em relação aos órgãos/entidades (Apêndice D), 69,91% das respostas recebidas foram de servidores da SEE, órgão que concentra a maior parcela dos servidores do Estado. Em seguida, a Seplag abarca 2,49% das respostas. Não foi registrada nenhuma resposta de servidores da Fundação Clóvis Salgado e as menores participações vieram da Loteria do Estado de Minas Gerais e da Vice-Governadoria, apenas 0,2% das respostas, cada uma.

### 6.2.2 Caracterização das atividades dos servidores

A atual seção caracteriza as atividades desenvolvidas pelos servidores, de acordo com o tipo e com as percepções dos servidores em relação à compatibilidade de suas atividades ao teletrabalho.

Quando analisada a distribuição dos servidores de acordo com o tipo de atividade que desenvolve, há um elevado percentual de servidores que desempenham atividades educacionais:

Tabela 15: Distribuição de servidores conforme o tipo de atividade desenvolvida por sua unidade

<b>Tipo de atividade da unidade</b>	<b>Quantidade de servidores</b>	<b>Percentual de servidores (%)</b>
Atividades educacionais (aulas, direção de escola etc.)	19957	61,46
Trabalho administrativo (dentro de escritório) com atendimento ao público externo ao órgão/entidade	6271	19,31
Trabalho administrativo (dentro de escritório) sem atendimento ao público externo ao órgão/entidade	4546	14,00
Trabalhos de campo (atendimentos a públicos externos, vistorias, fiscalizações etc.)	1014	3,12
Atividades de ciência e tecnologia (pesquisa científica, inovação, laboratorial etc.)	329	1,01
Atividades de saúde (atendimento médico e hospitalar, agentes de saúde)	147	0,45
Trabalhos logísticos (obras, manutenção, logística, transporte, etc.)	107	0,33
Atividades de segurança pública (policiamento ostensivo e/ou investigativo, vigilância, guarda de presos, etc.)	103	0,32
<b>Total</b>	<b>32474</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.  
Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Os servidores que desenvolvem atividades educacionais concentram 61,46% das respostas – o que se justifica pelo alto percentual de respostas oriundas da SEE. Por outro lado, servidores que desempenham atividades de segurança pública representam apenas 0,32% das respostas.

Desde março de 2020, 85,87% dos servidores respondentes estão em teletrabalho integral, 11,39%, em teletrabalho parcial e apenas 2,75% em regime presencial exclusivo.

Quando cruzados os dados dos servidores que estão em teletrabalho ou em regime presencial com o tipo de atividade desenvolvida, há a seguinte distribuição:

Tabela 16: Percentual de servidores de acordo com o regime de trabalho adotado

<b>Tipo de atividade da unidade</b>	<b>Servidores em Teletrabalho Integral (%)</b>	<b>Servidores em Teletrabalho Parcial (%)</b>	<b>Servidores em Regime Presencial (%)</b>	<b>Total (%)</b>
Atividades educacionais (aulas, direção de escola etc.)	91,28	7,59	1,13	100,00
Trabalho administrativo (dentro de escritório) com atendimento ao público externo ao órgão/entidade	76,32	19,18	4,50	100,00
Trabalho administrativo (dentro de escritório) sem atendimento ao público externo ao órgão/entidade	82,78	13,07	4,16	100,00
Trabalhos de campo (atendimentos a públicos externos, vistorias, fiscalizações etc.)	74,46	21,70	3,85	100,00
Atividades de ciência e tecnologia (pesquisa científica, inovação, laboratorial etc.)	77,81	17,63	4,56	100,00
Atividades de saúde (atendimento médico e hospitalar, agentes de saúde)	17,01	27,21	55,78	100,00
Trabalhos logísticos (obras, manutenção, logística, transporte, etc.)	48,60	27,10	24,30	100,00
Atividades de segurança pública (policciamento ostensivo e/ou investigativo, vigilância, guarda de presos, etc.)	29,13	38,83	32,04	100,00

Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Dentre os servidores que desempenham atividades educacionais, 91,28% estão em teletrabalho integral e 7,59% em teletrabalho parcial devido à paralisação das aulas presenciais e fechamento das escolas estaduais decorrente da pandemia.

Nesta caracterização, destaca-se que a maior parte dos servidores está em teletrabalho integral em todos os tipos de atividades, exceto atividades de saúde e de segurança pública - serviços públicos e atividades essenciais, com menor flexibilidade para desenvolvimento remoto. Esse elevado quantitativo de servidores em teletrabalho inclui a necessidade de adaptação e prejuízos/suspensões das atividades.

Em relação aos servidores que desenvolvem atividades de saúde, 55,78% permanece em regime presencial, seguido por 27,21% em regime de teletrabalho parcial e 17,01% em regime de teletrabalho integral. Essa menor possibilidade de flexibilização e adaptação das atividades para o regime de teletrabalho se alia à demanda crescente por profissionais da saúde decorrente do estado de calamidade de saúde pública provocado pela pandemia.

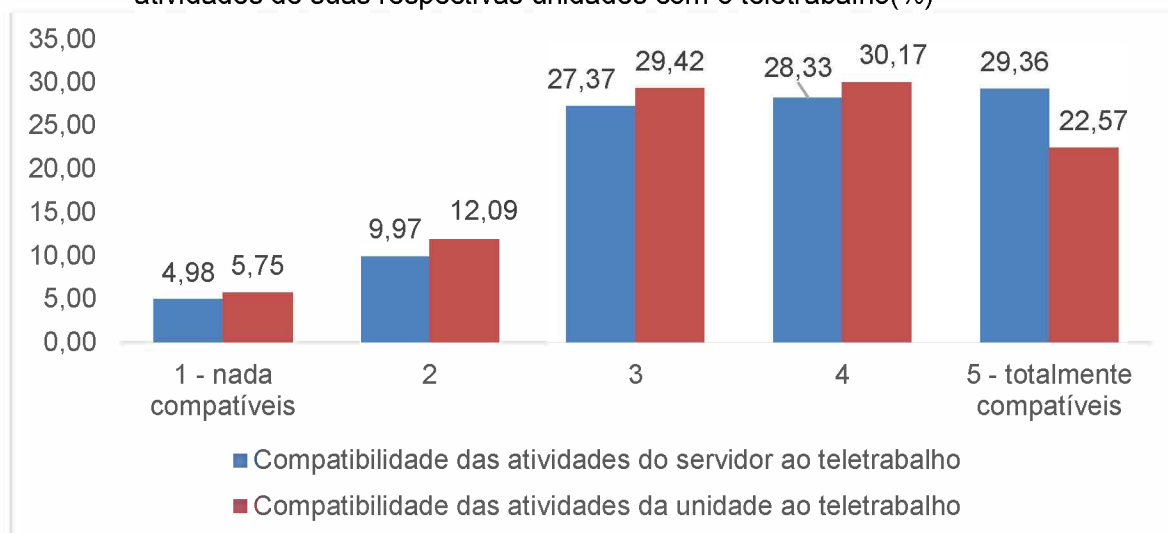
Quanto aos servidores de segurança pública, 38,83% está em regime de teletrabalho parcial, 32,04% em regime presencial e 29,13% em teletrabalho integral. Estes percentuais podem ser explicados pela suspensão/prejuízo ou pela adaptação de determinadas atividades para o seu desenvolvimento em teletrabalho. Além disso, a maior concentração de servidores em teletrabalho parcial se baseia no revezamento entre os membros de uma equipe para a realização de determinadas atividades, como, por exemplo, o policiamento ostensivo.

Também se destacam os trabalhos logísticos que concentram 48,60% dos servidores em teletrabalho integral, 27,10% em teletrabalho parcial e 24,30% em regime presencial. Esse tipo de atividade também demanda maiores adaptações para que seja possível sua realização em teletrabalho e inclui atividades, como manutenção de imóveis e transporte de servidores, inviáveis de serem desenvolvidas remotamente.

Além disso, buscou-se saber as percepções dos 31.582 servidores que estão em teletrabalho quanto à compatibilidade das atividades desenvolvidas por eles e por suas respectivas unidades com o teletrabalho. A instrução dada aos servidores era de que classificassem, de 1 a 5, o quanto consideravam que as atividades eram compatíveis

com o teletrabalho – sendo 1, nada compatíveis e 5, totalmente compatíveis. O gráfico 16 mostra a percepção dos servidores:

Gráfico 16: Percepção dos servidores sobre a compatibilidade de suas atividades e das atividades de suas respectivas unidades com o teletrabalho(%)



Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Nota-se uma minoria de servidores que consideram essas atividades nada ou pouco compatíveis (classificaram como 1 ou 2). Por outro lado, a avaliação de “5 – totalmente compatíveis” foi a mais respondida quando consideradas as atividades desenvolvidas pelos servidores (29,36%) e “4”, consideradas muito compatíveis, foi a mais respondida em relação às atividades das unidades administrativas (30,17%). Essa é uma informação relevante para orientar a seleção das atividades que poderão ser mantidas posteriormente em teletrabalho.

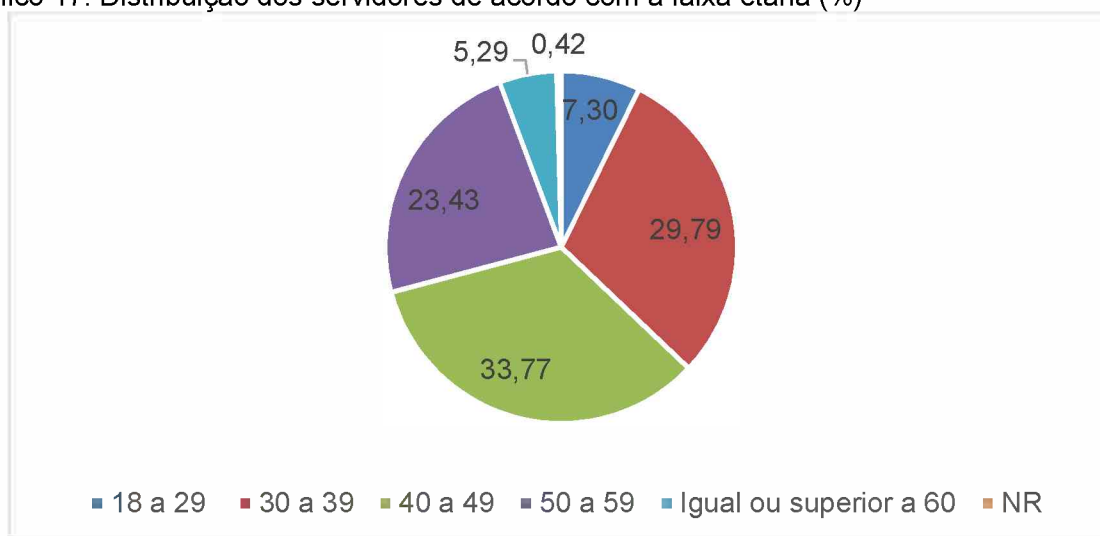
### 6.2.3 Caracterização dos servidores

A presente seção se constrói com o objetivo de classificar os 32.474 respondentes em relação ao gênero, à faixa etária, às características que o enquadram em grupo de risco, se possuem deficiência ou não e às pessoas com quem moram.

Dentre os respondentes, 75,06% se identificam com o gênero feminino, 24,59% com o gênero masculino e 0,35% preferiram não dizer ou se identificam com outros gêneros.

Em relação às idades dos servidores, tem-se a seguinte distribuição:

Gráfico 17: Distribuição dos servidores de acordo com a faixa etária (%)



Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

A faixa etária predominante corresponde aos servidores entre 40 e 49 anos (33,77%), seguida por 30 a 39 anos (29,79%) e 50 a 59 anos (23,43%). As faixas menos representativas foram: de 18 a 29 anos (7,30%) e de idade igual ou superior a sessenta anos (5,29%). 0,42% desses servidores não responderam corretamente à questão, que era aberta, colocando números que não correspondiam à idade.

A Deliberação do Comitê Extraordinário COVID-19 Nº 2, de 16 de março de 2020, determinou prioridade para a realização do teletrabalho aos servidores enquadrados no “grupo de risco”. Portanto, 5,29% dos respondentes já estão inclusos no grupo de risco, por possuírem idade igual ou superior a sessenta anos.

No que se refere aos demais grupos de risco, nesta pesquisa não foi perguntado sobre o percentual de pessoas que são gestante ou lactante e quanto às doenças crônicas, foram elencadas as seguintes opções: doença respiratória (por ex.: asma, bronquite, rinite alérgica); diabetes; problemas com colesterol (alto ou baixo); problemas de pressão (alta ou baixa); outras doenças crônicas. A tabela 17 apresenta a distribuição de servidores que se enquadram nos respectivos grupos de risco:

Tabela 17: Distribuição dos servidores que se enquadram nos grupos de risco

<b>Critérios</b>	<b>Quantidade de respondentes em grupo de risco</b>	<b>Percentual de respondentes em grupo de risco (em %)</b>
Idade igual ou superior a 60 anos	510	1,57
Idade igual ou superior a 60 anos e possui doença crônica	1208	3,72
Possui doença crônica	16506	50,83
<b>Total</b>	<b>18224</b>	<b>56,12</b>

Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Esse contexto deve ser observado ao se considerar um possível retorno ao trabalho presencial, já que se demonstra que 56,12% dos servidores respondentes declararam que têm alguma característica que o enquadre em grupo de risco. No entanto, para que seja comprovado que o servidor possui doenças crônicas e, tem, portanto, prioridade ao teletrabalho, deve haver comprovação por atestado médico.

Além disso, deve-se destacar o percentual reduzido de pessoas que responderam ao questionário portadoras de algum tipo de deficiência, apenas 3,14%, o que revela a baixíssima inclusão de pessoas com deficiência. Nesta perspectiva, o teletrabalho torna oportunidades de trabalho mais acessíveis a pessoas com deficiência que têm dificuldades em chegar nos seus locais de trabalho (OIT, 2013) e, portanto, é um importante mecanismo para que a Administração Pública seja mais acessível e inclusiva.

Em outro tópico, 92,50% (30.040) dos servidores moram com outras pessoas e destes, 27,77% moram com crianças de até 11 anos, 23,20% moram com idosos (acima de 60 anos) e 8,67% moram com ambos. Esses dados demonstram um percentual de pessoas que está mais suscetível a interrupções e distrações das pessoas com quem moram, bem como podem ter mais responsabilidades domésticas devido à presença de crianças e idosos.

#### 6.2.4 Contexto anterior à pandemia

Esta seção discorre sobre a rotina dos servidores no período anterior à adesão ao teletrabalho. Para isso, buscou-se saber sobre: o período gasto em deslocamento para o local de trabalho, assim como o meio de transporte utilizado.

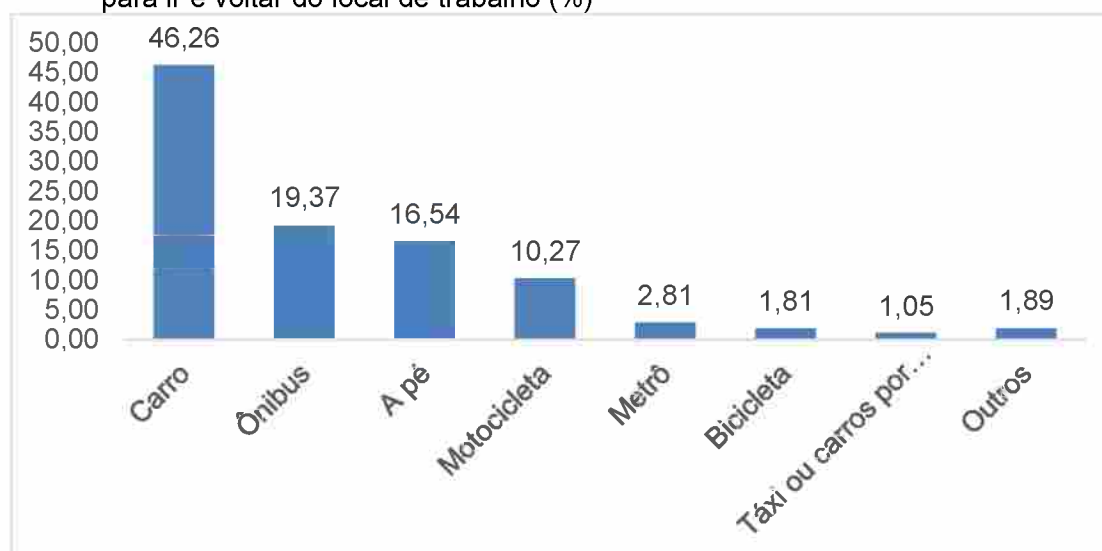
A partir desta seção, são considerados apenas os servidores que estão em teletrabalho, seja parcial ou integral, que são, portanto, 31.582 servidores.

Esses tópicos são importantes já que a implementação do teletrabalho reduz ou extingue o tempo e os custos com deslocamento. O próprio servidor se favorece com isso, além de reduzir a fadiga causada no deslocamento casa-trabalho (FREITAS, 2008).

A sociedade também se beneficia com a consequente redução de carros, diminuição de congestionamentos e da poluição urbana (NOHARA *et al.*, 2010), especialmente em horários de pico.

Em relação aos meios de transporte, há a seguinte distribuição:

Gráfico 18: Distribuição dos servidores de acordo com o principal meio de transporte utilizado para ir e voltar do local de trabalho (%)



Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

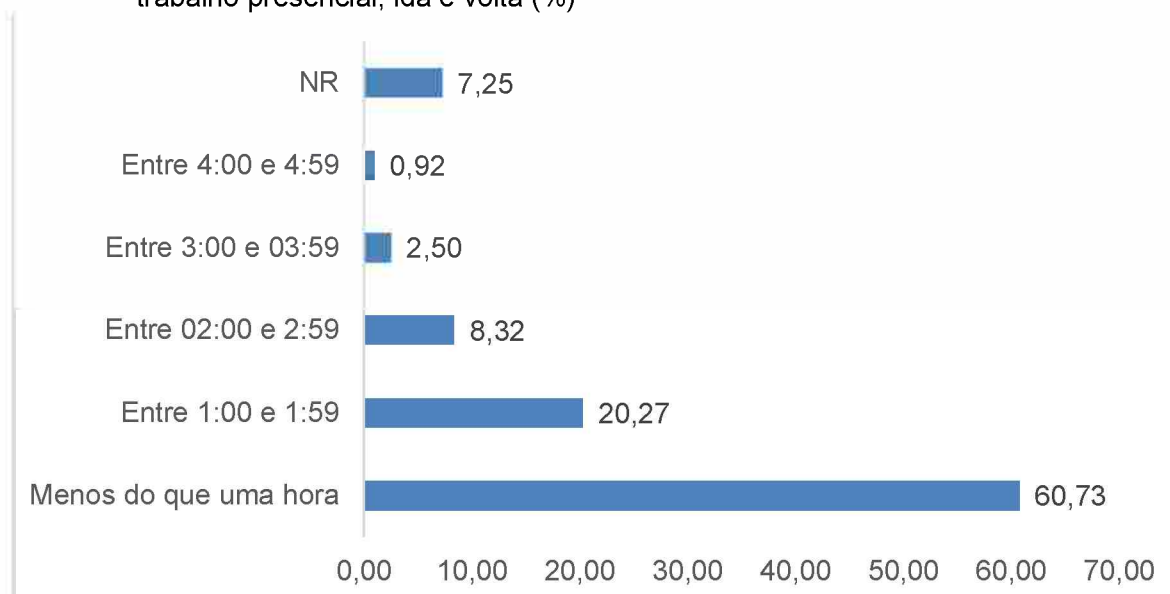
Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Esses argumentos são corroborados a partir da análise de que 46,26% dos servidores faziam o seu deslocamento casa-trabalho, antes da implementação do teletrabalho, de carro, o que reflete em uma diminuição razoável no número de carros em trânsito. Neste ponto, também são incluídos 1,05% dos servidores que utilizavam táxi ou carros por aplicativo.

Além disso, 19,37% dos servidores utilizavam ônibus e 2,81%, metrô, essa diminuição acarreta em menor sobrecarga desses meios de transporte coletivo.

Em relação ao tempo médio gasto em deslocamento diariamente, 60,73% dos servidores afirmaram gastar até uma hora:

Gráfico 19: Tempo médio gasto diariamente no deslocamento casa-trabalho no regime de trabalho presencial, ida e volta (%)



Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Foram consideradas válidas as respostas dadas iguais ou superiores a cinco minutos, bem como inferiores a cinco horas – 7,25% das respostas não se encontravam dentro dessa margem.

Dessa forma, a maior parte dos servidores gastavam menos do que uma hora no deslocamento de ida e volta, 20,27% gastam entre uma hora e menos do que duas horas, 8,32% entre duas e menos do que três horas, 2,50% entre três e menos do que quatro horas e 0,92% entre quatro e menos do que cinco horas.

Especialmente para os servidores que gastavam mais tempo em seu deslocamento, o teletrabalho aumentou as horas disponíveis para a realização de atividades, como lazer e descanso ou, até mesmo, responsabilidades domésticas.

### 6.2.5 Infraestrutura e equipamentos

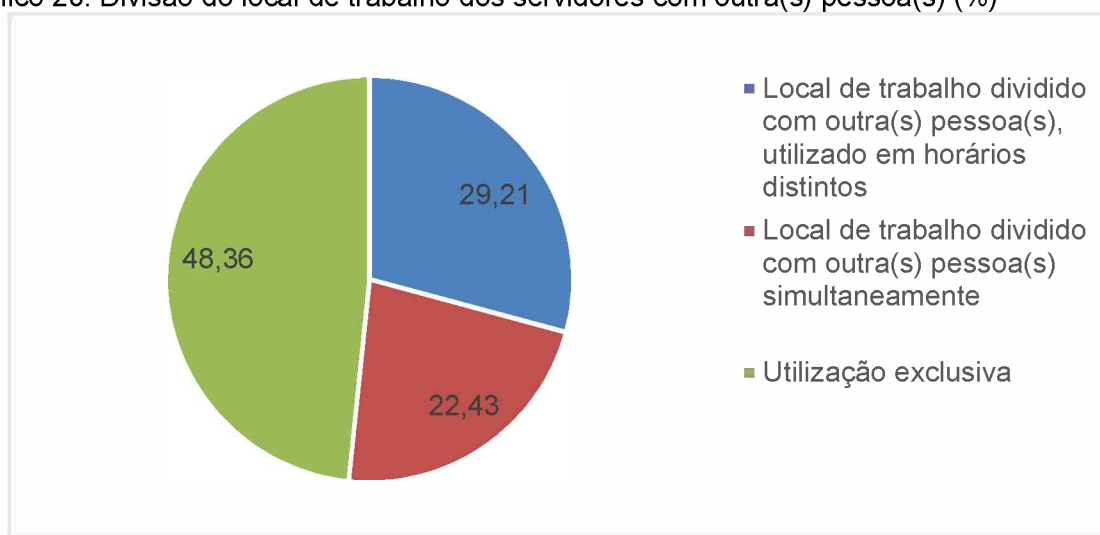
Esta seção trata sobre os aspectos pertinentes ao novo espaço de trabalho dos teletrabalhadores, bem como à infraestrutura, aos equipamentos e aos treinamentos

e capacitações oferecidos aos servidores. Considera-se que 96,84% dos servidores estão desempenhando suas atividades em sua própria casa, 1,83% em casa de familiares/amigos, 0,82% em escritório/local fora de casa e 0,50% em locais diferentes dos elencados.

Assim, foram caracterizados os aspectos deste ambiente de trabalho, a começar pela finalidade do espaço principal de teletrabalho: 76,38% dos servidores têm trabalhado em um ambiente destinado a outros fins, além do teletrabalho, ao passo que 23,62% dos servidores têm um ambiente exclusivo como, por exemplo, um escritório.

A utilização destes ambientes, é demonstrado pelo gráfico 20:

Gráfico 20: Divisão do local de trabalho dos servidores com outra(s) pessoa(s) (%)



Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.  
Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

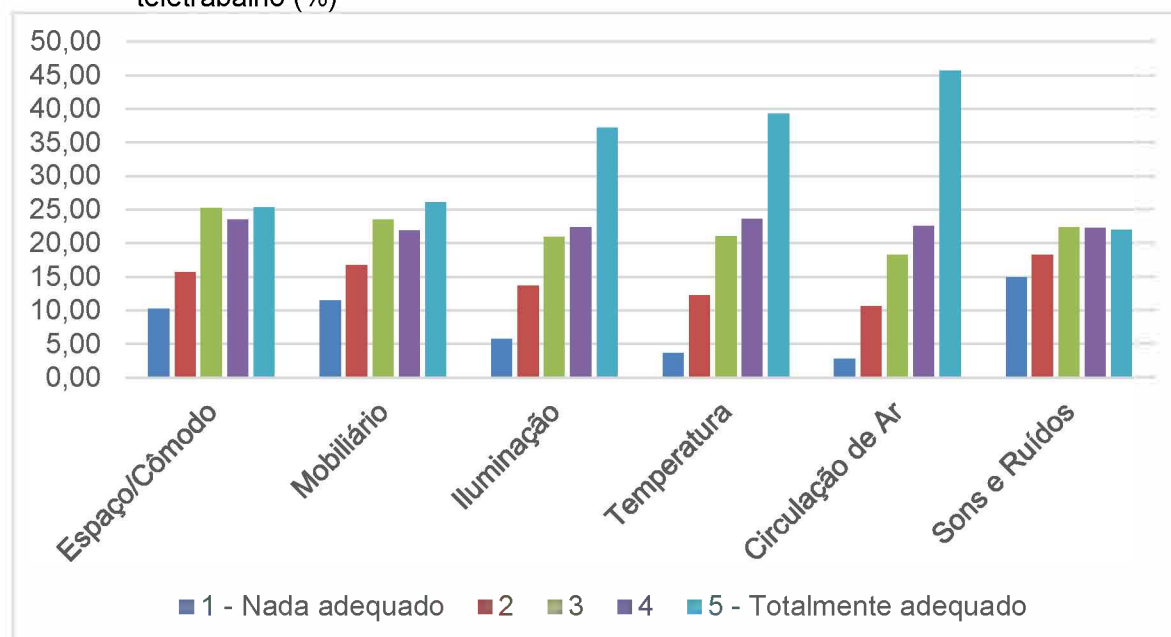
Em relação à divisão do ambiente com outra(s) pessoa(s), em 48,36% das experiências o espaço é utilizado apenas pelo teletrabalhador, enquanto 29,21% dos servidores dividem o espaço com outra(s) pessoa(s) mas em horários distintos e 22,43% trabalham com outra(s) pessoa(s) no mesmo ambiente.

É fundamental esse contexto domiciliar seja observado pela organização, uma vez que frequentemente são necessários ajustes e, principalmente, recomenda-se que o teletrabalhador possua um escritório de uso exclusivo (STEIL; BARCIA, 1999) e que se atenha às questões ergonômicas para que sejam evitados acidentes de trabalho e doenças decorrentes de escritórios ergonomicamente inadequados. O que não tem ocorrido nas experiências da maioria dos servidores que responderam ao questionário.

Por outro lado, conforme a Deliberação do Comitê Extraordinário COVID-19 nº 2, os custos para a disponibilização de uma infraestrutura adequada ao teletrabalho são de responsabilidade do servidor, sendo que o órgão/entidade pode fornecer temporariamente equipamentos, desde que não incorra em custos adicionais. Essa situação leva a uma maior vulnerabilidade do teletrabalhador que não necessariamente tem as condições necessárias ao teletrabalho garantidas pela organização (FREITAS, 2008).

Em relação à percepção dos servidores quanto à adequação de aspectos como: espaço de trabalho, mobiliário, iluminação, temperatura, circulação de ar e sons e ruídos, há a seguinte avaliação:

Gráfico 21: Percepção dos servidores sobre os aspectos do ambiente de trabalho no regime de teletrabalho (%)



Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Considerando de 1 a 5, sendo que 1 representa um aspecto nada adequado e 5, totalmente adequado, nota-se que as melhores avaliações foram quanto à circulação de ar, temperatura e iluminação em que 68,20%, 62,96% e 59,54%, respectivamente, consideraram muito adequadas ou totalmente adequadas.

As questões pertinentes ao espaço e ao mobiliário - como, por exemplo, mesa e cadeira - foram avaliadas por 48,87% e por 48,00% dos servidores, respectivamente,

como muito adequados ou totalmente adequados. Por outro lado, a pior avaliação ocorreu a respeito dos sons e ruídos indesejados, sendo que houve a seguinte distribuição de percepções: 14,95% avaliaram como nada adequados, 18,27% como pouco adequados, 22,47% como medianamente adequados, 22,33% como muito adequados e 21,99% como totalmente adequados.

Essa análise esclarece que os aspectos com as melhores avaliações são considerados mais fáceis de serem ajustados, ao passo que o espaço e o mobiliário demandam mais recursos para adaptações e mudanças.

Ainda, os sons e ruídos estão diretamente ligados ao percentual elevado de servidores que moram com outras pessoas, bem como aos servidores que trabalham em ambientes destinados a outros fins e/ou trabalham com outras pessoas no mesmo local. Os autores Steil e Barcia (1999) pontuam que um ambiente adequado inclui um escritório de isolamento acústico para que os ruídos externos não atrapalhem o desempenho do teletrabalhador. No entanto, não se trata da realidade dos servidores que entraram em teletrabalho devido à necessidade de isolamento social.

Entende-se que essa realidade se deve, em grande parte, ao caráter de urgência com que foi feita a implementação do teletrabalho. No entanto, considerando a perspectiva de manutenção do teletrabalho para além da superação do estado de calamidade, os aspectos do ambiente de trabalho devem estar mais adequados às atividades, especialmente no que diz respeito ao espaço e ao mobiliário utilizados, bem como à adequação para que sejam evitados sons e ruídos externos.

Adicionalmente, foram elencados equipamentos e tecnologias comumente utilizados para a execução das atividades remotamente e disponibilizados para avaliação dos servidores conforme a sua necessidade/disponibilidade:

Tabela 18: Equipamentos e tecnologias de acordo com a necessidade e disponibilidade ao servidor em teletrabalho

Equipamentos e tecnologias	Não preciso (%)	Preciso e tenho à disposição (%)	Preciso, mas não tenho à disposição (%)	Continua
				Total (%)
Computador desktop	39,32	35,67	25,01	100,00
Computador notebook	9,49	74,33	16,18	100,00

Equipamentos e tecnologias	Conclusão			
	Não preciso (%)	Preciso e tenho à disposição (%)	Preciso, mas não tenho à disposição (%)	Total (%)
Acesso à internet	1,94	93,07	4,99	100,00
Impressora	17,26	42,00	40,74	100,00
Acesso à intranet de seu local de trabalho	35,68	41,52	22,80	100,00
Acesso remoto aos servidores/rede de informática de seu local de trabalho	28,02	47,46	24,52	100,00
Acesso remoto aos arquivos/pastas digitais que estão em computadores do local de trabalho	28,79	41,61	29,60	100,00
Acesso aos arquivos, pastas e outros documentos/materiais físicos que estão em seu local de trabalho	34,78	31,40	33,82	100,00
Equipamentos dedicados à videoconferência, separados ou disponíveis no próprio computador/notebook (câmeras, microfones, fones de ouvido, telas etc.)	8,91	64,57	26,52	100,00
Linha corporativa de telefonia (fixa e/ou celular)	29,01	37,58	33,41	100,00
Softwares (programas de computador) específicos	23,58	43,33	33,09	100,00
Livros/documentos físicos disponíveis em bibliotecas/arquivos de seu local de trabalho	35,72	30,62	33,66	100,00
Serviço de entrega de documentos	49,86	20,20	29,93	100,00

Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Entre os suportes necessários para o teletrabalho, mas que não há disponibilidade destacam-se impressora (40,74%), o acesso aos arquivos, pastas e outros documentos/materiais físicos do local de trabalho (33,82%), os livros/documentos físicos disponíveis em local de trabalho (33,66%) e a linha corporativa de telefonia (33,41%).

Dessa forma, as maiores demandas decorrem da falta do planejamento e adequação necessários para que ocorresse a digitalização dos arquivos e materiais que

fossem possíveis, bem como o contexto de pandemia que dificulta o deslocamento do servidor ao local de trabalho para retirada de documentos e outros papéis físicos, uma instrução comum nas legislações que dispõem sobre o teletrabalho na Administração Pública.

Além disso, nota-se que o uso de impressoras é bastante comum, sendo que 42,00% precisam e têm à disposição e 40,74% precisam, mas não têm à disposição, o que deveria ser reduzido com o objetivo de atingir maior sustentabilidade nas atividades da Administração Pública e o menor uso de papel. Também é necessária a conscientização dos servidores para que sejam utilizados os arquivos, materiais e documentos em meios virtuais sempre que possível.

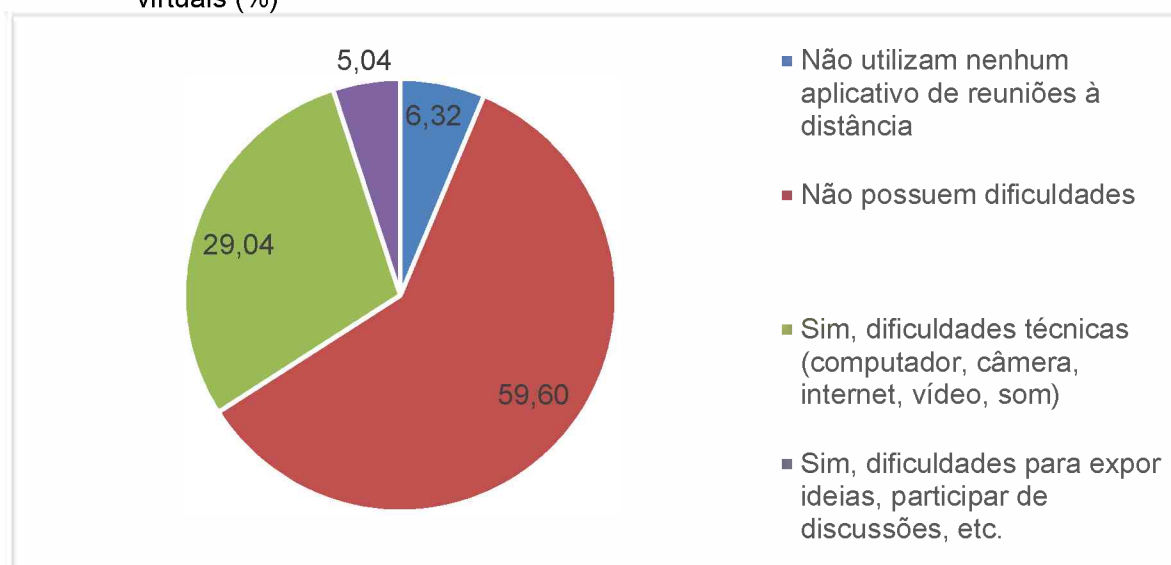
Outro agravante é o percentual de servidores que afirmaram precisar, mas não terem acesso ao computador desktop (25,01%), ao notebook (16,18%) e à internet (4,99%), fatores que são premissas básicas para a realização do teletrabalho.

Nota-se que, mesmo que permitido o empréstimo de equipamentos aos servidores, esta medida não foi suficiente para manutenção adequada das atividades. Assim, fizeram-se necessárias adaptações para que as atividades não fossem prejudicadas pela falta de disponibilidade dos recursos, visto que há elevados percentuais de servidores que não têm disponíveis os equipamentos e as tecnologias demandados.

Considerando a situação a médio prazo, a manutenção do teletrabalho demandará uma ação mais planejada por parte da Administração Pública para que os recursos necessários sejam disponibilizados adequadamente aos servidores.

Em relação a possíveis dificuldades dos servidores em participar de reuniões virtuais, o gráfico 22 apresenta os principais pontos:

Gráfico 22: Distribuição dos servidores de acordo com a dificuldade em participar de reuniões virtuais (%)



Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.  
Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Dentre os respondentes, 59,60% dos servidores não apresentaram nenhuma dificuldade em participar das reuniões virtuais. Por outro lado, 29,04% possuíam dificuldades técnicas, quanto aos equipamentos necessários à videoconferência – outra questão que deve ser observada pela instituição, principalmente porque 26,52% dos servidores afirmaram precisar, mas não ter à disposição esses recursos. Esses elevados percentuais são relevantes na medida em que sugerem um forte impacto negativo na comunicação formal e informal.

Por fim, sobre terem recebido algum tipo de treinamento/capacitação previamente ou durante o teletrabalho, para 67,44% dos servidores não foi oferecido nenhuma ação de qualificação, enquanto 32,56% receberam, mas apenas 22,71% tiveram treinamento/capacitação da instituição na qual trabalha, enquanto 6,30% tiveram treinamento/capacitação de outra instituição do Estado e 3,55% oferecido por instituição não pertencente ao Estado.

A falta de treinamento e capacitações revela uma atuação falha por parte da Administração Pública, principalmente considerando-se a implementação emergencial do teletrabalho e os 94,72% dos servidores que possuem nenhuma experiência em teletrabalho. Os treinamentos são um importante suporte dado pela instituição, com conteúdos que abordem principalmente o uso de equipamentos, o gerenciamento do

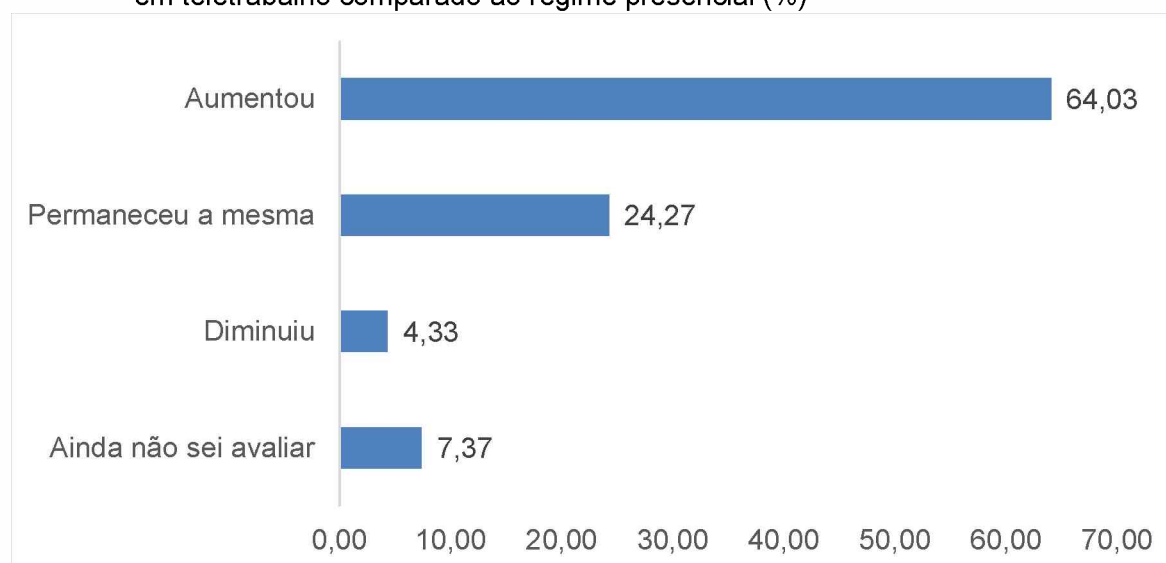
tempo e as mudanças psicológicas e sociais decorrentes da implementação do teletrabalho (KOWALSKI; SWANSON, 2005).

### 6.2.6 Organização do tempo

A seção atual foi construída com a finalidade de analisar como os servidores organizavam o tempo durante o teletrabalho e, também, como as atividades profissionais, domésticas, familiares foram conciliadas, uma vez que o objetivo do teletrabalho é o melhor equilíbrio entre os diferentes âmbitos da rotina do profissional (FREITAS, 2008).

Dessa forma, considerando o período de regime de teletrabalho em comparação com o regime de trabalho presencial, a média de horas trabalhadas aumentou para 64,03% dos servidores, conforme informa o gráfico 23:

Gráfico 23: Distribuição dos servidores de acordo com o número de horas trabalhadas por dia em teletrabalho comparado ao regime presencial (%)



Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Esse aumento de horas de trabalho reafirma a mesma análise feita sobre a pesquisa destinada aos gestores, já que em ambas há um elevado percentual de trabalhadores que dedicam mais horas diariamente às atividades profissionais desde a implementação do teletrabalho.

Novamente, a flexibilidade de horários para a realização das tarefas é um fator que, aliado à dificuldade de se definir horários de início e término da jornada, impacta para o aumento das horas de trabalho (ROSENFELD; ALVES, 2011) e, como

consequência, resulta em dificuldades de conciliação entre as demandas profissionais e familiares. Assim, a possível vantagem de melhor conciliação entre a vida profissional e a familiar (FREITAS, 2008) é convertida em um desafio: garantir que o ambiente familiar não seja degradado.

Além disso, trata-se também de responsabilidade da chefia direta equilibrar a quantidade e os prazos das atividades enviadas ao servidor, uma vez que houve reclamações e queixas de que a própria chefia desconsiderava os horários de lazer e descanso.

Isto posto, 40,45% dos servidores concordaram que estavam com dificuldades em conciliar as atividades do trabalho com as demais atividades de sua rotina e, na maior parte das experiências, o trabalho estava consumindo os horários que eram destinados a outras atividades, conforme demonstra a tabela 19:

Tabela 19: Distribuição dos servidores de acordo com a dinâmica de conciliação entre trabalho, tarefas domésticas, atividades familiares e pessoais durante o isolamento/distanciamento social

<b>Dinâmica de conciliação entre as atividades e os horários</b>	<b>Quantidade de servidores</b>	<b>Percentual de servidores (%)</b>
Conciliavam bem as atividades da casa, o tempo com a família e o tempo do trabalho.	18807	59,55
Não conseguiam organizar bem o tempo e o trabalho consumia os horários de atividades domésticas e familiares	9415	29,81
Não conseguiam organizar bem o tempo e todas as atividades estavam sendo prejudicadas	2062	6,53
Não conseguiam organizar bem o tempo e a família e as atividades domésticas consumiam o tempo destinado ao trabalho	742	2,35
Outros	556	1,76
<b>Total</b>	<b>31582</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Dentre os servidores respondentes, 59,55% garantiram conciliar as atividades domésticas, familiares e profissionais. Porém, 40,45% dos servidores pontuaram dificuldades de conciliação, sendo que em 29,81% dos casos o trabalho consumia as

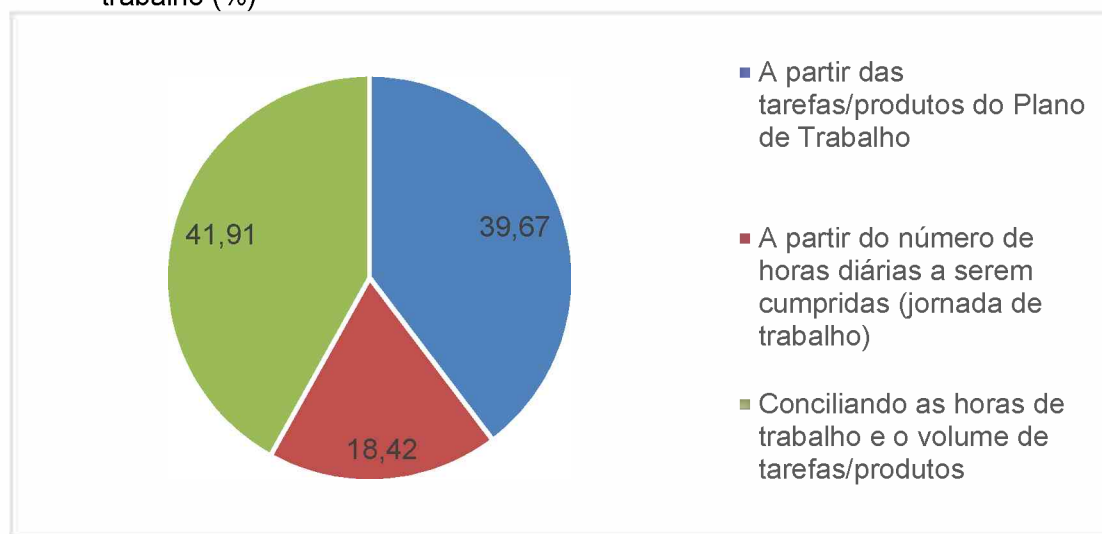
horas de lazer, 6,53% dos servidores tiveram todas as atividades prejudicadas e 2,35% priorizavam as atividades domésticas e familiares em detrimento das atividades profissionais. Para 1,76% dos servidores, ocorreram dinâmicas diferentes das elencadas acima.

Neste contexto, são caracterizadas como atividades domésticas os cuidados com a casa, compras, refeições, cuidado com as crianças e/ou idosos, etc. Estas atividades estavam sendo realizadas das seguintes maneiras: 63,94% dos servidores dividiam com as outras pessoas que moravam na mesma residência, 24,55% moravam com outras pessoas, mas realizavam todas as atividades domésticas, 7,00% moravam sozinhos e realizavam todas as atividades, 4,09% moravam com outras pessoas, mas as atividades eram realizadas por empregado(a), 0,43% moravam com outras pessoas e tinham as atividades domésticas realizadas por empregado(a).

Portanto, a sobrecarga era ainda maior sobre os servidores que moravam com outras pessoas, mas realizavam todas as atividades domésticas. Sob uma perspectiva de gênero, 29,34% das mulheres servidoras se enquadravam nesta situação, o que aconteceu com apenas 7,26% dos homens servidores. Portanto, esta realidade corrobora com Barros e Silva (2009) de que as mulheres tendem a assumir mais atividades domésticas e deixam de converter a flexibilidade do teletrabalho em autocuidado.

Além disso, entende-se que o teletrabalho busca reorientar a cultura organizacional a partir dos resultados e atividades entregues e não mais com base nas horas semanais trabalhadas. Dessa forma, buscou-se saber em que medida essa mudança tem acontecido, conforme demonstrado no gráfico 24:

Gráfico 24: Distribuição dos servidores de acordo com a forma de delimitação da jornada de trabalho (%)



Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.  
Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Dentre os servidores respondentes, 41,91% definiam a sua rotina de trabalho a partir do equilíbrio entre as horas de trabalho e o volume de tarefas; 39,67% focavam nas tarefas e produtos do Plano de Trabalho; 18,42% dos servidores organizavam sua jornada de trabalho a partir das horas diárias estipuladas no trabalho presencial. Portanto, é necessário, principalmente para os servidores que ainda não compartilham desta nova visão, que sejam desenvolvidos novos valores organizacionais, como, por exemplo, incentivo à flexibilidade e à autonomia (STEIL; BARCIA, 1999)

Além disso, também foram elencadas possíveis fontes de distrações para que os servidores identificassem o principal motivo de interrupções, conforme a tabela 20:

Tabela 20: Distribuição dos servidores de acordo com a principal fonte de distração durante o teletrabalho

Continua

Principal fontes de distrações/interrupções	Quantidade de servidores	Percentual de servidores (em %)
Barulhos diversos (vizinhos, ruas, pessoas ou sons da própria casa)	6527	20,67
Interrupções presenciais de pessoas alheias ao trabalho (familiares, amigos, etc.)	5805	18,38
Interrupções virtuais de pessoas do próprio trabalho, em razão do trabalho.	5256	16,64

Conclusão		
Principal fontes de distrações/interrupções	Quantidade de servidores	Percentual de servidores (em %)
Interrupções virtuais de pessoas alheias ao trabalho (familiares, amigos, etc.)	2428	7,69
Interrupções virtuais de pessoas do próprio trabalho, por razões alheias ao trabalho	1115	3,53
Aparelho de televisão, rádio, outros aparelhos de audiovisual	567	1,80
Presença de animais de estimação	311	0,98
Outras distrações	1284	4,07
Não enfrento nenhum tipo de distração no local onde exerço meu teletrabalho	8289	26,25
<b>Total</b>	<b>31582</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Assim, 26,25% dos servidores afirmaram não enfrentar nenhum tipo de distração durante o desenvolvimento de suas atividades em teletrabalho. Por outro lado, 73,75% enfrentam distrações, sendo as principais: barulhos diversos (20,67%), interrupções presenciais de pessoas alheias ao trabalho (18,38%) e interrupções virtuais de pessoas do trabalho sobre assuntos do próprio trabalho (16,64%).

É válido lembrar que as atividades tipicamente priorizadas para o teletrabalho são aquelas que demandam maior concentração e esforço individual e menor interação com outros servidores, uma vez que se supõe que o isolamento do servidor em sua própria residência propicie um ambiente mais tranquilo para o desenvolvimento destas atividades. No entanto, entende-se que, devido à pandemia e ao isolamento/distanciamento social, todas as pessoas com quem o servidor mora tendem a estar em casa, o que, pelo contrário, gera um ambiente com mais ruídos e distrações.

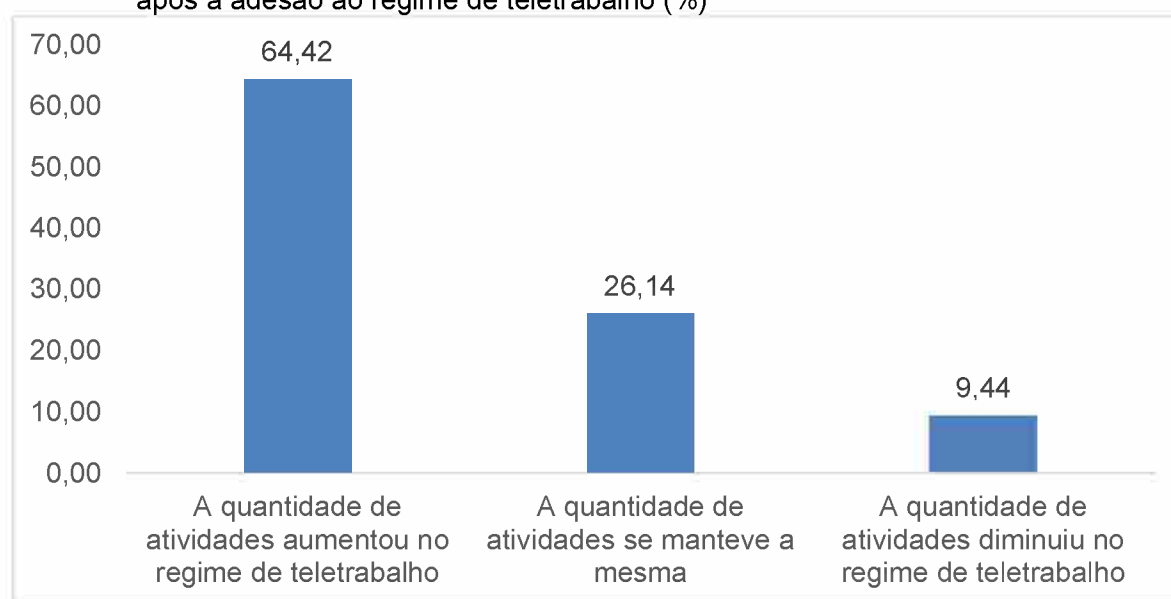
### 6.2.7 Desempenho e produtividade

A seção atual avalia as percepções dos servidores diante dos impactos da sua adoção do teletrabalho no que diz respeito ao seu desempenho. Assim, são considerados

a quantidade de atividades executadas em comparação ao momento anterior à implementação do teletrabalho e os critérios de caráter qualitativos que influenciam na dinâmica e desempenho do servidor.

O volume de atividades desenvolvidas pelos servidores sofreu variações após a adesão ao teletrabalho, conforme demonstra o gráfico 25:

Gráfico 25: Distribuição dos servidores de acordo com a variação do volume das atividades após a adesão ao regime de teletrabalho (%)



Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Assim, tem-se que 64,42% dos servidores perceberam que a quantidade de atividades aumentou no regime de teletrabalho. Esse percentual é ainda maior do que a percepção dos gestores quanto ao aumento das atividades de sua equipe (50,97%). Ou seja, os próprios servidores tiveram uma percepção de sobrecarga ainda maior do que a de seus gestores em relação ao trabalho desenvolvido. Dentre os servidores, 26,14% avaliaram que o volume de atividades se manteve e 9,44% que o volume diminuiu durante o regime de teletrabalho.

Em relação à existência de metas individuais de desempenho e produtividade no período anterior à adesão ao teletrabalho, tanto para a equipe como para o próprio servidor, a tabelas 21 apresenta a seguinte distribuição:

Tabela 21: Distribuição dos servidores e das equipes de acordo com a existência de metas de desempenho no período anterior ao teletrabalho e sua manutenção, redução ou ampliação durante o teletrabalho

<b>Existência de metas de desempenho antes do regime de teletrabalho</b>	<b>Equipe (%)</b>	<b>Servidor (%)</b>
Havia metas, que foram mantidas após a entrada no regime de teletrabalho.	35,08	36,86
Havia metas, que foram ampliadas após a entrada no regime de teletrabalho.	16,27	17,82
Havia metas, que foram reduzidas após a entrada no regime de teletrabalho	10,80	10,75
Havia metas, mas não soube responder se foram mantidas, reduzidas ou ampliadas	17,81	11,71
Não havia metas de produtividade anteriormente ao regime de teletrabalho	10,84	15,27
Não soube responder se havia metas	9,20	7,60
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Dessa forma, as metas de desempenho já eram pactuadas, anteriormente ao período de implementação do teletrabalho para 79,96% das equipes e unidades administrativa e para 77,14% dos servidores. Dentre estas equipes, as metas pactuadas permaneceram da seguinte maneira durante o teletrabalho: para 35,08% foram mantidas no mesmo patamar, para 16,27% foram ampliadas e para 10,80% foram reduzidas. Para 36,86% dos servidores as metas foram mantidas, para 16,27%, ampliadas e para 10,80%, reduzidas.

No regime especial de teletrabalho implementado no Poder Executivo não foi obrigatória a pactuação de metas com o servidor, tendo-se em vista a necessidade de simplificação do regime e a sua adoção como medida de contingenciamento da COVID-19. Ainda assim, neste regime, o cumprimento das metas de desempenho é equivalente ao cumprimento das horas de trabalho e o objetivo, em contextos normais, é que estas metas sejam superiores ou, pelo menos iguais, às estipuladas para os servidores em regime presencial. Portanto, as reduções destas metas de desempenho não se justificam

pela adoção do regime de teletrabalho, mas pelo contexto atípico, que impactou no acúmulo de atividades, na falta de capacitação destes servidores e gestores e nas atividades que podem não ser adequadas ao teletrabalho.

Além disso, ainda que não obrigatórias no momento, é grande a importância da adoção de metas para que seja mensurada a produtividade dos servidores, além de tornar mais claro o que é esperado das atividades desenvolvidas por eles e facilitar o seu acompanhamento pelos gestores.

Foram elencados alguns indicadores para que os servidores avaliassem o desempenho de sua equipe, apresentados na tabela abaixo:

Tabela 22: Critérios para a avaliação do desempenho dos servidores

Critérios para a avaliação do desempenho dos servidores	Discordo Completamente (%)	Discordo Parcialmente (%)	Não discordo nem concordo (%)	Concordo Parcialmente (%)	Concordo Completamente (%)	Total (%)
A produtividade aumentou	12,97	10,63	26,97	21,48	27,95	100,00
As reuniões virtuais são mais produtivas do que as presenciais	23,68	13,52	24,53	17,61	20,65	100,00
As exigências em relação à produtividade aumentaram no regime de teletrabalho	8,67	8,39	20,48	22,69	39,76	100,00
A motivação para o trabalho durante o período de teletrabalho é maior do que no regime presencial	32,60	14,40	23,48	12,86	16,66	100,00
A chefia imediata acompanha adequadamente o trabalho da equipe em teletrabalho	3,65	5,46	8,38	19,12	63,38	100,00
A disponibilidade da chefia imediata para contato com a equipe não foi prejudicada no teletrabalho	6,82	6,81	10,77	19,79	55,81	100,00
Há clareza quanto aos critérios utilizados para a avaliação das atividades durante o teletrabalho	8,00	9,53	17,48	24,29	40,70	100,00
Há mais valorização do trabalho no regime de teletrabalho do que no regime presencial	33,98	15,28	27,45	13,08	10,22	100,00

Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Assim, 49,43% dos servidores concordaram – parcial ou completamente - que a produtividade aumentou, mesmo que esse aumento de produtividade não esteja acompanhado da ampliação das metas de desempenho na mesma proporção. Ainda,

26,97% não discordaram e nem concordaram, o que se interpreta que a produtividade se manteve para esse percentual de servidores, ao passo que 23,60% dos servidores discordaram - parcial ou completamente – da afirmativa.

Por outro lado, destaca-se que, de acordo com a percepção de 62,45%, as exigências quanto à produtividade aumentaram desde que o teletrabalho foi implementado.

Em relação à maior motivação para o trabalho, comparando o atual regime de teletrabalho ao regime de trabalho presencial, 47,00% discordaram sobre esse aumento e, pelo contrário, sentem-se menos motivados.

O aumento da motivação é, de acordo com Freitas (2008), uma vantagem decorrente da adoção do teletrabalho. No entanto, essa foi a percepção de apenas 29,52% dos servidores. Esse critério de desempenho, é claro, deve ser analisado considerando o contexto de pandemia, que afetou a rotina e as perspectivas dos servidores em relação aos diferentes âmbitos de sua vida, e, por consequência, impacta na motivação do teletrabalhador para desempenhar as atividades profissionais.

Por outro lado, conforme o modelo de gerenciamento em Y, considerado o ideal para implementação do teletrabalho por Steil e Barcia (1999), são necessários o foco em resultados e as condições adequadas para que os servidores se sintam motivados e engajados. Com isso, é importante haver uma relação de confiança entre gestor e servidor, bem como o suporte para o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor. Além desses fatores, incluem-se questões relevantes para a maior motivação, como as condições adequadas de infraestrutura e equipamentos, o que já foi observado como problemático para uma parcela relevante dos servidores.

Ainda, quanto às reuniões virtuais, 38,26% opinaram que são mais produtivas do que as reuniões presenciais, 24,53% que ambas são igualmente produtivas e 37,20% consideram as reuniões presencial mais produtivas. O percentual de servidores que consideram as reuniões presenciais mais produtivas é significativamente superior ao percentual de gestores que têm a mesma opinião - apenas 18,90%. Portanto, essa diferença pode se justificar pelas dificuldades, técnica ou de participação, já apresentadas pelos servidores ou por uma distorção de percepções entre quem está gerindo a equipe e a própria equipe.

Em relação às percepções quanto ao trabalho desenvolvido pela chefia direta, houve as melhores avaliações: 82,51% consideraram que a chefia imediata acompanhava adequadamente o trabalho da equipe, 75,60% afirmaram que a disponibilidade da chefia imediata não foi prejudicada desde a implementação do teletrabalho e 64,99% pontuaram que têm clareza quanto aos critérios utilizados para avaliação de suas tarefas.

Essas avaliações são positivas, especialmente considerando que a comunicação com o gestor, bem como o apoio do gestor são fatores críticos para que a implementação do teletrabalho seja bem-sucedida (KOWALSKI; SWANSON, 2005), especialmente no período posterior à superação da pandemia. Ainda, ter conhecimento sobre o que é esperado possibilita que o servidor utilize seus pontos fortes, mantenha os níveis de entrega e produtos desejados, bem como evite o retrabalho (HAYES *et al.*, 2019).

Por fim, 49,25% discordam que há maior valorização das atividades desenvolvidas em teletrabalho comparado ao regime de trabalho presencial. Esse percentual corrobora com Rocha e Amador (2018), que pontuam um possível “superengajamento” na tentativa de superar a máxima de “quem não é visto não é lembrado”. Ou seja, os teletrabalhadores sentem que há menos reconhecimento neste regime de trabalho devido à diminuição do contato face a face com a chefia. Para além do âmbito profissional, Silva (2018) pontua que este menor reconhecimento é um dos principais fatores que comprometem a saúde mental do teletrabalhador.

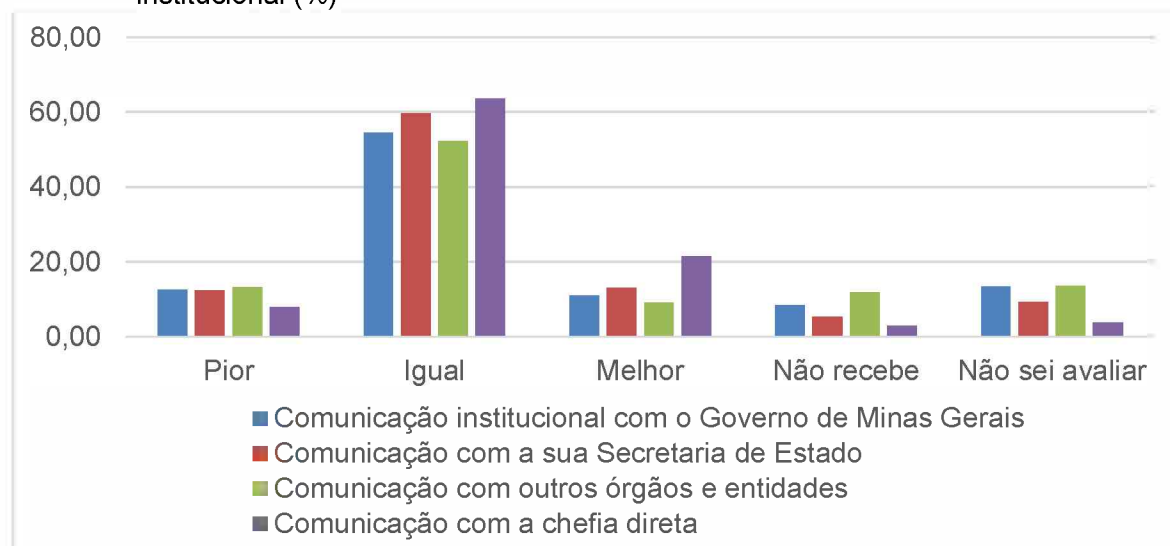
#### **6.2.8 Comunicação Institucional**

Na seção atual, são observadas as comunicações formais e informais, fator importante para o sucesso da implementação do teletrabalho (KOWALSKI; SWANSON, 2005).

Foram considerados comunicação institucional: os informes oficiais da Assessoria de comunicação emitidos pelo Governo do Estado; os e-mails e outras formas de comunicação com a diretoria ou coordenação emitidos pela Secretaria de Estado à qual o servidor está vinculado; comunicação com a chefia direta e a comunicação com outros órgãos e entidades.

Assim, o gráfico 26 expõe a percepção dos servidores em relação ao desempenho destes setores:

Gráfico 26: Percepção dos servidores quanto ao desempenho das formas de comunicação institucional (%)



Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

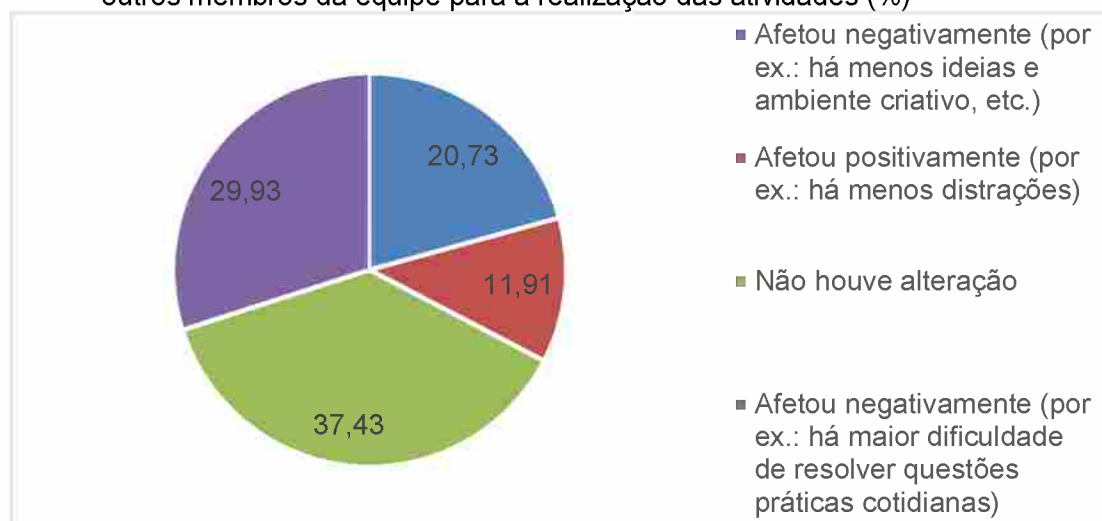
Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Novamente, as melhores avaliações foram atribuídas à comunicação com a chefia direta, considerada melhor durante o teletrabalho por 21,58% dos servidores, igual por 63,65% e pior por 7,98%, ao passo que 6,79% não souberam avaliar ou não tiveram comunicação com a sua chefia direta. Por outro lado, a comunicação com outros órgãos e entidade foi a mais prejudicada, visto que 13,20% consideram que piorou, 52,23% que se manteve, 9,08% que melhorou – 25,49% dos servidores não se comunicavam com outros órgãos/entidades ou não souberam avaliar.

Para todas as instâncias a maioria dos servidores avaliou que não houve alterações. Estas avaliações reafirmam as mesmas percepções dadas pelos gestores.

Além disso, também buscou-se saber sobre os impactos da adesão ao teletrabalho e da consequente redução da comunicação face a face com os outros colegas da equipe na realização das tarefas do servidor. Os resultados são apresentados pelo gráfico 27:

Gráfico 27: Percepção dos servidores sobre a falta de comunicação e interação presencial com outros membros da equipe para a realização das atividades (%)



Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Para 37,43% não houve nenhuma alteração em relação a suas atividades. No entanto, para 50,66% houve alterações negativas, sendo que 29,93% consideraram que há dificuldades quanto às questões práticas das atividades e 20,73% demonstraram dificuldades nas questões criativas. Apenas 11,91% consideraram que a mudança teve consequências positivas como, por exemplo, menos distrações.

Estes impactos negativos remetem à falta do ambiente de trabalho coletivo adequado para que o servidor possa contar com a experiência e o desenvolvimento profissional de seus colegas. Este distanciamento pode, inclusive, influenciar na retenção do conhecimento por parte do servidor, caso este não se sinta pertencente à equipe e à organização (SERRA, 1996).

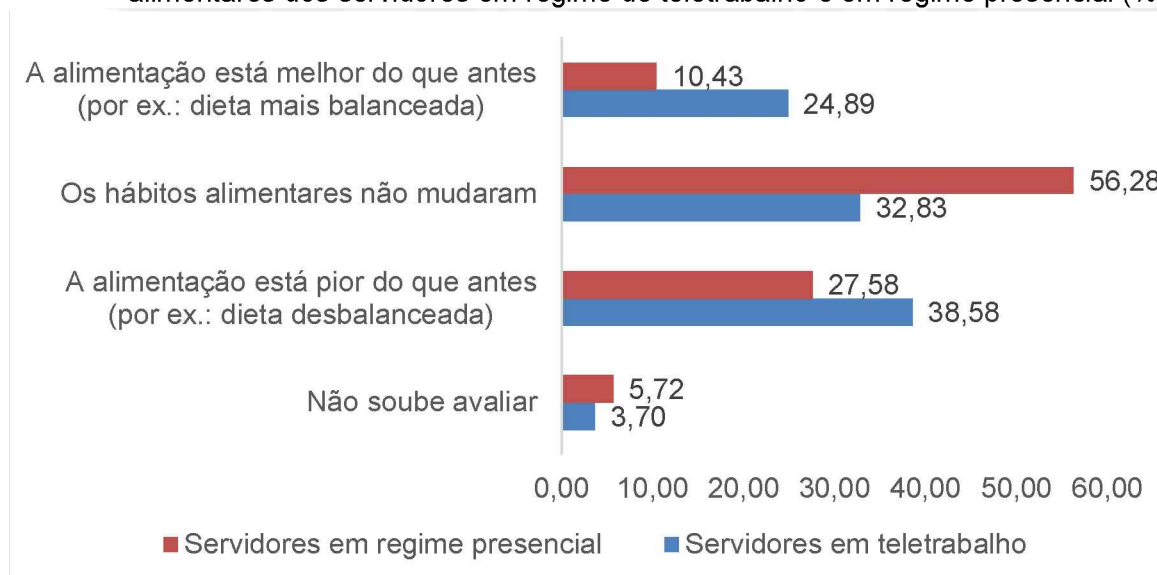
### 6.2.9 Saúde e qualidade de vida

Esta seção elenca indicadores pertinentes à saúde e à qualidade de vida dos servidores. Assim, são incluídas as respostas dadas pelos servidores que estão em ambos os regimes, em teletrabalho e em trabalho presencial, para que se entenda como o início do teletrabalho e da pandemia afetaram seu bem-estar.

Os indicadores elencados foram: alimentação, consumo de bebidas alcóolicas, prática de exercícios físicos, qualidade e quantidade de sono e saúde mental.

Os hábitos alimentares foram alterados por uma parcela significativa de servidores em teletrabalho – tanto positiva quanto negativamente, conforme o gráfico abaixo:

Gráfico 28: Os impactos do início do regime de teletrabalho e/ou da pandemia nos hábitos alimentares dos servidores em regime de teletrabalho e em regime presencial (%)



Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

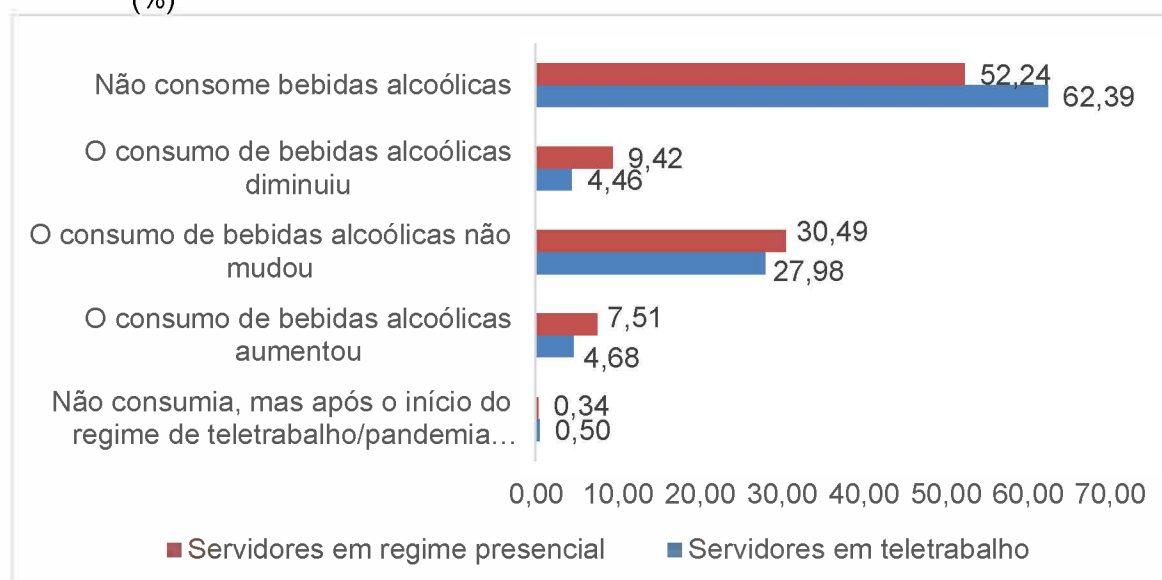
Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Entre os servidores que seguem em regime presencial, 38,01% afirmaram ter modificado seus hábitos alimentares, enquanto entre os teletrabalhadores, 63,47% mudaram a sua alimentação. Esta mudança é decorrente da realização de todas ou, pelo menos, da maior parte das refeições em casa.

Assim, dentre os teletrabalhadores, 38,58% afirmaram possuir uma alimentação pior do que no regime anterior ao teletrabalho, ao passo que 24,89%, uma alimentação melhor. Portanto, vê-se que a implementação do teletrabalho afetou uma maior parcela de servidores negativamente, o que pode ser decorrente do aumento das horas destinadas às atividades de trabalho e/ou às outras atividades domésticas que dificultam a realização de refeições mais saudáveis.

Em relação ao consumo de bebidas alcólicas, o início da pandemia e do teletrabalho impactaram uma menor parcela de servidores:

Gráfico 29: Os impactos do início do regime de teletrabalho e/ou da pandemia no consumo de bebidas alcólicas dos servidores em regime de teletrabalho e em regime presencial (%)



Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

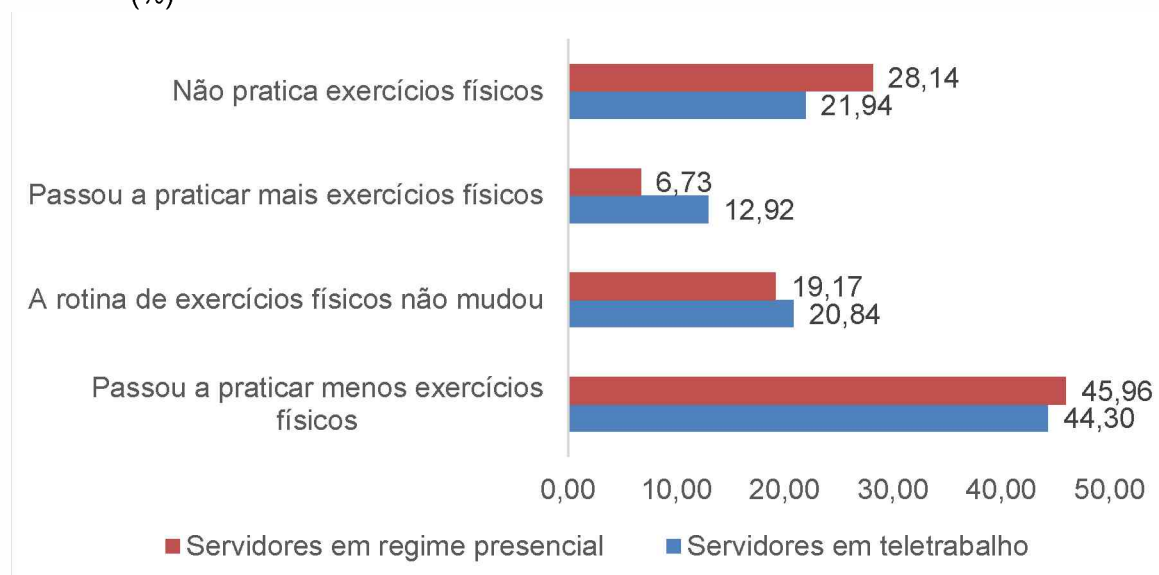
Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Dentre os respondentes, 90,37% dos teletrabalhadores não consomem ou não tiveram o nível de consumo de bebidas alcólicas afetado desde a implementação do teletrabalho. Dentre os servidores em regime de trabalho presencial, 82,73% não consomem ou não tiveram o nível de consumo de bebidas alcólicas afetado pela pandemia.

Dessa forma, para 9,42% dos servidores em regime presencial e 4,46% dos teletrabalhadores diminuíram o consumo de bebidas alcólicas, o que pode ser justificado pela diminuição das interações sociais presenciais, bem como a não recomendação de festas e aglomerações pelos órgãos de saúde.

Quanto à prática de exercícios físicos, uma significativa parcela dos servidores passou a praticar menos: 45,96% dos servidores em regime presencial e 44,30% dos teletrabalhadores. Os percentuais são apresentados no gráfico 30:

Gráfico 30: Os impactos do início do regime de teletrabalho e/ou da pandemia na prática de exercícios físicos dos servidores em regime de teletrabalho e em regime presencial (%)



Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

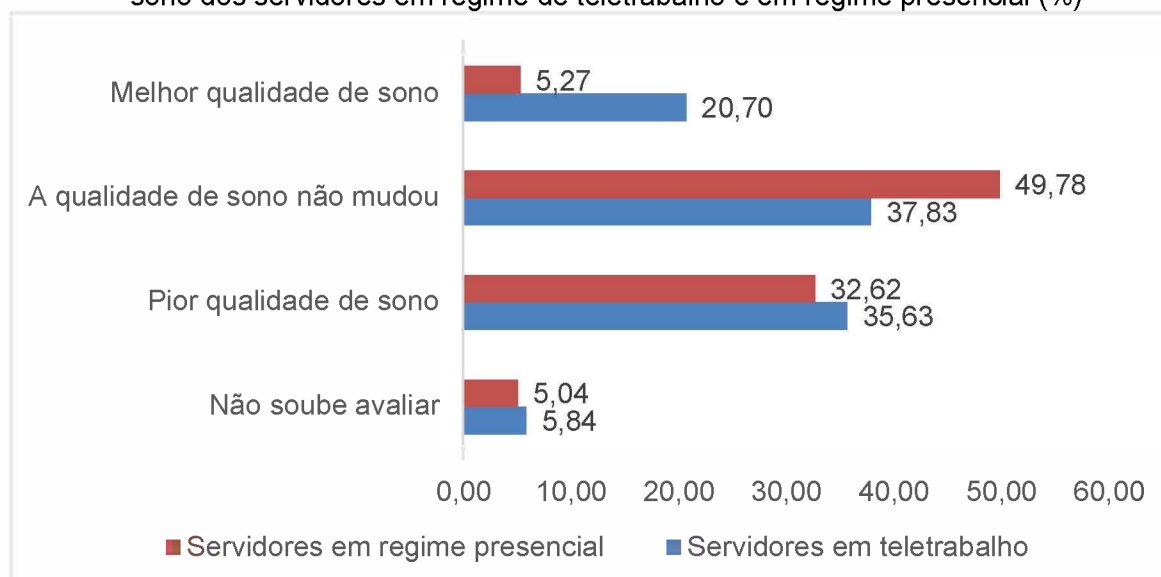
Portanto, nesse caso, o fator principal para essa diminuição não foi a adesão ao teletrabalho, mas, sim, as consequências da pandemia, como, por exemplo, o fechamento de academias e a não recomendação de exercícios ao ar livre em muitas cidades do estado.

Por outro lado, 12,92% dos teletrabalhadores passaram a praticar mais exercícios físicos, uma parcela superior à de servidores em regime presencial, o que demonstra que a flexibilidade do teletrabalho pode estar sendo convertida em autocuidado no caso destes servidores.

Ainda assim, a redução do número de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais que praticam exercícios físicos impacta física e mentalmente, já que essas práticas são um mecanismo para aliviar o estresse.

Em relação aos impactos da adesão do regime de teletrabalho e/ou do avanço da pandemia na qualidade e quantidade de sono dos servidores, os gráficos 31 e 32 apresentam os resultados:

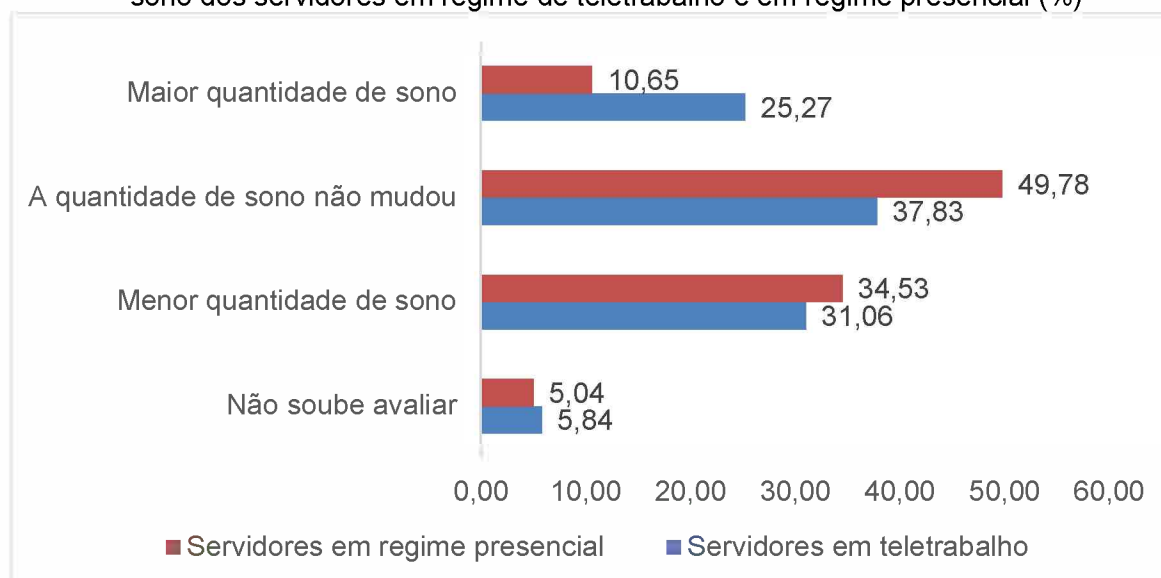
Gráfico 31: Os impactos do início do regime de teletrabalho e/ou da pandemia na qualidade do sono dos servidores em regime de teletrabalho e em regime presencial (%)



Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Gráfico 32: Os impactos do início do regime de teletrabalho e/ou da pandemia na quantidade de sono dos servidores em regime de teletrabalho e em regime presencial (%)



Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

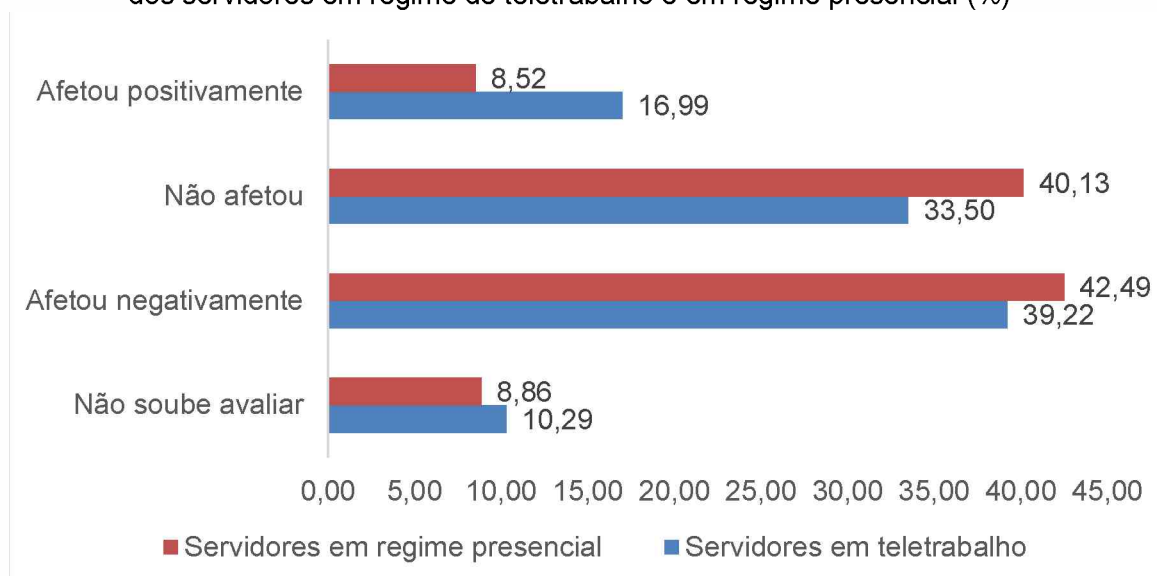
Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Para 49,78% dos servidores em regime de trabalho presencial e 37,83% dos teletrabalhadores, não houve alterações na qualidade de quantidade de sono. No entanto, para mais de 30% dos servidores dos dois grupos houve tanto uma diminuição da quantidade quanto uma piora da qualidade de sono.

Ainda assim, também se infere que o aumento das horas de sono para 10,65% dos servidores presenciais e 25,27% dos teletrabalhadores não necessariamente se converteram em melhor qualidade de sono, uma vez que apenas 5,27% dos servidores presenciais e 20,70% afirmaram que esta qualidade aumentou.

O último indicador, a saúde mental, demonstra a seguinte distribuição de servidores:

Gráfico 33: Os impactos do início do regime de teletrabalho e/ou da pandemia na saúde mental dos servidores em regime de teletrabalho e em regime presencial (%)



Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Neste ponto, compreende-se que a manutenção dos servidores em regime de trabalho presencial durante a pandemia foi mais prejudicial à saúde mental, ainda que com uma diferença percentual pequena: 42,49% dos servidores em regime presencial perceberam uma piora em sua saúde mental, ao passo que este percentual entre os teletrabalhadores foi 39,22%. Porém, é razoável que as preocupações decorrentes da pandemia afetem mais intensamente aqueles que continuam se deslocando ao trabalho, levando-se em consideração a apreensão em relação ao contágio da doença. Ainda assim, há um percentual de servidores bastante elevado que considerou que o teletrabalho e a pandemia afetaram negativamente a sua saúde mental.

A adesão ao teletrabalho impõe uma nova dinâmica aos servidores e, portanto, um processo de adaptação. Isso se torna mais complicado pelo caráter de urgência desta implementação e pela impossibilidade de um planejamento prévio.

Destaca-se ainda que quando considerados os servidores, em teletrabalho e em regime presencial, que sofreram mudanças nos aspectos avaliados, a maior parte percebeu uma piora em todos os aspectos. Portanto, essa mudança se deve à pandemia, mas, também, aos aspectos inadequados da implementação do teletrabalho como, por exemplo, a sobrecarga dos servidores.

Ainda, há três fatores principais que preocupam em relação ao teletrabalho (SILVA, 2018), mesmo que sua implementação ocorra em contextos mais comuns: o isolamento profissional, o abrandamento entre o público e o privado e a perda de reconhecimento.

Analisando-se todos os indicadores é perceptível, novamente, uma preocupação quanto à qualidade de vida e à saúde dos servidores em teletrabalho, especialmente considerando a alimentação, a qualidade de sono e a saúde mental, fatores mais impactados negativamente desde o início do teletrabalho. Ainda assim, acrescenta-se que estas alterações não podem ser atribuídas somente à adesão ao regime de teletrabalho.

Assim, para além da necessidade de fornecer e manter os equipamentos e a infraestrutura necessários, o órgão ou a entidade ao qual o servidor está vinculado também deve avaliar estes impactos do teletrabalho na qualidade de vida do servidor, principalmente após a superação do estado de calamidade, uma vez que a sua não observância afeta em casos de doenças ocupacionais.

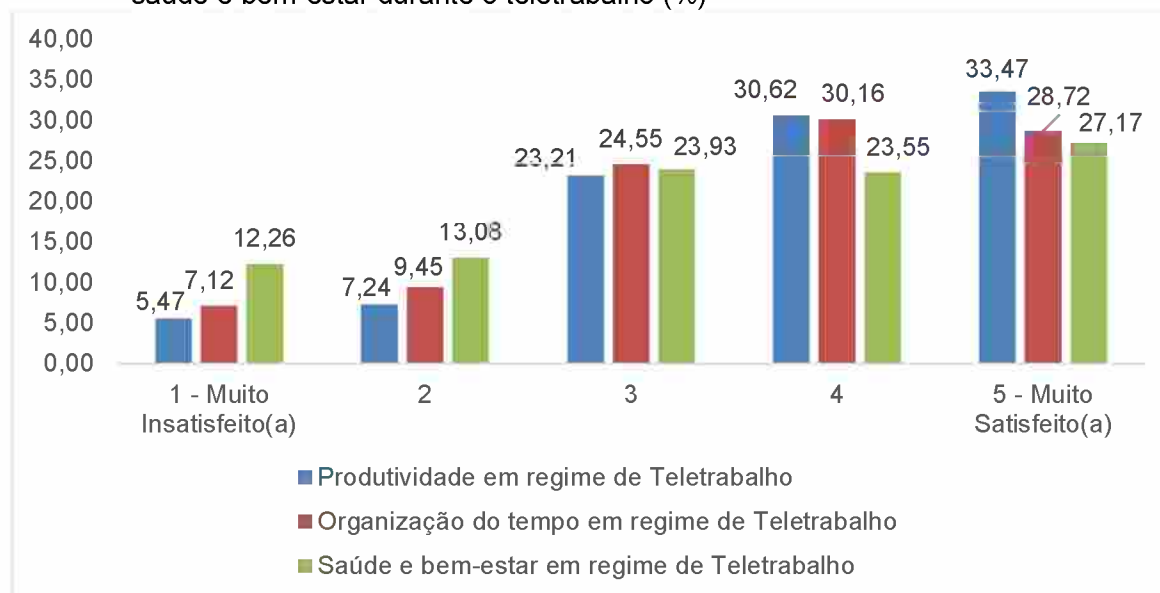
#### **6.2.10** Avaliação do Teletrabalho

Nesta última seção, analisam-se as avaliações dos servidores em relação ao período de desenvolvimento de suas atividades em teletrabalho, bem como suas perspectivas e preferências de regime de trabalho após a superação do estado de calamidade pública.

Avalia-se, inicialmente, as percepções dos servidores em relação a três critérios: sua produtividade, sua organização do tempo e sua saúde e bem-estar durante

o teletrabalho. Os servidores deveriam avaliar estes critérios de 1 a 5, sendo 1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito:

Gráfico 34: Percepção dos servidores em relação à produtividade, organização do tempo e saúde e bem-estar durante o teletrabalho (%)



Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

A produtividade é o critério mais bem avaliado pelos servidores (64,09% dos servidores estão razoavelmente ou muito satisfeitos), o que corrobora com o percentual de 49,43% dos servidores e com 47,89% dos gestores que consideraram que a produtividade aumentou desde a adesão ao teletrabalho. Por outro lado, a redução da motivação para 47,00% dos servidores durante o período de teletrabalho pode impactar negativamente na satisfação relativa à produtividade.

A conciliação das responsabilidades profissionais com outras atividades dos servidores, como, por exemplo, domésticas e familiares foi prejudicada, uma vez que as horas de trabalho aumentaram para 64,03% dos servidores e 38,69% consideraram que não conciliavam adequadamente estas diferentes demandas, dificultando a organização do tempo, de acordo com suas percepções. Dessa forma, 28,72% dos servidores estão muito satisfeitos e 30,16% razoavelmente satisfeitos, ao passo que 7,12% estão muito insatisfeitos e 9,45%, razoavelmente insatisfeitos com a organização do tempo.

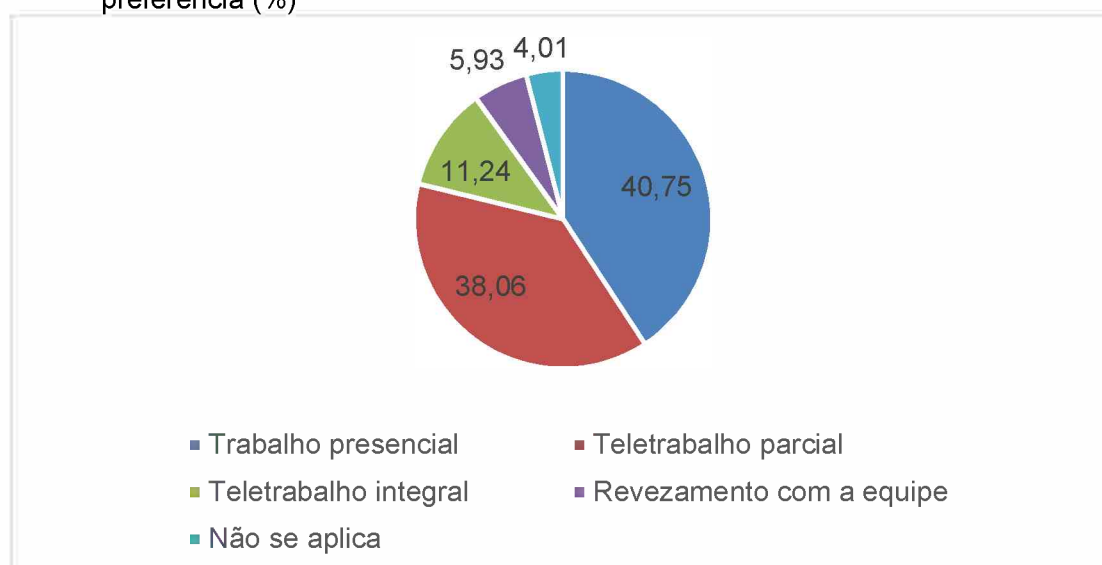
Em relação à saúde e bem-estar dos servidores, 27,17% estão muito satisfeitos e 23,55%, razoavelmente satisfeitos. Por outro lado, desde a adesão ao

teletrabalho e o início de restrições decorrentes da pandemia, os hábitos alimentares pioraram para 38,58% dos servidores, a qualidade de sono diminuiu para 35,63% e a saúde mental foi negativamente afetada para 39,22%, segundo suas percepções.

Dessa forma, a percepção dos servidores quanto a estes critérios elencados não necessariamente coincide com os outros dados levantados nesta pesquisa, uma vez que, embora satisfeitos com o seu desempenho e qualidade de vida, os servidores sofreram com significativos impactos durante o teletrabalho.

Diante disso, o gráfico 35 expõe as preferências dos servidores em relação aos regimes de teletrabalho:

Gráfico 35: Distribuição dos servidores de acordo com a modalidade de trabalho de sua preferência (%)



Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Assim, surpreende que 40,75% dos servidores preferiram o trabalho exclusivamente presencial, uma parcela muito superior à de gestores (23,98%); 38,06% dos servidores preferiram o teletrabalho parcial, em comparação com 64,39% dos gestores que preferiram este regime. Apenas 11,24% preferiram o teletrabalho integral e 5,93% optaram pelo revezamento com os outros membros da equipe, com períodos de trabalho presencial e períodos de teletrabalho a cada mês ou semestre, por exemplo.

Para 4,01% dos servidores o teletrabalho não se aplica por razões como, por exemplo, desempenhar atividades essenciais que só podem ser desenvolvidas presencialmente.

Dessa forma, os dois questionários demonstram percepções bastante divergentes entre os servidores e os gestores considerando o percentual de servidores e gestores que preferiram o regime de teletrabalho. Uma razão para essa situação decorre do percentual de 61,46% das respostas de servidores que desempenham atividades educacionais como, por exemplo, professores e diretores de escolas, diretamente afetados pelo fechamento de escolas devido ao avanço de pandemia e que demonstraram preferência pelo regime presencial.

Quando os servidores que desempenham atividades educacionais são retirados do cálculo, apenas 15,22% dos respondentes possuem preferência pelo regime exclusivamente presencial. Ainda, 50,85% dos servidores restantes preferem o teletrabalho parcial, 23,22%, o teletrabalho integral; 9,18% preferem o revezamento entre os membros da equipe e para 1,53% o teletrabalho não é aplicável.

Com o espaço destinado aos comentários adicionais dos servidores foi possível entender outros principais motivos para essa menor satisfação quanto ao regime de teletrabalho. Alguns servidores alegaram se sentir sobrecarregados durante o teletrabalho devido ao aumento da quantidade de demandas e à flexibilidade do teletrabalho que gera demandas durante 24 horas por parte dos gestores:

O trabalho aumentou por falta de planejamento, equipe pequena e volume de trabalho muito grande, muitas vezes por coisas desnecessárias. Mas o teletrabalho não gerou nenhum malefício. Pelo contrário, acho que o Estado economiza, e as pessoas conseguem "ganhar" o tempo de deslocamento. Mas caso seja implantado, tem que haver um planejamento, para que o servidor não seja prejudicado em relação ao número de horas trabalhadas. A sensação que eu tenho é que, por estar em isolamento, estou sempre disponível, e já cheguei a responder a demandas urgentes às 20h, tendo começado a trabalhar às 7h, domingos, feriados, etc. As chefias precisam se adequar e planejar melhor, para que o servidor não seja prejudicado nessa transição. (SERVIDOR(A) A)

Assim, é relevante compreender a necessidade de planejamento prévio à adoção do teletrabalho, o que não foi possível devido ao contexto de pandemia e isolamento/afastamento social. No entanto, persiste a necessidade de monitoramento controle deste regime e cabem treinamentos e capacitações direcionados aos gestores, especialmente quanto à organização do tempo, já que houve queixas frequentes em relação a demandas repassadas pelas chefias em horários de lazer do servidor. Ainda

que a flexibilidade sejam uma premissa do teletrabalho, é fundamental a manutenção do equilíbrio entre as demandas profissionais e pessoais

Além disso, outro motivo de reclamações decorre da manutenção do estilo de gerenciamento X (STEIL; BARCIA, 1999), em que gestores acreditam que há a necessidade de uma supervisão presencial para que os servidores se dediquem ao trabalho, o que é incompatível com o teletrabalho. Esta questão é confirmada pela percepção transcrita abaixo:

Outro ponto que tem prejudicado muito minha saúde mental é a cobrança excessiva e necessidade de "provar" que estou realmente trabalhando. Na unidade em que trabalho, até mesmo os atendimentos feitos via *whatsapp* tem que ser "printados" e enviados à chefia para comprovar que aquilo que relatei no Relatório de Atividades realmente aconteceu. Além de aumentar a quantidade de trabalho, porque agora precisamos relatar tudo o que fazemos e provar que realmente fizemos o que relatamos, isso tem trazido um estresse e desgaste muito grandes. Além de nos fazer sentir feridos na nossa própria dignidade e honestidade (SERVIDOR(A) B)

Esse modelo de gerenciamento deve ser substituído pelo estilo de gerenciamento Y, com foco em resultados, não mais voltado para o processo, e com a perspectiva de que, se as condições estiverem adequadas, os funcionários sentir-se-ão motivados a trabalhar. Caso contrário, a implementação do teletrabalho não será bem-sucedida e comprometerá a relação com a chefia e o vínculo com a instituição, conforme o depoimento acima, além de impactar significativamente na saúde mental dos servidores.

Também é comentada a necessidade de gastos por parte dos servidores para que a estrutura necessária ao teletrabalho seja garantida, conforme relato transcrito abaixo:

O Estado precisa avaliar como apoiará a disponibilidade de recursos de trabalho no home office. Por exemplo, com a maior utilização de smartphones e tablets nos últimos anos, os computadores e notebooks pessoais têm se tornado, em certa medida, dispensáveis ou menos utilizados. Com isso, conforme for a situação, não há uma preocupação na manutenção ou aquisição de novos computadores e notebooks pessoais. Assim, esses recursos vão se tornando defasados e incompatíveis com a rotina exigida no home office (uma máquina deve funcionar diariamente, em torno de 7 a 10 horas). O servidor acaba se deparando com uma necessidade de trabalho que é arcada individualmente, sem uma contrapartida da organização. Sem contar com os demais custos para se trabalhar em casa, que também são pagos exclusivamente pelo servidor (luz, internet, etc.). (SERVIDOR(A) C)

Neste contexto, pontua-se que seria mais adequada a formalização de ajuda de custo para a aquisição e manutenção das estruturas e do ambiente do teletrabalho, o que, por outro lado, é incompatível com o cenário financeiro atual do Governo do Estado. Ainda assim, transferir ao teletrabalhador os custos desta infraestrutura impactam em uma maior vulnerabilidade de acordo com seus recursos financeiros (FREITAS, 2008).

Por fim, foi destacado pelos próprios servidores que o cenário atípico impactou na experiência do teletrabalho, de acordo com o relato abaixo transcrito:

Acredito que a experiência com o teletrabalho atual é muito particular, considerando, sobretudo: 1) que as escolas não estão funcionando, logo, as crianças estão em casa, junto com os seus pais, que ainda precisam desempenhar a função de "professores"; 2) que não apenas estamos em teletrabalho, mas também em isolamento social em um contexto de pandemia associada com outras crises, logo, por exemplo, de um lado, há um *stress* que nos assola que tem a ver com outras preocupações e também com o fato de estarmos com a mobilidade comprometida; 3) que não podemos contar com o auxílio de empregados domésticos, que também estão em casa em função da pandemia, logo, precisamos também assumir atividades domésticas que não assumíamos anteriormente. (SERVIDOR(A) D)

Dessa forma, os comentários feitos pelos servidores explicitam a necessidade de mudança do contexto organizacional (STEIL; BARCIA, 1999) e o seu alinhamento com o regime de teletrabalho. Ainda assim, destaca-se o potencial da implementação do teletrabalho, especialmente em um contexto diferente, já que as principais desvantagens elencadas estão vinculadas à própria pandemia e à falta de planejamento e treinamento/capacitação dos teletrabalhadores e gestores.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar a implementação do teletrabalho no Estado de Minas Gerais como uma medida de enfrentamento e prevenção da COVID-19.

Diante do contexto de pandemia e da necessidade de adaptações para que fosse possível a manutenção das atividades dos servidores públicos, fez-se necessária a implementação do teletrabalho de forma ampla no Poder Executivo do Estado, ainda que de maneira adaptada e mais simplificada. Esse cenário, no entanto, evidenciou a necessidade de aproximar a Administração Pública à gestão orientada para resultados, com o objetivo de alcançar maior produtividade e melhor qualidade dos serviços prestados.

Com isso, foi e ainda é necessário não apenas a quebra de paradigmas, mas, também, a superação de um contexto organizacional engessado para que novos processos de gestão sejam adotados, o que não deve ser considerado apenas em momentos atípicos. O teletrabalho, considerando os rápidos avanços da sociedade da informação atual, já era uma importante estratégia para garantir vantagens competitivas, ainda que fosse pouco difundido na Administração Pública.

Conclui-se que a adoção do Regime Especial de Teletrabalho não é apenas uma medida necessária para garantir o distanciamento/isolamento social recomendados pelos órgãos de saúde, mas, também uma experiência positiva e com resultados de produtividade e desempenho bastante satisfatórios, quando se analisa a experiência de Minas Gerais. Isto pois percebe-se um aumento na produtividade dos trabalhadores e a manutenção e/ou aumento das metas alcançadas para a maioria dos servidores que participaram desta pesquisa.

Por outro lado, o aumento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados ocorreram a preço de adaptações significativas por parte dos servidores e uma relevante diminuição da qualidade de vida e da saúde dos gestores e servidores, conforme mostraram os critérios avaliados. O que vem ocorrendo vai de encontro às literaturas disponíveis que dispunham que a melhoria da qualidade de vida dos teletrabalhadores era uma das consequências da adesão ao teletrabalho. Por outro lado, não é possível analisar esse fator individualmente, uma vez que foi implementado em conjunto com o avanço da pandemia e com outras consequentes restrições.

Um dos fatores mais impactados foi o aumento das horas de trabalho diárias, recorrente nas duas pesquisas. A possibilidade de melhor conciliação entre as demandas profissionais e a familiares é apontada na teoria como uma vantagem do teletrabalho. Porém, o que se percebeu na experiência estudada é a dificuldade de fazer essa delimitação, sendo que, na maior parte das vezes, o trabalho invade os espaços e os horários destinados ao lazer e às demandas pessoais. Para alguns teletrabalhadores, esse tópico está acompanhado de queixas em relação à aparente disponibilidade durante todo momento e o envio de demandas pela chefia em horários não determinados para a jornada de trabalho.

Ainda, questões físicas como dores musculares, na coluna ou nas articulações são decorrentes deste aumento na jornada de trabalho e da falta de infraestrutura adequada ergonomicamente, que não foram devidamente observadas devido à implementação do teletrabalho em caráter de urgência. Mobiliários, equipamentos e tecnologias apropriados ao desenvolvimento das atividades devem ser garantidos pela instituição à qual o servidor é vinculado para que se viabilize o melhor desempenho do servidor e se evitem doenças ocupacionais, especialmente considerando a manutenção do teletrabalho a médio e longo prazo.

Apesar de mais sensíveis, não são apenas os problemas físicos que afetam os gestores e servidores, mas, também, questões psicológicas, psiquiátricas e mentais, principalmente decorrentes do isolamento profissional e social, do abrandamento dos limites entre a vida pessoal e profissional e do menor reconhecimento proveniente dos novos métodos de controle e acompanhamento das atividades em teletrabalho. Neste ponto, é dever da Administração Pública assumir um papel de protagonismo na gestão dessas consequências para que se evitem danos na vida pessoal e profissional destes indivíduos.

Para além da necessidade de prover e manter as estruturas necessárias ao teletrabalho, também há uma elevada demanda por treinamentos e capacitações aos gestores e servidores, uma vez que são nítidas as lacunas decorrentes da implementação do teletrabalho em caráter de urgência. Para os gestores, surge a necessidade de treinamentos para o gerenciamento remoto, para a adequação ao modelo de gerenciamento orientado para resultados e para a descentralização de

decisões e atividades aos seus colaboradores. Para os servidores, os treinamentos devem incluir conteúdos como o uso de equipamentos e ferramentas necessários para o desenvolvimento das atividades em teletrabalho, o gerenciamento adequado do tempo, além de discorrer e oferecer suporte quanto às mudanças psicológicas e sociais decorrentes da adesão ao teletrabalho.

Outro tópico bastante pertinente é o alinhamento da estrutura organizacional às demandas do teletrabalho. Em especial, os gestores do Poder Executivo do Estado precisam construir relações baseadas na confiança e na comunicação clara com a sua equipe, além de adotar o estilo de gerenciamento Y, voltado aos resultados, visto que o controle dos processos de maneira presencial não é mais adequado e não pode ser adaptado para o gerenciamento remoto.

Para isso, outros mecanismos de acompanhamento e controle se tornam necessários. No caso do Regime Especial de Teletrabalho, foram adotados o Plano de Trabalho Individual e do Relatório de Atividades, mecanismos obrigatórios e simplificados para que fosse viável a adoção ao regime. Adiante, esses relatórios poderão ser analisados para que seja mensurada a produtividade das equipes, o que servirá como base para a seleção de atividades que mais se adequam ao teletrabalho.

Além disso, exige-se uma cultura organizacional voltada ao estímulo da autonomia dos servidores, uma vez que o regime de teletrabalho produz um ambiente mais complexo e demanda uma tomada de decisões mais descentralizada. Para a manutenção do teletrabalho no período posterior à superação da pandemia será necessária, também, a análise da natureza das atividades que são desenvolvidas e do perfil do próprio servidor para uma seleção assertiva quanto ao aumento da produtividade.

Dessa forma, o que se entende é que as lacunas e as dificuldades percebidas durante o período do Regime Especial de Teletrabalho se justificam devido ao contexto de grandes limitações imposto pela pandemia, o que impossibilitou o planejamento da implementação do regime. Porém, o monitoramento e o controle devem ocorrer durante todo o período de execução do teletrabalho e ações como o oferecimento de cursos de qualificação, por exemplo, devem ocorrer concomitantemente ao Regime Especial de Teletrabalho.

A respeito dos limites da pesquisa, apontam-se as fontes restritas que discorrem sobre a adoção do teletrabalho no Brasil e, mais especificamente, no setor público brasileiro. Por outro lado, por se tratar de uma temática que ganhou protagonismo, desde março de 2020, com o avanço da pandemia e a necessidade de isolamento/distanciamento social, apresenta grande dinamismo e novos estudos bem como legislações surgem a todo momento.

Por fim, ressalta-se que este estudo é apenas um passo inicial para se analisar a implementação do teletrabalho no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, limitado por um curto espaço de tempo e à percepção dos servidores e gestores. Dessa forma, não esgota as perspectivas e análises a respeito desta implementação.

Aponta-se, para trabalhos que venham a ser produzidos, a possibilidade de análise a médio prazo dos impactos da adoção do teletrabalho, bem como a inclusão de critérios como a economicidade decorrente desta implementação para a organização. Ainda, outra possibilidade será analisar os rumos do teletrabalho na Administração Pública de Minas Gerais, após a superação do estado de calamidade.

## REFERÊNCIAS

- ABRÃO, Ana Carla; NETO, Armínio Fraga; SUNDFELD, Carlos Ari. **A Reforma Do Rh Do Governo Federal**: Série Panorama Brasil. Oliver Wyman, Brasil, 2019. Disponível em: <<http://iepecdg.com.br/wp-content/uploads/2019/09/A-Reforma-Do-Rh-Do-Governo-Federal.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2020.
- ANDRADE, Diego César Terra de. **Engajamento no Trabalho no Serviço Público: Um Modelo Multicultural**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 24, n. 1, p. 49-76, Jan. 2020. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552020000100049&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552020000100049&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 21 jan. 2020.
- BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil**. Cadernos EBAPE. Brasil, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512010000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512010000100006)>. Acesso em: 07 nov. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Altera o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho e dá outras providências. Brasília: Planalto, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm). Acesso em: 30 set. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília: Planalto, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm). Acesso em: 16 out. 2019.
- BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília, DF: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2020.
- CARMO, Luana Jéssica Oliveira et al. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. In Rev. Serv. Público. Brasília, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/3277/1/GEST%C3%83O%20ESTRAT%C3%89GICA%20DE%20PESSOAS%20NO%20SETOR%20P%C3%9ABLICO%20PERCEP%C3%87%C3%95ES%20DE%20GESTORES%20E%20FUNCION%C3%81RIOS%20ACERCA%20DE%20SEUS%20LIMITES%20E%20POSSIBILIDADES%20EM%20UMA%20AUTARQUIA%20FEDERAL.pdf>>. Acesso em 16 mar. 2020.
- CARNEIRO, Ricardo; MENICUCCI, Telma M. G. **Gestão pública no século XXI**: as reformas pendentes. In FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. A saúde no Brasil em 2030 - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de

Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. Vol. 1. pp. 135-194. ISBN 978-85-8110-015-9. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/895sg/pdf/noronha-9788581100159-06.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2019.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho**. 124 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3273/Capaetc%202.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 26 set. 2019.

DINGEL, Jonathan; NEIMAN, Brent. **How many jobs can be done at home?** Cambridge, United States: NBER, 2020. (*Working Paper*, n. 26948). Disponível em: <<https://www.nber.org/papers/w26948.pdf>>. Acesso em: 09 jun. 2020.

ELAINE, Jeniffer. **Os Desafios da Mobilidade Urbana para 2020**. Livre, 2020. Disponível em: <<https://olivire.com.br/os-desafios-da-mobilidade-urbana-para-2020>>. Acesso em: 05 mar. 2020.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. De; ZANINI, Marco Tulio Fundão. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na Administração Pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal**. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/74605/77315>>. Acesso em: 02 abr. 2020.

FILHO, José de Albuquerque Nogueira *et al.* **O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública**. In: Revista do Serviço Público, v. 71 n. 2, p. 274-296. 2020. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3173/2638>>. Acesso em: 05 jul. 2020.

FONSECA, Milena Pires Angelini. A Lei nº 12.551/2011 e os meios telemáticos de comunicação. **Jus**, 2012. Disponível em: <<https://tecnoblog.net/247956/referencia-site-abnt-artigos/>>. Acesso em: 23 mar. 2020.

FREITAS, Silvia Rodrigues. **Teletrabalho na Administração Pública Federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI**. Dissertação de Mestrado em Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, 2008. p. 69. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3522/S.Freitas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 14 out. 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa. Série Educação a Distância**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Disponível em:

<<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989. 200 p.

GOÉS, Geraldo Sandoval; MARTINS, Felipe dos Santos; NASCIMENTO, José Antônio Sena do. **Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo**. In: Carta de Conjuntura, V. 47, p. 1-10. 2020. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200608\\_nt\\_cc47\\_teletrabalho.PDF](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200608_nt_cc47_teletrabalho.PDF)>. Acesso em: 09 jun. 2020.

HAYES, Mary *et al.* **The Global Study of Engagement**. Disponível em: <https://www.adp.com/resources/articles-and-insights/articles/g/global-study-of-engagement-technical-report.aspx?referrer={95522E03-C5DD-4626-8BE8-7D223D961259}>>. Acesso em: 16 set. 2019.

International Labour Organization – ILO. **Making work arrangements more family-friendly**. 2004. Disponível em: <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_170712.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_170712.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2019.

KIM, Joon Ho. **Cibernética, Ciborgues E Ciberespaço**: Notas Sobre As Origens Da Cibernética E Sua Reinvenção Cultural. Porto Alegre: Horizontes Antropológicos. Vol.10, n. 21, jan./jun., 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ha/v10n21/20625.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2019.

KOWALSKI, Kellyann Berube; SWANSON, Jennifer Ann. **Critical success factors in developing teleworking programs**. In: Benchmarking: An International Journal, V. 12, 2005, pp. 236-249. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14635770510600357/full/pdf?title=critical-success-factors-in-developing-teleworking-programs>>. Acesso em: 21 mai. 2020

LIMA, Mauro Saraiva Barros. **O Teletrabalho No Poder Judiciário Brasileiro**: Ganhos Para Tribunais E Sociedade? As Experiências De Santa Catarina E Amazonas. Dissertação de Mestrado em Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, 2018. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/24303/VERS%c3%83O%20FINAL\\_MAURO%20SARAIVA%20BARROS%20LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/24303/VERS%c3%83O%20FINAL_MAURO%20SARAIVA%20BARROS%20LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 05 abr. 2020.

LONGO, Francisco. Mérito e flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público. São Paulo: Fundap, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MASI, Domenico de. **O Futuro do Trabalho** – Fadiga e Ócio na Sociedade Pós-Industrial. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2000. European Trade Union Confederation. *Framework agreement on telework*. Brussels: ETUC, 2002.

MELLO, Álvaro. **Teletrabalho (telework)**: o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. Rio de Janeiro: Qualitymark, ABRH-Nacional, 1999. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/index.php/o-trabalho-em-qualquer-lugar-e-a-qualquer-hora/>>. Acesso em: 21 mai. 2020.

MELO, Geraldo Magela. O Teletrabalho na Nova CLT. **Anamatra**, Brasília, 28 jul. 2017. Disponível em: <<https://www.anamatra.org.br/artigos/25552-o-teletrabalho-na-nova-clt>>. Acesso em: 25 mar. 2020.

MINAS GERAIS. **Decreto nº47.885, de 13 de março de 2020**. Dispõe sobre o Projeto Experimental de Teletrabalho, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Diário do Executivo, Minas Gerais, 2020a. Disponível em: <<https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/?dataJornal=2020-03-14>>. Acesso em: 07 abr. 2020.

MINAS GERAIS. **Decreto nº47.886, de 15 de março de 2020**. Dispõe sobre medidas de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento, no âmbito do Poder Executivo, da epidemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente Coronavírus (COVID-19), institui o Comitê Gestor do Plano de Prevenção e Contingenciamento em Saúde do COVID-19 – Comitê Extraordinário COVID-19 e dá outras providências. Diário do Executivo, Minas Gerais, 2020b. Disponível em: <<https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/?dataJornal=2020-03-15>>. Acesso em: 07 abr. 2020.

MINAS GERAIS. **Deliberação Do Comitê Extraordinário Covid-19 Nº 2, de 16 de março de 2020**. Dispõe sobre a adoção do regime especial de teletrabalho como medida temporária de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento, no âmbito do Poder Executivo, da epidemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente coronavírus (COVID-19). Diário do Executivo, Minas Gerais, 2020c. Disponível em: <<https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/?dataJornal=2020-03-17>>. Acesso em: 07 abr. 2020.

MINAS GERAIS. **Lei nº23.674, de 09 de julho de 2020**. Estabelece princípios e diretrizes para as ações relativas à adoção do teletrabalho no serviço público estadual e dá outras providências. Diário do Executivo, Minas Gerais, 2020d. Disponível em: <<http://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/?dataJornal=2020-07-10>>. Acesso em: 15 jul. 2020.

MROSS, Henry. **Implantação De Projeto-Piloto De Teletrabalho Na Coordenação-Geral De Informática Da Secretaria Da Previdência**. 2014-2016. Trabalho de

Conclusão de Curso (Especialização). Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2466/1/Henry%20Mross.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2019.

NOHARA, Jouliana Jordan *et al.* **O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores.** In: Revista de Administração e Inovação, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174/83246>>. Acesso em: 25 set. 2019.

Número de pessoas que circulam pela sede do Executivo supera população de muitas cidades mineiras. **Agência Minas**, 25 set. 2019. Disponível em: <<http://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/numero-de-pessoas-que-circulam-pela-sede-do-executivo-supera-populacao-de-muitas-cidades-mineiras>>. Acesso em: 12 jul. 2020.

PAIVA JÚNIOR, Fernando; LEÃO, André; DE MELLO, Sérgio. **Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração.** In: Revista De Ciências Da Administração, 2011, p.190-209, 2011.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**, 2018. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S167939512018000100152&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S167939512018000100152&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 08 set. 2019.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho.** Dissertação de Mestrado em Direito do Trabalho e de Seguridade Social da Universidade de São Paulo, 2011.

ROSENFELD, Cinara Lerrer; ALVES, Daniela Alves de. **Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho.** **Revista de Ciências Sociais**, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S001152582011000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S001152582011000100006)>. Acesso em: 30 set. 2019

SAP Consultoria RH. **Pesquisa Home Office Brasil 2016.** Disponível em: <[http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/05/Estudo\\_HomeOffice\\_Consolidado\\_2016.pdf](http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/05/Estudo_HomeOffice_Consolidado_2016.pdf)>. Acesso em: 14 out. 2019.

SAP Consultoria RH. **Pesquisa Home Office Brasil 2018 Compactada.** Disponível em: <[https://drive.google.com/file/d/1Lh0az\\_BIX6j-GS\\_KXkbAvAQyI2z5U-bc/view](https://drive.google.com/file/d/1Lh0az_BIX6j-GS_KXkbAvAQyI2z5U-bc/view)>. Acesso em: 14 out. 2019.

SCHWARZ, Rodrigo Garcia. Artigo 3. **Direito com ponto com**, 2015. Disponível em: <https://www.direitocom.com/clk-comentada/titulo-i-introducao/artigo-3o-2>. Acesso em: 23 mar. 2020.

SERRA, Paulo. **O teletrabalho**: conceito e implicações. 1996. Disponível em: <[http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra\\_teletrabalho.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra_teletrabalho.pdf)>. Acesso em: 24 set. 2019.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. **A Aplicação Do Teletrabalho No Serviço Público Brasileiro**. In: 3o Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade: mídias e direitos da sociedade em rede. Anais do Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade. Santa Maria (RS): UFSM, 2015. Disponível em: <<http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2019.

SILVA, Guilherme Elias da. **Teletrabalho**: nova configuração de trabalho flexível e possíveis efeitos à subjetividade e saúde mental dos teletrabalhadores. In: Revista Espaço Acadêmico, n. 209. 2018.

SILVA, Rosane Leal da; FACULDADE, Antonio Meneghetti. **Premissas para o êxito do teletrabalho**: a visão do líder e o protagonismo responsável do trabalhador. In: Anais do III Congresso Internacional Uma Nova Pedagogia para a Sociedade Futura. 2018. Disponível em: <<https://reciprocidade.emnuvens.com.br/novapedagogia/article/view/332/323>> Acesso em: 23 out. 2019.

STEIL, Andrea Valéria; BARCIA, Ricardo Miranda. **Um modelo para a análise da prontidão organizacional para a implantação do teletrabalho**. In: Revista de Administração da USP-RAUS. 1999. Disponível em: <<http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n1p74a84.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2020.

TAKAHASHI, Tadao (Org.). **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/livroverde.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2019.

TESINI, Brenda. Coronavírus e Síndromes respiratórias agudas (COVID-19, MERS e SARS). Manual MSD Versão Saúde para Família, Kenilworth, mar. 2020. Disponível em: <[msdmanuals.com/pt/casa/infecções/virus-respiratórios/coronavírus-e-síndromes-respiratórias-agudas-covid-19-mers-e-sars](https://msdmanuals.com/pt/casa/infecções/virus-respiratórios/coronavírus-e-síndromes-respiratórias-agudas-covid-19-mers-e-sars)>. Acesso em: 14 abr. 2020.

TRABALHO a distância favorece diversidade profissional e aumenta a produtividade, diz OIT. Nações Unidas Brasil, São Paulo, 27 mar. 2013. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/trabalho-a-distancia-favorece-diversidade-profissional-e-aumenta-a-productividade-diz-oit/>>. Acesso em: 05 abr. 2020.

WERTHEIN, Jorge. **A sociedade da informação e seus desafios**. Ciência da informação, Brasília, v. 29, n. 2, p. 71-77, 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652000000200009&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652000000200009&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 02 out. 2019.

**APÊNDICE A – Potencial de teletrabalho por estado versus Rendimento Mensal Domiciliar per capita por estado**

Tabela 23: Potencial de teletrabalho por estado versus Rendimento Mensal Domiciliar per capita por estado

Unidade Federativa	Rendimento Mensal Domiciliar per capita (2019) (R\$)	Potencial de teletrabalho (em %)
Distrito Federal	R\$ 2.686,00	31,5%
São Paulo	R\$ 1.946,00	27,7%
Rio de Janeiro	R\$ 1.882,00	26,7%
Santa Catarina	R\$ 1.769,00	23,8%
Paraná	R\$ 1.621,00	23,3%
Rio Grande do Sul	R\$ 1.843,00	23,1%
Espírito Santo	R\$ 1.477,00	21,8%
Roraima	R\$ 1.044,00	21,0%
Tocantins	R\$ 1.056,00	21,0%
Rio Grande do Norte	R\$ 1.057,00	20,9%
Goiás	R\$ 1.306,00	20,4%
Minas Gerais	R\$ 1.358,00	20,4%
Mato Grosso do Sul	R\$ 1.514,00	20,3%
Paraíba	R\$ 929,00	19,8%
Sergipe	R\$ 980,00	19,4%
Amapá	R\$ 880,00	19,1%
Acre	R\$ 890,00	19,0%
Ceará	R\$ 942,00	18,8%
Pernambuco	R\$ 970,00	18,8%
Bahia	R\$ 913,00	18,6%
Mato Grosso	R\$ 1.403,00	18,5%
Alagoas	R\$ 731,00	18,2%
Amazonas	R\$ 842,00	17,7%
Maranhão	R\$ 636,00	17,5%
Rondônia	R\$ 1.136,00	16,7%
Pará	R\$ 807,00	16,0%
Piauí	R\$ 827,00	15,6%

Fonte: Dados básicos: INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2020;  
 INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019  
 Elaboração própria.

## APÊNDICE B - Legislações para implementação do teletrabalho no setor público brasileiro

Quadro 4: Legislações para implementação do teletrabalho nos órgãos/entidades do setor público brasileiro

Instituição	Instrumento Normativo
Tribunal de Contas da União	Portaria nº 139/2009, nº 99/2010 e nº 101/2019
Receita Federal	Portaria RFB nº 947/2012
Tribunal Superior do Trabalho	Resolução Administrativa nº 1499/2012
Tribunal Regional Federal da 4ª Região	Resolução nº 92/2013
Tribunal Regional Federal da 2ª Região	Resolução nº 2014/00013
Advocacia Geral da União	Portarias nº 978/2015 e nº 979/2015
Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo	Provimento Conjunto nº 05 /2015 e nº 21/2017
Controladoria-Geral da União	Portaria nº 1.242/2015
Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região	Resolução n.º 151/2015 e Portaria nº 4.252/2015
Conselho Nacional de Justiça	Resolução nº 227/2016
Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios	Resolução nº 12/2015
Tribunal de Justiça de Minas Gerais	Portaria Conjunta da Presidência nº 493/2016
Supremo Tribunal Federal	Resolução nº 568/2016
Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco	Instrução Normativa nº 06/2016
Ministério do Meio Ambiente	Portaria nº 462/2017
Secretaria de Estado de Fazenda de São Paulo	Decreto nº 62.648/2017
Ministério da Fazenda	Portaria nº 169/2017
Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina	Resolução nº 22/2018
Instituto Nacional do Seguro Social	Portaria nº 241/2019
Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação	Portaria nº 475/2019

Fonte: Elaboração própria.

## APÊNDICE C – Distribuição de gestores de acordo com os órgãos/entidades

Tabela 24: Distribuição de gestores de acordo com os órgãos/entidades

Órgãos/Entidades	Quantidade total de gestores	Percentual de gestores (%)
Secretaria de Estado de Educação - SEE	289	11,75
Instituto Mineiro de Agropecuária - IMA	242	9,84
Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Minas Gerais - CBMMG	141	5,73
Secretaria de Estado de Saúde - SES	134	5,45
Secretaria de Estado de Fazenda - SEF	126	5,12
Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública - SEJUSP	125	5,08
Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais - Ipsemg	102	4,15
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social - SEDESE	97	3,94
Polícia Civil do Estado de Minas Gerais - PCMG	97	3,94
Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - SEMAD	91	3,70
Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais - Fhemig	79	3,21
Advocacia Geral do Estado - AGE	76	3,09
Instituto Estadual de Florestas - IEF	73	2,97
Fundação Ezequiel Dias - Funed	62	2,52
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais - SEPLAG	59	2,40
Universidade Estadual de Montes Claros - Unimontes	58	2,36
Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia do Estado de Minas Gerais - Hemominas	45	1,83
Instituto de Previdência dos Servidores Militares do Estado de Minas Gerais - Ipsm	43	1,75
Controladoria Geral do Estado - CGE	41	1,67
Universidade do Estado de Minas Gerais - Uemg	34	1,38
Secretaria de Estado de Infraestrutura e Mobilidade - SEINFRA	32	1,30
Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento - SEAPA	28	1,14
Secretaria de Estado de Cultura e Turismo - SECULT	28	1,14

Secretaria de Estado de Governo - SEGOV	25	1,02
Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais - Fapemig	25	1,02
Fundação TV Minas Cultural e Educativa	23	0,93
Instituto Mineiro de Gestão das Águas - Igam	23	0,93
Fundação João Pinheiro - FJP	22	0,89
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico - SEDE	21	0,85
Junta Comercial do Estado de Minas Gerais - Jucemg	21	0,85
Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais - OGE	19	0,77
Fundação Educacional Caio Martins - Fucam	17	0,69
Departamento de Edificações e Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais - DER	15	0,61
Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário do Estado de MG - ARSAE	14	0,57
Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais - Ipem	14	0,57
Fundação Estadual do Meio Ambiente - Feam	14	0,57
Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais - Iepha	14	0,57
Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais - ESP	14	0,57
Secretaria-Geral - SG	11	0,45
Fundação de Arte de Ouro Preto - Faop	11	0,45
Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais - Ultramig	10	0,41
Fundação Clóvis Salgado - FCS	9	0,37
Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais - Idene	9	0,37
Loteria do Estado de Minas Gerais - LEMG	8	0,33
Agência de Desenvolvimento da Região Metropolitana do Vale do Aço - ARMVA	6	0,24
Agência de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Belo Horizonte - ARMBH	5	0,20
Gabinete Militar do Governador do Estado de MG - GMG	4	0,16
Consultoria Técnico-Legislativa - CTL	2	0,08
Polícia Militar do Estado de Minas Gerais - PMMG	1	0,04
Fundação Helena Antipoff - FHA	1	0,04
<b>Total</b>	<b>2460</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS, 2020.

Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

## APÊNDICE D – Distribuição de servidores de acordo com os órgãos/entidades

Tabela 25: Distribuição de servidores de acordo com os órgãos/entidades

<b>Órgãos/Entidades</b>	<b>Quantidade de servidores respondentes</b>	<b>Percentual de servidores respondentes (em %)</b>
Secretaria de Estado de Educação - SEE	22703	69,91
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais - SEPLAG	809	2,49
Secretaria de Estado de Saúde - SES	802	2,47
Instituto Mineiro de Agropecuária - IMA	677	2,08
Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais - Ipsemg	651	2,00
Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública – SEJUSP	626	1,93
Universidade do Estado de Minas Gerais - Uemg	547	1,68
Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - SEMAD	535	1,65
Advocacia Geral do Estado - AGE	448	1,38
Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais - ESP	396	1,22
Secretaria de Estado de Fazenda - SEF	376	1,16
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social – SEDESE	362	1,11
Instituto Estadual de Florestas - IEF	333	1,03
Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento - SEAPA	236	0,73
Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia do Estado de Minas Gerais - Hemominas	192	0,59
Fundação João Pinheiro - FJP	191	0,59
Secretaria de Estado de Cultura e Turismo - SECULT	172	0,53
Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais - Fhemig	163	0,50
Departamento de Edificações e Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais - DER	161	0,50
Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Minas Gerais - CBMMG	154	0,47
Controladoria Geral do Estado - CGE	142	0,44
Secretaria de Estado de Governo - SEGOV	141	0,43
Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais - Utramig	124	0,38
Junta Comercial do Estado de Minas Gerais - Jucemg	116	0,36
Polícia Civil do Estado de Minas Gerais - PCMG	114	0,35
Instituto Mineiro de Gestão das Águas - Igam	106	0,33

Secretaria de Estado de Infraestrutura e Mobilidade – SEINFRA	103	0,32
Instituto de Previdência dos Servidores Militares do Estado de Minas Gerais - Ipsm	101	0,31
Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais - Fapemig	99	0,30
Fundação Estadual do Meio Ambiente - Feam	89	0,27
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico – SEDE	89	0,27
PRODEMGE - Empresa De Tecnologia Da Informação Do Governo Do Estado De Minas Gerais	85	0,26
Polícia Militar do Estado de Minas Gerais - PMMG	76	0,23
Fundação TV Minas Cultural e Educativa	65	0,20
Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário do Estado de MG - ARSAE	63	0,19
Agência de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Belo Horizonte - ARMBH	55	0,17
Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais - IpeM	50	0,15
Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais - Iepha	46	0,14
Secretaria-Geral - SG	45	0,14
Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais - OGE	43	0,13
Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais - Idene	38	0,12
Fundação Ezequiel Dias - Funed	26	0,08
Fundação Helena Antipoff - FHA	26	0,08
Gabinete Militar do Governador do Estado de MG - GIMG	24	0,07
Fundação de Arte de Ouro Preto - Faop	16	0,05
Fundação Educacional Caio Martins - Fucam	14	0,04
Universidade Estadual de Montes Claros - Unimontes	12	0,04
Agência de Desenvolvimento da Região Metropolitana do Vale do Aço - ARMVA	10	0,03
Consultoria Técnico-Legislativa - CTL	9	0,03
Vice-Governadoria	7	0,02
Loteria do Estado de Minas Gerais - LEMG	6	0,02
Fundação Clóvis Salgado - FCS	0	0,00
<b>Total</b>	<b>32474</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados básicos: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020.  
Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

**ANEXO A – Roteiro do questionário para os gestores dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo**

<b>QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA, AUTÁRQUICA E FUNDACIONAL DO PODER EXECUTIVO</b>	
<p>Esta pesquisa, promovida pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais - Seplag, por meio da equipe da Subsecretaria de Gestão de Pessoas - Sugesp, destina-se a avaliar a percepção dos gestores públicos acerca do Regime Especial de Teletrabalho instituído no Poder Executivo estadual em virtude da pandemia de COVID-19.</p> <p>As informações obtidas junto aos servidores que desempenham funções de direção, chefia e coordenação possibilitarão a análise da adaptabilidade das unidades administrativas e respectivas equipes ao teletrabalho, subsidiando a formulação de políticas de gestão de pessoas adequadas para o atual contexto, bem como o planejamento de ações a serem implementadas após a superação do estado de calamidade pública decorrente da pandemia.</p>	
<p><b>Você desempenha função de direção, chefia, gerência ou coordenação de equipe em órgão, autarquia ou fundação do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais?</b></p> <p>( ) Sim ( ) Não</p>	
<b>Seção 1 - Identificação do Órgão/Entidade e Unidade Administrativa</b>	
<b>1.</b>	<b>A qual órgão ou entidade do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais está vinculada a unidade administrativa que você gerencia?</b>
<b>2.</b>	<p><b>Em qual nível na estrutura organizacional encontra-se a unidade administrativa que você gerencia?</b></p> <p>( ) Dirigente de Órgão da Administração Direta ( ) Subsecretaria ( ) Assessoria, Procuradoria, Controladoria-Setorial ou unidade diretamente vinculada ao Gabinete de Órgão da Administração Direta ( ) Superintendência ( ) Diretoria na Administração Direta ( ) Dirigente de Entidade da Administração Autárquica e Fundacional</p>

	<input type="checkbox"/> Assessoria, Procuradoria, Controladoria-Setorial ou unidade diretamente vinculada ao Gabinete de Órgão da Administração Indireta <input type="checkbox"/> Diretoria na Administração Indireta <input type="checkbox"/> Gerência na Administração Indireta <input type="checkbox"/> Coordenação/ Núcleo na Administração Indireta <input type="checkbox"/> Outro (especificar):
<b>3.</b>	<b>Em qual Município está situada a unidade que você gerencia?</b>
<b>4.</b>	<b>A Unidade que você gerencia está localizada na Cidade Administrativa?</b>  <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<b>Seção 2 - Caracterização dos Colaboradores da Unidade</b>  <b><i>As questões 5 a 10, que compõem esta seção, deverão ser respondidas apenas com números (ex.: 2, 8, 10) .</i></b> <b><i>Caso não possua a informação solicitada, preencha com 9999.</i></b>	
<b>5.</b>	<b>Quantos são os colaboradores (servidor/estagiário ou outro vínculo) diretamente subordinados a você?</b>  <input type="checkbox"/> pessoas
<b>6.</b>	<b>Quantos são os colaboradores (servidor/estagiário ou outro vínculo) diretamente subordinados a você de acordo com o sexo?</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feminino: <input type="checkbox"/> pessoas</li> <li>• Masculino: <input type="checkbox"/> pessoas</li> </ul>
<b>7.</b>	<b>Quantos são os colaboradores (servidor/estagiário ou outro vínculo) diretamente subordinados a você que possuem filhos ou enteados com:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idade de 0 a 5 anos: <input type="checkbox"/> pessoas</li> <li>• Idade de 6 a 14 anos: <input type="checkbox"/> pessoas</li> <li>• Idade de 15 a 18 anos: <input type="checkbox"/> pessoas</li> </ul>
<b>8.</b>	<b>Quantos são os colaboradores (servidor/estagiário ou outro vínculo) diretamente subordinados a você que se enquadram em alguma das seguintes situações?</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idade igual ou superior a sessenta anos: ( ) pessoas</li> <li>• Portador doença crônica, tais como diabetes, hipertensão, cardiopatias graves, doença pulmonar obstrutiva crônica, asma ou pneumopatia grave, doença renal crônica, paciente oncológico ou imunossuprimido: ( ) pessoas</li> <li>• Gestante ou lactante: ( ) pessoas</li> </ul>
9.	<p><b>Quantos são os colaboradores (servidor/estagiário ou outro vínculo) diretamente subordinados a você que possuem algum tipo de deficiência (física, auditiva, visual ou intelectual)?</b></p> <p>( ) pessoas</p>
10.	<p><b>Quantos são os colaboradores (servidor/estagiário ou outro vínculo) diretamente subordinados a você que cumprem carga horária semanal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 horas semanais: ( ) pessoas</li> <li>• 16 horas semanais: ( ) pessoas</li> <li>• 20 horas semanais: ( ) pessoas</li> <li>• 24 horas semanais: ( ) pessoas</li> <li>• 30 horas semanais: ( ) pessoas</li> <li>• 40 horas semanais: ( ) pessoas</li> </ul>
<p><b>Seção 3 - Caracterização das Atividades da Unidade Administrativa</b></p> <p><b>Para responder as questões 11 a 14, que compõem esta seção, considere como atendimento ao público aquele que é prestado para servidores de outros órgãos ou entidades e/ou para o cidadão.</b></p>	
11.	<p><b>Qual o tipo de atividade da unidade que você gerencia?</b></p> <p>( ) Trabalho ADMINISTRATIVO (dentro de escritório ou nas dependências do órgão ou entidade) SEM ATENDIMENTO a público externo</p> <p>( ) Trabalho ADMINISTRATIVO (dentro de escritório ou nas dependências do órgão ou entidade) COM ATENDIMENTO a público externo</p> <p>( ) Atividades de SAÚDE (atendimento médico, hospitalar ou odontológico, agentes de saúde, etc)</p> <p>( ) Atividades de SEGURANÇA PÚBLICA (policciamento ostensivo e/ou investigativo, vigilância, guarda de presos, etc.)</p> <p>( ) Atividades EDUCACIONAIS (aulas, direção de escola, orientação pedagógica, etc.)</p> <p>( ) Trabalhos DE CAMPO (atendimentos a públicos externos, vistorias, fiscalizações, etc.)</p>

	<input type="checkbox"/> Trabalhos LOGÍSTICOS (obras, manutenção, logística, transporte, etc.) <input type="checkbox"/> Atividades de CIÊNCIA E TECNOLOGIA (pesquisa científica, inovação, laboratorial, etc.) SEM ATENDIMENTO a público externo
12..	<b>A atividade desenvolvida por sua unidade depende de atendimento presencial ao público para sua plena realização?</b>  <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
13.	<b>Nos casos em que há atendimento presencial ao público: Qual a quantidade média de pessoas atendidas, por dia, na unidade que você gerencia, considerando um dia típico, antes da pandemia de COVID-19?</b>  <b>Responda apenas com números (ex.: 8, 30, 65)</b>  <input type="checkbox"/> pessoas <input type="checkbox"/> não se aplica / não sei informar
14.	<b>Nos casos em que há atendimento presencial ao público: É possível realizar agendamento por telefone ou internet para o atendimento?</b> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não se aplica
15.	<b>Existe algum parâmetro ou plano de produtividade estabelecido para a unidade e/ou para os colaboradores (servidor/estagiário ou outro vínculo) diretamente subordinados a você? Marque todas as opções que se aplicam à unidade que você gerencia, considerando a <u>situação anterior à pandemia de Covid-19</u>.</b>  <input type="checkbox"/> Planejamento estratégico com metas de produtividade estabelecidas para cada unidade ou equipe. <input type="checkbox"/> Acordos de Nível de Serviços. <input type="checkbox"/> Parâmetros de produtividade com base em resultados de anos anteriores. <input type="checkbox"/> Outro (especificar): <input type="checkbox"/> Não há parâmetros ou planos de produtividade estabelecidos para a unidade.
	<b>Seção 4 - Regime de Teletrabalho – Informações sobre o Gestor</b>
16.	<b>Qual o seu gênero?</b> <input type="checkbox"/> Feminino

	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Outro <input type="checkbox"/> Prefiro não responder
<b>17.</b>	<b>Qual a sua faixa etária?</b> <input type="checkbox"/> 18 a 29 anos <input type="checkbox"/> 30 a 39 anos <input type="checkbox"/> 40 a 49 anos <input type="checkbox"/> 50 a 59 anos <input type="checkbox"/> 60 anos ou mais
<b>18.</b>	<b>Você possui alguma doença crônica, tais como diabetes, hipertensão, cardiopatia grave, doença pulmonar obstrutiva crônica, asma ou pneumopatia grave, doença renal crônica, é paciente oncológico ou imunossuprimido?</b> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<b>19.</b>	<b>É gestante ou lactante?</b> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<b>20.</b>	<b>Antes da Covid-19, qual era a sua experiência com o teletrabalho (home office)?</b> <input type="checkbox"/> Nenhuma experiência <input type="checkbox"/> Pouca experiência <input type="checkbox"/> Muita experiência
<b>21.</b>	<b>Você está desempenhando suas atividades em teletrabalho (home office)?</b> <input type="checkbox"/> Sim, estou desempenhando integralmente minhas atividades em teletrabalho <input type="checkbox"/> Estou desempenhando a maior parte das minhas atividades em teletrabalho e algumas vezes realizo atividades no meu órgão/entidade ou outro local designado para o trabalho presencial <input type="checkbox"/> Estou desempenhando parcialmente minhas atividades em teletrabalho e frequentemente realizo atividades no meu órgão/entidade ou outro local designado para o trabalho presencial <input type="checkbox"/> Estou desempenhando minhas atividades integralmente na modalidade presencial

22.	<p><b>Caso você esteja realizando suas atividades presencialmente ou apenas parcialmente em teletrabalho, identifique os motivos considerando as seguintes alternativas:</b></p> <p>( ) Natureza das minhas atividades não permite o teletrabalho  ( ) Não possui estrutura adequada em minha residência para realização do teletrabalho  ( ) Não tenho perfil adequado para executar minhas atividades remotamente  ( ) Não fui autorizado a realizar, integralmente, minhas atividades em teletrabalho  ( ) Outro (especificar):</p>
23.	<p><b>Como você avalia sua jornada, comparando o número de horas trabalhadas por dia em teletrabalho com o trabalho presencial?</b></p> <p>( ) Aumentou muito  ( ) Aumentou moderadamente  ( ) Continua a mesma  ( ) Diminuiu moderadamente  ( ) Diminuiu muito  ( ) Não se aplica</p>
<b>Seção 5 - Regime de Teletrabalho – Informações sobre a Equipe Direta</b>	
24.	<p><b>Você está gerenciando diretamente ao menos um colaborador (servidor/estagiário ou outro vínculo) que está trabalhando em regime de teletrabalho?</b></p> <p>( ) Sim  ( ) Não</p>
25.	<p><b>Em relação à sua equipe direta :</b></p> <p>( ) Todos os colaboradores estão desempenhando integralmente suas atividades em teletrabalho  ( ) Estão desempenhando a maior parte das atividades em teletrabalho e algumas vezes realizam atividades no seu órgão/entidade ou outro local designado para o trabalho presencial  ( ) Estão desempenhando parcialmente as atividades em teletrabalho e frequentemente realizam atividades no seu órgão/entidade ou outro local designado para o trabalho presencial</p>
26.	<p><b>As questões 26 e 27 devem ser preenchidas apenas com números. Responda com 9999 caso não saiba informar.</b></p>

	<p><b>Quantos colaboradores (servidor/estagiário ou outro vínculo) em regime de teletrabalho (integral ou parcial) você está gerenciando no momento?</b></p> <p><input type="checkbox"/> pessoas</p>
27.	<p><b>Quantos colaboradores (servidor/estagiário ou outro vínculo) de sua equipe estão trabalhando de forma integralmente presencial?</b></p> <p><input type="checkbox"/> pessoas</p>
28.	<p><b>No caso de seus colaboradores estarem trabalhando integralmente em regime presencial, aponte os principais motivos da não adesão ao regime de teletrabalho: <i>(marque quantas opções forem necessárias)</i></b></p> <p><input type="checkbox"/> Natureza da atividade não permite o teletrabalho</p> <p><input type="checkbox"/> Ausência de estrutura adequada na residência do colaborador (computador com conexão à internet, ambiente adequado para o home office, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Perfil inadequado do colaborador para executar suas atividades remotamente</p> <p><input type="checkbox"/> Falta de recursos tecnológicos (por exemplo, sistemas informatizados em plataforma web ou que possam ser acessados via VPN, documentos em meio digital, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (especificar):</p>
29.	<p><b>Quanto você considera que as atividades e atribuições da sua unidade e dos colaboradores a você subordinados são compatíveis com o regime de teletrabalho?</b></p> <p><b>Considere o percentual de atividades e atribuições de sua unidade que são compatíveis com o teletrabalho.</b></p> <p><input type="checkbox"/> Extremamente compatíveis (Acima de 90%)</p> <p><input type="checkbox"/> Muito compatíveis</p> <p><input type="checkbox"/> Mais ou menos compatíveis</p> <p><input type="checkbox"/> Pouco compatíveis</p> <p><input type="checkbox"/> Pouquíssimo ou nada compatíveis (Abaixo de 10%)</p>

30.	<p><b>Como você avalia os impactos do regime de teletrabalho sobre o desempenho da unidade que você gerencia, considerando os aspectos abaixo:</b></p> <p><b>Marque as alternativas de acordo com a seguinte escala:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1) Aumentou significativamente</b></li> <li><b>2) Aumentou moderadamente</b></li> <li><b>3) Não foi alterado</b></li> <li><b>4) Reduziu moderadamente</b></li> <li><b>5) Reduziu significativamente</b></li> <li><b>6) Não consigo avaliar</b></li> </ol> <p><input type="checkbox"/> Cumprimento de prazos</p> <p><input type="checkbox"/> Qualidade dos serviços prestados</p> <p><input type="checkbox"/> Produtividade da equipe (por exemplo, quantidade de entregas realizadas, número de atendimentos, análises concluídas, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Colaboração entre os membros da equipe</p> <p><input type="checkbox"/> Comunicação entre os membros da equipe e o gestor</p> <p><input type="checkbox"/> Passivos de processos ou trabalhos pendentes.</p>
31.	<p><b>Como você avalia os impactos da implantação de teletrabalho para a continuidade da execução das atividades na unidade que você gerencia?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Todas as atividades continuam sendo desempenhadas normalmente</p> <p><input type="checkbox"/> A maioria das atividades continua sendo desempenhada normalmente e uma parte teve que ser adaptada para a execução remota</p> <p><input type="checkbox"/> A maioria das atividades continua sendo desempenhada normalmente e uma parte foi suspensa ou prejudicada em virtude do teletrabalho</p> <p><input type="checkbox"/> A maioria das atividades foi prejudicada ou suspensa em virtude do teletrabalho</p> <p><input type="checkbox"/> Não consigo avaliar</p>
32.	<p><b>Como você avalia o volume de atividades executadas na sua unidade no regime de teletrabalho em comparação com o volume de atividades executadas no regime presencial?</b></p> <p><input type="checkbox"/> A quantidade de atividades AUMENTOU no regime de teletrabalho</p> <p><input type="checkbox"/> A quantidade de atividades DIMINUIU no regime de teletrabalho</p> <p><input type="checkbox"/> A quantidade de atividades se MANTEVE A MESMA</p> <p><input type="checkbox"/> Não consigo avaliar</p>

<p><b>33.</b></p>	<p><b>Que instrumento estão sendo utilizados, após a implantação do teletrabalho, para o planejamento e controle de atividades, bem como para avaliação da produtividade na unidade que você gerencia?</b></p> <p><b>Marque todas as alternativas que se aplicam à sua unidade.</b></p> <p><input type="checkbox"/> Planos de trabalho individuais e relatórios de atividades, conforme formulários previstos para o Regime Especial de Teletrabalho</p> <p><input type="checkbox"/> Planejamento estratégico com metas de produtividade estabelecidas para cada unidade ou equipe.</p> <p><input type="checkbox"/> Acordos de Nível de Serviços.</p> <p><input type="checkbox"/> Parâmetros de produtividade com base em resultados de anos anteriores.</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (especificar):</p> <p><input type="checkbox"/> Não há parâmetros ou planos de produtividade estabelecidos para a minha unidade.</p>
<p><b>34.</b></p>	<p><b>Comparando a situação atual com uma semana normal de trabalho antes da implementação do teletrabalho na sua unidade, como você avalia o trabalho de sua equipe?:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Mais da metade dos colaboradores são mais produtivos trabalhando presencialmente</p> <p><input type="checkbox"/> Mais da metade dos colaboradores são mais produtivos trabalhando remotamente (em teletrabalho ou home office)</p> <p><input type="checkbox"/> São igualmente produtivos trabalhando de ambas as maneiras</p> <p><input type="checkbox"/> Não consigo avaliar</p>
<p><b>35.</b></p>	<p><b>De acordo com sua percepção sobre o teletrabalho, marque as alternativas de acordo com a seguinte escala:</b></p> <p><b>1) Concordo totalmente</b></p> <p><b>2) Concordo parcialmente</b></p> <p><b>3) Não concordo nem discordo</b></p> <p><b>4) Discordo parcialmente</b></p> <p><b>5) Discordo totalmente</b></p> <p><input type="checkbox"/> Minha equipe está totalmente adaptada ao teletrabalho.</p> <p><input type="checkbox"/> Sinto que é muito mais difícil gerenciar a equipe em teletrabalho do que cumprindo a jornada presencialmente.</p> <p><input type="checkbox"/> Consigo acompanhar normalmente, no teletrabalho, a execução das atividades da minha equipe.</p>

36.	<p><b>Qual(is) forma(s) de monitoramento do trabalho de sua equipe você tem utilizado?</b></p> <p>( ) Reuniões virtuais  ( ) Relatório de atividades  ( ) Planilha compartilhada de atividades  ( ) Sistema de chamados  ( ) Outro(s) (especificar):</p>
37.	<p><b>Aponte como cada uma das opções apresentadas a seguir poderia ajudar você a gerenciar os colaboradores que estão trabalhando remotamente. Marque as alternativas de acordo com a seguinte escala:</b></p> <p><b>1) Extremamente útil</b>  <b>2) Muito útil</b>  <b>3) Mais ou menos útil</b>  <b>4) Um pouco útil</b>  <b>5) Nem um pouco útil</b></p> <p>( ) Mais ou melhores maneiras de socializar com a minha equipe  ( ) Mais ou melhores maneiras de socializar entre demais equipes  ( ) Melhor tecnologia para gerenciamento de tempo e planejamento de calendário de toda a equipe  ( ) Melhor documentação e métodos de compartilhamento de trabalho internamente  ( ) Melhores métodos de dar e receber feedback  ( ) Melhor tecnologia para reuniões de equipe  ( ) Melhores métodos de acompanhamento das atividades de trabalho e tarefas diárias  ( ) Melhores práticas de gerenciamento de tempo para mim  ( ) Práticas recomendadas para reuniões eficazes de equipe  ( ) Mais transparência e clareza nas diretrizes da minha liderança em pontos que afetam minha equipe  ( ) Reuniões individuais mais frequentes e mais eficazes</p>
<b>Seção 6 - Infraestrutura e Equipamentos</b>	
38.	<p><b>Quais destes equipamentos e/ou tecnologias são necessários para que você e sua equipe possam exercer adequadamente suas atividades em regime de teletrabalho?</b>  <b>Marque todas as opções que se aplicam à sua unidade</b></p> <p>( ) Computador desktop ou computador notebook  ( ) Acesso à INTERNET</p>

	<input type="checkbox"/> Impressora <input type="checkbox"/> Acesso à INTRANET de seu local de trabalho ou <input type="checkbox"/> Acesso remoto aos servidores/rede de informática de seu local de trabalho (VPN) <input type="checkbox"/> Acesso remoto aos arquivos/pastas DIGITAIS que estão em computadores do local de trabalho <input type="checkbox"/> Acesso aos arquivos, pastas e outros documentos/materiais FÍSICOS que estão em seu local de trabalho <input type="checkbox"/> Equipamentos dedicados à videoconferência, separados ou disponíveis no próprio computador/notebook (câmeras, microfones, fones de ouvido, telas etc.) <input type="checkbox"/> Linha dedicada e corporativa de telefonia (fixa e/ou celular) <input type="checkbox"/> Softwares (programas de computador) específicos <input type="checkbox"/> Livros/documentos FÍSICOS disponíveis em bibliotecas/arquivos de seu local de trabalho <input type="checkbox"/> Serviço de entrega de documentos
39.	<p><b>Quais recursos/tecnologias de conectividade estão sendo utilizados para o desenvolvimento das atividades de sua Unidade em regime de teletrabalho? Marque todas as opções que se aplicam à sua unidade</b></p> <input type="checkbox"/> Telefone fixo ou celular <input type="checkbox"/> Whatsapp (mensagens de texto e áudio) <input type="checkbox"/> Facebook Messenger <input type="checkbox"/> Skype <input type="checkbox"/> Gtalk (Mensagens de texto) <input type="checkbox"/> Google Hangouts (videoconferência) <input type="checkbox"/> Meet <input type="checkbox"/> Avaya Scopia <input type="checkbox"/> Zoom <input type="checkbox"/> Microsoft Teams <input type="checkbox"/> Telegram <input type="checkbox"/> Outro (especificar):
40.	<p><b>Foi necessário disponibilizar algum equipamento para algum(s) membro de sua equipe, em virtude do teletrabalho? Marque todas as opções que se aplicam à sua unidade.</b></p> <input type="checkbox"/> Computador desktop <input type="checkbox"/> Notebook <input type="checkbox"/> HD externo <input type="checkbox"/> Smartphone <input type="checkbox"/> Mobiliário (cadeira, mesa, etc) <input type="checkbox"/> Outro - especificar <input type="checkbox"/> Nenhum equipamento foi disponibilizado

41.	<p><b>Quais das tecnologias abaixo estão sendo utilizadas por você e pelos colaboradores da sua equipe para viabilizar a execução das atividades em teletrabalho?</b></p> <p><input type="checkbox"/> SEI – Sistema Eletrônico de Informações</p> <p><input type="checkbox"/> Acesso remoto, por VPN, aos computadores e rede de informática de seu local de trabalho</p> <p><input type="checkbox"/> Solução de disco virtual (armazenamento de arquivos em nuvem) para compartilhamento de documentos</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (especificar):</p>
42.	<p><b>Como você avalia o nível de segurança das informações e dados utilizados por você em regime de teletrabalho, quando comparado à segurança das informações oferecida pela instituição no regime de trabalho presencial?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Avalio que a segurança das informações e dados que utilizo AUMENTOU</p> <p><input type="checkbox"/> Avalio que a segurança das informações e dados que utilizo NÃO AUMENTOU NEM DIMINUIU</p> <p><input type="checkbox"/> Avalio que a segurança das informações e dados que utilizo DIMINUIU</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei avaliar</p>
43.	<p><b>Como você avalia a PRODUTIVIDADE das reuniões VIRTUAIS das quais tem participado (feitas por aplicativos de comunicação como Skype, Hangout, Zoom, Teams, etc.)?</b></p> <p><input type="checkbox"/> As reuniões VIRTUAIS são MENOS produtivas do que as reuniões presenciais</p> <p><input type="checkbox"/> Reuniões VIRTUAIS e PRESENCIAIS são IGUALMENTE produtivas</p> <p><input type="checkbox"/> As reuniões VIRTUAIS são MAIS produtivas do que as reuniões presenciais</p>
<b>Seção 7 - Saúde e Qualidade de Vida</b>	

44.	<p><b>De acordo com sua percepção sobre o teletrabalho, marque as alternativas de acordo com a seguinte escala:</b></p> <p><b>1) Concordo totalmente</b>  <b>2) Concordo parcialmente</b>  <b>3) Não concordo nem discordo</b>  <b>4) Discordo parcialmente</b>  <b>5) Discordo totalmente</b></p> <p><input type="checkbox"/> Tenho dificuldades, no teletrabalho, para definir uma rotina com horários regulares para início e término da minha jornada e equilíbrio entre trabalho e lazer/ descanso.</p> <p><input type="checkbox"/> Estou totalmente adaptado ao teletrabalho.</p>
45.	<p><b>Considerando somente as pessoas da sua equipe que passaram a desempenhar as atividades em teletrabalho em razão da pandemia de COVID-19, com que frequência você recebe relatos ou queixas a respeito de algum dos problemas abaixo?</b></p> <p>Marque cada alternativa de acordo com a seguinte escala:</p> <p>1 – Sempre  2 – Muitas vezes  3 – Poucas vezes  4 – Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Cansaço excessivo, estresse ou fadiga  <input type="checkbox"/> Dificuldades de concentração  <input type="checkbox"/> Medo, ansiedade, irritabilidade ou grandes oscilações de humor  <input type="checkbox"/> Dores musculares, na coluna ou nas articulações  <input type="checkbox"/> Alterações do sono (insônia, sonolência durante o dia, sono inquieto, pesadelos)  <input type="checkbox"/> Perda de apetite e problemas digestivos  <input type="checkbox"/> Consumo excessivo de bebidas alcoólicas, cigarro ou compulsão alimentar  <input type="checkbox"/> Depressão, choro sem motivo aparente ou perda de motivação  <input type="checkbox"/> Não consigo avaliar</p>
46.	<p><b>Caso você esteja executando parte ou a totalidade de suas atividades em teletrabalho, em razão da pandemia de COVID-19, informe se, após a alteração no regime de trabalho, sua saúde foi</b></p>

	<p><b>afetada por algum dos problemas abaixo e com qual frequência, considerando a seguinte escala:</b></p> <p>1 – Sempre  2 – Muitas vezes  3 – Poucas vezes  4 – Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Cansaço excessivo, estresse ou fadiga  <input type="checkbox"/> Dificuldades de concentração  <input type="checkbox"/> Medo, ansiedade, irritabilidade ou grandes oscilações de humor  <input type="checkbox"/> Dores musculares, na coluna ou nas articulações  <input type="checkbox"/> Alterações do sono (insônia, sonolência durante o dia, sono inquieto, pesadelos)  <input type="checkbox"/> Perda de apetite e problemas digestivos  <input type="checkbox"/> Consumo excessivo de bebidas alcoólicas, cigarro ou compulsão alimentar  <input type="checkbox"/> Depressão, choro sem motivo aparente ou perda de motivação  <input type="checkbox"/> Não consigo avaliar</p>
47.	<p><b>Marque todas as opções que você considera que correspondem à sua realidade, considerando a situação ANTERIOR à pandemia de COVID-19:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Atividade física regular (pelo menos 3 vezes por semana)  <input type="checkbox"/> Equilíbrio entre trabalho e lazer  <input type="checkbox"/> Horários definidos para início e término da jornada de trabalho  <input type="checkbox"/> Alimentação saudável  <input type="checkbox"/> Intervalos para descanso durante a jornada de trabalho  <input type="checkbox"/> Horas suficientes de sono  <input type="checkbox"/> Nenhuma das opções anteriores se aplicam</p>
48.	<p><b>Marque todas as opções que você considera que correspondem à sua realidade ATUAL:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Atividade física regular (pelo menos 3 vezes por semana)  <input type="checkbox"/> Equilíbrio entre trabalho e lazer  <input type="checkbox"/> Horários definidos para início e término da jornada de trabalho  <input type="checkbox"/> Alimentação saudável</p>

	<input type="checkbox"/> Intervalos para descanso durante a jornada de trabalho <input type="checkbox"/> Horas suficientes de sono <input type="checkbox"/> Nenhuma das opções anteriores se aplicam
<b>Seção 8 - Comunicação Institucional</b>	
<b>49.</b>	<p><b>Em relação às formas de comunicação institucional, como você avalia o desempenho dos seguintes setores, após o início do regime de teletrabalho?</b></p> <p><b>Marque as alternativas de acordo com a seguinte escala:</b></p> <p><b>1) Pior</b>  <b>2) Igual</b>  <b>3) Melhor</b>  <b>4) Não sei avaliar</b>  <b>5) Não tenho recebido comunicações desta instância</b></p> <p><input type="checkbox"/> Comunicação institucional no GOVERNO DE MINAS GERAIS (considere aqui os informes oficiais da Assessoria de comunicação emitidos pelo GOVERNO DO ESTADO)  <input type="checkbox"/> Comunicação com a sua SECRETARIA DE ESTADO (considere aqui os e-mails e outras formas de comunicação com a diretoria ou coordenação emitidos pela SECRETARIA DE ESTADO à qual você está vinculado)  <input type="checkbox"/> Comunicação com outros órgãos e entidades  <input type="checkbox"/> Comunicação com sua chefia imediata  <input type="checkbox"/> Comunicação com a alta gestão do seu órgão/entidade</p>
<b>50.</b>	<p><b>Com base nesta experiência de regime de teletrabalho, você considera que a falta de comunicação face a face com colegas de trabalho dificulta a realização de trabalhos transversais ou intersetoriais?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Sim, dificulta  <input type="checkbox"/> Não, não dificulta  <input type="checkbox"/> Não sei avaliar  <input type="checkbox"/> Não se aplica</p>
<b>Seção 9 - Perspectivas</b>	
<b>51.</b>	<p><b>Na hipótese de flexibilização do isolamento social imposto pela pandemia de COVID-19 no município onde você trabalha e possibilidade de retorno gradativo ao trabalho presencial, avalie a</b></p>

	<p><b>viabilidade da aplicação das alternativas propostas para a unidade que você gerencia, considerando a seguinte escala:</b></p> <p><b>1 ) Totalmente viável</b>  <b>2 ) Parcialmente viável</b>  <b>3 ) Inviável</b>  <b>4 ) Não consigo avaliar</b></p> <p><input type="checkbox"/> Redução da jornada em até 25% para os colaboradores que cumprem carga horária de 40 horas semanais, com redução proporcional de salário</p> <p><input type="checkbox"/> Cumprimento de parte da jornada diária em teletrabalho e parte da jornada na modalidade presencial (por exemplo, 3 horas presenciais e o restante da jornada em teletrabalho)</p> <p><input type="checkbox"/> Escalonamento da equipe em turnos de trabalho, com horários específicos para início e término da jornada, ficando mantida a carga horária atual (exemplo: manhã e tarde)</p> <p><input type="checkbox"/> Manutenção de 2/3 da equipe em teletrabalho e retorno de 1/3 ao trabalho presencial, por tempo indeterminado, ressalvada a hipótese de legislação ou protocolo que imponha o retorno ao isolamento social</p> <p><input type="checkbox"/> Manutenção de metade da equipe em teletrabalho e retorno da outra metade ao trabalho presencial, por tempo indeterminado, ressalvada a hipótese de legislação ou protocolo que imponha o retorno ao isolamento social</p> <p><input type="checkbox"/> Revezamento entre os membros da equipe a cada duas semanas, alternando períodos de teletrabalho com períodos de realização de trabalho presencial</p> <p><input type="checkbox"/> Revezamento entre os membros da equipe a cada mês, alternando períodos de teletrabalho com períodos de realização de trabalho presencial</p>
52.	<p><b>Após o fim do isolamento social imposto pela pandemia, você considera que deve ser mantida a possibilidade de realização de teletrabalho, em caráter facultativo, para você e para os colaboradores da unidade que você gerencia?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Sim, independentemente do número de colaboradores</p>

	<input type="checkbox"/> Sim, mas apenas para uma parte da equipe <input type="checkbox"/> Não
<b>53.</b>	<b>Se você pudesse optar, considerando seu trabalho e de sua equipe, qual regime de trabalho você escolheria?</b> <input type="checkbox"/> Exclusivamente TRABALHO PRESENCIAL <input type="checkbox"/> Trabalho presencial e teletrabalho ALTERNADOS <input type="checkbox"/> Exclusivamente TELETRABALHO
<b>54.</b>	<b>Como você avalia a percepção de sua equipe em relação ao retorno do trabalho presencial em:</b> Marque as alternativas de acordo com a seguinte escala 1 – Totalmente possível 2 – Possível, com poucas ressalvas 3 – Possível, com muitas ressalvas 4 – Impossível 5 – Não consigo avaliar  <input type="checkbox"/> 15 dias <input type="checkbox"/> 1 mês <input type="checkbox"/> 2 meses <input type="checkbox"/> 3 meses

## **ANEXO B – Roteiro do questionário sobre o teletrabalho no serviço público de Minas Gerais**

### **Pesquisa sobre Teletrabalho no Serviço Público de Minas Gerais – ESTADO**

Esta pesquisa é uma iniciativa da FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO (FJP/MG), órgão de ensino, pesquisa e extensão do Governo do Estado de Minas Gerais em parceria com Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP), da Secretaria de Estado de Planejamento (SEPLAG-MG).

O estudo tem como objetivo compreender como os servidores estaduais estão lidando com a modalidade de teletrabalho (trabalho à distância) instituída em função do isolamento social imposto pela Pandemia do COVID-19. O instrumento está dividido em 10 blocos e tem duração aproximada de 10 minutos.

Pedimos que leia atentamente as questões e responda com o máximo de liberdade, pois o questionário é anônimo. Recomendamos que responda sem interrupções, para evitar a perda de registros.

Desde já agradecemos sua colaboração.

Equipe de Pesquisa da FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO (FJP/MG) e Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SEPLAG/MG)

#### **Caracterização do(a) Servidor(a)**

Essa seção não pretende identificar os respondentes, mas conhecer o perfil dos servidores

##### **C.S. 1 - Sexo \***

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

##### **C.S. 2 – Idade (em anos completos) \***

ATENÇÃO: UTILIZE APENAS NÚMEROS PARA RESPONDER

##### **C.S. 3 - Raça/Cor \***

- Branco
- Pardo
- Preto
- Amarelo
- Indígena
- Prefiro não responder

**C.S. 4 - Escolaridade / Grau de Instrução \***

Assinale a opção que representa seu MAIOR GRAU DE ESCOLARIDADE

- 1- Ensino Fundamental INCOMPLETO
- 2- Ensino Fundamental COMPLETO
- 3- Ensino Médio INCOMPLETO
- 4- Ensino Médio COMPLETO
- 5- Ensino Superior INCOMPLETO
- 6- Ensino Superior COMPLETO
- 7- Pós-graduação lato sensu INCOMPLETA
- 8- Pós-graduação lato sensu COMPLETA
- 9- Mestrado INCOMPLETO
- 10- Mestrado COMPLETO
- 11- Doutorado INCOMPLETO
- 12- Doutorado COMPLETO

**C.S. 5 - Município em que RESIDE \***

ATENÇÃO: OS MUNICÍPIOS FORAM DISPOSTOS EM ORDEM ALFABÉTICA  
Choose

**C.S. 6 - Município em que TRABALHA em regime presencial \***

ATENÇÃO: OS MUNICÍPIOS FORAM DISPOSTOS EM ORDEM ALFABÉTICA  
Choose

**C.S. 7 - Você possui algum tipo de deficiência (física, auditiva, visual ou intelectual)?**

- Sim
- Não

**C.S 8 – Você tem alguma destas doenças?**

- Doença Respiratória (por ex.: asma, bronquite, rinite alérgica) ( ) Sim ( ) Não
- Diabetes ( ) Sim ( ) Não
- Problemas com Colesterol (alto ou baixo) ( ) Sim ( ) Não
- Problemas de Pressão ( ) Sim ( ) Não
- Outra doença crônica ( ) Sim ( ) Não

**C.S 9 - Você mora com outras pessoas? \***

- Sim
- Não (pule as próximas duas perguntas e vá para a questão C.S. 10)

**C.S. 9.1 – ALÉM DE VOCÊ, quantas pessoas vivem em sua residência?**

- ATENÇÃO: UTILIZE APENAS NÚMEROS PARA RESPONDER

- 

**C.S. 9.2 – Você mora com crianças (0 a 11 anos) e/ou idosos (60 anos ou mais)?**

- Crianças (0 a 11 anos) ( ) Sim ( ) Não
- Idosos (60 anos ou mais) ( ) Sim ( ) Não

**C.S. 9.3 – Alguém que more com você tem algum destas doenças?**

- Doença Respiratória (por ex.: asma, bronquite, rinite alérgica) ( ) Sim ( ) Não
- Diabetes ( ) Sim ( ) Não
- Problemas com Colesterol (alto ou baixo) ( ) Sim ( ) Não
- Problemas de Pressão ( ) Sim ( ) Não
- Outra doença crônica ( ) Sim ( ) Não

**C.S. 10 - A qual órgão ou entidade do Estado de Minas Gerais você está vinculado(a) atualmente? \***

ATENÇÃO: OS ÓRGÃOS FORAM DISPOSTOS EM ORDEM ALFABÉTICA.

Choose

**C.S. 11 - Há quanto tempo você trabalha no serviço público de Minas Gerais?**

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- Mais de 2 a 5 anos
- Mais de 5 a 10 anos
- Mais de 10 a 15 anos
- Mais de 15 a 20 anos
- Mais de 20 anos

**C.S. 12 - Qual seu tipo de vínculo com o Estado de Minas Gerais? \***

- Servidor Estatutário (Cargo Público)
- Emprego Público
- Contratado (Prazo Determinado)
- Cargo Comissionado
- Celetista
- Intermediado por Organização Não-Governamental (OS, OSCIP, ONG, Inst. Filantrópica) ou Empresa Privada
- Consultoria
- Estagiário

- Other:

**C.S. 13 – Qual é a PRINCIPAL atividade profissional que você desempenha normalmente?**

ATENÇÃO 1: MARQUE APENAS UMA ALTERNATIVA (AQUELA QUE DESCREVE MELHOR SUA PRINCIPAL ATIVIDADE PROFISSIONAL). ATENÇÃO 2: Para responder a esta questão, considere como “Atendimento a público externo” aquele que é prestado para servidores de outros órgãos ou entidades e/ou para o cidadão.

- Trabalho ADMINISTRATIVO (dentro de escritório) SEM ATENDIMENTO a público externo ao órgão/entidade
- Trabalho ADMINISTRATIVO (dentro de escritório) COM ATENDIMENTO a público externo ao órgão/entidade
- Atividades de SAÚDE (atendimento médico e hospitalar, agentes de saúde)
- Atividades de SEGURANÇA PÚBLICA (policciamento ostensivo e/ou investigativo, guarda de presos, etc.)
- Atividades EDUCACIONAIS (aulas, direção de escola, etc.)
- Trabalhos DE CAMPO (atendimentos a públicos externos, vistorias, fiscalizações, etc.)
- Trabalhos LOGÍSTICOS (obras, manutenção, logística, transporte, etc.)
- Atividades de CIÊNCIA E TECNOLOGIA (pesquisa científica, inovação, laboratorial, etc.)

**C.S. 14 – Qual é a carga horária semanal prevista para seu cargo/função?**

- 12 horas semanais
- 16 horas semanais
- 20 horas semanais
- 24 horas semanais
- 30 horas semanais
- 40 horas semanais
- Outra (especificar)

**C.S. 15 – Você ocupa cargo no qual desempenha função de direção, chefia ou coordenação de equipe?**

- Sim
- Não

**C.S.16 – Você trabalha na CIDADE ADMINISTRATIVA DE MINAS GERAIS - CAMG?**

- Sim

- Não

**C.S. 17 - Por questões de saúde pública, após o início da PANDEMIA COVID-19, diversos servidores do Governo do Estado de Minas Gerais passaram a trabalhar em REGIME DE TELETRABALHO (realizando suas atividades de casa, ou de outro local fora de seu local normal de trabalho). Atualmente, VOCÊ está trabalhando em REGIME DE TELETRABALHO, ou em regime normal de TRABALHO PRESENCIAL? \***

- ( ) Regime de TELETRABALHO INTEGRAL (apenas teletrabalho)
- ( ) Regime de TELETRABALHO PARCIAL (parte teletrabalho, parte presencial)
- ( ) Regime de trabalho PRESENCIAL INTEGRAL (apenas trabalho presencial)

#### Saúde e bem-estar (trabalho presencial)

Esta seção tem como objetivo saber como o atual contexto tem afetado sua saúde e bem-estar. Pedimos que, ao responder, você se esforce para levar em consideração a ATUAL experiência, que sabemos ser indissociável de todo contexto de restrições de circulação e de convivência imposto pela pandemia COVID-19.

**S.S. 1 - Como o REGIME DE TELETRABALHO afetou seus HÁBITOS ALIMENTARES? \***

- Percebo que tenho me alimentado MELHOR do que antes (por ex.: dieta mais balanceada)
- Percebo que tenho me alimentado PIOR do que antes (por ex.: maior quantidade de comida, dieta desbalanceada)
- Percebo que meus hábitos alimentares NÃO MUDARAM
- Não sei avaliar

**S.S. 2 - Como o REGIME DE TELETRABALHO afetou seu TABAGISMO? \***

- Já era fumante e meu consumo de cigarros AUMENTOU
- Já era fumante e meu consumo de cigarros DIMINUIU
- Já era fumante e meu consumo de cigarros NÃO SE ALTEROU
- Não era fumante, mas passei a fumar APÓS o início do regime de teletrabalho
- Não sou fumante

**S.B. 3 - Como o REGIME DE TELETRABALHO afetou seu CONSUMO DE ÁLCOOL? \***

- Meu consumo de bebidas alcoólicas AUMENTOU
- Meu consumo de bebidas alcoólicas DIMINUIU
- Meu consumo de bebidas alcoólicas NÃO SE ALTEROU
- Não consumia bebidas alcoólicas, mas APÓS o início do regime de teletrabalho passei a consumir

- NÃO CONSUMO bebidas alcoólicas

**S.B. 4 - Como o REGIME DE TELETRABALHO afetou sua rotina de EXERCÍCIOS FÍSICOS? \***

- Tenho praticado MAIS exercícios físicos
- Tenho praticado MENOS exercícios físicos
- Minha rotina de exercícios físicos permaneceu IGUAL
- Eu não realizo exercícios físicos

**S.B. 5 - Como o REGIME DE TELETRABALHO afetou a QUALIDADE e a QUANTIDADE de seu SONO? \***

ATENÇÃO: MARQUE A OPÇÃO QUE MELHOR REPRESENTA SUA PERCEPÇÃO

- Tenho tido MAIS HORAS de sono, com MAIOR QUALIDADE
- Tenho tido MAIS HORAS de sono, mas com PIOR QUALIDADE
- Tenho tido MENOS HORAS de sono, mas com MAIOR QUALIDADE
- Tenho tido MENOS HORAS de sono, com PIOR QUALIDADE
- Minha QUANTIDADE e QUALIDADE de sono permaneceram IGUAIS
- NÃO SEI AVALIAR

**S.B. 6 - Como o REGIME DE TELETRABALHO afetou sua SAÚDE MENTAL? \***

- AFETOU POSITIVAMENTE: tenho tido mais PENSAMENTOS E SENTIMENTOS POSITIVOS (Por ex.: otimismo, bom-humor, tranquilidade, relaxamento)
- AFETOU NEGATIVAMENTE: tenho tido mais PENSAMENTOS E SENTIMENTOS NEGATIVOS (Por ex.: pessimismo, mau-humor, irritabilidade, ansiedade)
- NÃO AFETOU: não percebo mudanças em meus pensamentos e sentimentos
- Não sei avaliar

**Contexto anterior ao Teletrabalho**

**S.T. 1 - Antes do início do regime de teletrabalho, qual era o PRINCIPAL meio de transporte utilizado para ir a seu local de trabalho e voltar dele? \***

ATENÇÃO: CONSIDERE O TEMPO TOTAL GASTO COM IDA E VOLTA, CONSIDERANDO O PRINCIPAL MEIO DE TRANSPORTE UTILIZADO - NÃO É PRECISO PREENCHER OS SEGUNDOS

- A pé
- Bicicleta
- Ônibus
- Metrô
- Táxi ou carros por aplicativo
- Motocicleta

- Carro
- Other:

**S.T. 2 - Quanto tempo, em média, você gastava em seu deslocamento ao local de trabalho no regime presencial? \***

ATENÇÃO: CONSIDERE O TEMPO TOTAL GASTO COM IDA E VOLTA, CONSIDERANDO O PRINCIPAL MEIO DE TRANSPORTE UTILIZADO - NÃO É PRECISO PREENCHER OS SEGUNDOS

Hrs

:Min :Sec

**S.T. 3 - Você já havia trabalhado em regime de teletrabalho antes da situação imposta pela Pandemia COVID-19? Caso já tenha, como você avalia esta sua experiência ANTERIOR de teletrabalho? \***

- NÃO trabalhei em regime de teletrabalho anteriormente
- SIM, já trabalhei em regime de teletrabalho anteriormente e foi uma experiência POSITIVA
- SIM, já trabalhei em regime de teletrabalho anteriormente e foi uma experiência NEGATIVA
- SIM, já trabalhei em regime de teletrabalho anteriormente, mas NÃO SEI AVALIAR se a experiência foi POSITIVA ou NEGATIVA

**Contexto do Teletrabalho**

Desta seção em diante, queremos conhecer como tem sido a sua experiência de Teletrabalho (também conhecido como trabalho remoto ou home office) no contexto atual

**C.T. 1 - Quanto você considera que SUAS ATIVIDADES e atuais atribuições são compatíveis com o regime de teletrabalho? \***

ATENÇÃO: (Marque as alternativas na escala entre 1 e 5, sendo 1 “nada compatíveis” e 5 “totalmente compatíveis”)

**Nada compatíveis 1 2 3 4 5 Totalmente compatíveis**

**C.T. 2 - Quanto você considera que o conjunto de ATIVIDADES DA SUA UNIDADE DE TRABALHO são compatíveis com o regime de Teletrabalho? \***

ATENÇÃO: (Marque as alternativas na escala entre 1 e 5, sendo 1 “nada compatíveis” e 5 “totalmente compatíveis”)

**Nada compatíveis 1 2 3 4 5 Totalmente compatíveis**

**C.T.3- Como você avalia o seu Plano de Trabalho para o regime de teletrabalho em comparação às atividades em regime presencial?**

- A quantidade de atividades AUMENTOU no regime de teletrabalho
- A quantidade de atividades DIMINUIU no regime de teletrabalho
- A quantidade de atividades se MANTEVE A MESMA

### Espaço de Trabalho

#### **E.T. 1 - Onde você tem cumprido a maior parte de seu regime de teletrabalho? \***

- Em minha residência
- Na residência de familiares/amigos
- Em escritório/local de trabalho fora de casa
- Other:

#### **E.T. 2 - Como é o PRINCIPAL cômodo que você tem utilizado para o teletrabalho? \***

ATENÇÃO: MARQUE APENAS UMA OPÇÃO

- O cômodo é de uso exclusivo para o teletrabalho (escritório)
- O cômodo é de uso múltiplo (também utilizado para outros fins)

#### **E.T. 3 - Como tem se dado a utilização do PRINCIPAL espaço utilizado por você para o teletrabalho? \***

- Utilização exclusiva. Apenas eu utilizo o espaço
- Divido meu local de trabalho com outra(s) pessoa(s). Utilizamos alternadamente, em horários distintos
- Divido meu local de trabalho com outra(s) pessoa(s) – trabalhamos neste local simultaneamente

#### **E.T. 4 - Pensando no PRINCIPAL local onde você tem exercido seu teletrabalho, avalie os seguintes aspectos: \***

ATENÇÃO: Marque as alternativas entre 1 e 5, sendo 1 “nada adequado” e 5 “totalmente adequado”

1 - Nada adequado 2 3 4 5 - Totalmente adequado

- Espaço/cômodo utilizado
- Mobiliário (mesa, cadeira)
- Iluminação
- Temperatura
- Circulação de ar
- Sons e ruídos indesejáveis

## Infraestrutura e Equipamentos

**I.E. 1 - Quais destes equipamentos e/ou tecnologias você PRECISA e quais efetivamente TEM À SUA DISPOSIÇÃO para exercer adequadamente seu trabalho em regime de teletrabalho? \***

ATENÇÃO: É NECESSÁRIO MARCAR UMA RESPOSTA EM CADA LINHA

PRECISO e TENHO À DISPOSIÇÃO / PRECISO, mas NÃO TENHO À DISPOSIÇÃO / NÃO PRECISO

- Computador desktop
- Computador notebook
- Acesso à INTERNET
- Impressora
- Acesso à INTRANET de seu local de trabalho
- Acesso remoto aos servidores/rede de informática de seu local de trabalho
- Acesso remoto aos arquivos/pastas DIGITAIS que estão em computadores do local de trabalho
- Acesso aos arquivos, pastas e outros documentos/materiais FÍSICOS que estão em seu local de trabalho
- Equipamentos dedicados à videoconferência, separados ou disponíveis no próprio computador/notebook (câmeras, microfones, fones de ouvido, telas etc.)
- Linha dedicada e corporativa de telefonia (fixa e/ou celular)
- Softwares (programas de computador) específicos
- Livros/documentos FÍSICOS disponíveis em bibliotecas/arquivos de seu local de trabalho
- Serviço de entrega de documentos

**I.E. 2 - Como você avalia a adequação dos equipamentos e tecnologias que você tem à sua disposição atualmente neste regime de teletrabalho? \***

ATENÇÃO: Marque as alternativas entre 1 e 5, sendo 1 “nada adequado” e 5 “totalmente adequado”

1 - Nada adequado 2 3 4 5 - Totalmente adequado / Não se aplica

- Computador
- Internet
- Impressora
- Telefone Fixo
- Telefone Celular
- Softwares Específicos
- Mobiliário para o trabalho (mesa e cadeira)

**I.E. 3 - Quais recursos/tecnologias de conectividade você usa para exercer suas atividades profissionais em regime de teletrabalho? \***

ATENÇÃO: MARQUE QUANTAS OPÇÕES FOREM NECESSÁRIAS

- Telefone
- Whatsapp (mensagens de texto e áudio)
- Facebook Messenger
- Skype
- Gtalk (Mensagens de texto)
- Hangout (videoconferência)
- Zoom
- Microsoft Teams
- Other:

**I.E. 4 - Você tem tido alguma dificuldade para participar de reuniões à distância (Zoom, Hangouts, Skype, Teams, etc.)? \***

- Sim, dificuldades técnicas (computador, câmera, internet, vídeo, som)
- Sim, dificuldades para expor ideias, participar de discussões etc.
- Não tenho nenhuma dificuldade
- Não utilizo nenhum aplicativo de reuniões à distância

**I.E. 5 - Você recebeu algum tipo de capacitação ou treinamento para utilizar as tecnologias necessárias para execução de suas atividades em regime de Teletrabalho?**

ATENÇÃO: Marque a resposta que melhor descreve sua realidade

- NÃO recebi nenhuma capacitação ou treinamento.
- SIM, recebi pelo menos uma capacitação ou treinamento OFERECIDO PELA MINHA INSTITUIÇÃO.
- SIM, recebi pelo menos uma capacitação ou treinamento OFERECIDO POR INSTITUIÇÃO NÃO PERTENCENTE AO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS.

**Organização do Tempo**

**O.T. 1 - A partir da adoção do regime de teletrabalho, como ficou SUA MÉDIA DE HORAS SEMANAIS TRABALHADAS? \***

ATENÇÃO: responda com sinceridade. Não se preocupe, a resposta é anônima.

- Diminuiu
- Permaneceu a mesma
- Aumentou
- Ainda não sei avaliar

**O.T. 2 - Como você delimita sua CARGA HORÁRIA ou a QUANTIDADE DE TRABALHO DIÁRIO durante o regime de teletrabalho? Escolha a afirmativa que melhor representa sua rotina. \***

ATENÇÃO: MARQUE APENAS UMA OPÇÃO

- A partir das TAREFAS e PRODUTOS do meu Plano de Trabalho, sem contabilizar o número de horas
- A partir do NÚMERO DE HORAS DIÁRIAS que preciso cumprir (jornada de trabalho)
- Busco um EQUILÍBRIO entre HORAS DE TRABALHO e volume de TAREFAS/PRODUTOS

**O.T. 3 - Esta situação de isolamento/distanciamento social exige que conciliemos nosso trabalho com tarefas domésticas, atividades familiares e pessoais. Escolha a afirmativa que melhor representa sua rotina. \***

- TENHO CONSEGUIDO CONCILIAR bem as atividades da casa, o tempo com a família e o tempo do trabalho.
- NÃO TENHO CONSEGUIDO CONCILIAR bem meu tempo e o TRABALHO tem consumido parte do tempo em que eu deveria estar com minha FAMÍLIA
- NÃO TENHO CONSEGUIDO CONCILIAR bem meu tempo e a FAMÍLIA e as ATIVIDADES DOMÉSTICAS têm consumido parte do tempo em que eu deveria estar realizando atividades do TRABALHO
- NÃO TENHO CONSEGUIDO CONCILIAR bem meu tempo e tanto o TRABALHO quanto a FAMÍLIA e as ATIVIDADES DOMÉSTICAS têm sido prejudicadas
- Other:

**O.T. 4 - Como você tem administrado as tarefas domésticas e familiares (cuidados com a casa, compras, refeições, cuidado com as crianças, etc.)? \***

ATENÇÃO: MARQUE A OPÇÃO QUE MELHOR REPRESENTA SUA SITUAÇÃO ATUAL

- Moro SOZINHO e tenho realizado PESSOALMENTE TODAS as tarefas domésticas.
- Moro SOZINHO, mas as tarefas domésticas são realizadas por EMPREGADO(A).
- Moro COM OUTRAS PESSOAS, mas tenho realizado PESSOALMENTE TODAS as tarefas domésticas.
- Moro COM OUTRAS PESSOAS e tenho COMPARTILHADO com elas as tarefas domésticas.
- Moro COM OUTRAS PESSOAS, mas as tarefas domésticas são realizadas por EMPREGADO(A)

**O.T. 5 – Qual a PRINCIPAL fonte de distração, ou seja, aquela que MAIS ATRAPALHA o seu rendimento profissional no local onde você tem exercido seu teletrabalho? \***

- Interrupções PRESENCIAIS de pessoas alheias ao trabalho (familiares, amigos, etc)
- Interrupções VIRTUAIS (mensagens vindas de aplicativos de comunicação, ligações telefônicas, etc) de pessoas ALHEIAS ao trabalho (familiares, amigos, etc)
- Interrupções VIRTUAIS (mensagens vindas de aplicativos de comunicação, ligações telefônicas, etc) de pessoas do PRÓPRIO TRABALHO, por razões ALHEIAS ao trabalho
- Interrupções VIRTUAIS (mensagens vindas de aplicativos de comunicação, ligações telefônicas, etc) de pessoas do PRÓPRIO TRABALHO, em razão do TRABALHO.
- Presença de animais de estimação
- Barulhos diversos (vizinhos, ruas, pessoas ou sons da própria casa)
- Aparelho de televisão, rádio, outros aparelhos de audiovisual
- Outras distrações
- Não enfrento nenhum tipo de distração no local onde exerço meu teletrabalho

### Desempenho e Produtividade

**D.P. 1 - Como você avalia as afirmativas a seguir? Marque as alternativas na escala entre 1 e 5, sendo 1 “DISCORDO COMPLETAMENTE” e 5 “CONCORDO COMPLETAMENTE”)**

**Neste período de teletrabalho, a sua produtividade AUMENTOU.**

1- discordo plenamente    2    3    4    5 – concordo plenamente

**As reuniões virtuais das quais tem participado são MAIS PRODUTIVAS DO QUE AS PRESENCIAIS.**

1- discordo plenamente    2    3    4    5 – concordo plenamente

**As exigências em relação à produtividade AUMENTARAM no regime de teletrabalho.**

1- discordo plenamente    2    3    4    5 – concordo plenamente

**A falta de comunicação face a face com colegas de trabalho DIFICULTA a realização de trabalhos transversais ou intersetoriais**

1- discordo plenamente    2    3    4    5 – concordo plenamente

**A sua chefia imediata tem acompanhado ADEQUADAMENTE a execução das atividades de sua equipe no regime de teletrabalho**

1- discordo plenamente 2 3 4 5 – concordo plenamente

**A DISPONIBILIDADE da sua chefia imediata para contato com a equipe NÃO FOI PREJUDICADA no regime de teletrabalho**

1- discordo plenamente 2 3 4 5 – concordo plenamente

**Há CLAREZA quanto aos critérios utilizados para a AVALIAÇÃO DE SUAS ATIVIDADES durante o regime de teletrabalho**

1- discordo plenamente 2 3 4 5 – concordo plenamente

**Há MAIS VALORIZAÇÃO de seu trabalho no regime de teletrabalho, do que no regime presencial**

1- discordo plenamente 2 3 4 5 – concordo plenamente

**Sua CAPACIDADE DE CONCENTRAÇÃO é MAIOR no regime de teletrabalho do que no regime presencial**

1- discordo plenamente 2 3 4 5 – concordo plenamente

**Sua MOTIVAÇÃO para o trabalho durante o período de teletrabalho é MAIOR do que no regime presencial**

1- discordo plenamente 2 3 4 5 – concordo plenamente

**D.P. 2 – Antes de entrar em regime de teletrabalho, havia METAS DE PRODUTIVIDADE estabelecidas para sua equipe ou unidade administrativa? Selecione a opção que melhor responde a esta questão.**

- SIM e estas metas foram MANTIDAS após a entrada no regime de teletrabalho.
- SIM, mas estas metas foram REDUZIDAS após a entrada no regime de teletrabalho.
- SIM, mas estas metas foram AMPLIADAS após a entrada no regime de teletrabalho.
- SIM, mas NÃO SEI RESPONDER se estas metas de produtividade foram MANTIDAS, REDUZIDAS ou ALTERADAS.
- NÃO havia metas de produtividade estabelecidas para minha equipe ou unidade administrativa.
- NÃO SEI RESPONDER se havia metas de produtividade para minha equipe ou unidade administrativa.

**D.P. 3 – Antes de entrar em regime de teletrabalho, havia METAS INDIVIDUAIS DE PRODUTIVIDADE estabelecidas para você?**

- SIM e estas metas foram MANTIDAS após a entrada no regime de teletrabalho.

- SIM, mas estas metas foram REDUZIDAS após a entrada no regime de teletrabalho.
- SIM, mas estas metas foram AMPLIADAS após a entrada no regime de teletrabalho.
- SIM, mas NÃO SEI RESPONDER se estas metas de produtividade foram MANTIDAS, REDUZIDAS ou ALTERADAS.
- SIM, mas NÃO SEI RESPONDER se estas metas individuais de produtividade foram MANTIDAS ou ALTERADAS.
- NÃO havia metas individuais de produtividade estabelecidas para mim.
- NÃO SEI RESPONDER se havia metas individuais de produtividade estabelecidas para mim.

### Comunicação Institucional

**C.I. 1- Em relação às formas de COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL, como você avalia o desempenho dos seguintes setores, após o início do regime de teletrabalho? \***

ATENÇÃO: É PRECISO MARCAR UMA OPÇÃO PARA CADA ITEM

Pior / Igual / Melhor / Não sei avaliar / Não tenho recebido comunicações desta instância / Não se aplica

- Comunicação institucional GOVERNO DE MINAS GERAIS (considere aqui os informes oficiais da Assessoria de comunicação emitidos pelo GOVERNO DO ESTADO)
- Comunicação com a sua SECRETARIA DE ESTADO (considere aqui os e-mails e outras formas de comunicação com a diretoria ou coordenação emitidos pela SECRETARIA DE ESTADO à qual você está vinculado)
- Comunicação com outros órgãos e entidades do GOVERNO DE MINAS GERAIS (considere aqui os informes oficiais da Assessoria de comunicação emitidos pelo GOVERNO DO ESTADO)
- Comunicação com coordenadores (considere aqui as comunicações com sua chefia direta)
- Comunicação com a equipe que lidero, chefo ou coordeno

**C.I. 2 - Como a falta de interação ou comunicação presencial com seus colegas de trabalho afetou a realização de suas tarefas? \***

ATENÇÃO: MARQUE APENAS UMA OPÇÃO

- Afetou NEGATIVAMENTE (por ex.: há menos ideias e ambiente criativo, etc.)
- Afetou NEGATIVAMENTE (por ex.: há maior dificuldade de resolver pequenas questões práticas cotidianas)
- Afetou POSITIVAMENTE (por ex.: há menos distrações)

- NÃO AFETOU

#### Saúde e bem-estar (teletrabalho)

Esta seção tem como objetivo saber como o atual regime de teletrabalho tem afetado sua saúde e bem-estar. Pedimos que, ao responder, você se esforce para levar em consideração a ATUAL experiência de teletrabalho, que sabemos ser indissociável de todo contexto de restrições de circulação e de convivência imposto pela pandemia COVID-19.

#### **S.B. 1 - Como o REGIME DE TELETRABALHO afetou seus HÁBITOS ALIMENTARES? \***

- Percebo que tenho me alimentado MELHOR do que antes (por ex.: dieta mais balanceada)
- Percebo que tenho me alimentado PIOR do que antes (por ex.: maior quantidade de comida, dieta desbalanceada)
- Percebo que meus hábitos alimentares NÃO MUDARAM
- Não sei avaliar

#### **S.B. 2 - Como o REGIME DE TELETRABALHO afetou seu TABAGISMO? \***

- Já era fumante e meu consumo de cigarros AUMENTOU
- Já era fumante e meu consumo de cigarros DIMINUIU
- Já era fumante e meu consumo de cigarros NÃO SE ALTEROU
- Não era fumante, mas passei a fumar APÓS o início do regime de teletrabalho
- Não sou fumante

#### **S.B. 3 - Como o REGIME DE TELETRABALHO afetou seu CONSUMO DE ÁLCOOL? \***

- Meu consumo de bebidas alcoólicas AUMENTOU
- Meu consumo de bebidas alcoólicas DIMINUIU
- Meu consumo de bebidas alcoólicas NÃO SE ALTEROU
- Não consumia bebidas alcoólicas, mas APÓS o início do regime de teletrabalho passei a consumir
- NÃO CONSUMO bebidas alcoólicas

#### **S.B. 4 - Como o REGIME DE TELETRABALHO afetou sua rotina de EXERCÍCIOS FÍSICOS? \***

- Tenho praticado MAIS exercícios físicos
- Tenho praticado MENOS exercícios físicos
- Minha rotina de exercícios físicos permaneceu IGUAL
- Eu não realizo exercícios físicos

**S.B. 5 - Como o REGIME DE TELETRABALHO afetou a QUALIDADE e a QUANTIDADE de seu SONO? \***

ATENÇÃO: MARQUE A OPÇÃO QUE MELHOR REPRESENTA SUA PERCEPÇÃO

- Tenho tido MAIS HORAS de sono, com MAIOR QUALIDADE
- Tenho tido MAIS HORAS de sono, mas com PIOR QUALIDADE
- Tenho tido MENOS HORAS de sono, mas com MAIOR QUALIDADE
- Tenho tido MENOS HORAS de sono, com PIOR QUALIDADE
- Minha QUANTIDADE e QUALIDADE de sono permaneceram IGUAIS
- NÃO SEI AVALIAR

**S.B. 6 - Como o REGIME DE TELETRABALHO afetou sua SAÚDE MENTAL? \***

**AFETOU POSITIVAMENTE: tenho tido mais PENSAMENTOS E SENTIMENTOS POSITIVOS** (Por ex.: otimismo, bom-humor, tranquilidade, relaxamento)

- AFETOU NEGATIVAMENTE: tenho tido mais PENSAMENTOS E SENTIMENTOS NEGATIVOS (Por ex.: pessimismo, mau-humor, irritabilidade, ansiedade)
- NÃO AFETOU: não percebo mudanças em meus pensamentos e sentimentos
- Não sei avaliar

**Avaliação do Teletrabalho**

Queremos conhecer sua opinião sobre a realização do teletrabalho de modo geral.

**A.T. 1 - Na sua opinião, qual é a PRINCIPAL VANTAGEM (ponto positivo) do regime de teletrabalho, quando comparado com o regime presencial? \***

ATENÇÃO: MARQUE APENAS UMA OPÇÃO.

- Flexibilidade de horários
- Flexibilidade do lugar para o desenvolvimento das atividades
- Flexibilidade de modos e ritmos de realização do trabalho
- Maior tempo com a família
- Redução dos gastos com deslocamento
- Menor interação presencial com colegas de trabalho
- Não há vantagens no regime de teletrabalho
- Other:

**A.T. 2 - Na sua opinião, qual a principal DESVANTAGEM (ponto negativo) do regime de teletrabalho quando comparado com o regime presencial? \***

ATENÇÃO: MARQUE APENAS UMA OPÇÃO

- Falta de horários preestabelecidos de trabalho
- Falta de infraestrutura para o desenvolvimento das atividades
- Interrupções e distrações provocadas pela família
- Aumento de despesas domésticas
- Menor interação presencial com colegas de trabalho

- Não há desvantagens no regime de teletrabalho
- Other:

**A.T. 3 – Como você avalia SUA EXPERIÊNCIA ATUAL com o teletrabalho, levando em consideração as seguintes questões? Marque as alternativas na escala entre 1 e 5, sendo 1 “MUITO INSATISFEITO(A)” e 5 “MUITO SATISFEITO(A)”**

1- muito insatisfeito (a) 2 3 4 5 – muito satisfeito (a)

- SUA PRODUTIVIDADE em regime de Teletrabalho
- SUA ORGANIZAÇÃO DO TEMPO em regime de Teletrabalho
- SUA SAÚDE E BEMESTAR em regime de Teletrabalho

**A.T. 4 - Após o fim do isolamento social imposto pela pandemia, se você pudesse optar, qual regime de trabalho você escolheria? Assinale a alternativa que melhor representa sua preferência.\***

- Exclusivamente TRABALHO PRESENCIAL
- Cumprimento de parte da carga horária semanal em TELETRABALHO e parte em TRABALHO PRESENCIAL (por exemplo, alguns dias por semana em teletrabalho e alguns em trabalho presencial)
- REVEZAMENTO com os colegas da equipe, ALTERNANDO períodos de TRABALHO PRESENCIAL com períodos de TELETRABALHO (por exemplo, revezamento de regimes de trabalho a cada mês, ou a cada semestre).
- Exclusivamente TELETRABALHO
- NÃO SE APLICA (por ex.: trabalho em atividade essencial, só possível de ser exercida presencialmente)

**A.T. 5 - Existe algum outro comentário ou questão sobre a qual gostaria de falar? Fique à vontade para tratar de algum outro tópico que julgar importante, dentro dos temas abordados até aqui.**

**ATENÇÃO: ESTA QUESTÃO É DE PREENCHIMENTO OPCIONAL.**

## ANEXO C – Modelo de Plano de Trabalho Individual

Figura 1: Plano de Trabalho Individual

Continua

<b>PLANO DE TRABALHO INDIVIDUAL</b>	
<b>PERÍODO</b>	
<b>INÍCIO:</b> /    /	
<b>TÉRMINO:</b> /    /	
<b>DADOS DA UNIDADE</b>	
<b>ÓRGÃO/ENTIDADE:</b>	
<b>UNIDADE DE EXERCÍCIO:</b>	
<b>CHEFIA IMEDIATA:</b>	
<b>DADOS DO SERVIDOR</b>	
<b>NOME:</b>	
<b>CARGO/ FUNÇÃO:</b>	
<b>MASP:</b>	
<b>TELEFONES DE CONTATO:</b>	
<b>E-MAIL INSTITUCIONAL:</b>	
<b>E-MAIL PESSOAL:</b>	
<b>ENDEREÇO PRINCIPAL ONDE SERÃO REALIZADAS AS ATIVIDADES:</b>	
<b>HORÁRIOS E MEIOS DE COMUNICAÇÃO</b>	
<b>MEIO PRINCIPAL PARA COMUNICAÇÃO COM A CHEFIA IMEDIATA (ESPECIFICAR):</b>	
<b>OUTROS MEIOS QUE SERÃO UTILIZADOS PARA COMUNICAÇÃO COM A CHEFIA IMEDIATA, DEMAIS SERVIDORES DA EQUIPE E REUNIÕES POR VIDEOCONFERÊNCIA (WHATSAPP, MESSENGER, E-MAIL, TELEFONE, ZOOM, GOOGLE HANGOUT, OUTROS):</b>	
<b>HORÁRIO PARA COMUNICAÇÃO COM A CHEFIA IMEDIATA:</b>	
<b>RECURSOS LOGÍSTICOS</b>	
<b>SISTEMAS INFORMATIZADOS QUE SERÃO UTILIZADOS (DISPONÍVEIS PARA ACESSO REMOTO):</b>	

Conclusão

EQUIPAMENTOS DA UNIDADE OU DO ÓRGÃO/ENTIDADE DISPONIBILIZADOS PARA O SERVIDOR:
--

**ATIVIDADES E PRAZOS**

<b>ATIVIDADES</b>	<b>ORIGEM DOS DADOS (PROCESSO SEI CORRESPONDENTE, SE HOVER)</b>	<b>PRAZO DE ENTREGA</b>

**ASSINATURAS:**

\_\_\_\_\_  
Servidor

\_\_\_\_\_  
Chefia imediata

Fonte: MINAS GERAIS, 2020c

## ANEXO D – Modelo de Relatório de Atividades

Figura 2: Relatório de Atividades

<b>RELATÓRIO DE ATIVIDADES</b>			
<b>PERÍODO</b>			
INÍCIO:    /    /			
TÉRMINO:  _ /  _ /  _			
<b>DADOS DA UNIDADE</b>			
ÓRGÃO/ENTIDADE:			
UNIDADE DE EXERCÍCIO:			
CHEFIA IMEDIATA:			
<b>DADOS DO SERVIDOR</b>			
NOME:			
CARGO/ FUNÇÃO:			
MASP:			
TELEFONES DE CONTATO:			
E-MAIL INSTITUCIONAL:			
E-MAIL PESSOAL:			
ENDEREÇO PRINCIPAL ONDE SERÃO REALIZADAS AS ATIVIDADES:			
<b>ATIVIDADES REALIZADAS</b>			
ATIVIDADES	DATA DE ENTREGA	FONTE DE COMPROVAÇÃO (SE HOUVER)	OBSERVAÇÕES
ASSINATURA DO SERVIDOR:			
_____			
Nome do servidor			
VALIDAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA:			
_____			
Nome da chefia imediata			

Fonte: MINAS GERAIS, 2020c