

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho
Programa de Mestrado em Administração Pública

Vanessa Campos

**TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO:
O CASO DA SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS**

Belo Horizonte
2023

Vanessa Campos

**TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO:
O CASO DA SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Luís Felipe Zilli do Nascimento

Belo Horizonte

2023

C198t Campos, Vanessa.
Teletrabalho no serviço público: o caso da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais [manuscrito] / Vanessa Campos. – 2023.

[09], 134 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2023.

Orientador: Luís Felipe Zilli do Nascimento

Bibliografia: f. 122-130

1. Teletrabalho - Serviço Público - Minas Gerais. 2. Secretaria de Estado da Saúde (SES) - Minas Gerais. 3. Mudança Organizacional. 4. Produtividade do Trabalho. I. Nascimento, Luís Felipe Zilli do. III. Título.

CDU 331 (815.1)

ATA DA DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTADO, INSTITUIÇÕES E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS
TURMA M-2021/2023

Aos trinta de março de dois mil e vinte e três, foi realizada a defesa pública da dissertação intitulada “**Teletrabalho no Serviço Público: o caso da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais**”, elaborada por **VANESSA CAMPOS**, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Administração Pública, Área de Concentração: Estado, Instituições e Gestão de Políticas Públicas, da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro. Após a apresentação do trabalho, a mestranda foi arguida pelos membros da Comissão Examinadora composta pelos professores: Doutor Luís Felipe Zilli do Nascimento (FJP), - Orientador, Doutor Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz (FJP) – Avaliador, Doutora Rosânia Rodrigues de Souza (FJP) - Avaliadora e Doutora Raquel de Mattos Viana (FJP) Avaliadora. A Comissão Examinadora reuniu-se para deliberar e considerando que a dissertação atende aos requisitos técnicos e acadêmicos previstos na legislação do Programa, decidiu por unanimidade pela sua **APROVAÇÃO**.


Doutor Luís Felipe Zilli do Nascimento (FJP) - Orientador


Doutor Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz (FJP) – Avaliador


Doutora Rosânia Rodrigues de Souza (FJP) - Avaliadora


Doutora Raquel de Mattos Viana (FJP) – Avaliador

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho representa um processo de crescimento pessoal e profissional, por isso agradeço a todos aqueles que contribuíram para essa conquista e impactaram na minha formação acadêmica, principalmente os meus pais, a minha irmã e o meu noivo. Agradeço, ainda, aos professores, principalmente ao meu orientador, pelo auxílio e pelos ensinamentos com os quais guiaram essa jornada.

Por fim, sou grata também a todos que participaram, direta ou indiretamente, da evolução desse trabalho de pesquisa, enriquecendo e auxiliando o meu processo de aprendizado e ampliando a minha visão sobre Administração Pública.

EPÍGRAFE

“A dúvida é o princípio da sabedoria.” – Aristóteles

RESUMO

O cenário da pandemia da COVID-19 impactou de forma profunda o mundo do trabalho. Logo de início, para tentar evitar a propagação da doença e frear a crise sanitária, muitos profissionais tiveram que ser colocados em modalidades de trabalho remoto. Tais arranjos, no entanto, acabaram se mostrando funcionais em diversos setores da economia, passando a ser definitivamente adotados mesmo após o fim do período mais agudo da pandemia, quando as atividades sociais e profissionais começaram a retomar sua normalidade. Em um contexto que, em termos práticos, já começa a se configurar como “pós-pandêmico”, torna-se necessário compreender melhor os legados que a crise deixou para o mundo do trabalho e suas novas configurações.

Buscando contribuir para essa discussão, o presente estudo se propôs a realizar um estudo de caso sobre o universo profissional da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES/MG), unidade que adotou o teletrabalho emergencial durante a pandemia, mas que manteve este arranjo para muitos de seus servidores após a normalização de suas atividades. A partir de uma série de entrevistas semiestruturadas realizadas junto a profissionais da pasta, analisou-se como a introdução definitiva do teletrabalho modificou as rotinas de trabalho e as lógicas organizacionais, assim como os métodos de controle das atividades e a gestão de equipes da SES/MG. Além disso, buscou-se compreender como o trabalho remoto também afetou relações interpessoais no ambiente de trabalho e na esfera pessoal dos servidores.

De modo geral o estudo identificou uma série de impactos que a adoção do trabalho remoto projetou sobre processos de gestão e atividades profissionais cotidianas da pasta. Entre os principais efeitos, podem ser elencados a flexibilização das lógicas e mecanismos de controle do trabalho dos servidores (enfraqueceu-se parte da premissa do controle físico de corpos e suas movimentações, aumentando-se o foco sobre entregas e pactuações de metas); bem como o mapeamento mais preciso dos fluxos de trabalho e de produção da Secretaria, a partir dos novos instrumentos de monitoramento e avaliação implementados não apenas pelo Executivo Estadual, mas também pela própria unidade. Entre os servidores, por outro lado, há uma forte percepção de aumento da carga de trabalho, bem como de intensificação do controle sobre suas atividades, a despeito da aparente flexibilização laboral trazida pelo modelo remoto.

Palavras-chave: Teletrabalho. Mudança organizacional. Controle e produtividade. Relações interpessoais. Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic scenario deeply impacted the world of work. At first, to avoid the spread of the disease and curb the sanitary crisis, many professionals had to be placed in remote work modalities. Such arrangements, however, were functional in various sectors of the economy, being definitely adopted even after the end of the most acute period of the pandemic, when social and professional activities began to resume their normality. In a context that, in practical terms, is already beginning to configure itself as “post-standard”, it is necessary to better understand the legacies that the crisis has left to the world of work and its new configurations.

Seeking to contribute to this discussion, the present study proposed to conduct a case study on the professional universe of the Minas Gerais State Secretariat of Health (SES/MG), a unit that adopted emergency teleworking during the pandemic, but maintained this arrangement for many of its servers after the normalization of their activities. From a series of semi-structured interviews conducted with folder professionals, it was analyzed how the definitive introduction of teleworking modified work routines and organizational logic, as well as the methods of controlling the activities and the management of teams of SES/ MG. In addition, it was sought to understand how remote work also affected interpersonal relationships in the workplace and in the personal sphere of the servers.

In general, the study identified a series of impacts that the adoption of remote work has designed on management processes and daily professional activities. Among the main effects can be listed the flexibility of the logic and mechanisms of work control of the servers (weakened part of the premise of bodies control and their movements, increasing the focus on deliveries and goals); As well as the most accurate mapping of the Secretariat's work and production flows, based on the new monitoring and evaluation instruments implemented not only by the state executive, but also by the unit itself. Among the servers, on the other hand, there is a strong perception of increased workload, as well as intensifying control over their activities, despite the apparent work flexibility brought by the remote model.

Keywords: Telework. Organizational change. Control and productivity. Interpersonal relationships. State Secretary of Health of Minas Gerais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

Quadro 1 - Teletrabalho no Serviço Público de Minas Gerais: eixos de análise e questões estruturadoras.....56

Quadro 2 - Relação dos atores-chave entrevistados.....66

FIGURAS

Figura 1 - Instrumento modelo de coleta de informações – SES/MG.....62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-----------|---|
| AUGAS | Auxiliar de Apoio à Gestão e Atenção à Saúde |
| CAMG | Cidade Administrativa de Minas Gerais |
| CLT | Consolidação das Leis do Trabalho |
| COVID-19 | Corona Virus Disease 2019 |
| DIEESE | Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos |
| EPGS | Especialista em Políticas e Gestão da Saúde |
| EPPGG | Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental |
| FJP | Fundação João Pinheiro |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IPEA | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada |
| MP | Medida Provisória |
| OIT | Organização Internacional do Trabalho |
| OMS | Organização Mundial da Saúde |
| PNAD | Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios |
| SEE/MG | Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais |
| SEPLAG/MG | Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais |
| SERPRO | Serviço Federal de Processamento de Dados |
| SES/MG | Secretária de Estado de Saúde de Minas Gerais |
| SUBPAS | Subsecretaria de Políticas e Ações de Saúde |
| SUBGR | Subsecretária de Gestão Regional |
| SUBREG | Subsecretária de Regulação do Acesso a Serviços e Insumos de Saúde |
| SUBSILS | Subsecretaria de Inovação e Logística em Saúde |
| SUBVS | Subsecretária de Vigilância em Saúde |
| SUS | Sistema Único de Saúde |
| TCEMG | Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais |
| TCLE | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido |
| TCU | Tribunal de Contas da União |
| TJMG | Tribunal da Justiça do Estado de Minas Gerais |
| TI | Tecnologia da Informação |
| TICs | Tecnologias de Informação e Comunicação |

SUMÁRIO

| | | |
|-----------|--|------------|
| 1. | INTRODUÇÃO | 12 |
| 2. | TELETRABALHO: MUDANÇA ORGANIZACIONAL E CONTROLE..... | 17 |
| 2.1. | Teletrabalho e Mudança Organizacional | 17 |
| 2.2. | Teletrabalho e Controle | 21 |
| 2.3. | Teletrabalho, rotinas profissionais e relações interpessoais..... | 25 |
| 3. | TELETRABALHO: CONTEXTOS NORMATIVO E EMPÍRICO | 29 |
| 3.1. | Teletrabalho: contexto normativo..... | 31 |
| 3.2. | Teletrabalho: contexto empírico..... | 41 |
| 4. | TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO DE MINAS GERAIS..... | 46 |
| 4.1. | Mudanças e adequações legislativas | 46 |
| 4.2. | A percepção e a vivência dos servidores | 52 |
| 5. | DADOS E METODOLOGIA | 55 |
| 6. | TELETRABALHO NA SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE..... | 58 |
| 6.1. | Normatização do Teletrabalho na SES/MG | 58 |
| 7. | ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 64 |
| 7.1. | Perfil dos entrevistados | 64 |
| 7.2. | Mudança organizacional..... | 67 |
| 7.2.1. | Contexto | 68 |
| 7.2.2. | Conteúdo | 73 |
| 7.2.3. | Processo..... | 76 |
| 7.3. | Teletrabalho e resistência à mudança | 83 |
| 7.4. | Instrumentos e metodologias de controle e de mensuração de produtividade..... | 88 |
| 7.4.1. | Mensuração do volume e da qualidade do trabalho na SES/MG | 91 |
| 7.4.2. | Controle da jornada | 97 |
| 7.4.3. | Produtividade..... | 99 |
| 7.4.4. | Mudança de cultura e capacitações | 106 |
| 7.5. | Ambiente de trabalho, relações interpessoais e familiares..... | 108 |
| 7.5.1. | Relações interpessoais e ambiente de trabalho..... | 108 |
| 7.5.2. | Teletrabalho e relações familiares: adaptação das rotinas e das relações domésticas | 112 |
| 8. | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 117 |

| | |
|--|-----|
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 122 |
| APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA | 131 |
| APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)..... | 133 |

1. INTRODUÇÃO

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) anunciou que a crise sanitária provocada pela rápida disseminação planetária do Coronavírus, ou *Coronavirus Disease 2019* (COVID-19), havia alcançado o *status* de “pandemia”. Em praticamente todos os países, medidas de distanciamento social passaram a ser adotadas na tentativa de reduzir a velocidade de transmissão da doença e mitigar seus impactos sobre os sistemas de saúde que já começavam a entrar em colapso. Em termos sociais, as altas taxas de letalidade da doença trouxeram à tona “[...] a fragilidade da vida humana, alterando, em nível planetário, para sempre, as rotinas familiares, sanitárias, econômicas, educacionais e de deslocamento, sejam de que forma for.” (CAVALCANTI; GUERRA, 2022, p. 73).

No Brasil, as iniciativas mais severas de enfrentamento à pandemia foram capitaneadas por Estados e Municípios. Em diversas localidades, escolas e comércios não essenciais foram fechados ou tiveram seu funcionamento restringido, enquanto uma série de segmentos profissionais (dos setores públicos e privados) passou a desenvolver suas atividades em regime remoto (MALTA *et al.*, 2020, p. 1). Como consequência, a pandemia do COVID-19 desencadeou processos de profundas mudanças em praticamente todos os âmbitos da vida cotidiana, das mais rotineiras relações sociais às mais complexas rotinas e lógicas de atuação profissional.

O campo do trabalho, por exemplo, foi um dos mais profundamente afetados pela pandemia. Logo nos primeiros meses da crise sanitária, a adoção de medidas de isolamento social impôs ao universo do trabalho a necessidade de reconfigurar muitas de suas lógicas operacionais, sem qualquer tempo de preparo ou planejamento mais adequado. Setores profissionais que tinham condições de exercer suas funções de modo remoto adotaram maciçamente as modalidades de teletrabalho, redesenhando suas rotinas operacionais, implementando novos canais e fluxos de comunicação, repensando formas de articulação entre setores e redesenhando metodologias de gerenciamento de suas equipes.

O que se observou, portanto, foi que os efeitos iniciais da pandemia para o mundo do trabalho não se restringiram à simples reconfiguração pontual de rotinas operacionais. Mais do que isso, a alocação mandatória de diversos segmentos profissionais em regimes remotos alterou contextos de relações interpessoais e

hierárquicas, impactou processos de coordenação das atividades realizadas por equipes e setores, subverteu lógicas de controle do trabalho e suas métricas de produtividade, alterou percepções sobre modos e ritmos de realização de tarefas cotidianas, problematizou metodologias tradicionais de gerenciamento de processos, etc.

Os efeitos da adoção repentina e impositiva de modalidades de teletrabalho puderam ser ainda mais fortemente percebidos no setor público, no qual as novas rotinas operacionais se chocaram com modos de atuação e culturas organizacionais/corporativas profundamente consolidadas e historicamente refratárias a processos de mudanças (sobretudo aos mais rápidos e radicais, como foram aqueles provocados pela pandemia). De todo modo, é inegável que a crise sanitária mundial trouxe mudanças profundas para o mundo do trabalho. Diversas dimensões dos ambientes profissionais e corporativos tiveram seus processos, lógicas e rotinas de trabalho alterados pelo contexto de crise.

Tais transformações podem ser observadas em diversas esferas da vida profissional: desde pequenas mudanças em aspectos rotineiros do trabalho, como ligeiras adaptações dos procedimentos laborais diários e a adoção de novos canais e fluxos de comunicação entre os funcionários das corporações, até elementos mais complexos e estruturadores das lógicas organizacionais, como as modalidades de controle de ritos e metodologias de trabalho, redesenho e monitoramento dos fluxos e processos de trabalho, dinâmicas de poder e influência dentro das organizações.

Uma das dimensões seguramente mais afetadas pela adoção do teletrabalho nas organizações foi a de controles sobre os fluxos, lógicas e rotinas de trabalho. Tradicionalmente ancorado no controle físico dos corpos (de suas presenças, ausências e movimentações), grande parte das lógicas de controle tiveram que ser redesenhadas de modo a se sustentar em elementos relacionados às entregas, aos prazos, aos produtos e às metas. Segundo Rocha *et al.* (2021, p. 310), o teletrabalho “[...] deve ser destinado a atividades passíveis de controle, que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e que não configurem trabalho externo, dispensando o controle de frequência.”. Ou ainda, segundo Vieira (2020, p. 96):

[...] o foco das atividades laborais passa a ser a obtenção de resultados mensuráveis e aferidos por metas estabelecidas com base finalística, e não mais, exclusivamente, pelo controle de jornada de trabalho estabelecida em horas ou dias úteis, tal como

tradicionalmente se observa nos regimes jurídicos estatutários. (VIEIRA, 2020, p. 96).

Além das questões corporativas, operacionais e culturais, a transposição de determinadas atividades e segmentos profissionais para a lógica do teletrabalho também enseja uma discussão que é de ordem normativa: sobretudo no Brasil, os dispositivos legais que regulam a realização do trabalho remoto ainda se encontram em transformação. Estudo realizado pela Fundação João Pinheiro (FJP) (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020), por exemplo, constatou que, a despeito de a Lei nº 12.551/2011 asseverar aos teletrabalhadores os mesmos direitos do trabalhador tradicional, ainda não existe regulamentação específica de diversos aspectos relacionados à atividade, como as formas de avaliação da assiduidade do teletrabalhador e fundamento da avaliação de desempenho do servidor público.

Apesar de a Reforma Trabalhista (Lei nº 12.551/2011) (BRASIL, 2011) ter alterado a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), equiparando o teletrabalho ao trabalho presencial, foi somente a partir da Medida Provisória nº 1.108/22 (BRASIL, 2022), que alterou a Lei nº 6.321 de 1976 e o Decreto-Lei nº 5.452 de 1943, que os diversos aspectos do teletrabalho foram regulamentados. É este diploma legal que normatiza, dentre outras questões, a adoção de trabalho híbrido, o controle de jornada para os teletrabalhadores e a prioridade das vagas de teletrabalho para deficientes ou para trabalhadores com filhos de até quatro anos de idade.

No Poder Executivo de Minas Gerais, várias normativas foram publicadas ao longo do período de pandemia para regulamentar o processo de implementação do trabalho remoto. Em 15 de março de 2020, por exemplo, o Decreto nº 47.886 dispôs sobre o regime especial de teletrabalho, no âmbito do Poder Executivo, como medida de prevenção, enfrentamento e contingenciamento do coronavírus, conforme situação de emergência pública (MINAS GERAIS, 2020a).

Atualmente, ainda no âmbito do Executivo Mineiro, encontra-se em vigor o Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021, dispositivo que, desde 1º de janeiro de 2022, passou a regulamentar a implementação da Política de Teletrabalho na Administração Pública do Poder Executivo de Minas Gerais em caráter permanente (MINAS GERAIS, 2021a). A normativa representou um avanço significativo para a regulamentação do trabalho remoto no poder público no Estado, mas, ainda assim, tem se deparado com um cenário laboral em constante transformação.

Dentro desse contexto, a presente dissertação busca analisar como a adoção do teletrabalho, primeiramente de forma compulsória e, posteriormente, de modo voluntário, tem afetado diversos aspectos das rotinas, lógicas e fluxos de trabalho do setor público em Minas Gerais. A partir de um estudo de caso realizado junto a setores administrativos da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES/MG), são discutidas questões referentes aos impactos que o trabalho remoto projetou sobre uma série de dimensões da vida profissional dos servidores e da rotina das organizações, tais como o controle dos fluxos e dos processos de trabalho, os mecanismos de mensuração de produtividade e avaliação de desempenho, as relações interpessoais entre profissionais e suas rotinas de trabalho, as dinâmicas internas de poder e de hierarquia, a qualidade de vida dos profissionais e sua relação com o trabalho.

O estudo está organizado a partir de três eixos temáticos transversais, constituídos a partir de categorias de análise que emergiram de revisão de literatura sobre o tema do teletrabalho, a saber: 1) teletrabalho e mudanças organizacionais; 2) controle e produtividade do trabalho; 3) ambiente de trabalho, relações interpessoais e familiares. Trata-se de categorias que, ao longo dos últimos anos, em maior ou menor medida, estruturaram e orientaram os olhares que estudos e pesquisas têm lançado sobre a temática do teletrabalho no contexto nacional e internacional.

Em termos metodológicos, esse estudo adota abordagem predominantemente qualitativa e recorre a uma revisão de bibliografia para auxiliar na construção das categorias de análise, conforme mencionado anteriormente, bem como à análise de documentação legal (leis, decretos, portarias, etc.) para reconstituição do contexto normativos que tem balizado a implementação do teletrabalho no Brasil e no serviço público de Minas Gerais. Para ilustrar e produzir informações sobre os eixos de análise apresentados anteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto a servidores da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais.

Essa dissertação é composta por oito (08) seções, incluindo a presente seção de Introdução. A seção 2 apresenta o referencial teórico da pesquisa, discutindo elementos ligados às temáticas da mudança organizacional e do teletrabalho. Tal abordagem oferece chaves de interpretação para pensar a questão do teletrabalho de forma dialética: por um lado, enquanto resultado de uma série de mudanças das lógicas e das dinâmicas de trabalho tradicionais; por outro, enquanto elemento que tem impulsionado tais processos, sobretudo no serviço público. A referida seção

também detalha o processo de construção dos eixos e categorias de análise utilizadas mais adiante para pensar, empiricamente, as mudanças provocadas pela adoção do teletrabalho no serviço público de Minas Gerais. Na seção 3, é apresentado um panorama geral do teletrabalho no Brasil, incluída não apenas a reconstituição de seu contexto empírico, mas também a discussão sobre seu atual cenário normativo no país.

Tal contexto serve como moldura para que, na Seção 4, sejam apresentados os contextos empírico e normativo do processo de implementação do teletrabalho no Serviço Público de Minas Gerais. Esse movimento começou de forma emergencial em 2020, em função das restrições impostas pela Pandemia COVID-19, mas ganhou institucionalidade em 2021, quando o Governo do Estado normatizou e passou a adotar a modalidade em muitos de seus órgãos.

A partir desse contexto, o Capítulo 5 apresenta os dados e as metodologias de análise utilizadas para sustentar as discussões propostas nas seções seguintes da dissertação. Tal anteparo abre campo para que, na Seção 6, sejam abordadas as normas e diretrizes que atualmente parametrizam a modalidade do teletrabalho na SES/MG, bem como para que, na Seção 7, sejam apresentadas as análises de conteúdo das entrevistas realizadas junto aos servidores da organização. Por fim, o Capítulo 8 apresenta as conclusões e considerações finais do trabalho.

Trata-se, portanto, de estudo de caso sobre como a implementação do teletrabalho no serviço público de Minas Gerais afetou muitas de suas práticas, rotinas de trabalho e lógicas organizacionais, modificando processos de controle, fiscalização e supervisão, reconfigurando relações interpessoais entre servidores e modos de administração de equipes. Espera-se que o presente estudo contribua para as reflexões acerca dos contextos de trabalho pós-pandemia.

2. TELETRABALHO: MUDANÇA ORGANIZACIONAL E CONTROLE

2.1. Teletrabalho e Mudança Organizacional

Conforme mencionado previamente, a pandemia da COVID-19 não provocou apenas alterações dos hábitos pessoais, mas, sobretudo, mudanças nos padrões, lógicas e modos de realização dos trabalhos. Na tentativa de frear a disseminação do vírus, muitas organizações se viram obrigadas a adotar modalidades de teletrabalho e *home office*. Como destacam Lima, Buss e Sousa (2020), a pandemia provocou grandes mudanças nas relações entre espaço e tempo, impactando todas as dimensões da vida cotidiana, tanto no nível pessoal quanto profissional.

Especificamente no setor público, a difusão repentina e compulsória do teletrabalho em função da pandemia constituiu um cenário disruptivo para diversas dinâmicas tradicionais de trabalho. Imposto por um fator externo e repentino, tal contexto de mudança organizacional afetou elementos fundantes da institucionalidade do serviço público, como valores organizacionais, lógicas operacionais, espíritos de corpo e processos e metodologias de trabalho. Em princípio, essas questões não são necessariamente negativas. Isso porque mudanças organizacionais são fenômenos frequentes, ocorrem ao longo dos tempos e são indispensáveis para evolução das pessoas e das organizações.

Autores como Motta (1997) ressaltam que mudanças organizacionais podem ocorrer a partir de cinco grandes estruturas cognitivas: compromisso ideológico, reinterpretção crítica da realidade, intenção social, transformação individual e imperativo ambiental. Na mudança como compromisso ideológico, observa-se um contexto de comprometimento das pessoas com um determinado ideal organizacional: “[...] a mudança organizacional ocorre quando se altera a maneira das pessoas pensarem. Portanto, a única maneira de mudar é inculcar novos valores ou rearticular antigos para instituir um novo sistema de crenças” (Motta, 1997, p. 3). Já o que o autor define como mudança decorrente de “[...] reinterpretção crítica da realidade [...]” ocorreria quando os membros de uma determinada organização passam a adotar novos enquadramentos cognitivos e este processo de revisão paradigmática acaba levando a mudanças ou ao redirecionamento de determinados aspectos organizacionais.

Ainda para o Motta (1997), mudanças podem ocorrer enquanto decorrência de fluxos de “intenção social”, ou seja, as transformações organizacionais seriam influenciadas pela alteração das relações sociais entre seus integrantes. Esse processo, inclusive, se diferencia daquilo que o autor compreende como mudanças decorrentes de “transformações individuais”, ou fluxos de mudanças singulares que, no agregado, acabam modificando as organizações: “[...] como o indivíduo só conhece o mundo através de representação própria, as propostas de mudanças devem basear-se numa transformação interna da pessoa” (Motta, 1997, p. 8).

Finamente, o autor ressalta a perspectiva da mudança como um “imperativo ambiental”, processo em que as organizações processam modificações em suas estruturas, práticas e valores até para se adaptar aos imperativos do ambiente em que se encontram. Dessa forma, “[...] mudar é adaptar ou redirecionar a organização em função de futuros alternativos que se podem visualizar ou prever; o processo de mudança é quase uma reificação” (MOTTA, 1997, p. 5-6). Tal perspectiva, inclusive, ilustra bem um dos principais processos de mudança organizacional provocada pela crise sanitária do COVID-19: a necessidade de isolamento social para conter a disseminação do vírus foi um imperativo ambiental que forçou as organizações a modificarem suas estruturas laborais e locais de realização do trabalho. Em diversas instituições públicas e privadas, parte do trabalho antes feito em escritórios corporativos passou a ser realizado nas residências dos trabalhadores.

Outro autor que aborda a questão da mudança organizacional é Pettigrew (1987; 1992). Segundo ele, os processos de mudança devem ser analisados a partir de três perspectivas: contexto, conteúdo e processos. Nos termos de Gohr e Santos (2011):

A dimensão do contexto está relacionada ao ‘porquê’ da mudança e é derivada da análise do ambiente interno e externo da organização. Em outras palavras, o contexto refere-se às forças ambientais e aos aspectos internos que restringem e habilitam as mudanças estratégicas no nível da firma. O conteúdo está relacionado ao ‘o quê’ da mudança e pode estar relacionado ao equilíbrio das ações de exploração e de exploração. Na realidade, o conteúdo corresponde às estratégias que são, de fato, realizadas. O processo, por sua vez, diz respeito ao ‘como’ da mudança (isto é, à maneira em que ela ocorre) e está relacionado ao caráter dinâmico e temporal da mudança estratégica. (GOHR; SANTOS, 2011, p. 1678).

Trazendo a perspectiva de Pettigrew para o campo das mudanças a serem analisadas pelo presente estudo, o que se define como 'contexto' envolve justamente os impactos que a pandemia da COVID-19 projetou sobre a sociedade em geral e sobre o mundo do trabalho em específico. Dentro desse contexto, a necessidade de manter o funcionamento das atividades e serviços prestados pelo poder público, preservando a saúde dos servidores. Em termos estratégicos, o 'conteúdo' dessa mudança diz respeito justamente a toda grande gama de adaptações e alterações adotadas pelo próprio serviço público para tentar garantir certo grau de normalidade a sua operação. Inclui-se aí a adoção disseminada de modalidades de teletrabalho e atendimento remoto. Já na esfera dos 'processos' enquadram-se todas as alterações legislativas, adaptações estruturais e reformulação dos modos de trabalho que são necessárias à operacionalização dessas estratégias.

Especificamente no campo das políticas públicas de saúde, por exemplo, enfrentou-se o desafio (ou o 'conteúdo', nos termos de Pettigrew), de manter o Sistema Único de Saúde (SUS) funcionando com qualidade em Minas Gerais, e tentar sempre minimizar os impactos da pandemia sobre os profissionais da SES/MG. Sobretudo em um período marcado pelo aumento exponencial da demanda por serviços de saúde, intensificaram-se as dificuldades para garantir a manutenção e a eficiência dos fluxos de atividades estratégicas da pasta, tais como a compra de insumos médicos, a abertura de leitos e a distribuição de equipamentos de proteção individual para os servidores. Tudo isso acompanhado da implementação de planos de contingência para o combate à COVID-19 nesse período. Isto é, o 'conteúdo' consistiu na dicotomia de assegurar a um ambiente de trabalho seguro e salubre para os trabalhadores da SES/MG dentro de um contexto inédito de pandemia. Em diversas áreas administrativas da Secretaria de Saúde, tal mudança ocorreu através da alocação de parcela significativa dos servidores em regime de teletrabalho (ainda que grande parte do funcionalismo ligado à pasta tenha sido obrigada a permanecer em atividade presencial).

A estratégia de disseminação do teletrabalho, aliás, deu o tom dos processos de mudança verificados no mundo do trabalho ao longo da pandemia. Segundo estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), de 2021, cerca de 11% dos trabalhadores brasileiros exerceram suas atividades de forma remota durante a crise sanitária (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2021). Na Administração Pública, o percentual foi ainda maior: cerca de 40,7% dos servidores

federais, 37,1% dos estaduais e 21,9% dos municipais foram realocados em teletrabalho. Mesmo em setores considerados essenciais, como saúde e segurança pública, parte dos profissionais foi colocada em regime remoto (sobretudo aqueles ligados a funções administrativas).

Cabe observar que, apesar de crises como a da COVID-19 poderem representar oportunidades de aceleração de mudanças nas organizações, elas não são, necessariamente, fator determinante para o processamento de transformações mais profundas e estruturais. Silva *et al.* (2017, p. 7), por exemplo, salienta que “[...] o sucesso ou fracasso das mudanças, não está associado somente um fator específico direcionado à gestão, comportamentos ou cultura, mas sim às relações existentes entre os diversos fatores que podem se combinar de infinitas maneiras.”

Mesmo com a ocorrência de algumas rupturas, as transformações podem ocorrer, inicialmente, atendendo a condições e imposições transitórias do ambiente externo e não serem, posteriormente, absorvidas quando as condições normais se reestabelecem. Isso porque as organizações, quase que por definição, tendem a evitar mudanças muito radicais em suas estruturas e lógicas de operação. Tradicionalmente, são sistemas resistentes a ambientes em constante movimento e transformação, sobretudo porque buscam sempre absorver incertezas e operar no sentido da conservação de suas estruturas. Como destacam Hernandez e Caldas (2001, p. 33), recorrendo às ideias de Lewin (1947; 1951):

A expressão “resistência à mudança” geralmente é creditada a Kurt Lewin (1947). Para ele, as organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase-estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Esses processos não estariam em equilíbrio constante, porém mostrariam flutuações ao redor de um determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio. (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 33).

O que se observa, portanto, é que as organizações se transformam, mas quase sempre atentas à importância de tentar neutralizar (ou pelo menos controlar) elementos que, nesse processo, podem desestabilizar suas estruturas de valores, crenças, modos de trabalho, etc. (SILVA *et al.*, 2017). É nesse sentido que autores

como Hernandez e Caldas (2001) afirmam que a resistência a mudanças ainda é uma das maiores barreiras à transformação organizacional bem-sucedida e, portanto, tema importante de ser discutido no campo das teorias organizacionais. De modo geral, trata-se de tentar compreender quais são os elementos que impulsionam as mudanças e como as organizações reagem a eles.

Autores como Silva e Miranda (2016) e Kotter (1999), por exemplo, destacam que vários fatores potencializam resistências às mudanças nas organizações: culturas centradas nas necessidades internas, burocracia paralisante, políticas provincianas, baixo nível de confiança, falta de trabalho em equipe, atitudes arrogantes, falta de liderança na gerência intermediária e medo do desconhecido.

Nesse sentido, é importante para o presente trabalho analisar as resistências impostas à implementação do teletrabalho no setor público, bem como os fatores que potencializaram ou enfraqueceram tal processo. Autores como Marques e Almada (2016) argumentam que quando os profissionais percebem as mudanças como positivas, tendem não apenas a cooperar com sua implementação, mas também a apresentar níveis de estresse profissional significativamente mais baixos do que aqueles que perceberam essas mesmas mudanças como negativas e resistiram a elas.

2.2. Teletrabalho e Controle

Ainda sob o prisma do grande campo da mudança organizacional, outra dimensão importante a ser analisada é a do controle. Dentro da Sociologia das Organizações e mesmo dentro do campo da Administração, a ideia de 'controle' não é explorada apenas a partir da perspectiva da vigilância. Existem outras abordagens importantes, e uma delas é a ideia de controle como elemento de coordenação e integração para aprimoramento das organizações; ou, ainda, o controle como elemento que assegura dominação e relações de poder dentro das organizações.

Martins (2013) observa que a temática do controle é basilar para os estudos organizacionais, podendo ser analiticamente dividida em duas grandes correntes teóricas: organizacional-funcionalista e sociológico-crítica. A abordagem organizacional-funcionalista opera a partir da concepção de organizações enquanto sistemas compostos por diversos subsistemas. Dentre eles está o subsistema de controle, conjunto de práticas, normas e funções, que busca aprimorar o

funcionamento e a adaptação organizacional. Já a perspectiva sociológico-crítica defende a premissa de que, nas organizações, o controle busca a dominação dos integrantes e a continuidade das relações e estruturas de poder.

Ambas as perspectivas podem oferecer chaves interpretativas importantes para pensar o processo de implementação do teletrabalho, tanto do ponto de vista das organizações e suas estratégias de mudança para continuar a operar de modo otimizado em contexto pandêmico, como do ponto de vista dos profissionais e dos impactos que tais mudanças trazem para suas vidas funcionais e pessoais. Do ponto de vista das organizações (sejam elas privadas ou públicas), a adoção de uma mudança substantiva como o teletrabalho só se sustenta a partir da comprovação de que o modelo é capaz de sustentar melhorias de produtividade e rendimento, associadas a reduções de custos. Já do ponto de vista dos profissionais ou servidores, o modelo precisa oferecer vantagens profissionais (como flexibilidade dos horários e ritmos de trabalho, melhores condições de produção), mas também pessoais (como maior tempo com a família, redução do tempo gasto com deslocamento e alimentação, etc). Costa (2013) resume bem a necessidade de se pensar de modo mais aprofundado a questão controle nas organizações:

Nesse cenário de acumulação flexível, a ‘turbulência’ e a ‘competição globalizada’ pressionam e legitimam mudanças organizacionais e a adoção de práticas mais flexíveis de trabalho. As organizações são instadas a mobilizar o potencial de inovação dos empregados, relaxando os mecanismos de controle burocráticos e ampliando espaços de autonomia. Contudo, nada garante que o indivíduo vá exercer sua autonomia em prol da organização, o que torna necessário canalizá-la para os interesses produtivos. **Assim, juntamente com a crescente flexibilização surgem novas tecnologias de controle. O objetivo não é a supervisão cerrada e exterminadora dos impulsos criativos, mas o de controlar à distância, visando monitorar o espaço de arbítrio criado pela flexibilização das práticas de trabalho.** (COSTA, 2013, p. 463, grifo nosso).

Com a adoção compulsória do teletrabalho em função da pandemia, diversas organizações públicas e privadas se viram obrigadas a reconfigurar vários de seus fluxos, processos e metodologias de controle. Se antes da pandemia muito do que se compreendia como controle dos processos de trabalho passava pelo monitoramento dos corpos e das movimentações dos servidores e funcionários, após a adoção dos regimes remotos, as organizações se viram obrigadas a redesenhar vários de seus

instrumentos de supervisão, deslocando seu olhar para a pactuação de entregas de produtos e outros elementos mais concretos. Rocha e Amador (2018, p. 157), por exemplo, mencionam que “[...] a questão do controle no teletrabalho passa necessariamente pelo tipo de envolvimento que se deseja dos trabalhadores com o teletrabalho.”.

Como forma de controle, as instituições passaram a definir metas para os teletrabalhadores, não raramente estabelecidas em patamares superiores àqueles impostos a trabalhadores que permaneceram em regime presencial. Pesquisa feita por Barros e Silva (2010), junto à empresa privada que adotou modalidades de trabalho remoto, demonstra que, em média, as metas de produtividade impostas aos teletrabalhadores são de 10% a 20% maiores do que aquelas pactuadas com empregados que trabalham presencialmente nos escritórios.

Fortalece-se, portanto, a constatação de que a instituição do teletrabalho não provoca somente mudanças no campo do controle e dos modos de operar tradicionalmente consolidados no serviço público; a modalidade pode trazer, sobretudo, abalos em valores, hábitos, crenças e instituições muito arraigadas. Em adição, pesquisa realizada junto ao Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) apontou que 21,7% dos teletrabalhadores apontam como ponto negativo do teletrabalho o preconceito e a desconfiança que sofrem por parte de suas chefias e colegas (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021). Tal percepção constitui indicador claro de resistência institucional à mudança dos mecanismos tradicionais de controle da atividade funcional, tradicionalmente associada ao controle físico dos corpos e de sua movimentação (expressa pelo cumprimento de cargas horárias presenciais), em detrimento de modos de monitoramento relacionados às entregas de produtos e serviços.

A eficácia é muito mais facilmente correlacionada ao alcance de metas. E o modelo de metas, desenvolvido por vários pesquisadores, sugere que as organizações são eficazes à medida que atingem seus objetivos, sejam eles oficiais ou operacionais. As relações competitivas, de negociação, cooptativas e de coalizão com o ambiente tornam as metas suscetíveis de alterações ao longo do tempo. Essa dimensão temporal adiciona complexidade ao modelo: enquanto algumas ações ou componentes da organização deverão ter suas metas avaliadas no curto prazo, outras deverão ter seus objetivos considerados no longo prazo. Verifica-se, assim, que os objetivos não são únicos para a organização. Há uma multiplicidade deles, alguns restritos a subunidades, revelando sua especificidade. Dessa forma, a

avaliação de desempenho no modelo de metas também torna-se complexa, pois envolve diferentes perspectivas temporais, dificuldades em se determinar que atividades contribuem para um determinado resultado (sistemas de vinculação de Hannan e Freeman, 1977) e mesmo de estabelecer que variáveis são exógenas, ou seja, independentes de outras variáveis do modelo, e não função de ações da organização. (JATAHY; VIEIRA, 2004, p. 83).

Entretanto, autores como Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) destacam que grande parte do trabalho realizado pelas organizações ainda é baseada em princípios tayloristas, ou seja, com mecanismos de monitoramento e gestão ainda baseados na presença física e do cumprimento de carga horária por parte dos empregados. Para que o teletrabalho possa ser operacionalizado de modo eficiente, torna-se necessário rever paradigmas gerenciais, tais como a ideia de que o trabalhador só realizará suas funções se estiver presente na empresa, sob a supervisão de sua chefia. O controle do trabalho em modalidade remota não pode se basear na vigilância dos corpos, mas sim na produtividade e nas entregas pactuadas com os trabalhadores.

Esse deslocamento dos mecanismos e das próprias lógicas de controle, no entanto, abre campo para uma discussão cada vez mais central nas ciências sociais: a difusão social e organizacional de ideais, valores e atributos de um mundo profissional formado por indivíduos de 'alto desempenho' (HAN, 2017). As mesmas tecnologias que possibilitam a emergência e a consolidação de modalidades de trabalho remoto e subvertem muitas das lógicas tradicionais de controle laboral são aquelas que também impulsionam a emergência daquilo que autores como Han (2017) definem como 'sociedades do alto desempenho', nas quais a cobrança incessante por produtividade muitas vezes acarreta problemas psicológicos e de esgotamento dos profissionais. Inseridos em contextos sociais de valorização da produção e do rendimento, os indivíduos se veem extremamente pressionados (tanto interna, como externamente), fator que aumenta os índices de adoecimento, depressão e ansiedade ligados à vida profissional.

É justamente a internalização dos mecanismos de controle e de cobrança por desempenho que faz com que o autor afirme que “[...] a sociedade do século XXI não é mais a sociedade disciplinar, mas uma sociedade de desempenho. Também seus habitantes não se chamam mais ‘sujeitos da obediência’, mas sujeitos de desempenho e produção” (HAN, 2017, p. 23). A inserção dos trabalhadores em uma sociedade sustentada no ideal da produtividade, que valoriza o máximo de trabalho

possível com alto rendimento, cria as bases para a consolidação de uma ‘sociedade do cansaço’. Nesse modelo, os trabalhadores não precisam necessariamente de um chefe, já que os próprios sujeitos se punem pelo baixo desempenho. Como adição, além das cobranças internas, continuam a existir as demandas corporativas pelo controle do trabalho e dos corpos.

O trabalhador acaba desempenhando suas atividades profissionais a partir de diversos enquadramentos de controle: os tradicionalmente impostos por sua organização, muitas vezes relacionados ao controle físico de corpos, presença e movimentação; os inerentes à nova lógica do teletrabalho, relacionados à entrega de produtos e pactuação de metas; e aqueles decorrentes das autocobranças internas, relacionados às pressões simbólicas e sociais projetadas por uma sociedade do desempenho. É nesse cenário que se torna possível compreender melhor o aumento exponencial de casos de adoecimento, exaustão e *burnout*. No universo do teletrabalho, esses problemas podem ser ainda maiores, uma vez que o desajuste entre as diferentes lógicas de controle pode, inclusive, ensejar uma duplicação de esforços, relacionado à execução de uma série de novas atividades de registro, criadas basicamente para o trabalhador comprovar que está trabalhando.

Todo esse contexto indica que as dimensões da ‘mudança organizacional’ e do ‘controle’ são elementos teóricos e conceituais centrais para pensar questões relativas ao teletrabalho, sobretudo no contexto de sua implementação compulsória em vários setores da iniciativa privada e do poder público ao longo da pandemia do COVID-19.

2.3. Teletrabalho, rotinas profissionais e relações interpessoais

Outra dimensão profundamente impactada pela implementação do teletrabalho nas organizações foi a das relações interpessoais entre os profissionais, aspecto relevante para se pensar, inclusive, a temática da cultura organizacional. Apesar de diversas pesquisas indicarem aumento dos níveis de satisfação pessoal entre profissionais que operam em regime remoto, a transposição dos contatos presenciais para o ambiente virtual também pode provocar efeitos relacionais negativos. Além disso, outro ponto de atenção refere-se a posterior resistência dos profissionais em retornar ao trabalho presencial após experimentarem períodos mais extensos de teletrabalho (TREMBLAY, 2002).

Pesquisa realizada por Boonen (2003) demonstra que, em média, pessoas alocadas em regime remoto trabalham mais horas por dia do que seus colegas que se encontram em regime presencial. Tal aspecto remete a uma expectativa importante gerada pelo teletrabalho, que é justamente possibilitar maior flexibilidade dos locais e ritmos de realização das atividades profissionais e, com isso, promover maior interação do trabalhador com sua família e ambiente doméstico. Se, por um lado, o teletrabalho efetivamente possibilita maior aproximação física dos profissionais com seus familiares, tal convivência pode não ter a qualidade desejada.

É por isso que diversos estudos começam a discutir os efeitos do teletrabalho sobre as relações interpessoais (tanto profissionais, quanto pessoais) a partir do esgarçamento da separação entre o ambiente e o tempo destinados ao trabalho e aquele reservado à vida pessoal dos trabalhadores. Especificamente no caso das mulheres, a discussão se torna ainda mais complexa ao incorporar a justaposição entre trabalho produtivo e trabalho reprodutivo.

Segundo Durães, Bridi e Dutra (2021), a disseminação do teletrabalho acaba provocando aumento e intensificação das horas trabalhadas, muitas vezes com a desconstrução dos limites entre trabalho e casa, com conseqüente aumento do adoecimento psíquico (sobretudo em contexto pandêmico, quando a necessidade de isolamento social se somou à sobrecarga de trabalho inerente à adoção do teletrabalho). Nesse sentido, os autores argumentam ainda que é necessário problematizar o 'fetiche' da tecnologia e do teletrabalho enquanto soluções necessariamente virtuosas em todas as esferas. Para os autores, o teletrabalho "[...] ancora-se não só na ocultação de seus impactos nocivos na saúde, lazer, socialização e resistência dos trabalhadores, como também em uma rendição diante do cenário de desemprego, informalidade e grande submissão do trabalho ao capital" (DURÃES, BRIDI; DUTRA, 2021, p. 957).

Na mesma linha, Antunes (2020) argumenta que, mesmo antes da pandemia, o mundo do trabalho já vinha experimentando um contexto de contração dos direitos trabalhistas. A crise sanitária, no entanto, intensificou esse cenário, tendo a difusão do teletrabalho como elemento central.

O teletrabalho e o home office mostram-se como modalidades que terão significativo crescimento na fase pós-pandemia, em praticamente todos os ramos em que puderem ser implantados. Do ponto de vista empresarial, as vantagens são evidentes: mais

individualização do trabalho; maior distanciamento social; menos relações solidárias e coletivas no espaço de trabalho (onde floresce a consciência das reais condições de trabalho); distanciamento da organização sindical; tendência crescente à eliminação dos direitos (como já conhecemos nos pejotizados e outras formas assemelhadas, como o pequeno empreendedorismo); fim da separação entre tempo de trabalho e tempo de vida (visto que as nefastas metas ou são preestabelecidas ou se encontram interiorizadas nas subjetividades que trabalham); e o que também é de grande importância, teremos mais duplicação e justaposição entre trabalho produtivo e reprodutivo[2], trabalho com clara incidência da intensificação do trabalho feminino, podendo aumentar ainda mais a desigual divisão sociosexual e racial do trabalho. (ANTUNES, 2020, p. 27-28)

Bittar (2021) é outro autor que, em pesquisa recente, observou que pessoas alocadas em *home office* enfrentam mais dificuldade em se desligar do trabalho, mais demandas em horário extra jornada, bem como tendem a relatar maior falta foco e concentração nas atividades profissionais em função da sobrecarga de trabalho. Em sua pesquisa, uma entrevistada declarou que “[...] havia comentando anteriormente de se sentir mais desgastada em casa e com dificuldade em conciliar trabalho com tarefas domésticas, levando a crer em um esgotamento maior nessa modalidade.” (BITTAR, 2021, p. 42).

Esse esgarçamento da separação entre o tempo de trabalho e da vida privada, bem como a justaposição entre trabalho produtivo e trabalho reprodutivo para as mulheres, já ocorria antes da pandemia da COVID-19, mas foi intensificado com a instituição do teletrabalho de forma emergencial. Ademais, estudos demonstraram que mulheres que possuem filhos tendem a trabalhar mais dias por semana quando em teletrabalho, pois são mais interrompidas durante a rotina profissional e necessitam de mais dias para terminarem suas atividades (BERNARDO; MAIA; BRID, 2020).

Por fim, para além das questões já discutidas, coloca-se ainda o cenário de incertezas acerca do futuro do teletrabalho após a eventual superação da crise sanitária do COVID-19.

Como o mundo do trabalho ficará depois da crise da COVID-19? Qual é a percepção dos trabalhadores frente a essas mudanças na sua vida profissional? O discurso do trabalho remoto/home-office se sustentará pós pandemia? Qual o impacto dessa forma de labor na qualidade do trabalho realizado? Quais são as atividades que de fato podem ser feitas de modo remoto? Como se dará a sua regulação legal e contratual, visto que a MP 927/20 atribui prevalência aos contratos

individuais sobre acordos ou convenções coletivas de trabalho para assegurar os direitos dos trabalhadores e o direito à vida privada? (BRIDI; BOHLER; ZANONI, 2020, p. 4).

Isso posto, observa-se que, ao longo da pandemia, muitas mudanças tiveram que ser processadas pelas organizações para manter seus fluxos de trabalho. Algumas medidas se mostraram pertinentes somente nos períodos mais críticos da crise; outras se consolidaram e trouxeram vantagens ao funcionamento das organizações, sendo ajustáveis, absorvidas ou mantidas na sua integralidade. Já outras mudanças foram rechaçadas e sofreram grande resistência. É nesse contexto que o presente estudo analisa algumas dinâmicas de mudança organizacional e efeitos que a adoção do teletrabalho projetou sobre as rotinas e lógicas do Serviço Público de Minas Gerais.

3. TELETRABALHO: CONTEXTOS NORMATIVO E EMPÍRICO

A despeito de terem se disseminado entre organizações públicas e privadas durante a pandemia, os institutos do teletrabalho e do *home office* não são uma novidade no mundo do trabalho. Segundo alguns autores, os primeiros registros de modalidades de trabalho à distância surgiram ainda no século XIX. Silva (2020, *online*), por exemplo, identifica experiências de trabalho remoto ainda no ano de 1857, quando “[...] o proprietário da estrada de ferro Penn, J. Edgard Thompson, utilizou-se de seu engenho, manuseando o sistema privado de telégrafo de sua empresa *Penn Railroad*, com o objetivo de gerenciar divisões remotas, cuja finalidade era de monitorar os afazeres e os equipamentos nos canteiros de obra da construção da estrada de ferro.”.

Já autores como Rocha e Amador (2018, p.153) relatam que existem registros acerca da “[...] realização do trabalho a distância desde os anos 1950, sendo que nas décadas de 1960 e 1970 não era incomum a prática do trabalho em casa para a produção de vestuário, têxteis e calçados, embalagem e montagem de materiais elétricos.”. Serra (1995) menciona ainda estudo de Lemesle e Marot sobre a prática do trabalho remoto ainda nos anos 1950. Nos anos 1960, sobrevém o trabalho em casa, inicialmente com a produção de vestuários, materiais têxteis e calçados. Já nos anos 1970, o trabalho em domicílio é estendido para outros setores da economia, surgindo, nesse período, a formulação do conceito de teletrabalho. Na época, o teletrabalho emergia não apenas como uma maneira de reduzir custos para as organizações, mas também como estratégia para mitigar problemas estruturais das grandes cidades, como o trânsito e a poluição.

Segundo Costa (2007, p. 106) “[...] o teletrabalho pode ser entendido como ferramenta e produto da reestruturação global do capital, do trabalho e dos mercados, em direção à fluidez da acumulação flexível.”. No mesmo sentido, Durães, Bridi e Dutra (2021) analisam o processo histórico da disseminação do teletrabalho:

O teletrabalho, embora fruto da confluência dos sistemas flexíveis e da revolução informacional do último quartel do século XX, não pode ser entendido separado das formas históricas de trabalho domiciliar (em casa, parcial, *home office*) que o precedem. No entanto, não se confunde com o trabalho em domicílio dos primórdios da industrialização e que retornou com a reestruturação produtiva e a externalização da produção, caso típico do segmento da confecção (Bridi, 2020a). Neste segmento, a exemplo das pequenas fabriquetas

de confecções domiciliares, por meio do chamado “trabalho por facção” ou faccionado, como pesquisou Ângela Lima (2009), a confecção de peças em jeans é realizada por partes, até que as peças cheguem prontas à fábrica principal, onde ocorre apenas a inserção da etiqueta. Ou do ramo de produção agrícola de fumo (como no caso do Recôncavo Baiano), em que parte do trabalho que já era feito por agricultores familiares em pequenas produções ou que já vinha sendo produzido sob a forma de parceria pelas mulheres no Recôncavo, que se ocupam de enrolar e tratar parte do fumo em suas casas e depois repassam para as empresas produtoras de charutos.

(...)

O aumento do teletrabalho, no período recente, sobretudo para extratos mais qualificados da força de trabalho, é uma realidade desde o advento da revolução informacional. Resultantes das novas tecnologias da informação e comunicação (TIC), também podemos incluir nesse conjunto outras formas de trabalho já enquadradas naquilo que genericamente se denomina “uberização” (Slee, 2017) ou trabalho por demanda, mediado pelas plataformas digitais. Eis que, para muitos desses aplicativos, tem-se um conjunto de trabalhadores informais que prestam alguns serviços de casa, em seus computadores e/ou celulares, para empresas-aplicativos que os enquadram, irregularmente, como parceiros. Na área de tecnologia da informação, essas relações são recorrentes, assim como também no jornalismo e na tradução, muitas vezes associadas ao fenômeno da pejetização. Nem todas essas atividades, embora sejam realizadas externamente às unidades produtivas empresariais, de forma remota, se enquadram como teletrabalho. (DURÃES; BRIDI; DUTRA, 2021, p. 948- 949).

Em sentido semelhante, Costa (2007) e Boonen (2003) também reforçam que o teletrabalho começou a se consolidar na década de 1970, como resposta à crise do petróleo e ao aumento fluxo de veículos nas grandes cidades, embora tenha se consolidado apenas na década de 1990, com o aperfeiçoamento das tecnologias de telecomunicação.

O termo telecommuting, conhecido no Brasil como teletrabalho, foi justificado, pela primeira vez em 1976, por Jack Nilles, em seu livro *The telecommunications transportation trade-off*. O teletrabalho é uma forma de trabalho descentralizado e que nasceu como uma resposta do Ocidente à crise econômica mundial. Partiu-se do pressuposto de que vários trabalhos poderiam ser feitos utilizando-se essa nova maneira de comunicar-se a distância. (BOONEN, 2003, p. 110).

A partir dos anos 1990, a modernização das tecnologias de informação e comunicação possibilitou o aprofundamento e a radicalização das experiências de trabalho remoto, tanto na iniciativa privada quanto no setor público (ARAÚJO, 2014).

É por isso que, ainda que não se saiba com exatidão quais foram e quando se deram as primeiras experiências de teletrabalho, existe a compreensão de que seu desenvolvimento e consolidação não podem ser dissociados das inovações tecnológicas e informacionais ocorridas na segunda metade do século XX.

Ao longo das últimas décadas, a disseminação de modalidades de teletrabalho subverteu parte da lógica do deslocamento dos indivíduos pelas cidades, como também aspectos relacionados à separação de suas esferas doméstica e profissional (COSTA, 2013). E é nesse sentido que Santos, Renier e Sticca (2020, p. 866) enfatizam que o teletrabalho não deve “[...] ser conceituado simplesmente como trabalho à distância, mas sim como elemento das mudanças organizacionais estratégicas que apontam novas formas de trabalho sustentadas pelas tecnologias da comunicação e informação.”.

3.1. Teletrabalho: contexto normativo

No Brasil, a modalidade do “trabalho em domicílio” encontra previsão normativa há pelo menos oito décadas, tendo sido normatizado pela primeira vez pelo Decreto-Lei nº 399/1938. O capítulo II do referido Decreto-Lei dispõe sobre o “trabalho em domicílio”, com seu artigo 8º conceituando a modalidade como “[...] o executado na habitação do empregado ou em oficina de família, por conta de empregador que o remunere.” (BRASIL, 1938, *online*). Ademais, esse decreto afirma que o “trabalho em domicílio” corresponderá a qualquer trabalho executado, seja manual ou em aparelhagem. Além disso, a normativa ressalta que também considera “trabalho em domicílio” a atividade profissional executada na casa do empregado, se esta se comunica, direta ou indiretamente, com o estabelecimento para o qual o serviço é prestado.

Nota-se que, diferentemente da ideia mais abrangente de teletrabalho, a noção de trabalho em domicílio contida no Decreto-Lei nº 399/1938 se baseava na simples transferência das atividades antes feitas nas dependências da empresa para a residência do trabalhador (BRASIL, 1938). Já aquilo que se entende hoje como teletrabalho se refere à possibilidade de fazer determinado trabalho à distância, em razão da característica flexível da própria atividade, com auxílio das diversas tecnologias de informação e comunicação. Ainda que o conceito operado pelo decreto de 1938 diga respeito a uma modalidade laboral mais restrita, trata-se de um

importante marco para a evolução das relações de trabalho, ao legislar sobre trabalho realizado fora das dependências das corporações.

O teletrabalho só começou a ser realmente difundido no país a partir dos anos 1990, impulsionado, sobretudo, pelo avanço das tecnologias de informação e comunicação, bem como pelos processos de reestruturação produtiva. A possibilidade de realização flexível e à distância de determinadas atividades passou a ser efetivamente encarada como uma oportunidade para redução de custos organizacionais e de agilização dos negócios (NOGUEIRA; PATINI, 2012; CARVALHO; BLIACHERIENE; ARAÚJO, 2020). Ainda assim, as modalidades de trabalho à distância operaram em uma espécie de ‘hiato normativo’ durante muitos anos no país.

O Brasil só editou sua primeira regulamentação trabalhista efetiva sobre teletrabalho ou trabalho remoto em 2017, quando a CLT passou a prever formalmente a modalidade, em seu artigo 75. Desde então, o dispositivo tem sido alvo de constantes propostas de alterações, em função não apenas da novidade do tema, mas, também, por conta de uma série de novas questões trazidas pela pandemia do Coronavírus. A mais recente dessas alterações ocorreu em 28/03/2022, quando o Governo Federal, por meio da Medida Provisória (MP) nº 1.108/22, alterou praticamente toda a seção da CLT que regulamentava o teletrabalho. Com isso, a modalidade passou a se orientar pela seguinte redação:

Art. 75-A. A prestação de serviços pelo empregado em regime de teletrabalho observará o disposto neste Capítulo.

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não se configure como trabalho externo. (Redação dada pela Medida Provisória nº 1.108, de 2022)

§ 1º O comparecimento, ainda que de modo habitual, às dependências do empregador para a realização de atividades específicas, que exijam a presença do empregado no estabelecimento, não descaracteriza o regime de teletrabalho ou trabalho remoto. (Incluído pela Medida Provisória nº 1.108, de 2022)

§ 2º O empregado submetido ao regime de teletrabalho ou trabalho remoto poderá prestar serviços por jornada ou por produção ou tarefa. (Incluído pela Medida Provisória nº 1.108, de 2022)

§ 3º Na hipótese da prestação de serviços em regime de teletrabalho ou trabalho remoto por produção ou tarefa, não se aplicará o disposto

no Capítulo II do Título II desta Consolidação. (Incluído pela Medida Provisória nº 1.108, de 2022)

§ 4º O regime de teletrabalho ou trabalho remoto não se confunde e nem se equipara à ocupação de operador de **telemarketing** ou de teleatendimento. (Incluído pela Medida Provisória nº 1.108, de 2022)

§ 5º O tempo de uso de equipamentos tecnológicos e de infraestrutura necessária, e de **softwares**, de ferramentas digitais ou de aplicações de internet utilizados para o teletrabalho, fora da jornada de trabalho normal do empregado não constitui tempo à disposição, regime de prontidão ou de sobreaviso, exceto se houver previsão em acordo individual ou em acordo ou convenção coletiva de trabalho. (Incluído pela Medida Provisória nº 1.108, de 2022)

§ 6º Fica permitida a adoção do regime de teletrabalho ou trabalho remoto para estagiários e aprendizes. (Incluído pela Medida Provisória nº 1.108, de 2022)

§ 7º Aos empregados em regime de teletrabalho aplicam-se as disposições previstas na legislação local e nas convenções e acordos coletivos de trabalho relativas à base territorial do estabelecimento de lotação do empregado. (Incluído pela Medida Provisória nº 1.108, de 2022)

§ 8º Ao contrato de trabalho do empregado admitido no Brasil que optar pela realização de teletrabalho fora do território nacional, aplica-se a legislação brasileira, excetuadas as disposições constantes na Lei nº 7.064, de 6 de dezembro 1982, salvo disposição em contrário estipulada entre as partes. (Incluído pela Medida Provisória nº 1.108, de 2022)

§ 9º Acordo individual poderá dispor sobre os horários e os meios de comunicação entre empregado e empregador, desde que assegurados os repousos legais.” (Incluído pela Medida Provisória nº 1.108, de 2022) (BRASIL, 1943).

Art. 75-C. A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho ou trabalho remoto deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho. (Redação dada pela Medida Provisória nº 1.108, de 2022)

§ 1º Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual. (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017)

§ 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. (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017)

§ 3º O empregador não será responsável pelas despesas resultantes do retorno ao trabalho presencial, na hipótese do empregado optar pela realização do teletrabalho ou trabalho remoto fora da localidade prevista no contrato, salvo disposição em contrário estipulada entre as partes. (Incluído pela Medida Provisória nº 1.108, de 2022)

Art. 75-D. As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito. (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017)

Parágrafo único. As utilidades mencionadas no **caput** deste artigo não integram a remuneração do empregado. (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017)

Art. 75-E. O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho. (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017)

Parágrafo único. O empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador. (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017)

Art. 75-F. Os empregadores deverão conferir prioridade aos empregados com deficiência e aos empregados e empregadas com filhos ou criança sob guarda judicial até quatro anos de idade na alocação em vagas para atividades que possam ser efetuadas por meio do teletrabalho ou trabalho remoto. (Incluído pela Medida Provisória nº 1.108, de 2022). (BRASIL, 1943, *online*).

Conforme exposto, a MP 1.108/2022 alterou a CLT, definindo o teletrabalho ou trabalho remoto como o trabalho realizado com uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), não abrangendo, no entanto, o que se define como 'trabalho externo'. Esse trabalho poderá ser prestado por jornada, por produção ou tarefa e deverá constar expressamente no contrato individual de trabalho. Considera-se, ainda, o regime de teletrabalho ou trabalho remoto mesmo que não haja comparecimento nas dependências do empregador com frequência (BRASIL, 1943; BRASIL, 2022).

Ademais, a Medida Provisória também definiu sobre *home office* e 'trabalho híbrido', promovendo uma maior liberdade para o trabalhador alternar entre regime presencial e de teletrabalho. Dessa forma, deixou de existir a necessidade de constar formalmente quantos dias serão trabalhados em cada regime, podendo o empregado atuar tanto nas dependências fornecidas pelo empregador, quanto em outros locais, de acordo com o que for pactuado entre as partes. Segundo Carnevale (2022), esse ponto deve ser observado com atenção, uma vez que projeta mudanças significativas para os instrumentos de controle à disposição dos empregadores. Nas palavras da autora:

Segundo a nova MP do teletrabalho, o regime de trabalho remoto pode se ser enquadrado em duas opções:

1. Por produção ou tarefa - nesse caso não é aplicado o capítulo da CLT que trata da duração do expediente e que prevê o controle de jornada. Nessas atividades em que o controle de jornada não é

essencial, o trabalhador terá liberdade para exercer suas tarefas no horário que desejar.

2. Por jornada - é permitido o controle remoto da jornada pelo empregador, além do pagamento de horas extras caso seja ultrapassada a jornada regular.

Este é um ponto de extrema importância. Muitas empresas consideraram que o controle de jornada não era aplicável aos empregados em regime de teletrabalho. Esse entendimento vinha da ambiguidade da redação anterior do art. 62, III, da CLT, que previa de modo genérico a exclusão do controle de jornada para certos trabalhadores.

Portanto, caso não tenha a intenção de contratar o funcionário no regime de trabalho remoto por produção ou tarefa, a empresa deverá obrigatoriamente monitorar e controlar a jornada de seus empregados. Essa é uma das grandes mudanças da Medida provisória do teletrabalho. É importante implementar alguma forma de registro remoto das horas de trabalho a partir do uso de tecnologias, como ponto eletrônico digitais. (CARNEVALE, 2022, grifo nosso).

Por fim, destaca-se que a Medida Provisória nº1108/2022 foi convertida em Projeto de Lei no dia 03/08/2022, demonstrando a importância temática, bem como conferindo maior segurança jurídica para as relações trabalhista (BRASIL, 2022).

Uma prova de que o tema ainda está sendo normativamente modelado no país é a tramitação do Projeto de Lei nº 3.512/2020, dispositivo que trata especificamente das obrigações dos empregadores no regime de teletrabalho. Este projeto de lei pretende determinar não apenas que o empregador forneça e mantenha os equipamentos e a infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho em regime de teletrabalho, mas, também, garantir o reembolso do empregado por suas despesas com energia elétrica, telefonia e internet. A CLT ainda não detalha tais obrigações, conforme salienta Oliveira (2020a) o trecho a seguir:

Contrato propõe que as empresas e organizações em geral sejam obrigadas a fornecer e manter o aparato necessário à execução do trabalho: computadores, mesas, cadeiras ergonômicas e o que mais for necessário para a segurança dos órgãos visuais do empregado. Os empregadores também teriam de reembolsar o empregado pelos gastos com energia elétrica, telefonia e uso da internet relativos ao trabalho.

A legislação atual manda apenas prever em contrato escrito os moldes da aquisição, da manutenção ou do fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como do reembolso de despesas arcadas pelo empregado.

No PL 3.512, o fornecimento de equipamentos e de infraestrutura poderá ser dispensado por acordo coletivo, mas não as despesas com dados, por exemplo. De acordo com a proposta, todas as disposições para que as novas regras sejam cumpridas devem ser registradas em contrato ou termo aditivo escrito. Assim como já é previsto atualmente na CLT, o texto determina que os valores relativos aos equipamentos e às despesas não façam parte da remuneração do empregado. (OLIVEIRA, 2020a, grifo nosso).

Na Europa, a disseminação do teletrabalho em função da crise sanitária encontrou um campo normativo já razoavelmente preparado, uma vez que as modalidades de trabalho remoto já eram regulamentadas no continente desde o Acordo-Europeu de 2002:

Na Europa, o teletrabalho foi inicialmente tratado pelos atores sociais e regulamentado pelo Acordo-Europeu de 16 de julho de 2002, o qual proclama que o teletrabalho só pode ser implementado de forma voluntária. Dispõe, ainda, sobre as condições de trabalho do teletrabalhador (igualdade de direitos em relação ao trabalho presencial¹), respeito à vida privada, equipamento necessário para o exercício do teletrabalho, proteção da saúde ocupacional, organização do tempo de trabalho, treinamento/formação dos teletrabalhadores e direitos coletivos dos teletrabalhadores.

Na França¹, sob a influência do referido Acordo-Europeu de 2002, o teletrabalho foi incorporado ao direito interno francês, no setor privado, inicialmente, pelo Acordo Nacional Interprofissional (ANI) de 19/07/2005 e pela Lei n° 2012-387 de 22/03/2012 («Loi Warsman»⁴), que introduziu os artigos L1222-9 à L1222-11 no Código do Trabalho francês.

Posteriormente, em 22/09/2017, um outro texto modificou o artigo L1222-9 (“Ordonnance relative à la prévisibilité et à la sécurisation des relations de travail”). Diversos acordos coletivos (“accords de branche ou d’entreprise”) sobre teletrabalho foram celebrados com base nesses dispositivos.

No setor público, o teletrabalho foi disciplinado pela Lei n° 2012-347 de 12/03/2012 («Loi Sauvadet»²).

No Brasil e na França, o teletrabalho é uma forma de organização do trabalho a distância (fora da estrutura de produção) e traduz a ideia de trabalho do futuro, sem fronteiras, em razão do uso de tecnologias da informação e comunicação. (GAURIAU, 2019, p. 130).

¹ Toda a legislação francesa mencionada está disponível no site: <https://www.legifrance.gouv.fr/>.

² Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.

Na América Latina, vários países tiveram que criar normas ou remodelar suas legislações. Chile (Ley N° 21.220/2020³) e Argentina (Ley n. 27.555/2020⁴), por exemplo, modificaram seus Códigos de Trabalho para prever modalidades de trabalho à distância, garantindo aos teletrabalhadores os mesmos direitos trabalhistas de trabalhadores presenciais (direitos individuais e coletivos), bem como o fornecimento, por parte dos empregadores, de equipamentos e materiais necessários para que os empregados exercessem suas funções (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2020). O que se observa, portanto, é que, após 2020, a necessidade de adoção repentina e compulsória de modalidades de trabalho à distância provocou alterações legislativas em praticamente todo o mundo. Em diversos contextos, no entanto, tais alterações esbarraram em bases normativas ainda pouco preparadas para acolhê-las, bem como na própria precariedade das definições sobre teletrabalho.

É neste sentido que Fincato (2019, p. 59) menciona que “[...] o teletrabalho foi fenômeno construído no espaço entre a administração de empresas e a tecnologia da informação (TI). Talvez por isto, seu conceito foi dali importado e o trato jurídico ao instituto tardou a chegar.”. Além do mais, as adversidades que o ordenamento jurídico brasileiro tem enfrentado para normatizar o teletrabalho foram aprofundadas pela recente reforma trabalhista, que não forneceu tratamento adequado e específico à modalidade, deixando diversas lacunas em relação ao tema. Logo, para tentar acompanhar as mudanças ocorridas nas lógicas do trabalho, as normativas se encontram em constantes transformações, seja no âmbito da CLT ou na esfera das normas que regulamentam o teletrabalho especificamente no setor público.

Em grande medida, as dificuldades de se normatizar fenômenos como o do teletrabalho decorrem justamente do caráter fluido adquirido pelo próprio campo do trabalho ao longo das últimas décadas. Modalidades de trabalho remoto só se tornaram realidade no contexto da revolução informacional, quando as tecnologias de informação tornaram efetivamente possíveis a realização de uma série de atividades profissionais em lugares e horários diversos (MELLO, 2020). O trabalho remoto “[...] tem como ideia central os elementos de deslocalização do ambiente de trabalho tradicional e do uso de tecnologia na troca de informação via telecomunicação

³ CHILE. Ley n° 21.220, de 26 de março de 2020. Modifica el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Santiago, 26 mar. 2020.

⁴ ARGENTINA. Ley 27555, de 14 de agosto 2020. Régimen legal del contrato de teletrabajo. Boletim oficial argentino, Buenos Aires, 14 ago. 2020.

avançada, agregado ainda aos recursos da informática ‘on-line’.” (ALVES, 2007, p. 391). Bernardo, Maia e Bridi (2020, p. 14) destacam ainda que “[...] em relação ao trabalho remoto/*home office*, a organização pode ser híbrida, pois o uso da tecnologia de informação e comunicação não é uma regra, podendo ou não compor a dinâmica de trabalho.”.

A temática do teletrabalho é tão atual que, ainda hoje, a literatura especializada trabalha na demarcação de fronteiras conceitualmente mais precisas para definir o fenômeno. E boa parte da dificuldade que o ordenamento jurídico enfrenta para parametrizar o campo decorre, justamente, desse debate conceitual. Constata-se, por exemplo, que ainda existem discussões sobre as definições das diferentes modalidades de trabalho remoto, sobretudo naquilo que diz respeito à diferenciação entre *home office* e teletrabalho, modalidades muitas vezes tratadas como sinônimos. Em certo sentido, tal imprecisão é provocada pelas rápidas mudanças da sociedade e de seus modos de produção (sobretudo em contextos de crise, como a pandemia de COVID-19), mas também decorre da histórica dificuldade que os ordenamentos jurídicos têm para acompanhar essas mesmas mudanças.

Em relação ao que se define como *home office*, por exemplo, tem havido certo grau de consenso na literatura de que a modalidade reproduz a lógica, os horários, a disponibilidade e até as rotinas do trabalho tradicional, alterando apenas o local de execução das atividades profissionais (normalmente a casa, ou outro ambiente particular do profissional). Ou seja: *home office* é a definição para o regime de trabalho convencional, realizado em casa, na qual o trabalhador precisa fazer o registro da jornada de trabalho como se estivesse presencialmente na empresa. Em termos gerais, portanto, o *home office* pode ser entendido como uma extensão da empresa, ainda que o empregado possa realizar suas atividades em diferentes locais⁵.

Autores como Antunes (2020) apontam que a principal diferenciação entre o que se define como teletrabalho e *home office* está na forma de controle dos modos de realização do trabalho: enquanto no teletrabalho não existe o controle físico da

⁵ A modalidade de *home office* encontrava respaldo somente no artigo 6º da CLT:

“[...] Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado à 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, 1943, *online*). Atualmente, também é citada nos Art. 75-B a Art. 75-F, devido inclusão promovida pela Medida Provisória nº 1.108, de 2022.

jornada de trabalho, ou mesmo a remuneração adicional por eventuais excedentes de horas trabalhadas, no *home office* a jornada de trabalho se equipara à que é realizada na empresa, o que faz com que os direitos trabalhistas sejam os mesmos dos trabalhadores presenciais.

Tais definições são importantes porque, em termos práticos, podem produzir efeitos sobre a normatização das modalidades laborais. Ramalho (2022), por exemplo, afirma que existem grandes diferenças entre o que se define como ‘trabalho externo’, ‘teletrabalho’ e ‘*home office*’, apesar de todas serem modalidades de trabalho remoto.

Há uma nítida diferença entre o trabalho externo e o teletrabalho, de modo que as regras de incidência dessa relação de trabalho mudam em relação ao regime de trabalho e sua forma de pactuação, bem como o controle de jornada e as regras relativas ao ressarcimento e fornecimento de equipamentos pelo empregador para o empregado em condição contratual de teletrabalho.

(...)

Nesse sentido, o *home office* seria uma subespécie de teletrabalho, na qual o empregado trabalharia diretamente de seu domicílio com os meios necessários para a sua atividade laboral, sendo estes cedidos pela empresa e/ou empregador, com a consequente previsão em aditivo contratual.

No entanto, em momento oportuno, a Medida Provisória nº 1.108/2022 regulamentou a matéria relativa ao *home office* e distinguiu esta modalidade contratual do contrato de teletrabalho e do trabalho externo, ao dispor em seu art. 75-B, §4º e art. 62, inciso III, da Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, 1943). (RAMALHO, 2022, p. 5, grifo nosso).

Ainda segundo o autor, o próprio caso do *home office* seria um bom exemplo da importância de se definir melhor as modalidades laborais para produzir efeitos legislativos: compulsoriamente difundido a partir do início da pandemia COVID-19, em 2020, aquilo que se define hoje como *home office* só foi efetivamente regulamentado como alternativa de trabalho remoto pela promulgação da Medida Provisória nº 1.108/2022.

Já o teletrabalho seria uma modalidade laboral realizada sempre à distância, mas sem necessariamente prever elementos tradicionais de controle de frequência e movimentação dos profissionais (não é necessário, por exemplo, fazer o registro da jornada de trabalho). Segundo grande parte da literatura, o que se define como teletrabalho estaria sustentado em outras lógicas, ritmos e processos de controle da

atividade profissional, sobretudo aquelas relacionadas à pactuação de metas, cronogramas e entregas de produtos. Fincato (2019, p. 62), por exemplo, observa que “[...] o teletrabalho é modalidade laboral que ultrapassa os conceitos e experiências de trabalho próprios da Revolução Industrial, situando-se na chamada era da Revolução Informacional.”.

De acordo com definição proposta pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2020), o teletrabalho é a atividade profissional realizada fora das dependências da entidade corporativa, possibilitada por tecnologias de informação, sustentada por acordo voluntário entre a entidade empregadora e o trabalhador. De acordo com um estudo da OIT, de 1990, o teletrabalho poderia ser dividido em quatro modalidades: “[...] o trabalho, com computador, em casa; o trabalho nos centros-satélites; o trabalho nos centros de vizinhança (também chamados "centros de teletrabalho" ou "de recursos"); o trabalho móvel.” (SERRA, 1995, p. 13). Dentro dessas quatro categorias, o teletrabalho possibilita a flexibilidade do local do trabalho, prevendo a realização das atividades profissionais em casa, em escritórios descentralizados da empresa, em espaços alugados pela empresa ou pelo próprio trabalhador, ou em vários outros locais, de acordo com a conveniência.

A falta de definições conceituais mais precisas a respeito das diferentes modalidades de trabalho remoto não projeta impactos apenas na esfera normativa e, conseqüentemente, no ordenamento jurídico: trata-se, também, de um problema empírico. Na falta de consenso sobre quais elementos efetivamente caracterizam modalidades como teletrabalho e *home office*, também torna-se difícil mensurar a magnitude desses fenômenos e sua disseminação pelo mundo do trabalho.

Autores como Tremblay (2002, p. 56), apontam que “[...] a falta de uma única definição do teletrabalho torna difícil a quantificação do fenômeno. Quanto mais amplamente compartilhada a definição, mais fácil será estimar o número de teletrabalhadores em um país ou região específicos.”. Mello (2000, p. 10) também destaca que “[...] o teletrabalho é ainda um conceito de certa forma novo e pouco conhecido no Brasil, já tendo causado confusão terminológica e alguns mal-entendidos e, conseqüentemente, má implantação nas organizações.”.

Diante do exposto, observa-se que ainda há grande debate em torno da parametrização das modalidades de trabalho remoto. Muitas vezes, os termos ‘teletrabalho’, ‘*home office*’ e ‘trabalho externo’ são utilizados como sinônimos, mesmo

que diversos estudos já tenham demonstrado a importância de se destacar suas diferenças. Com as novas alterações normativas, como a Medida Provisória nº 1.108/2022, espera-se que seja possível compreender melhor os conceitos como institutos diversos.

3.2. Teletrabalho: contexto empírico

Conforme discutido anteriormente, as medidas de isolamento social impostas pela pandemia do COVID-19 impulsionaram grandes mudanças nas relações de trabalho. A adoção compulsória de novos modelos de trabalho remoto acelerou uma tendência que já se observa nos mercados, mas que ainda levaria anos para se consolidar da forma como se configurou nos dias de hoje. Nesse contexto, especialistas indicam “[...] que a pandemia pode ter sido o ponto de inflexão para essa modalidade⁶, sendo que muitas empresas já abraçaram o modelo”. Algumas dessas empresas, “[...] como Microsoft, Amazon, Facebook e Google, adotaram a medida com seus trabalhadores pelo resto do ano de 2020, enquanto outras, como o Twitter, permitiram a adoção do teletrabalho de maneira permanente.” (CNI, 2020, p. 8).

Em uma lista de 86 países, Luxemburgo apresentou a maior proporção de teletrabalho (53,4%); e Moçambique apresentou a menor participação, com 5,24%. Nessa relação de países, o Brasil ocupou a 45ª posição, com 25,65% de teletrabalho. Entre os doze países da América Latina que constam do estudo (Brasil, Bolívia, Chile, El Salvador, Equador, Guatemala, Guiana, Honduras, México, Panamá, República Dominicana e Uruguai), o Brasil ocupou a terceira posição, muito próximo ao Chile (25,74%) após do Uruguai (27,28%), que apresentou a maior participação de teletrabalho nessa lista. (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2020a, p. 2).

Estudo da OIT revela que, antes da pandemia, a quantidade de trabalhadores atuando em regime remoto correspondia a menos de 3% da mão de obra empregada na América Latina e no Caribe. Após a pandemia do COVID-19, essa taxa subiu para algo entre 20% e 30%. Isso corresponde a dizer que, no segundo semestre de 2021, cerca de 23 milhões de pessoas na região estavam trabalhando em alguma modalidade de *home office* ou teletrabalho (ONU NEWS, 2021).

⁶ SULLIVAN, B. Coronavirus could be a tipping point (finally) for telecommuting. **Geek Wire**. 2020. Disponível em: <https://www.geekwire.com/2020/coronavirus-tipping-point-finally-telecommuting/>. Acesso em: 01 ago. 2020.

Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD COVID-19) demonstram que, no Brasil, cerca de 10% das pessoas ocupadas⁷ (81,4 milhões de pessoas) trabalham hoje em alguma modalidade de trabalho remoto. Ademais, “[...] há um predomínio nas ocupações potenciais de trabalho remoto entre mulheres (58,3%), pessoas brancas (60%), com nível superior completo (62,6%) e na faixa etária entre 20 e 49 anos (71,8%)” (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2020, *online*). Especificamente em Minas Gerais, um estudo realizado pelo Observatório do Trabalho de Minas Gerais, em parceria com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), estima que o número de ocupados em trabalho remoto totalize 8% da população ocupada, ou cerca de 707,5 mil pessoas (OBSERVATÓRIO DO TRABALHO DE MINAS GERAIS, 2021).

Apesar desse percentual expressivo, alguns estudos demonstram que o trabalho remoto ainda possui terreno fértil para se disseminar ainda mais no Brasil. Pesquisa feita por Góes, Martins e Nascimento (2022), por exemplo, demonstra que o país possuía condições de ter 16,7% de sua força de trabalho operando em regime remoto em 2020. Em anos anteriores, esse potencial era ainda maior, chegando a atingir 22,7% da força de trabalho. Um dos motivos para esse decréscimo estaria no fato de muitos trabalhadores não possuírem meios necessários para trabalhar em casa (um quinto dos trabalhadores brasileiros não possui equipamentos para operar em teletrabalho como, por exemplo, computador com acesso à internet, ou até mesmo energia elétrica).

Com relação às diferentes áreas da economia e seus respectivos potenciais de adoção do teletrabalho, verificou-se que os setores de produções de bens (agropecuária, indústria e construção, por exemplo) possuem menor potencial para operar em regime remoto. Em estágio intermediário, observam-se as atividades de comércio, alojamento e alimentação. Já as atividades educacionais, atividades técnico-científicas, informação e comunicação, bem como atividades financeiras,

⁷ São classificadas como ocupadas na semana de referência as pessoas que, nesse período, trabalharam pelo menos uma hora completa em trabalho remunerado em dinheiro, produtos, mercadorias ou benefícios (moradia, alimentação, roupas, treinamento etc.), ou em trabalho sem remuneração direta em ajuda à atividade econômica de membro do domicílio ou parente que reside em outro domicílio, ou, ainda, as que tinham trabalho remunerado do qual estavam temporariamente afastadas nessa semana. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2020, *online*).

tiveram como resultado o maior potencial para adoção do teletrabalho (MACIENTE, 2020, p. 101).

Góes, Martins e Nascimento (2020b) salientam ainda as grandes diferenças existentes entre os mercados de trabalho dos setores público e privado em relação à adoção das modalidades de trabalho remoto. Essas diferenças se sustentam, sobretudo, nas disparidades de dimensões como escolaridade, remuneração, infraestrutura laboral disponível, condições de trabalho e segurança jurídica. Segundo o Atlas do Estado Brasileiro INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2022), os servidores públicos representam pouco mais de 17% das pessoas formalmente empregadas no Brasil. Se mensurarmos que a população economicamente ativa total (empregados formais e informais) no Brasil é de 63,05% da população total (PENA, 2022), chega-se à conclusão de que o funcionalismo público representa algo em torno de 10% da população brasileira. Se, ainda assim, 28% dos trabalhadores aptos ao teletrabalho estão no setor público, isso indica que existe, proporcionalmente, maior potencial de teletrabalho no setor público do que no privado.

No entanto, a despeito de apresentar grande potencial para adoção de modalidades de trabalho remoto em suas rotinas, o serviço público brasileiro só passou a utilizar o teletrabalho de modo mais sistemático a partir dos anos 2000 e, ainda assim, somente em órgãos bastante específicos.

[...] a implementação do teletrabalho na governança pública brasileira iniciou-se no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), com um projeto piloto em 2006. Seguiram-se o Tribunal de Contas da União (TCU) em 2009, Receita Federal em 2010 e Advocacia Geral da União em 2011. (ANTUNES; FISCHER, 2020, p. 3).

Questões semelhantes também foram exploradas junto a entidades e órgãos públicos que adotaram modalidades de trabalho remoto. Em pesquisa realizada junto a dois órgãos da Administração Pública Federal que adotaram teletrabalho nos anos de 2012 e 2017 (um do Poder Judiciário, outro do Poder Executivo, respectivamente), Abbad *et al.* (2019) descrevem um complexo processo de adaptação vivenciado pelos servidores para passar a operar de forma remota. Entre diversas questões apontadas pelo estudo, verificou-se como primordial a promoção de mudanças nos sistemas de

mensuração das tarefas realizadas, bem como a alteração dos mecanismos de controle e dos sistemas de metas para aferição da produtividade dos teletrabalhadores. Como ponto negativo, os autores constataram a falta de acompanhamento psicológico dos teletrabalhadores, assim como problemas consideráveis de motivação para o trabalho entre servidores que passaram a operar de modo remoto.

Na mesma linha, Hau e Todescat (2018) analisaram a implementação do teletrabalho em uma organização de jurisdição estadual, a partir da percepção de 45 teletrabalhadores e seus gestores. O público da pesquisa foi composto majoritariamente por mulheres entre 30 e 40 anos, casadas e com filhos, com alto nível de escolaridade. O estudo detectou grande nível de satisfação com o teletrabalho, sobretudo no que diz respeito às melhorias que a modalidade projeta para as relações pessoais, para a diminuição do tempo gasto com deslocamento e a flexibilidade dos ritmos de realização do trabalho. Além disso, os trabalhadores apontaram como vantagens a melhoria da qualidade de vida e a maior organização do tempo livre. Já os gestores indicaram como ponto positivo a diminuição do absenteísmo. Já em relação às desvantagens, as pessoas ouvidas pela pesquisa sinalizaram o preconceito sofrido por estar em regime de teletrabalho, a falta de legislações específicas regulamentando a modalidade e a exigência por aumento da produtividade para os teletrabalhadores. A pesquisa apontou ainda que, apesar de haver maior percepção de vantagens do que de desvantagens, nem todas as pessoas possuem perfil para trabalhar em casa (parte dos pesquisados alegou falta de disciplina e de flexibilidade para se adequar ao regime remoto).

Estudo realizado por Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) também se propôs a identificar a percepção de aspectos positivos e negativos do teletrabalho entre grupos de estagiários e ex-estagiários que atuaram diretamente com a área comercial de empresas privadas em diversos estados. Entre as vantagens, os profissionais elencaram elementos como flexibilidade, autonomia, aumento da proatividade e a compatibilidade do estágio com as atividades acadêmicas. Por outro lado, também apontaram maior dificuldade de desvincular a vida pessoal e o trabalho, bem como maior distanciamento em relação aos colegas de trabalho e a própria administração do tempo dedicado ao trabalho. Dessa maneira, os autores concluem que:

A flexibilidade e a autonomia aparecem como aspectos mais relevantes aos teletrabalhadores. Entretanto, a carga horária praticada no regime de teletrabalho, em muitos casos acima daquela permitida por lei, é um ponto ainda muito frágil dessa modalidade e requer atenção por parte da organização, dos líderes e dos próprios trabalhadores. Nesse sentido, vale observar de que maneira o teletrabalho está alinhado à qualidade de vida dos indivíduos. Se, por um lado, o discurso organizacional sustenta a flexibilidade, por outro se tem um jovem em condições precarizadas de trabalho e com menor poder de ação sobre sentido a situação. Essa precarização é descrita principalmente pelo isolamento social e aos valores de autogestão, automotivação confiabilidade, entre outros que são afirmados pelas organizações, porém, nem sempre verificados na realidade do trabalhador. O custo subjetivo dessas práticas fica a cargo do estagiário, que tem seu tempo de vida pessoal reduzido em detrimento de uma jornada de trabalho maior. (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017, p. 530-531).

Por fim, em estudo realizado durante a pandemia do COVID-19 junto a 82 teletrabalhadores (66 de órgãos públicos e 13 da iniciativa privada), Szimanouski e Teixeira (2020) detectaram considerável aceitação dos profissionais à realização do trabalho em casa. Questionados sobre qual modelo de trabalho gostariam de adotar após a crise sanitária, 22,5% dos entrevistados afirmaram que optariam pelo trabalho totalmente remoto; outros 43,8% prefeririam o trabalho híbrido (períodos alternados de trabalho em casa e na sede de suas organizações); e apenas 33,8% dos entrevistados desejariam voltar para trabalho integralmente presencial. O que a maioria dos estudos revela, portanto, é que o teletrabalho é bem aceito por grande parte dos trabalhadores, tanto no setor público quanto na iniciativa privada.

É preciso pontuar, no entanto, que o teletrabalho ainda é um instituto relativamente incipiente no Brasil. A modalidade ainda enfrenta entraves que vão desde questões de ordem normativa, até elementos relacionados à necessidade de mudanças de cultura organizacional. E é justamente a partir da abertura e da recente consolidação deste campo que diversos estudos têm procurado compreender o processo de implementação do trabalho remoto nos setores público e privado no Brasil.

4. TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO DE MINAS GERAIS

4.1. Mudanças e adequações legislativas

Até a pandemia do COVID-19 não havia um processo sistemático de implementação do teletrabalho no serviço público de Minas Gerais. Apenas alguns órgãos adotavam modalidades de trabalho remoto e, ainda assim, para um número bastante reduzido de funcionários. Eram os casos, por exemplo, do Tribunal da Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG) e do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCEMG).

No TJMG, o teletrabalho passou a ser permitido para alguns servidores a partir de 2016, nos termos da Resolução CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016. Nesse contexto, cabia aos gestores indicarem os servidores interessados em atuar em regime de teletrabalho, priorizando aqueles que trabalhassem em condições de maior esforço pessoal e menor interação pessoal, como, por exemplo, servidores públicos que executavam atividades de elaboração de minutas de decisões ou de relatórios (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016). Nestes termos, cita-se informativo apresentado do site do TJMG:

Previsto para durar apenas dois meses, o projeto experimental de teletrabalho, iniciado em abril do ano passado, foi prorrogado até agosto de 2017. Atualmente, 42 servidores trabalham, de casa, em atividades relacionadas aos sistemas de processo eletrônico: 18 movimentam o Processo Judicial Eletrônico (PJe) na Primeira Instância; 8, o Projudi nos Juizados Especiais da capital; e 3, o JPe na Segunda Instância. Ao todo, 29 unidades judiciárias são atendidas. A maioria desses profissionais tem apresentado produtividade superior a 20%, se comparada à média do trabalho presencial. Há quatro teletrabalhadores atuando fora do estado: 1 no Espírito Santo, 2 no Paraná e 1 no Ceará. (TRIBUNAL DA JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2017, *online*).

O TCEMG também já adotava o teletrabalho antes da pandemia da COVID-19, por meio de projeto piloto iniciado em 2017. Com vistas à redução de estoques processuais existentes na unidade técnica, o órgão movimentou servidores para as áreas em que existiam maiores acúmulos de processos, permitindo a realização de suas funções em regime de teletrabalho (OLIVEIRA, 2020b). No primeiro trimestre de 2020, após três anos de atuação do projeto piloto, o Comitê Gestor do Teletrabalho

avaliou que as metas traçadas haviam sido cumpridas (ou até mesmo superadas) em 19 das vinte 20 participantes. Destaque para as Superintendências de Gestão e Finanças e Controle Externo e a Secretaria da Presidência (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2020).

No poder Executivo de Minas Geras, em compensação, a implementação de uma política sistemática de teletrabalho só ocorreu após o início da pandemia, ainda assim em caráter emergencial e exigindo a implementação rápida de uma série de mudanças logísticas e normativas.

A atuação da Seplag e dos demais órgãos estaduais durante o teletrabalho foi viabilizada a partir do empenho de diferentes áreas em oferecer os recursos necessários para que os servidores desempenhem suas funções remotamente e para que as demandas do funcionalismo não sejam prejudicadas.

Para isto, a Subsecretaria de Governança Eletrônica e Serviços cadastrou novos usuários e deu apoio aos órgãos e entidades na utilização do Sistema Eletrônico de Informações (Sei!MG) para tramitação de processos eletrônicos. Foram operacionalizados acessos remotos a sistemas corporativos em parceria com a Prodemge e com os órgãos, além de ferramentas para realização de videoconferências e utilização de outras plataformas digitais.

A regulamentação e normatização do regime especial de teletrabalho no Estado ficaram por conta da Subsecretaria de Gestão de Pessoas, que também adotou medidas necessárias para adaptação e manutenção de serviços essenciais da área de pessoal, como o pagamento dos servidores, perícia médica, nomeações, posses, entre outros. (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2020, *online*).

A primeira normatização da modalidade de trabalho remoto se deu pela Lei nº 23.674, de 09 de julho de 2020. A normativa estabeleceu princípios e diretrizes para as ações relativas à adoção do teletrabalho no serviço público estadual, regulamentando uma situação já vivenciada na prática e, até então parametrizada por decretos emergenciais (MINAS GERAIS, 2020b). Atualmente, a política de teletrabalho do Estado de Minas Gerais é normativamente sustentada pela Resolução SEPLAG Nº 069, de 21 de setembro de 2022, que prorrogou do regime de teletrabalho até 25 de setembro de 2023 e pelo Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021 (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2022a; MINAS GERAIS, 2021a). O referido decreto regulamenta a Política de Teletrabalho na

Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, de maneira facultativa. Nos termos da normativa:

Art. 3º Para o disposto neste decreto, considera-se:

I - teletrabalho: o regime de trabalho no qual a atividade laboral é executada, no todo ou em parte, em local diverso daquele estabelecido para a realização do trabalho presencial, mediante a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que permitam a execução remota das atribuições inerentes ao cargo, função ou atribuições desenvolvidas pela unidade de exercício do servidor;

II - modalidade de execução integral: modalidade na qual o servidor executa a totalidade de sua jornada de trabalho em regime de teletrabalho, sendo dispensado da marcação de ponto;

III - modalidade de execução parcial: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o servidor restringe-se a um cronograma específico, ficando dispensado de seu comparecimento ao local estabelecido para a realização do trabalho presencial e da marcação de ponto nos dias em que a atividade laboral seja executada remotamente;

IV - serviço externo: atividades presenciais que, em razão da sua natureza, da natureza do cargo ou das competências da unidade, são desenvolvidas externamente às dependências do órgão ou entidade;

V - plano de trabalho: instrumento que define as condições individuais para realização do teletrabalho, devendo constar:

a) os deveres do servidor que executa as suas atribuições nesse regime e os deveres da respectiva chefia imediata;

b) as metas, entregas e atividades a serem executadas pelo servidor, com os respectivos prazos, acompanhamento da execução e resultados alcançados;

c) o cronograma para comparecimento às dependências do respectivo órgão ou entidade, no caso de regime de execução parcial;

d) os sistemas de informação e ferramentas de comunicação a serem utilizados, quando for o caso;

VI - atividade: conjunto de ações específicas a serem realizadas de forma individual, supervisionadas pela chefia imediata, visando entregas e atingimento de metas no âmbito de projetos e processos de trabalho institucionais;

VII - entrega: resultado do esforço empreendido na execução de uma ou mais atividades, sendo definida no plano de trabalho e com data prevista de conclusão;

VIII - meta: objetivo quantificado a ser alcançado com a realização de atividades, dentro de um prazo previamente estabelecido;

IX - controle de frequência: aferição do trabalho realizado pelo servidor, que poderá ocorrer por meio da:

a) marcação de ponto: registro de todas as entradas e saídas do servidor em seu órgão ou entidade de exercício, por meio do qual se verifica, diariamente, a sua frequência;

b) apresentação do relatório individual mensal: instrumento que atesta dentro do mês as atividades, as entregas realizadas e o cumprimento de metas, para fins de registro e controle da frequência do servidor.

Parágrafo único. A execução de serviço externo, conforme o disposto no inciso IV, não se enquadra no conceito de teletrabalho a que se

refere o inciso I, devendo ser registrada como 'serviço externo' mesmo se o servidor estiver em regime de teletrabalho nas modalidades de execução integral ou parcial. (MINAS GERAIS, 2021a, *online*, grifo nosso).

Como se observa, a primeira preocupação do artigo 3º do Decreto nº 48.275/2021 é conceituar o que o Estado de Minas Gerais entende como teletrabalho. Na sequência, afirma que a implementação do teletrabalho se dará por meio da utilização de tecnologias de informação e de comunicação, devendo se basear em diretrizes definidas em um plano de trabalho. Além disso, o texto afirma, ainda, que o servidor pode adotar o teletrabalho de forma integral ou parcial, a depender das diretrizes emanadas por órgão de lotação ou de sua chefia. Nesse sentido, além de atribuir responsabilidade aos órgãos e seus servidores, o Decreto também indica os deveres das chefias imediatas, responsáveis diretas pela implementação das políticas de teletrabalho junto às suas equipes (MINAS GERAIS, 2021a).

A partir da normativa geral emanada pelo Governo, cada órgão ou secretaria precisou editar a sua própria norma, levando em consideração, sobretudo, as especificidades dos trabalhos desenvolvidos, bem como a heterogeneidade das funções executadas por cada um de seus diferentes setores. Tal discricionariedade gerou grandes variações nos regimes de trabalho adotados pelos órgãos do Executivo Mineiro: determinados setores de algumas secretarias, por exemplo, passaram a operar praticamente em regime de teletrabalho integral; em contraponto, outras unidades praticamente não aderiram ao teletrabalho, continuando com a grande maioria de seu efetivo em regime presencial.

A complexidade de se implementar uma política de teletrabalho tão ampla entre as diferentes instâncias do Executivo mineiro ficou evidente de imediato, na dificuldade que o Governo teve para produzir informações padronizadas sobre os modelos de trabalho adotados por seus servidores. Em novembro de 2022, a presente pesquisa realizou consultas simultâneas à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG/MG) e à SES/MG sobre os regimes laborais à época adotados pelos servidores estaduais sob sua gestão⁸. A consulta à SEPLAG/MG, responsável pela gestão geral dos recursos humanos do Estado, revelou um total de aproximadamente 12,9 mil servidores do Executivo Estadual

⁸ A consulta foi feita por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (<https://acessoainformacao.mg.gov.br/sistema/site/index.aspx>).

trabalhando sob alguma modalidade de teletrabalho (integral e parcial). Os dados da administração central revelaram ainda que, especificamente na SES/MG, 1.642 profissionais trabalhavam em alguma modalidade de regime remoto. Entretanto, cabe observar a própria SEPLAG/MG admitiu haver consideráveis limitações para a produção dessas informações, uma vez que os dados sobre os regimes de trabalho adotados pelos servidores só estavam efetivamente disponíveis para os profissionais já inseridos no sistema de ponto digital do Executivo Estadual. Nos termos da resposta da SEPLAG/MG⁹:

O total de servidores em teletrabalho é 14.417. Destes, 12.957 servidores estão cadastrados no Ponto Digital, sendo:

Teletrabalho parcial - 11.916 servidores
Teletrabalho integral - 1.041 servidores

Para os que não estão no ponto digital não é possível detalhar se estão em teletrabalho integral ou parcial.

Ainda considerando os dados do Ponto Digital, são 17.068 servidores em Regime presencial e, conforme dados da folha de pagamento /Sisap, há cerca de 281 mil pagamentos vinculados a servidores que estão trabalhando presencialmente e não são cadastrados no Ponto Digital.

No caso da SES, tem-se as seguintes informações:

Regime presencial - 3042 servidores
Teletrabalho parcial - 1627 servidores
Teletrabalho integral -15 servidores

Esclarecemos que constam no Ponto Digital os vínculos de efetivo, recrutamento amplo, contrato temporário e estagiário. Já nos relatórios gerenciais, alguns órgãos/entidades consideraram terceirizados no quantitativo total de servidores em teletrabalho, o que também explica a diferença em relação aos dados obtidos no Ponto Digital. Desta maneira, não foi possível levantar o quantitativo específico de terceirizados, pois, no relatório, eles aparecem somados com outros vínculos de pessoal não estatutário. (CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO, 2022, p.2, grifo nosso).

Entretanto, os números produzidos diretamente pelo setor de recursos humanos da SES/MG divergem daqueles fornecidos pela SEPLAG/MG: segundo a SES/MG, 1.506 servidores se encontravam em alguma modalidade de teletrabalho

⁹ A resposta foi recebida após a pesquisadora realizar consulta no Sistema Eletrônico do Serviço de Acesso à Informação do Cidadão (<https://acessoainformacao.mg.gov.br/sistema/site/index.aspx>).

em novembro de 2022 (136 a menos do que o computado pela SEPLAG/MG). Nos termos da resposta¹⁰ obtida junto à Superintendente de Gestão de Pessoas da SES/MG:

2- "Quais" é quantitativo de adesão de teletrabalho, por subsecretaria na SES/MG? COLOCAR SUBSECRETARIAS E GABINETE

(...)

Considerando o quantitativo de planos de trabalho ativos no Ponto Digital e excluindo os agentes públicos da MGS e ASSPROM temos:

- Quantitativo total de agentes públicos na SES-MG: 3563
- Total de agentes públicos em teletrabalho: 1506
- Total de agentes públicos 100% presencialmente= 2057
- Gabinete: 103 agentes públicos em teletrabalho no total de 186 (55,3%)
- SUBSILS: 160 agentes públicos em teletrabalho no total de 180 (57,1%)
- SUBGR: 18 agentes públicos em teletrabalho no total de 35 (51,4%)
- Unidades Regionais de Saúde: 834 agentes públicos em teletrabalho no total de 2315 (36%)
- SUBVS: 141 agentes públicos em teletrabalho no total de 198 (71,2%)
- SUBREG: 61 agentes públicos em teletrabalho no total de 123 (49,5%)
- SUBPAS: 189 agentes públicos em teletrabalho no total de 326 (57,9%)

(CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO, 2022, p.1).

Obviamente, há de se levar em consideração a volatilidade desses dados, constantemente impactados por trocas de lotações internas e externas, nomeações e exonerações de servidores, bem como alterações nas próprias legislações sobre o teletrabalho. A despeito disso, verifica-se uma adesão significativa ao teletrabalho entre os servidores da SES/MG, com percentuais variando entre 35,1% segundo os dados da SEPLAG/MG e 42,7% de acordo com a própria Secretaria de Saúde.

Outro dado importante a ser analisado é o percentual de agentes públicos em teletrabalho por Subsecretaria da SES/MG: na Subsecretária de Vigilância em Saúde (SUBVS), 71,2% dos servidores estão em alguma modalidade de regime remoto; na Subsecretaria de Políticas e Ações de Saúde (SUBPAS) este percentual é de 57,9%; já na Subsecretária de Regulação do Acesso a Serviços e Insumos de Saúde (SUBREG), são 49,5% em teletrabalho; por fim, na Subsecretária de Gestão Regional (SUBGR), são 51,4% dos profissionais.

¹⁰ A resposta foi recebida após a pesquisadora realizar consulta no Sistema Eletrônico do Serviço de Acesso à Informação do Cidadão (<https://acessoainformacao.mg.gov.br/sistema/site/index.aspx>).

4.2. A percepção e a vivência dos servidores

Como mencionado anteriormente, a experiência de implementação do teletrabalho no serviço público de Minas Gerais ainda é muito recente e, portanto, ainda há pouca pesquisa a respeito do tema. Entretanto, no início da pandemia do COVID-19, o processo de adesão ao trabalho remoto foi objeto de pesquisa realizada pela FJP, órgão de ensino, pesquisa e extensão vinculado à Secretaria de Estado de Planejamento do Executivo Estadual. Entre junho e julho de 2020, a FJP realizou uma pesquisa para captar a percepção dos servidores a respeito da sua rotina em teletrabalho, bem como os efeitos que a nova modalidade laboral poderia estar projetando sobre a saúde e o bem-estar dos profissionais. Entre diversos aspectos, os servidores foram questionados sobre o contexto de teletrabalho, a organização do tempo dedicado ao trabalho, as atividades domésticas e a avaliação geral dos pontos positivos e negativos do trabalho remoto. O estudo entrevistou o total de 32.474 servidores, sendo 19.465 vinculados à Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE/MG) e outros 12.117 de outras áreas do Estado, dentre os quais, 5.062 que trabalhavam na Cidade Administrativa de Minas Gerais (CAMG).

Mesmo em contexto de pandemia, o estudo diagnosticou uma adaptação geral razoável dos servidores ao regime do teletrabalho. Os servidores lotados na CAMG, por exemplo, apresentaram nota média de 4,1 (em escala de 1 a 5) em grau de satisfação com dimensões profissionais e pessoais em teletrabalho¹¹. Ademais, os resultados oscilam entre regulares e bons quando dizem respeito à infraestrutura doméstica para realização de trabalho remoto, produtividade, motivação profissional, saúde e bem-estar. Além disso, a maioria dos servidores (69% dos profissionais lotados na CAMG) também percebeu aumento de seus níveis de produtividade após entrada em teletrabalho (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020).

A despeito de perceberem aumento de volume e de tempo de trabalho, bem como das cobranças por produtividade e desempenho após a adoção do regime de teletrabalho, a maioria dos servidores também afirmou que tem conseguido equilibrar bem o tempo dedicado às atividades profissionais e pessoais (família, tarefas domésticas, lazer),

¹¹ Sendo 1 “totalmente insatisfeito” e 5 “totalmente satisfeito”. Itens avaliados – Produtividade, Organização do Tempo, Saúde e Bem-estar.

observando também incremento da percepção de flexibilidade dos modos de realização de suas tarefas.

Entre as maiores vantagens do regime de teletrabalho, os servidores apontam a redução de custos financeiros com transporte (bem como o ganho de tempo ao não ter que se deslocar entre residência e trabalho) e o aumento da flexibilidade de diversas dimensões relacionadas ao trabalho: a possibilidade de montar seus próprios horários de trabalho, maior possibilidade de alternar ritmos e modos de realização de tarefas, maior facilidade de conciliar as atividades profissionais com a convivência familiar. Já entre as maiores desvantagens, são elencadas a falta de convivência presencial com colegas de trabalho, bem como a falta de infraestrutura adequada para a realização das atividades profissionais. (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020, p. 62-63, grifo nosso).

Também é importante destacar que 61,6% dos servidores ouvidos pela pesquisa da FJP disseram que optariam pelo regime híbrido (parte presencial e parte teletrabalho) após o fim da pandemia; outros 11,1% afirmaram preferir exclusivamente teletrabalho, enquanto 27,3% adotariam a modalidade exclusivamente presencial (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020). Inclusive, a grande quantidade de respondentes que optaria por regime híbrido ou integralmente presencial revela que, apesar da boa adaptação ao teletrabalho, muitos servidores percebem a importância da interação social direta em seus ambientes profissionais. É nesse sentido que a própria pesquisa revelou que os funcionários públicos do Estado de Minas Gerais percebem como principais desvantagens do teletrabalho, “[...] a falta de interação presencial cotidiana com os colegas de trabalho [...]” (queixa com maior número de menções, sendo assinalada por 32,2% dos respondentes), e a “[...] falta de infraestrutura doméstica para o desenvolvimento das atividades profissionais.” (23,9%) (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020, p. 53).

Por fim, a pesquisa demonstra, ainda, a grande diferença de adaptação ao teletrabalho entre segmentos dos servidores estaduais. Entre os profissionais que trabalhavam na CAMG, houve grande adaptação ao trabalho remoto. Já entre os servidores da educação, o estudo detectou os maiores níveis de insatisfação em relação ao teletrabalho, sobretudo quando associada à percepção de que suas atividades não eram compatíveis com o modelo.

Entre os servidores da Educação, quanto maior é a avaliação de que as próprias atividades são compatíveis com o regime remoto, maior também é a percepção de que a produtividade individual aumentou após a entrada em teletrabalho. Entre aqueles que consideram suas

atividades “totalmente compatíveis” com o modelo remoto, 60,3% também perceberam aumento de sua produtividade. Por outro lado, entre aqueles que avaliam suas atividades “totalmente incompatíveis” com o teletrabalho, apenas 20,2% perceberam aumento de produtividade após a adoção do regime remoto. (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, p. 43, 2020).

Passados três anos do início da pandemia COVID-19 e, conseqüentemente, da implementação de políticas mais sistemáticas e abrangentes de teletrabalho no serviço público de Minas Gerais, torna-se necessário compreender melhor alguns dos efeitos que a adoção dessa modalidade laboral projetou sobre a rotina profissional dos servidores do Poder Executivo. É nesse sentido que, conforme observado anteriormente, essa dissertação se propõe a analisar aspectos relacionados à percepção e à vivência dos servidores alocados em teletrabalho, tomando como campo de pesquisa a experiência de implementação desta modalidade na SES/MG. Tendo como estrutura analítica as dimensões teóricas anteriormente discutidas (e tidas como conceitualmente centrais para a compreensão do mundo do teletrabalho), discute-se, a partir das percepções, discursos e representações dos servidores, questões como mudanças organizacionais provocadas pela nova modalidade de trabalho, instrumentos e práticas de controle e de produtividade, mudanças nas relações interpessoais e nas dinâmicas de interação no ambiente de trabalho, dentre outras questões.

5. DADOS E METODOLOGIA

Para dar conta dos objetivos e questões apresentadas anteriormente, foi realizado um estudo de caso da SES/MG. Com sua estrutura instalada na CAMG, o órgão realiza tanto atividades finalísticas quanto atividades estritamente administrativas, sendo composto por cinco Subsecretárias, até a data de encerramento dessa pesquisa: 1) Subsecretária de Políticas e Ações de Saúde; 2) Subsecretária de Regulação do Acesso a Serviços e Insumos de Saúde; 3) Subsecretária de Vigilância em Saúde; 4) Subsecretária de Inovação e Logística em Saúde e 5) Subsecretária de Gestão Regional.

Diante da impossibilidade de realizar um campo de pesquisa que abarcasse todas as subsecretarias da SES/MG de modo uniforme, no presente estudo optou-se por dar preferência aos servidores lotados na Subsecretaria de Inovação e Logística em Saúde (SUBSILS), bem como aos servidores pertencentes ao Comitê de Teletrabalho da Secretaria (órgão representativamente composto por servidores de diversas subsecretaria). O organograma da SUBSILS é composto por quatro superintendências: 1) Superintendência de Gestão; 2) Superintendência de Gestão de Pessoas; 3) Superintendência de Inovação, Logística e Tecnologia da Informação; 4) Superintendência de Planejamento e Finanças. Trata-se, portanto, de órgão estratégico para a SES/MG, sobretudo no que diz respeito à implementação da política de teletrabalho, feita por meio de sua Superintendência de Gestão de Pessoas.

Já o Comitê Interno de Teletrabalho da Secretaria de Estado de Saúde (criado pela Resolução SES/MG nº 7.966, de 04 de janeiro de 2022 e modificado pela Resolução 8.188, de 08 de junho de 2022), é o órgão responsável pela própria implementação da política de teletrabalho na Secretaria. Trata-se de instância consultiva e deliberativa composta por servidores de todas as Subsecretarias, bem como da Assessoria Estratégica e do Gabinete da SES/MG. A partir da realização de trabalho de campo, pretendeu-se obter um panorama bastante abrangente e aprofundado dos efeitos que a implementação do teletrabalho projetou sobre as rotinas e lógicas de trabalho da entidade (SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE, 2022a; 2022b).

Em termos estritamente metodológicos, foram realizadas 14 (quatorze) entrevistas em profundidade com servidores do órgão, com as conversas

acontecendo no período compreendido entre os dias 13 de setembro a 23 de novembro de 2022, tanto presencial quanto virtualmente, por meio da plataforma *Microsoft Teams*. Todas as interações foram registradas em mídia de áudio digital e transcritas em sua totalidade. Os entrevistados participaram do estudo de forma totalmente voluntária e registraram seu aceite por meio de assinatura de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Em termos analíticos, optou-se pela utilização do ferramental das entrevistas por se tratar de uma abordagem que, por meio de esquemas interpretativos, teórica e conceitualmente fundamentados, permite aos pesquisadores acessarem indiretamente o *mundo da vida*, as percepções e representações dos sujeitos, expressos por meio de suas narrativas (GASKELL, 2002; DUARTE, 2002). Por meio da interação face a face, orientada por um tópico guia construído a partir das categorias teóricas anteriormente apresentadas, buscou-se captar as avaliações, vivências e opiniões dos servidores lotados na SES/MG a respeito de diversas dimensões do teletrabalho: aspectos relacionados à mudança organizacional, ao controle de suas rotinas de trabalho, à produtividade, às suas relações institucionais e interpessoais, etc.

Todo o conteúdo coletado foi transcrito e categorizado dentro de três grandes eixos temáticos/conceituais que, a partir da revisão bibliográfica, orientaram a própria construção do roteiro semiestruturado de entrevista: 1) Mudança organizacional; 2) controle e produtividade; 3) relações interpessoais e ambiente de trabalho. Cada um desses eixos temáticos, por sua vez, foi analiticamente decomposto em questões estruturadoras, utilizadas não apenas para a construção do roteiro semiestruturado que guiou entrevistas, mas também para orientar a análise do conteúdo produzido, de modo a colocar teoria e achados empíricos em diálogo (SILVA; FOSSÁ, 2015). O Quadro 1, a seguir, apresenta de modo mais detalhado os eixos temáticos a partir dos quais o conteúdo das entrevistas foi categorizado e analisado.

Quadro 1 - Teletrabalho no Serviço Público de Minas Gerais: eixos de análise e questões estruturadoras

| EIXOS DE ANÁLISE | QUESTÕES ESTRUTURADORAS |
|---------------------------------|--|
| Mudança Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Contexto, conteúdo e processo na perspectiva do teletrabalho. • Quais mudanças organizacionais (estruturas, fluxos, rotinas, processos) foram provocadas pela implementação do teletrabalho? • Houve resistência às mudanças? |
| Controle e produtividade | <ul style="list-style-type: none"> • Como a adoção do teletrabalho afetou os sistemas de monitoramento e avaliação de produtividade e qualidade do trabalho realizado pelos servidores? • Como a adoção do teletrabalho afetou os sistemas de acompanhamento de metas pactuadas com os servidores? • Como a adoção do teletrabalho afetou o controle que as chefias exercem sobre os fluxos, ritmos e rotinas de trabalho dos servidores? |
| Relações interpessoais | <ul style="list-style-type: none"> • Como a adoção do teletrabalho afetou o convívio social e as relações interpessoais entre os servidores? • Como a adoção do teletrabalho afetou as relações pessoais e familiares? |

Fonte: elaboração própria.

6. TELETRABALHO NA SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE

6.1. Normatização do Teletrabalho na SES/MG

Fundamentado nas diretrizes gerais estabelecidas pelo Decreto 48.275/2021 (MINAS GERAIS, 2021a), dispositivo que regulamenta a prática do teletrabalho em toda a administração pública de Minas Gerais, a SES/MG normatizou sua política de teletrabalho através da Resolução Conjunta SEPLAG/SES nº 10.481, de 27 de dezembro de 2021 (MINAS GERAIS, 2021b), que produziu efeitos a partir de 1º de janeiro de 2022. De modo geral, a resolução autorizava e regulamentava a implementação do regime de teletrabalho parcial para os servidores na Secretaria de Estado de Saúde, com exceção das chefias formais das unidades administrativas, entre eles diretores, superintendentes e subsecretários. Além disso, o teletrabalho não se aplicaria aos servidores em exercício nas assessorias elencadas na referida resolução, aos servidores em exercício nas assessorias das unidades administrativas das Gerências e Superintendências Regionais de Saúde, dentre outros. Também obrigou a manutenção de, pelo menos, 50% (cinquenta por cento) do quantitativo de servidores lotados em cada unidade administrativa em regime presencial.

Outros pontos importantes da Resolução Conjunta SEPLAG/SES nº 10.481, foram: a criação de deveres e responsabilidades para as chefias e os servidores em que for autorizada a implementação do regime de teletrabalho; determinação para que a chefia imediata ratificasse o cumprimento das metas e entregas e garantisse que essa validação correspondesse ao cumprimento da jornada de trabalho. Ademais, instituiu o Comitê Interno para o monitoramento dos resultados da implementação do regime de teletrabalho na SES/MG (MINAS GERAIS, 2021b).

A Resolução Conjunta SEPLAG/SES nº 10.481, posteriormente, foi alterada pela Resolução Conjunta SEPLAG/SES Nº 10.598, de 14 de junho de 2022 (MINAS GERAIS, 2022). Esse texto propôs, sobretudo, critérios mais claros para que o órgão determinasse o quantitativo mínimo obrigatório de servidores alocados em regime presencial, excluindo-se os servidores em férias, em afastamento em decorrência de COVID-19, em afastamento por licença maternidade ou licença para tratamento de saúde. Além de regulamentar o quadro mínimo de profissionais que deveriam permanecer em regime presencial, a nova normativa também ofereceu aos servidores que exercem função de assessoria a possibilidade de realizar até dois dias de

teletrabalho por semana (o texto anterior vedava essa possibilidade). A partir da publicação dessa normativa, o relatório gerado pelo sistema Ponto Digital demonstra que 42,27% do quadro de pessoal da SES/MG passou a desempenhar suas funções em alguma modalidade de teletrabalho (integral ou parcial) (MINAS GERAIS, 2022; SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE, 2022d).

Como consequência dessa nova realidade (e seguindo determinação da normativa da SEPLAG/MG), a SES/MG criou o Comitê Interno de Teletrabalho - SES/MG, instituído pela Resolução SES/MG nº 7.966, de 04 de janeiro de 2022 (e posteriormente modificado pela Resolução 8.188, de 08 de junho de 2022). Composto por servidores de diversos setores da SES/MG, o órgão constitui não apenas uma espécie de 'ponto focal' entre a SES/MG e a administração central para monitoramento de questões relacionadas ao teletrabalho, mas também uma instância de orientação e fiscalização da política dentro da secretaria. É o Comitê Interno de Teletrabalho que valida os planos de trabalho dos servidores alocados em regime remoto, acompanha suas entregas, verifica o cumprimento de metas e avalia os resultados globais obtidos pelas equipes. O Comitê Interno da SES/MG é composto por representantes do Gabinete da Secretaria, da Subsecretaria de Políticas e Ações de Saúde, da Subsecretaria de Vigilância em Saúde, da Subsecretaria de Regulação do Acesso a Serviços e Insumos de Saúde, da Subsecretaria de Gestão Regional, da Assessoria Estratégica e da Superintendência de Gestão de Pessoas, que o coordena (SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE, 2022a; 2022b).

A existência desse Comitê é uma condição para implementação do teletrabalho nos órgãos e entidades do Poder Executivo de Minas Gerais, com vistas à implementação de um modelo de governança que permita à administração central acompanhar a implementação da política de trabalho remoto no serviço público estadual. Tal monitoramento é feito a partir de relatórios trimestrais, produzidos pelo Comitê Interno de Teletrabalho da SES/MG e encaminhados à SEPLAG/MG. Nesses documentos constam informações sobre o quantitativo de servidores em regime remoto, sua produção, planos de trabalho e metas pactuadas (SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE, 2022b).

Outro documento importante para compreender a gestão do teletrabalho na SES/MG é o Memorando-Circular nº 2/2022/SES/CIT (SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE, 2022c), enviado para todas as áreas da Secretaria em 27/07/2022. O documento apresenta o Manual de boas práticas para a implementação do regime

definitivo de teletrabalho, que busca orientar os gestores na mensuração e na gestão do trabalho remoto, em conformidade com as legislações vigentes no Estado e também na própria SES/MG (SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE, 2022d). Um dos principais focos do manual é o acompanhamento das atividades realizadas pelos servidores, bem como a avaliação de suas entregas. Nos termos do documento:

No que concerne às metas e entregas individuais a serem realizadas pelo servidor, o regulamento determina que é preciso existir um alinhamento entre estas e os documentos formais de planejamento do Governo de Minas Gerais, de modo a ser observado diretrizes de vinculação abaixo:

- I - indicadores, objetivos e diretrizes estabelecidos do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI 2019-2030;
- II - Plano Plurianual de Ação Governamental - PPAG - 2020-2023;
- III - Plano de Planejamento formal do órgão ou entidade;
- IV - Metas dos Projetos Estratégicos Saúde em Rede e Política Hospitalar.

Além disso, na pactuação de metas e entregas entre a chefia e o servidor, deverão ser observados os critérios previstos na resolução conjunta:

I - Competências formais da unidade administrativa à qual o servidor está vinculado, definidas no Decreto Estadual nº 47.769, de 29 de novembro de 2019;

II - Estudos sobre a produtividade média mensal dos servidores da unidade administrativa à qual o servidor está vinculado, que considerem, por exemplo:

1. Os macroprocessos e processos da unidade, os tipos de atividades realizadas e o tempo médio necessário para execução de cada uma delas, conforme o nível de complexidade (baixo, médio ou alto);
2. A classificação das atividades conforme a natureza dos prazos, identificando aquelas que possuem parâmetros legais ou preestabelecidos para cumprimento; aquelas cuja execução depende apenas de fatores internos e cujos prazos podem ser estipulados com grande margem de previsibilidade; aquelas cuja execução depende de fatores externos à unidade administrativa, com prazos sujeitos a alterações;
3. O volume de entregas que poderão ser exigidas semanalmente, mensalmente ou na periodicidade que for definida no Plano de Trabalho, considerando a jornada de trabalho do servidor, sua experiência no exercício da função e as informações relativas às alíneas "a" e "b".

Importante ressaltar, ainda, que as metas e entregas individuais previstas no Plano de Trabalho deverão ser, no mínimo, equivalentes àquelas verificadas para as mesmas atividades quando executadas nas dependências do órgão ou entidade e deverão ser definidas com base em estudos prévios de desempenho e produtividade. (SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE, 2022d, p. 7-8, grifo nosso).

Conforme o manual, o objetivo de estabelecer planos de trabalho associados a entregas e metas é a produção de registros sobre a produtividade dos servidores, de modo a permitir não apenas sua mensuração, mas, sobretudo, o acompanhamento de seus níveis ao longo do tempo.

Para observar se houve incremento de produtividade, você pode utilizar os parâmetros de produtividade elencados por sua unidade administrativa para comparar os resultados do trimestre analisado com o trimestre anterior, considerando as colunas 'histórico do trimestre analisado' e coluna 'histórico do trimestre anterior'.

Caso haja incremento de produtividade, a chefia imediata poderá indicar os dados analisados, e possíveis motivos. No caso de queda de produtividade, a chefia deverá justificar o motivo e elencar possíveis ações a serem adotadas frente ao resultado encontrado. (SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE, 2022d, p. 14).

Por último, também cabe mencionar o Memorando-Circular nº 6/2022/SES/CIT (SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE, 2022e), enviado às unidades da SES/MG em 05/10/2022. Reforçando as recomendações contidas na Resolução SEPLAG 069/2022, ato que prorrogou até setembro de 2023 o teletrabalho na SES/MG (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2022a), o documento reforça a importância do preenchimento dos relatórios trimestrais pelas chefias imediatas, apresentando um instrumento modelo de coleta de informações a ser seguido.

Figura 1 - Instrumento modelo de coleta de informações – SES/MG

| Unidade | Macroprocesso | Indicador | Descrição da Meta | Histórico de entregas no 1º trimestre/aaaa | Histórico de entregas no 2º trimestre/aaaa | Histórico de entregas no 3º trimestre/aaaa | Histórico de entregas no 4º trimestre/aaaa | Fonte de Comprovação | A meta está sendo atingida? |
|------------------|------------------------|--|--|---|--|--|--|--|-----------------------------|
| Superintendência | Apoio técnico-jurídico | Análise/encaminhamento interno de demandas judiciais | Análise/encaminhamento interno de 80% das demandas judiciais no prazo de 3 dias úteis. | 324 processos analisados e 292 processos distribuídos no prazo Índice alcançado: 90% | | | | SEI, planilha de monitoramento | SIM |
| | | Assessoramento jurídico prestado por meio eletrônico | Análise e resposta de 80% das consultas demandadas no prazo de 3 dias úteis. | 129 consultas prestadas 119 consultas prestadas no prazo Índice alcançado: 92% | | | | SEI, planilha de monitoramento e email institucional | SIM |

Fonte: (SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE, 2022f, p. 7)

Apesar dos protocolos disponibilizados pelo Comitê de Teletrabalho da SES/MG, o Memorando-Circular nº 6/2022/SES/CIT anexos deixam claro que algumas dificuldades ainda persistem no processo de implementação do regime remoto.

Por outro lado, analisando os relatórios, o Comitê Interno de Teletrabalho identificou alguns pontos de atenção. Dentre eles, destacava-se a percepção de uma estrutura ainda não satisfatória no órgão, principalmente quanto aos equipamentos e recursos tecnológicos para a execução das atividades. Considerando que no regime vigente, há uma alternância de servidores trabalhando remotamente, de fato verifica-se a necessidade do órgão disponibilizar equipamentos (câmeras, microfones, computadores e ambientes adequados) para integração da equipe. **Também restou perceptível, uma preocupação das chefias quanto à incerteza sobre que tipo de cobrança será feita pelos órgãos de controle no caso de possíveis auditorias, o que demanda maiores esclarecimentos destes órgãos quanto ao tema teletrabalho.** Por fim, identificamos uma percepção negativa acerca da rigidez da legislação e baixo grau de autonomia e flexibilidade para que os gestores definam as modalidades de teletrabalho dos servidores, o que pode indicar uma necessidade de revisitar as normas atualmente vigentes. (SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE, 2022g, p. 18, grifo nosso).

O que se observa por meio da análise normativa é que a SES/MG tem feito um esforço considerável para criar processos e diretrizes para implementar modalidades de teletrabalho entre todas as suas unidades integrantes, ampliando o regime para servidores que ainda não foram contemplados. Acima de tudo, busca-se parametrizar a elaboração de planos de trabalho, indicadores de monitoramento, metas e avaliações da produtividade. Tais elementos, no entanto, têm esbarrado em uma série de dificuldades de ordem logística, institucional e até mesmo cultural dentro do órgão, como será discutido a seguir.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

7.1. Perfil dos entrevistados

Conforme mencionado anteriormente, foram entrevistados 14 (quatorze) servidores públicos, pertencentes a três carreiras distintas: Auxiliar de Apoio à Gestão e Atenção à Saúde (AUGAS), Especialista em Políticas e Gestão da Saúde (EPGS) e Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), bem como servidores comissionados. As entrevistas foram realizadas tanto presencial quanto virtualmente, por meio da plataforma *Microsoft Teams*. No caso das conversas presenciais, as interações aconteceram na CAMG, nos próprios locais de trabalho dos entrevistados, ou em ambiente de convívio comum. Somadas, todas as entrevistas totalizaram seis horas e vinte e cinco minutos de arquivos de áudio. Todas as conversas foram transcritas, optando-se por utilizar, nessa dissertação, apenas os trechos mais ilustrativos das categorias e eixos de análise já delimitados no referencial teórico.

Para tentar captar a maior diversidade possível de percepções a respeito do teletrabalho, o grupo entrevistado foi composto por nove mulheres e cinco homens, solteiros(as) e casados(as), com e sem filhos. Alguns servidores vivem sozinhos, outros com apenas uma pessoa (filho, mãe, cônjuge ou companheira), enquanto outros moram com filhos e cônjuges (entre os que têm filhos, procurou-se entrevistar tanto servidores que habitam com crianças, quanto com adolescentes). Além disso, buscou-se entrevistar servidores que ocupam tanto cargos de direção, quanto de coordenação, bem como assessores e servidores em sentido amplo. Por fim, optou-se, também, por entrevistar tanto pessoas que estão em trabalho presencial, quanto as que aderiram ao modelo de teletrabalho híbrido. Entre esses, estão servidores que permaneceram em teletrabalho integral durante a pandemia.

Conforme já destacado, dados fornecidos pela CGE-SEPLAG/MG revelam que apenas quinze servidores de toda a Secretaria de Estado de Saúde foram alocados em teletrabalho integral (CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO, 2022). Em função do caráter excepcionalíssimo e transitório da modalidade, como determina a Resolução SEPLAG nº 039/2022 (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2022b), cujo trecho é destacado a seguir, optou-se por não entrevistar representantes desse grupo. Avalia-se que tal decisão não traz prejuízo para o

trabalho, uma vez que vários servidores entrevistados exerceram teletrabalho integral durante o auge da pandemia, podendo oferecer suas visões, percepções e avaliações sobre a modalidade.

Art. 1º - O titular de órgão ou entidade em que houver resolução vigente que regulamenta a Política de Teletrabalho, nos termos do inciso III do art. 8º do Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021, poderá autorizar, excepcionalmente, a realização do regime de teletrabalho, na modalidade integral, para servidor em exercício em unidade em que não exista previsão dessa modalidade.

Art. 2º - **A autorização excepcional para realização do teletrabalho, na modalidade integral, é condicionada ao preenchimento dos seguintes requisitos:**

I - compatibilidade entre as atividades desempenhadas e o regime de teletrabalho, na modalidade integral;

II - inexistência de saldo de horas negativas a serem compensadas;

III – envio de requerimento, pela chefia imediata do servidor, à unidade setorial de recursos humanos do órgão ou entidade de exercício, contendo:

a) justificativa para a realização do teletrabalho, na modalidade integral e anuência para adoção dessa forma de cumprimento da jornada;

b) declaração de preenchimento dos requisitos previstos no Decreto nº 48.275, de 2021, para realização do teletrabalho; e

c) o prazo da autorização para a prática da referida modalidade.

IV – assinatura do requerimento pelo titular do órgão ou entidade.

§1º Para os fins do disposto no inciso III do “caput”, deverá ser preenchido o requerimento de autorização excepcional para realização do teletrabalho na modalidade integral, em conformidade com o modelo contido no anexo desta resolução.

§2º Consideram-se como justificativas para a autorização excepcional de que trata esta resolução, sem prejuízo de outras que venham a ser submetidas à avaliação da chefia imediata e do titular do órgão ou entidade:

I - as situações previstas nos incisos I, II e III do art. 12 do Decreto nº 48.275, de 2021;

II – necessidade de mudança temporária de residência para realização de curso ou acompanhamento de cônjuge;

III – realização de tratamento de saúde do servidor, desde que não haja recomendação médica para afastamento das atividades laborais, ou acompanhamento de tratamento de pessoa da família.

§3º Em qualquer das hipóteses apresentadas como justificativa, a autorização para realização, em caráter excepcional, do teletrabalho na modalidade integral, somente poderá ser concedida se não houver comprometimento da capacidade laborativa do servidor que inviabilize o cumprimento das respectivas metas e entregas, devendo ser observados, ainda, todos os procedimentos e requisitos para adesão ao referido regime, conforme o disposto no Decreto nº 48.275, de 2021, e na resolução conjunta específica do respectivo órgão ou entidade.

§4º Para a comprovação da situação apresentada como justificativa para a realização do teletrabalho na modalidade integral, prevista na alínea “a”, do inciso III, do “caput”, poderão ser exigidos documentos, a critério da gestão do órgão ou entidade, a serem entregues junto ao requerimento de autorização excepcional para realização do teletrabalho na modalidade integral.

Art. 3º - A realização do serviço na modalidade de teletrabalho não constitui direito do servidor público e poderá ser revertida a qualquer tempo, pelos seguintes motivos:

I – interesse da administração;

II – inadequação do servidor ou desempenho insatisfatório;

III – necessidade de prestação do serviço no modo presencial;

IV – a pedido do servidor;

V – encerramento da situação que ensejou a autorização excepcional de que trata esta resolução. (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2022b, *online*, grifo nosso).

Por fim, frisa-se que os entrevistados são identificados apenas por números (Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3 e assim por diante), visando preservar o sigilo de suas identidades. A tabela a seguir apresenta um breve perfil dos atores ouvidos pela pesquisa.

Quadro 2 - Relação dos atores-chave entrevistados (Continua...)

| Entrevistado | Data da entrevista | Modo de realização da entrevista | Tipo de cargo | Habitação | Regime de Trabalho |
|----------------|--------------------|----------------------------------|-----------------|----------------------|----------------------|
| Entrevistado 1 | 13/09/2022 | Presencial | Gestão/ Técnico | Familiar | Teletrabalho Parcial |
| Entrevistado 2 | 20/09/2022 | Presencial | Assessoria | Cônjuge | Presencial Integral |
| Entrevistado 3 | 22/09/2022 | Presencial | Gestão | Sozinho(a) | Presencial Integral |
| Entrevistado 4 | 22/09/2022 | Virtual | Técnico | Sozinho(a) | Teletrabalho Parcial |
| Entrevistado 5 | 23/09/2022 | Virtual | Assessoria | Familiar | Teletrabalho Parcial |
| Entrevistado 6 | 27/09/2022 | Presencial | Gestão | Cônjuge | Presencial Integral |
| Entrevistado 7 | 29/09/2022 | Presencial | Gestão/ Técnico | Cônjuge e filho(a) | Teletrabalho Parcial |
| Entrevistado 8 | 29/09/2022 | Presencial | Gestão/ Técnico | Sozinho(a) | Teletrabalho Parcial |
| Entrevistado 9 | 03/10/2022 | Presencial | Gestão/ Técnico | Cônjuge e filhos(as) | Teletrabalho Parcial |
| Entrevistado | Data da entrevista | | Tipo de cargo | Habitação | Regime de Trabalho |

| | | Modo de realização da entrevista | | | |
|-----------------|------------|---|-----------------|----------------------|----------------------|
| Entrevistado 10 | 04/10/2022 | Presencial | Assessoria | Filho(a) | Presencial Integral |
| Entrevistado 11 | 18/10/2022 | Presencial | Gestão/ Técnico | Cônjuge e filhos(as) | Teletrabalho Parcial |
| Entrevistado 12 | 27/10/2022 | Presencial | Técnico | Companheiro(a) | Teletrabalho Parcial |
| Entrevistado 13 | 27/10/2022 | Presencial | Técnico | Sozinho(a) | Presencial Integral |
| Entrevistado 14 | 23/11/2022 | Presencial | Técnico | Cônjuge e filhos(as) | Teletrabalho Parcial |

Fonte: elaboração própria.

A partir desse conjunto de entrevistas, buscou-se explorar as percepções, representações e vivências dos servidores a respeito dos eixos temáticos/conceituais que, segundo a revisão da literatura, estruturam algumas das principais dimensões do fenômeno do teletrabalho nos dias atuais.

7.2. Mudança organizacional

Conforme discutido anteriormente, parte da literatura a respeito do teletrabalho enquadra o fenômeno a partir da perspectiva da mudança organizacional. Dentro das organizações, a adoção de modalidades de trabalho remoto seria tanto fonte quanto resultado de processos de mudanças. Justamente por isso, torna-se importante compreender como os servidores da SES/MG percebem tal processo, sobretudo porque, pelo menos em um primeiro momento, em função da pandemia, ele foi adotado de forma mandatória e repentina em diversos setores do órgão. Além disso, a SES/MG teve papel estratégico durante o auge da crise sanitária, desempenhando funções essenciais ao seu enfrentamento. Se, por um lado, alguns servidores administrativos puderam ser alocados em teletrabalho integral, muitos outros tiveram que continuar em regime híbrido ou presencial, sobretudo aqueles ligados a trabalhos de atendimento externo.

Para tentar compreender melhor algumas das principais dimensões dessas mudanças, as falas dos entrevistados a respeito dos efeitos transformadores que a

implementação do teletrabalho projetou sobre as estruturas, lógicas e rotinas organizacionais foram agrupadas segundo as três categorias analíticas propostas por Pettigrew (1987; 1992): ‘contexto’, ‘conteúdo’ e ‘processo’. ‘Contexto’ aqui dizendo sobre ‘o porquê’ das mudanças (forças ambientais externas e aspectos internos de restrição e/ou potencialização de mudanças, sobretudo aquelas relacionadas à pandemia COVID-19); ‘conteúdo’ referindo-se ao ‘o que’ das mudanças (aspectos práticos de mudanças introduzidas para a continuidade do funcionamento da organização em contexto pandêmico, entre elas a implementação do teletrabalho); ‘processo’ aludindo ao ‘como’ tais mudanças aconteceram (reestruturações, redesenho de estratégias e desenvolvimento de processos e fluxos para a implementação da mudança) (GOHR; SANTOS, 2011).

7.2.1. Contexto

A ideia de se pensar o ‘contexto’ das mudanças está relacionada à análise das forças de constrangimento ou de potencialização das mudanças presentes nos ambientes interno e/ou externo das organizações. No caso aqui em análise, o ‘contexto’ da mudança tem relação com a emergência da pandemia de COVID-19 e com todo o cenário de restrição de circulação e de convívio social que a crise sanitária impôs nos últimos anos. Na esfera do trabalho, tal força se abateu sobre um cenário institucional de altíssima cobrança por produtividade e pressão por resultados (HAN, 2017), impondo uma série de transformações nas lógicas, fluxos e rotinas laborais.

Especificamente para a SES/MG, a pandemia já traria, naturalmente, um grande acréscimo de trabalho. As restrições de contato impostas pela crise, no entanto, fizeram com que tal sobrecarga fosse imposta juntamente com um cenário de profundas transformações para o cotidiano da organização. Repentinamente, as equipes tiveram que se adaptar a novas rotinas de trabalho, com alguns servidores sendo mantidos em regime presencial, enquanto muitos foram alocados em regime híbrido e outros em teletrabalho integral. Nas palavras de um dos entrevistados:

Eu acho que praticamente todas as outras secretarias aumentaram muito a demanda, porque a gente tinha que adequar o regime de trabalho para teletrabalho, que foi um regime extraordinário. A gente precisou implementar de uma forma bem célere, porque as pessoas não podiam vir para aqui. Então, havia muita dúvida sobre essas questões novas, que a pandemia trouxe. Então, foi um período de

desafio, em que houve um volume de trabalho grande. Assim, aumentou bastante. (ENTREVISTADO 8).

O contexto de mudança trazido pela pandemia projetou, portanto, uma necessidade de funcionamento ótimo das políticas públicas de saúde, ao mesmo tempo em que se tratava de proteger a saúde dos servidores da SES/MG. Profissionais que tiveram que trabalhar em regime presencial durante a crise sanitária relatam um período permeado por muitas incertezas, mudanças e forte aumento das diligências de trabalho. Nas palavras de um dos servidores entrevistados:

A gente na diretoria teve que lidar com um passivo muito grande de convênios que estavam com propostas a serem analisadas. A gente teve uma demanda muito grande com relação a formalização de resoluções para repasse dos recursos. A gente teve uma demanda muito grande para emendas parlamentares também para acompanhar a execução dos recursos de COVID, que a gente acompanha, acompanhou na época, muito de perto. Portaria por portaria, que a gente recebeu os recursos.

A demanda foi muito grande. Eu falo que abril de 2020 foi o mês que eu mais trabalhei na minha vida. A gente trabalhou feriado, feriado de Páscoa. Foi trabalho demais, mas muito mesmo. Eu trabalhei demais no começo da pandemia. Março, abril e maio e, ainda, teve essa questão de adaptação ao teletrabalho também, que a minha equipe que estava toda em casa. (ENTREVISTADO 6).

Além da sobrecarga de atividades, muitos servidores também tiveram que lidar com o contexto de mudanças sem poderem aderir ao teletrabalho. Isso se deu, sobretudo, para aqueles profissionais que ocupavam cargos de chefia ou de assessoramento, segundo dois servidores ouvidos na pesquisa.

O volume de trabalho aumentou porque, em específico, eu trabalho em uma diretoria que mexe com a parte de logística e patrimônio. Então, a questão de instrução de processos de doação, cessão, isso aumentou. De doação, cessão de veículos, equipamentos hospitalares.

(...)

Porque estavam tendo muitas mortes, falta de leitos e a gente estava com uma demanda muito grande de doação. Foi o período que talvez a gente tenha sido mais demandado de serviço. (ENTREVISTADO 2).

Eu praticamente não fiz teletrabalho na época da pandemia. Esporadicamente, isso aconteceu, em virtude dos surtos que aconteceram aqui na Cidade Administrativa. Houve momentos em que foi inevitável que nós ficássemos em casa, porque era impossível que estivéssemos todos aqui, considerando o cenário epidemiológico, então foi isso que aconteceu.

E também houve uma oportunidade em que eu estaria em férias regulamentares e na condição de chefia naquele momento delicado foi necessário à minha atuação. Então, como eu não estava na cidade, eu precisei interromper as minhas férias e ficar, momentaneamente, esporadicamente, de teletrabalho para poder fazer frente àquela demanda imprescindível. Então, assim, foi muito pontual a minha atuação em teletrabalho até hoje, considerando a condição de chefia. (ENTREVISTADO 3).

A sobrecarga de trabalho e as mudanças trazidas pela pandemia ficam ainda mais claras quando se constata que, além de não poderem aderir ao teletrabalho emergencial, muitos servidores foram obrigados, inclusive, a viajar pelo Estado para oferecer suporte a equipes que atuavam na ponta da linha do enfrentamento à crise. Alguns profissionais passaram a integrar uma ‘força tarefa’ de combate à COVID-19, conforme relata um dos entrevistados.

Foi extremamente exaustivo. A gente aqui no Gabinete ficou presencial o tempo inteiro até porque tinha que estar acompanhando de forma muito próxima o Secretário de Estado. A gente desenvolveu várias metodologias aqui dentro no meio daquele caos que a pandemia nos pegou. Fazer os *briefs* todos os dias, ele dava coletiva de imprensa, então os dados oficiais, eles eram coletados aqui. A gente centralizava as informações de todas as subsecretárias para repassá-lo e para subsidiá-lo nas entrevistas. Então, a gente lembra, eu lembro que quando eu via o MG-TV eu sabia de cor e salteado o que a repórter iria falar. Porque era exatamente os mesmos números que a gente tinha aqui.

(...)

E também na força tarefa, gente participou da aquisição dos respiradores, da compra dos respiradores na época. A gente colocou respiradores localidades que não tinham leitos de UTI. Então, eu falo que foi um legado muito importante. Eu sei que, na época, a gestão nos apoiou fazer essa iniciativa. Porque um respirador é salvar uma vida. Eu sei que as pessoas não tinham URH. Elas não tinham UTI estruturada conforme os parâmetros da ANVISA. Mas só de ter um respirador ali, era garantia de uma assistência. Então, a gente fez muito esse desafio. Além do mais, a gente faz a contagem dos leitos de UTI. E também naquela época, quando eu lembro que era só o Zema que poderia divulgar quantos leitos de UTI tinha no Estado. Era um número até cabalístico. Então, a gente desenvolveu uma metodologia, que onde uma colega que é assessora, que já não está

mais conosco, ela contava os leitos de UTI no Estado inteiro, por meio de grupo de WhatsApp. Era surreal a gente pensar hoje em dia, mas com a chancela do Ministério Público, deu certo. E além da questão da força tarefa, que ficou muito forte, a gente viajou o Estado inteiro para socorrer as regiões com maior necessidade epidemiológica daquele momento.

(...)

Fiquei presencial, tempo todo e viajando em alguns lugares, tem várias fotos aqui. Enfim, estava até montando um material da força tarefa, então foi muito intenso. [...] No interior que sofreu muito com a pandemia. Porque aqui em Belo Horizonte você vai em uma UPA e está lotada. Você vai numa outra UPA, você vai no Odilon Behrens, você vai em outros hospitais. Mas no interior, a população não tem onde recorrer. Ela vai num pronto atendimento e acabou. Então foi muito sofrido esses dias da pandemia.

(...)

Uma grande lição que a gente percebeu é que quando ela está em um momento muito caótico, ela tem dificuldades de raciocinar o óbvio. Então, ela precisa de alguém primeiro para acolher, que é escutar, quantas vezes a gente foi e as enfermeiras e os médicos choravam para depois a gente ensinando, orientando. A gente falava assim. Olha, vamos colocar esta lixeira aqui, vamos separar aqui no hospital, vamos ver aqui todos os espaços que a gente tem, uma área para você descansar. Então, assim foi um trabalho de formiguinha e isso aconteceu não só em lugares pequenininhos, mas também em cidades grandes, que a gente achava que não, que não poderia acontecer, mas que é essa lição. O caos, às vezes, limita o seu pensamento, a sua rotina. Então, é importante ter alguém que vem de fora e fala, não, eu vim aqui para te ajudar, não vou conseguir resolver o seu problema, não vou conseguir resolver sua falta médico, mas alguma coisa eu vou te ajudar. (ENTREVISTADO 10).

Ainda que muitos entrevistados admitam que a adoção emergencial do teletrabalho foi, pelo menos inicialmente, uma forma de manter o governo funcionando em meio à crise sanitária, outros também avaliam que a pandemia acabou se constituindo em um elemento externo de aceleração de mudanças que, hoje, se mostram funcionais para o serviço público. Nas palavras de dois entrevistados:

Com a questão da pandemia, a única forma de manter o governo girando era o teletrabalho. Para evitar a contaminação foi a solução encontrada e eu acho que é isso. De o teletrabalho ser a solução para gente evitar a contaminação, descobriu e conseguiu perceber que o teletrabalho era também uma forma de trabalho que também funcionava para o Governo, que antes era uma coisa que nunca tinha sido colocada assim, não é? Nunca tinha sido testada. Eu acho que, por acaso, por esse contexto de pandemia, teve a possibilidade de testar esse modelo, testar ele no governo inteiro e ver que ele

funcionava. Com o encerramento da situação de emergência, com o tempo, os servidores foram voltando e eu acho que agora a gente está conseguindo enxergar que modelos que funcionam para cada tipo de setor e para cada tipo de órgão. E testar. Até isso que você falou, o que que é melhor que 100% presencial, 100% teletrabalho ou híbrido? O que que funciona melhor? Então, eu acho que foi esse início de primeiro testar um 100% teletrabalho e, com o tempo, a gente retornando e vê o que funciona melhor. Então foi um contexto que possibilitou a gente testar uma coisa, que se não tivesse acontecido isso, talvez não aconteceria, em curto prazo. Talvez em médio ou longo prazo maior seria possível. Com toda a questão de tecnologia, no início de utilização de SEI, reuniões remotas. Eu acho que, possivelmente, isso aconteceria, mas a pandemia talvez tenha adiantado um pouco esse processo. (ENTREVISTADO 5).

Eu acho que, como para qualquer pessoa, no início foi um susto e ninguém estava esperando isso, mas pelo menos aqui onde a gente trabalha que é na SES já existia alguns planos por grupos da carreira ao qual eu estou inserida voltado para o trabalho remoto. O pessoal sempre lutou por isso. E foi uma experiência prática forçada. E que assim eu, no meu ponto de vista, hoje eu não vejo o porquê trabalhar no presencial. (ENTREVISTADO 14).

O que se observa, portanto, é que o contexto de isolamento social imposto pelos primeiros meses da pandemia acabou se constituindo em uma fonte de intensas mudanças organizacionais, sobretudo para a SES/MG. Logo de início, a crise sanitária provocou um forte aumento da demanda pública pelos serviços prestados pela pasta. Isso se refletiu no volume de trabalho imposto aos servidores, com alteração de rotinas e fluxos operacionais. A imposição emergencial de teletrabalho para reduzir o convívio social entre os integrantes da secretaria também trouxe fortes impactos para a vivência profissional dos servidores. Até então, tratava-se de um modelo laboral nunca antes experimentado pelo órgão e cuja implementação se deu de modo repentino, sem estudos ou capacitações prévias. Um processo de mudança organizacional que poderia levar anos para ocorrer (se é que viria a acontecer) teve que ser processado em poucos meses, mesmo que de forma experimental, devido à necessidade imposta pela pandemia da COVID-19.

Cabe observar, no entanto, que a própria característica da crise sanitária impôs, em grande medida, o conteúdo desta mudança. Para conter a propagação do vírus, tratava-se de afastar as pessoas do convívio social e profissional. A alternativa do teletrabalho foi, portanto, um imperativo necessário à continuidade do funcionamento do serviço público prestado pela SES/MG. De todo modo, as entrevistas deixam claro que não se tratou de um processo de mudança gradativa, ou sustentado em um

planejamento orientado por dados. Passado o auge da crise pandêmica, torna-se necessário compreender melhor o conteúdo dessas mudanças.

7.2.2. Conteúdo

Conforme mencionado previamente, aquilo que aqui se define como ‘conteúdo’ do processo de mudança está relacionado ao ‘o quê’ efetivamente foi modificado. Desse modo, o conteúdo a ser analisado é a própria mudança de regime de trabalho, do presencial para o teletrabalho, necessária para que a SES/MG continuasse a operar em contexto pandêmico. Trata-se de delimitar qual conjunto de alterações foram adotadas para permitir tal operação.

Um primeiro aspecto a ser observado é a dupla natureza das mudanças: por um lado, a SES/MG experimentou um forte aumento de volume de trabalho em função da própria pandemia; por outro, a própria necessidade de isolamento social impôs ao órgão a necessidade de promover uma série de mudanças para implementar uma política de teletrabalho. A primeira ordem de mudanças acarretou a aceleração dos ritmos de trabalho e aumento de seu volume, bem como na alteração de alguns fluxos de informações e de formatação de novas entregas, produtos e serviços. Já a segunda acarretou no redesenho de rotinas internas de trabalho e de comunicação entre equipes, uma vez que parte dos servidores foi mantida em regime presencial, enquanto parte foi alocada em teletrabalho. E é nesse sentido que os entrevistados enxergam a adoção do teletrabalho como uma estratégia essencial para o cumprimento das demandas emergenciais que surgiram nos primeiros momentos de pandemia.

Diretamente, a gente fazia todo levantamento de dados, então casos suspeitos, casos confirmados e testagem. Todos os dados relacionados aos casos de COVID, a gente que tratava de ajustar boletim e liberava ele diariamente, de segunda a segunda. Então, eu trabalhei quase um ano inteiro, todos os dias, inclusive, sábado e domingo. E, por causa disso, por causa dessa característica do trabalho de segunda a segunda e, às vezes, a gente tinha que começar às oito horas da manhã e terminar às sete horas da noite, a gente ficou em teletrabalho, então a equipe inteira ficou em 100% teletrabalho, mesmo tendo essa parte da pandemia que muita gente ficou no presencial. A nossa equipe ficou em teletrabalho de março até o final de 2020.

(...)

Em janeiro de 2021, eu comecei a retornar com o presencial alguns dias. Foi ótimo. Foi aquela coisa: a gente começou a perceber que a gente pediu o teletrabalho integral para a equipe, neste momento, por causa disso. Porque como a gente tinha que começar muito cedo, então assim, às vezes, eu tinha que começar ali, por volta das oito, nove horas da manhã. E a gente tinha que fechar o boletim, colher praticamente todos os dados e tinha base de dados que fechava só seis horas, era tarde e a gente ainda tinha que exportar essa base de dados, fazer tratamento, colocar um layout do boletim e tratar os dados na planilha. A gente terminava às sete horas da noite, então se não fosse o teletrabalho, também isso ficaria impraticável, porque chegar 7 horas da manhã e ir embora às sete da noite no meio de uma pandemia. (ENTREVISTADO 5).

Outros entrevistados apontam que a implementação do teletrabalho trouxe também a necessidade de readequar fluxos de trabalho entre equipes, uma vez que determinados grupos foram colocados em teletrabalho, enquanto outros permaneceram em regime presencial. Mesmo dentro das equipes, determinadas chefias continuaram trabalhando presencialmente, enquanto seus subordinados foram alocados em teletrabalho. Para que esse novo fluxo funcionasse, a mobilização ágil de novas tecnologias de informação e comunicação parece ter sido fundamental. Nas palavras de um dos servidores que integraram a pesquisa:

Como a gente trabalha muito com os sistemas online e também teve acesso remoto ao SIAP, aos sistemas corporativos, que não tinham acesso web. Teve o acesso remoto aos computadores, eu acho que rodou bem sim. E, assim, eu tinha facilidade de lidar, de como ter acesso aos coordenadores que estavam trabalhando comigo também. Eu tenho uma equipe muito boa, eles são muito proativos e muito responsáveis com as suas demandas. Sempre muito solícitos, muito disponíveis para poder ser acionados durante esse período. Sabe, para mim, eu acho que foi tranquilo. Eu acho que essa parte de adaptação ao teletrabalho, foi tranquilo. Eu acho que teve muito trabalho, muito mesmo. Mas com relação à adaptação ao teletrabalho foi tranquilo. (ENTREVISTADO 6).

Ainda dentro do escopo das mudanças trazidas pela implementação repentina do teletrabalho nos primeiros momentos da pandemia, outra questão bastante observada pelos entrevistados foi o esgarçamento dos limites entre as esferas do trabalho e da vida pessoal dos servidores. A hibridez dos regimes de trabalho adotados pelas equipes (parte em teletrabalho, parte presencial) somada à difusão e intensificação do uso tecnologias de comunicação em tempo real provocaram

aumento do volume e dos horários de trabalho, não raramente com tarefas invadindo a esfera doméstica e os horários de descanso dos profissionais. Nas palavras de seis dos servidores ouvidos pela pesquisa:

No início também teve aquela coisa de falta de controle, de adaptação de todo mundo, sem ter um limite de horário. Se você pegou às 8h é até às 4h, mas não! Tinha mensagem 7h da noite, 8h da noite. Então, isso foi até adaptar mesmo. (ENTREVISTADO 7)

Hoje em dia, todo mundo tem contato e o WhatsApp virou uma ferramenta para todo mundo e acho que funciona muito bem. Claro que com o tempo as pessoas foram chegando e prestando mais atenção, porque agora com WhatsApp funcionando tem gente que liga de noite, domingo e feriado, mas isso assim pelo menos comigo foi super tranquilo.

(...)

Hoje eu sou muito mais flexível devido ao trabalho remoto, mesmo que eu encerro as minhas atividades às quinze horas e existe algum assunto de trabalho, eu não tenho problema nenhum em responder. Se eu ver a mensagem ou se me ligar, eu jamais vou virar a pessoa: 'olha, eu não estou no meu horário disponível neste momento. Amanhã você liga entre tal horário, tal horário'. Eu não faço isso. A gente mudou um pouco o conceito das coisas. Então eu acho que isso é uma vantagem. (ENTREVISTADO 14).

Não tem limite para horário não. Seis da manhã à meia-noite, chega mensagem. Não tem filtro não. (...) Olha, eu respondo. Se eu estiver disponível, se estiver, porque onze horas, às vezes, eu estou trabalhando, se eu estiver em casa. Se eu estiver trabalhando, eu respondo, se não, eu deixo para outro dia. (...) Na época de entrega de meta da regional, é assim... Eu estou indo para casa no ônibus, lotado em pé, o telefone tocando de regional, querendo falar. Não tem como. Quando eu estou em casa, fica mais fácil de responder. (ENTREVISTADO 12).

Até hoje. Todo mundo, fim de semana, não tem! Enfim, meu telefone, eu falo que está na boca do mundo. Aqui, ele roda, ficou disponível, vamos assim dizer. Estou sempre disponível, não tem essa questão de fim de semana, porque têm pessoas que pedem ajuda. Por exemplo, é difícil ter um fim de semana que não tem um paciente que está no interior precisa ser transportado de aeronave para algum lugar. (ENTREVISTADO 10).

Já tive situações em que eu já tinha feito a minha jornada de trabalho em teletrabalho, mas eu precisei de atender uma demanda urgente. Por conta disso, eu tive que estender a minha jornada de trabalho. E a gente sabe que no teletrabalho não existe hora extra, então aquele tempo é perdido. Quando houve a implementação do regime de trabalho houve uma melhoria nesse sentido, porque a legislação foi mais clara. Inclusive no seu plano de trabalho você tem um horário de

trabalho. Mas eu acho que é mais fácil você interferir uma coisa na outra, no trabalho, no pessoal e no que é de trabalho. Então, eu acho que é uma coisa que acho que tem que ser avaliada e tem que ser amadurecida, de todo mundo. (ENTREVISTADO 8).

Depende do dia, mas quando eu tenho demanda e estou em casa, eu não levanto a bunda da cadeira. Eu sou muito assim, preocupada. Então, eu fico o tempo todo, às vezes, almoço mesmo ali, mas é coisa minha. Não deveria fazer isso, deveria parar na hora de almoço, né? Respirar? Não, mas é coisa minha. Eu sou meia frenética. Em casa, eu sou assim. Quando tem demanda, quando não tem demanda, eu estou tranquila. (...) Eu fico mais tempo trabalhando, mas é coisa minha. Se eu cheguei aqui hoje dez horas, em casa nove horas eu estaria trabalhando. Tendo demanda, estaria trabalhando ali. Chegou a hora do almoço, eu pego meu almoço e almoço, eu estou trabalhando, nem faço, às vezes, hora almoço. E chegou o horário de terminar, cinco horas e alguma coisa. Ah, eu podia fazer isso aqui rapidinho, eu vou e faço e, às vezes, eu fico até seis horas. Se poderia largar às cinco, eu largo às seis. Mas quando não tem demanda nenhuma, fico mais tranquila.

(...)

Algumas vezes, principalmente, quando é época de indicações de emendas parlamentares. Demandam sim. Eu não consigo, então vou e respondo. Teve uma demanda para todo o portfólio, era sete horas da noite e eu estava conversando com a menina da SEGOV. Eu poderia responder no outro dia, não é? Mas eu não aguentei. Eu vou lá e respondo. Ponto, entendeu? Eu sou assim! (...) Não, não me incomoda de jeito nenhum, porque eu sou assim, não me incomoda. Não, não. Eu quero resolver rápido. (ENTREVISTADO 9).

Tais relatos ilustram com muita clareza uma das principais questões discutidas por Han (2017): a internalização, por parte dos trabalhadores, das lógicas institucionais de controle dos ritmos e modos de trabalho, bem como da pressão por produtividade. Ao promover o esgarçamento dos limites entre as esferas profissional e doméstica, o teletrabalho parece fazer com que os próprios servidores naturalizem a ideia de que a jornada de trabalho não tem um fim claramente determinado. A transposição das atividades profissionais para o espaço da casa (tradicionalmente dedicado ao descanso) acaba distendendo a possibilidade de mobilização constante dos servidores para a realização de tarefas fora de seus horários de trabalho.

7.2.3. Processo

Como mencionado anteriormente, o que se define aqui como 'processo' está relacionado ao 'como' a mudança ocorre. Ou seja, trata-se de compreender como o teletrabalho foi implementado da SES/MG: quais foram as mudanças normativas necessárias? Quais instrumentos de controle foram implementados para tentar dar conta da nova lógica laboral? Quais lógicas de aferição de desempenho e de produtividade passaram a ser adotadas pela organização? Quais treinamentos foram oferecidos aos servidores para que eles passassem a operar novas tecnologias? Quais equipamentos e insumos tiveram que ser fornecidos para que os profissionais continuassem a desempenhar suas atividades? Quais fluxos de trabalho precisaram ser alterados? E etc.

Nesse sentido, uma das primeiras questões a serem observadas é o esforço feito pela SES/MG não apenas para normatizar, mas também para criar uma estrutura de governança interna para sua política de teletrabalho. Para tanto, seguindo determinação da SEPLAG, a secretaria constituiu um Comitê Interno de Teletrabalho. Instalada no segundo semestre de 2021, a instância foi formada por servidores de diversos setores da pasta e, de acordo com depoimentos colhidos por esta pesquisa, teve papel muito importante para a regulamentação da política definitiva de teletrabalho na secretaria, após o período crítico da pandemia. Nos termos de dois servidores que integram o Comitê de Teletrabalho da SES/MG:

O comitê é uma instância que foi criada pela legislação. Ele tem o objetivo de fazer a avaliação dos resultados institucionais obtidos a partir do teletrabalho. Ele é um elemento de governança. Ele vai ser a ponte entre o órgão que implementou o teletrabalho (no caso, a Secretaria de Saúde) e a SEPLAG, que vai fazer, a partir dos documentos criados pelo comitê, vai fazer a avaliação, incluindo os resultados de forma global em todo o Estado. Então, ele é um mecanismo de governança que fazem essa ponte e faz a avaliação dos resultados institucionais. Por exemplo, semestralmente nós temos que encaminhar um relatório para a SEPLAG. E com base nesse relatório, a SEPLAG vai ver qual está sendo o impacto do teletrabalho. 'Vocês conseguiram reduzir o custo operacional do órgão?' 'Vocês estão conseguindo bater as metas que foram estabelecidas?' 'Quais são os pontos positivos e negativos falados pela chefia?'. É isso. O papel do Comitê é fazer essa avaliação para ser encaminhado para SEPLAG. (ENTREVISTADO 8).

O Comitê passou por um processo e está apoiando os gestores na construção de indicadores. [...] A gente fez com todas as áreas da SES. Então, todas as unidades que realizam o teletrabalho hoje em dia, eles têm uma planilha, que a gente consolidou, que está na legislação. Você tem que ter parâmetros para produtividade. Então,

todas as áreas da SES tem um indicador, uma meta e a fonte de comprovação, eles indicaram. E a gente trabalhou nisso, para consolidar as informações e saber como está o andamento, mesmo das atividades e as áreas têm que ter ciência. [...] A gente fez uma pesquisa perguntando como é que estava o acompanhamento do teletrabalho e muitas pessoas, estavam respondendo, por exemplo: a produtividade do servidor aumentou, porque ele não tem de deslocar e tem mais qualidade de vida. O que é muito importante, só que a legislação pede critérios mais técnicos. [...] Então, o Comitê passou por esse processo, de apoiar, igual está na legislação. Então, a gente tem que cumprir de apoiar os gestores na pactuação de metas, que a partir desses macros indicadores eles conseguem definir as metas individuais no Ponto Digital. Eles conseguem ver o que as áreas têm que entregar e, a partir disso, quem que vai entregar. [...] Então, o Comitê participou muito desse processo ativamente, a gente fez um manual de boas práticas. (ENTREVISTADO 4)

Outros entrevistados salientam que, ainda que as diretrizes mais gerais de normatização, monitoramento e avaliação do teletrabalho tenham sido emanadas pela SEPLAG/MG, foi o Comitê Interno da SES/MG que se encarregou de estabelecer os contornos mais específicos do teletrabalho no órgão, implementando metodologias próprias para facilitar o desenvolvimento e o acompanhamento de uma política de trabalho remoto que seja adequada às especificidades da pasta. Nas palavras de um dos entrevistados:

A diretriz vem muito da SEPLAG, que ela já traz. Porque ela tem uma lei que ela estabelece que um dos pontos é a produtividade. E a gestão colocou como marco mesmo, que era preciso mensurar essa produtividade. Então, na hora que ela passou essa tarefa para o Comitê, ele falou: então eu vou correr atrás de metodologias. E até recentemente a última etapa do comitê foi convidar a AEST (Assessoria Estratégica do órgão) que já tem essa expertise de desenhar macroprocessos e identificar produtividade. Ela analisou os indicadores de todo mundo e de todos os setores e colocou, inclusive, fórmulas de padrão de produtividade, ou seja, ela deu mais robustez, mais técnica ao que já estava sendo feito e para a gente foi muito bom, foi uma grande qualidade. (ENTREVISTADO 10)

Dentro de um quadro geral de consolidação do trabalho remoto em diversos órgãos do Poder Executivo, o estabelecimento de parâmetros que orientem uma política específica para a SES/MG é, inclusive, um dos principais desafios apontados pelos membros do Comitê de Teletrabalho do órgão. E esse desencaixe ficou mais evidente quando a pasta se viu obrigada a especificar as diretrizes mais gerais emanadas pela SEPLAG/MG e, ao mesmo tempo, lidar com instrumentos de

monitoramento e avaliação mais genéricos produzidos pelo órgão de coordenação central para acompanhar o teletrabalho em todas as instâncias do Executivo de Minas Gerais.

Acho que a SEPLAG precisa estar muito próximo disso, porque a gente, o Comitê, praticamente andou sozinho. Mas a gente teve muitas dúvidas exatamente nesse ponto de controle de produtividade, do controle das entregas, do que que é resultado e como deve ser as metas. Teve muitas dúvidas. E eu acho que a SEPLAG teve um distanciamento muito grande. Assim, da SEPLAG com os órgãos, pelo menos eu falo, com que a gente fez na Secretaria de Saúde. A gente fez, por exemplo, um estudo de parâmetros de produtividade, que está previsto na legislação, que a gente achou que seria cobrado da SEPLAG, que está na legislação, em momento nenhum foi cobrado. Inclusive, a gente fez um questionamento e parecia que ninguém conhecia. Então eu acho que, inclusive, isso foi uma coisa que o Comitê falou no relatório gerencial da SEPLAG que a gente precisaria de ter um encontro com a SEPLAG, um contato mais próximo com eles. (ENTREVISTADO 8).

O mesmo entrevistado fala, ainda, das dificuldades de contato mais ágil e sistemático com a SEPLAG/MG:

Praticamente impossível falar lá, conversar com eles. O órgão praticamente quase todo em teletrabalho. E a gente encaminha e-mails. Quando a gente precisou deles, a gente encaminhou, a gente encaminha e-mails. Hoje tem uma ferramenta, que se chama Conecta BH, que é uma plataforma que serve exatamente para tirar essas dúvidas de recursos humanos. Eu acho que ela também é uma plataforma interessante, mas ainda que deve ser trabalhado, porque ainda demora muito e às vezes as respostas não são satisfatórias e elas são genéricas. Então, eu acho que o contato é dessa forma. Assim, a gente, às vezes, tem dificuldade de, por exemplo, de marcar uma reunião, que é uma coisa que a gente queria. A gente queria ter um contato com o Comitê da SEPLAG e a gente não conseguiu. Então, a gente utiliza basicamente e-mails. Se a gente não tiver um contato de uma pessoa lá que possa ajudar, pode ser uma diretora, um diretor ou um superintendente, a gente faz esse contato por e-mail. (ENTREVISTADO 8).

Outra questão abordada pelos entrevistados refere-se a maior dificuldade de coordenação e articulação das equipes da SES/MG após a adoção do regime de teletrabalho. Historicamente acostumados à lógica de proximidade do trabalho presencial, os servidores parecem ter vivenciado dificuldades para, inicialmente, se adaptar aos modelos de coordenação remota. Para tentar contornar tais entraves,

diversos grupos têm utilizado ferramentas informacionais de suporte à gestão, tais como *trello*, *scrum*, *kanban*. Tais recursos oferecem funcionalidades que se assemelham às da ferramenta *Planner*, fornecida pelo pacote *Office 365* e majoritariamente utilizada na CAMG. Muitos dos servidores participantes da pesquisa afirmaram que, quando tais instrumentos são bem utilizados, melhora a comunicação entre as equipes e, conseqüentemente, há o melhor andamento do teletrabalho.

São ferramentas que você consegue colocar lá para você ver o que que as outras pessoas estão fazendo, o que você tem que entregar, quando que você tem que entregar. Conseguir priorizar. Então, elas costumam ter um certo padrão, assim. Tem várias ferramentas que auxiliam nesse sentido. Hoje, em dia sim, está surgindo diversas ferramentas que consiga. Porque a questão do teletrabalho, o mais importante é a comunicação. Que, por exemplo, se uma pessoa na CAMG e outra pessoa em casa, a forma como você vai conversar com ela, a forma como você vai interagir, vai dizer muito. Essas ferramentas possibilitam interagir com a pessoa sem você precisar ficar enviando mensagens ou ligando. Porque, a partir do momento que ela está fazendo o que está sendo demandado, você consegue acompanhar aquilo de uma maneira dinâmica. Isso reduz muito o ruído. (ENTREVISTADO 4).

Ainda dentro da esfera das regulamentações necessárias à implementação do teletrabalho, outro elemento de dificuldade pontuado pelos entrevistados foi a falta de normatização quanto à adoção de sistemas informacionais de suporte à gestão, ou mesmo o estabelecimento de parâmetros mais claros sobre o uso de equipamentos ou tecnologias de comunicação e informação por parte dos servidores. Um dos entrevistados, por exemplo, argumenta que esta falta de regulamentação mais específica dificulta a difusão da política de teletrabalho nas regionais da Secretaria de Saúde, uma vez que os sistemas utilizados pela pasta nem sempre são os mesmos adotados pelo órgão de coordenação central. Mesmo a separação entre o que são ferramentas de trabalho e o que são equipamentos de uso pessoal ainda se encontra pouco clara.

Agora eu acostumei. No início eu estava, fiquei assim [...]. É uma coisa particular e querendo ou não saiu passando por um monte de gente, porque todo mundo em teletrabalho e eu preciso conversar sobre aquele processo. Então, o telefone da gente foi passando, passando. Então, toda hora eu tenho um contato ali de alguém da Secretaria, que às vezes eu nem vi o rosto, mas eu tenho que conversar de processo. Eu acho que tinha essa parte também, porque você tem que baixar o SEI e ocupa a memória do meu celular particular no lugar de ter um

para o trabalho, mas eu acho que tinha que ter um limite também. (ENTREVISTADO 7).

De modo geral, os entrevistados reforçam a necessidade de haver uma regulamentação mais clara sobre o uso das ferramentas de comunicação e informação para sustentar o teletrabalho no âmbito da Secretaria de Estado de Saúde. Este tema parece ainda gerar muitas dúvidas entre os servidores, não raramente gerando atritos entre chefias e seus subordinados. Além disso, mesmo a falta de capacitação de alguns profissionais para uso de determinadas ferramentas tem se constituído em entrave para o exercício pleno das atividades em teletrabalho.

Na comunicação interna, a gente não tem regras que falam sobre qual é o instrumento de comunicação. Que eu falo assim, da chefia para a equipe, que está em teletrabalho, a gente não tem isso. Isso é uma questão que tem levantado muito questionamento. Às vezes, chega dos servidores para o comitê, o que é que cada um precisa. A gente percebe que precisa regulamentar qual é a ferramenta de comunicação. É o Teams? É o WhatsApp? Eu posso me comunicar pelo WhatsApp? Porque tem servidor que não gosta, porque fala que o celular não é corporativo e isso a gente não tem uma legislação, a gente tem uma certa insegurança. Porque a gente não tem nada sobre esse assunto, sobre o instrumento de comunicação. A legislação é genérica, fala que é dever do servidor estar à disposição da chefia, mas não fala um instrumento isso também é papel da legislação e que precisa de regulamento. Então, deveria ter um regulamento específico que trate desse tema, qual instrumento de comunicação. E também capacitação. A gente tem, por exemplo, servidores que não trabalham bem com a tecnologia. E vale a pena pensar nesse tipo de servidor, se ele pode estar em teletrabalho. Porque a utilização da tecnologia é a base do teletrabalho, é o que caracteriza o teletrabalho. Então, passa pela comunicação e também por um processo de aprendizagem e de capacitação de servidores. De você ter regras que estabeleçam essa questão de como vai ser a comunicação e, também, capacitar o servidor para utilizar de forma adequada. (ENTREVISTADO 8).

Nesse sentido, cabe mencionar que, apenas após a realização da pesquisa de campo que subsidia essa dissertação, foi publicada a Resolução SEPLAG nº 84, de 11 de novembro de 2022, que regulamenta a Política de Segurança da Informação pelos usuários dos Órgãos e Entidades do Poder Executivo da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2022c). Entre outras disposições, a normativa veda o uso de ferramentas como o *WhatsApp* para comunicações institucionais, exceto quando solicitado e autorizado:

Art.50 - É vedado aos usuários:

(...)

VI. utilizar softwares de comunicação instantânea, mensageiros instantâneos ou programas de computador que permitam a comunicação imediata e direta entre usuários e grupos de usuários por meio da Internet, tais como Facebook, Whatsapp, Instagram e afins, exceto o mensageiro instantâneo corporativo ou quando solicitado e autorizado pela área de Segurança da Informação.

(...)

Art. 59 - Os Órgãos e Entidades do Poder Executivo da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional deverão adequar-se ao disposto nesta Resolução no período máximo de 1 (um) ano a partir de sua publicação. (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2022c, *online*).

Conforme se extrai das percepções dos entrevistados, a implementação do teletrabalho provocou a reconfiguração de metodologias e instrumentos de gestão do trabalho e de coordenação das equipes. A ampliação do modelo remoto trouxe consigo a necessidade de fortalecer o uso de ferramentas de comunicação institucional, bem como capacitar os servidores para seu uso. A própria Resolução SEPLAG nº 84/2022 (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2022c), que prevê a direção de Segurança da Informação para os servidores do Poder Executivo de Minas Gerais, parece ser uma normativa importante para auxiliar a SES/MG a traçar diretrizes mais claras para o uso ferramentas para comunicação institucional.

Dessa forma, o que os relatos indicam é que tem se mostrado indispensável padronizar e disseminar o uso de ferramentas institucionais de comunicação e informação entre os servidores (tais como o chat do *Microsoft Teams*, em contraponto ao uso do *WhatsApp* pessoal), pois tais instrumentos passaram a ser fundamentais para o controle das atividades realizadas em teletrabalho. Além disso, tal institucionalização dos meios de comunicação a serem utilizados profissionalmente também seria importante para auxiliar a separação dos ambientes domésticos e do trabalho. Isso posto, observa-se que o processo de avanço e consolidação do teletrabalho na SES/MG está provocando uma série de mudanças organizacionais, dinâmica nem sempre facilmente absorvida pela gestão do órgão e pelos próprios servidores.

7.3. Teletrabalho e resistência à mudança

Conforme discutido anteriormente, outra questão bastante abordada pela literatura é a resistência que processos de implementação do teletrabalho geralmente enfrentam dentro das organizações. Por alterar diversos aspectos da rotina, das lógicas de execução e do controle das tarefas profissionais, o trabalho remoto costuma demandar grande capacidade de adaptação por parte de chefias e seus subordinados. Esse aspecto apareceu de maneira muito intensa nas entrevistas realizadas na SES/MG, sobretudo por meio da resistência manifesta que algumas chefias tiveram à implementação do teletrabalho entre suas equipes. Alguns servidores relatam que, passado o período mais agudo da crise sanitária, foram obrigados a voltar ao regime presencial, mesmo tendo se provado aptos ao exercício de suas funções em modo remoto.

De acordo com os servidores ouvidos pela pesquisa, esse movimento ficou mais evidente entre os profissionais que ocupam cargos de assessoria, mas também entre aqueles que executam funções tipicamente operacionais. Alguns entrevistados avaliam que, especificamente entre os ocupantes de cargos de chefia da SES/MG, essa resistência ao teletrabalho decorre do fato de eles próprios terem sido proibidos de realizar suas funções em regime remoto¹². Nas palavras de um dos entrevistados:

Eu não consigo fazer, por expressa vedação. Considerando que a Secretaria de Estado de Saúde é a única Secretaria do Estado que veda expressamente que as chefias não realizem o teletrabalho, até então. (ENTREVISTADO 3).

Nenhum dos entrevistados soube explicar o motivo de a gestão da SES/MG ter optado por vetar a adesão de suas chefias ao teletrabalho. No entanto, houve praticamente unanimidade na avaliação de que tal decisão prejudica o aproveitamento mais ativo das possibilidades profissionais oferecidas pelo modelo remoto, bem como a disseminação da política pelos setores da pasta. Nos termos de três dos servidores ouvidos na pesquisa:

¹² Nas normativas sobre teletrabalho publicadas pelo Executivo Estadual, não há qualquer vedação à adesão ao teletrabalho por parte de ocupantes de cargos de chefia. Na SES/MG, tal proibição é decorrente de decisão interna da gestão do órgão.

Pelo menos com várias pessoas que eu converso, todo mundo não vê problema em desenvolver as suas atividades em casa. A partir do momento que a gente tem um gestor que vê que a economicidade é muito maior, ele não gasta com água e ele economiza com a limpeza, você tem menos gente trabalhando, não precisa de tanta gente para limpar, ele não gasta com papel, não gasta com tinta para imprimir, não gasta com telefone e não gasta com acesso à Internet. Ele reduz assim um gasto da máquina estatal enorme. Transporte, porque tem muita gente que recebe transporte para vir trabalhar. Então, assim, já economiza nisso também. Além dessa economia, eu acho que o gestor já percebeu que vale a pena. Só que existem os pormenores, porque o negócio é hierárquico. O poder vem de lá de cima, que determina que pode fazer e vai chegando e vai descendo. Hoje aqui é um problema porque foi feita uma legislação, mas não é para todos. Ela é cheia de exceções e excecionalidades. Você pode ficar de teletrabalho, mas as chefias, os diretores, os assessores e os superintendentes têm que vir todos os dias. Então isso é um problema. Para uns é de um jeito, para outros é de outro. Quando você quer implantar algo desta natureza, tem que ser comum para todo o mundo, a não ser que determinada área demande a sua presença física no local. Agora a gente trabalha em um setor aqui, eu desconheço, dentro dessa Secretaria um ambiente que não pode exercer o trabalho remoto. Porque a gente não lida com o paciente, não lida com atendimento, então assim, o porquê mandar o diretor ir todos os dias? Por que mandar o assessor ir todos os dias e áreas afins? Não justifica. Então, esses gestores que têm que vir todos os dias, eles ficam assim com uma tarefa muito pior. Porque assim ele tem equipe física e equipe remota, então o trabalho dele dobra.

Então, esse é um empecilho, uma dificuldade, porque, teoricamente, se eles não tivessem que vir todos, eles estariam no mesmo time que a gente que fica em casa. E, claro, não é, não pode ser uma coisa engessada. Olha, gente, estamos precisando marcar uma reunião ou então que faça um documento que pelo menos a cada 15 dias a equipe tem que estar toda presente. Ai é um trem agendado, marcado e organizado com toda a equipe. Ou, esporadicamente, quando precisar de um outro caso presencial. Hoje fica assim, por exemplo, faz a escala, se eu precisei faltar, o outro colega fala 'porque fulano não veio, está na escala'. Fica aquela coisa porque não tem uma unanimidade na decisão, então eu acho que é o que impede. (...) Eu acho que de verdade é porque as chefias não podem ficar no teletrabalho. Então este é para mim o ponto mais dificultador. Como eles têm que vir presencial todos os dias, eles querem que a equipe venha presencial todos os dias. Para eles não é vantajoso, porque o trabalho deles é muito maior, controlar uma equipe presencial e controlar uma equipe remota que está remotamente em casa, não justifica o trabalho. Tinha de ser 100% remoto para todo mundo, inclusive para eles. (ENTREVISTADO 14).

Eu desconheço o motivo da vedação e para mim foi uma decisão discricionária do gabinete, do órgão. Eu acredito que sim. As chefias poderiam, como deveriam, fazer teletrabalho. Porque isso colabora para que as decisões sejam tomadas no ambiente virtual. Para que

esteja todo mundo na mesma página, o que para mim é essencial para que o teletrabalho funcione. Eu acredito que não pode ficar algumas pessoas, seja 100% para teletrabalho, seja em regime de revezamento e outras 100% presencial. Para mim tem que estar todo mundo envolvido no teletrabalho. Algumas pessoas não podem ficar segregadas da possibilidade de fazer teletrabalho. [...] A dificuldade que eu acredito que pode ter na implementação do teletrabalho integral aqui é a segregação que existe, até hoje, de figuras denominadas chefias não estarem incluídas no processo, além dos os empregados públicos MGS também serem segregados. Então, para o teletrabalho funcionar, todo mundo tem que estar na mesma página. Ou seja, a tomada de decisão tem que acontecer essencialmente em meio virtual, por meio do teletrabalho. E não uma parte aqui presencial apenas e outra parte em teletrabalho, em regime de escala. Tem que estar todo mundo envolvido no mesmo processo, seja em regime de escala ou da forma como entenderem mais apropriado. É, claro, é aquela velha premissa lá do direito: que igualdade é tratar desigualmente os desiguais na medida de suas desigualdades. Eu não estou dizendo que a chefia tem que fazer teletrabalho integral, tem que fazer teletrabalho todos os dias, mas, por exemplo, só do fato de fazer um ou dois dias de teletrabalho, para mim já é suficiente. Já seria suficiente para inserir todo mundo dentro do mesmo processo, na mesma página, e colaborar para o sucesso da implementação do teletrabalho. Iniciando, talvez, por escalões menores e implementando à medida em que fosse dando certo naqueles escalões menores. Mas é preciso que todo mundo esteja participando daquele regime de trabalho. (ENTREVISTADO 3).

Eu acho que primeiro tinha que começar com as chefias. Eles terem a consciência de que tiveram uma resposta positiva durante os dois anos de pandemia, com 100% no teletrabalho, para começar a liberar para todo mundo. Olha, realmente não tem necessidade de vir presencial todos os dias e o outro duas vezes. A resposta é boa, então porque não faz como a SEPLAG que, por exemplo, convoca o dia que nós vamos ter reunião. As pessoas vêm, não é necessário nem uma vez por semana, e lá continua atendendo, prestando serviços perfeitamente bem. (ENTREVISTADO 7).

O que os relatos indicam é que, pelo menos em um primeiro momento, a peculiaridade do teletrabalho implantado na SES/MG (chefias não têm a possibilidade de trabalhar de forma remota) era justificada pela especificidade e centralidade do trabalho realizado pela pasta no enfrentamento à pandemia. No entanto, atualmente, essa vedação não tem sido bem aceita pelos servidores, chegando a atrapalhar determinados fluxos de trabalho.

Na percepção de alguns servidores entrevistados, a resistência à disseminação da política de teletrabalho na SES/MG se manifesta não apenas na vedação formal imposta às chefias (e, conseqüentemente, no repasse discricionário dessa proibição aos subordinados), mas também nas pequenas dificuldades operacionais

informalmente impostas mesmo a quem recebeu autorização para passar a trabalhar em regime remoto. Alguns entrevistados relatam que, apesar de a adesão ao teletrabalho impor o manejo de uma série de novas ferramentas informacionais e sistemas burocráticos, a Secretaria não oferece qualquer treinamento aos servidores que optarem por aderir ao modelo. Cabe aos próprios profissionais se informarem sobre como prestar contas de suas atividades, como preencher os sistemas de registro de ponto, entre outras questões operacionais. Nas palavras de um dos entrevistados:

A gente não pode falar que é direito. Tanto é que eu já ouvi isso das chefias, que não é um direito adquirido do servidor, mas é uma realidade! Se o servidor pleitear aquilo, até que ponto a chefia pode falar que não. Então assim, no meu caso, por exemplo, ele não incentivava e eu fiquei meio acomodada de janeiro até maio. [...] E, também, porque eu achei difícil, porque você tem que dedicar um tempo para estudar como é que faz. Para entender ali o ponto. E como no meu setor ninguém fazia, eu fui em outras áreas para aprender. Eu fui na Diretoria de Compras ver como o pessoal estava fazendo. Porque eu não achei o manual também tão claro, o manual do ponto. (ENTREVISTADO 11).

De modo geral, os entrevistados dão a entender que, embora grande parcela dos servidores administrativos da SES/MG desempenhe funções e atividades compatíveis com o teletrabalho, uma série de fatores ainda dificulta a disseminação do modelo dentro do órgão. Tudo parece começar com a vedação formal de participação das chefias nos arranjos de trabalho remoto. Além disso, muitos entrevistados relataram perceber uma resistência subjetiva de suas chefias ao próprio modelo. Acostumadas com a lógica do trabalho presencial, muitos optaram por retomar o regime de presença física no local de trabalho assim que o período mais crítico da pandemia passou. Alguns entrevistados relatam também certa aversão a mudanças por parte dessas chefias (mas também de seus subordinados), associada à falta de critérios claros de controle e mensuração da produtividade dos servidores. Tais assimetrias constituem fatores de resistência à mudança dentro da SES/MG, dificultando a consolidação do teletrabalho na pasta.

O resultado dessa soma de fatores aparece no baixo quantitativo de servidores administrativos em teletrabalho na Secretaria. Ainda assim, não se percebe entre essas equipes qualquer mobilização para a adoção do regime remoto, ou mesmo questionamentos sobre a opção por manter os grupos trabalhando presencialmente. Um dos entrevistados relata que trabalha integralmente de forma presencial, apesar

de levantamento interno realizado pela pasta ter concluído que ele possui perfil e executa funções aptas ao teletrabalho.

Eu acho que falta talvez uma segunda pessoa que fizesse o mesmo que eu. Como houve mudanças recentes de chefias, acho que há uma certa insegurança em não atender o que é demandado na hora. Então, essa é uma percepção minha. Não quer dizer que seja mesmo. A chefia gosta das pessoas dela, em tese, de confiança que estejam presencialmente. (...) A nossa diretoria, como ela é muito operacional, eu não vi um grande descontentamento por eles não estarem fazendo. São poucas pessoas que relataram um descontentamento, mas talvez seja também... Como é que eu vou falar? Acomodou! (...) Não quer questionar uma possível ordem. (ENTREVISTADO 2).

A condição imposta para a entrada das equipes em teletrabalho é a adesão dos servidores a uma série de mecanismos e protocolos de controle, tais como a elaboração de planos de trabalho, produção de relatórios de atividades, estabelecimento de metas e acompanhamento de indicadores. Algumas chefias avaliam que esse tipo de mecanismo acaba representando 'um fim em si mesmo' servindo apenas para trazer ainda mais trabalho para a rotina profissional da SES/MG. Nas palavras de dois servidores entrevistados:

Eu acho que até por isso ele não incentiva. Porque se ele colocar, quanto mais pessoas ele tiver em teletrabalho, mais trabalho ele vai ter. E a Diretoria já é muito pesada. Então, se você conversar com ele, vai falar isso, que se todos ficarem presencial, ele vai ter menos demanda, porque ele não vai ter que ficar conferindo relatório, colocando metas e conferido metas, se cumpriu ou não cumpriu. Ali é uma coisa meio que automática, assim, do trabalho. E a pessoa está ali para ele cobrar. Eu acho que ele sente falta disso também. (ENTREVISTADO 11).

Porque você parar para pensar em metas e indicadores para avaliar a produtividade, não é uma coisa muito fácil. Você tem que parar para pensar, vamos dizer que é um meta-pensamento, você pensa sobre o seu trabalho. Então, vamos dizer que não é uma coisa muito fácil. Você parar para pensar em como você vai medir a sua produtividade com o seu trabalho. Ainda porque você, às vezes, você está ali, não como observador, mas como partícipe do processo, então você abstrair para você pensar como que você vai medir a produtividade daquilo. Às vezes, não é muito fácil. Às vezes, a pessoa, uma chefia visualiza que para você adotar o teletrabalho você precisa ter metas, indicadores pactuados, talvez para chefia é mais cômodo a pessoa vim. Pode pensar assim: 'ah, eu não vou ficar fazendo uma meta e indicador de casa para funcionário'. É melhor que eles venham, entendeu? Então, a pessoa vai ficar atoa, mas não vai ter esse

trabalho a mais, vamos dizer assim, para a chefia, entendeu? (ENTREVISTADO 6).

Na visão de alguns servidores entrevistados, existem setores da SES/MG que sempre trabalharam 'no piloto automático', sem uma visão mais sistemática e organizada sobre seu rol de atividades ou fluxos de trabalho. Conseqüentemente, pouco se pensou na confecção de indicadores que permitissem monitorar tais atividades ou em metas que tornassem possível mensurar a produtividade. A partir disso, para algumas chefias, parece haver uma percepção de descolamento entre os instrumentos de gestão adotados para monitoramento do trabalho remoto e os ganhos que tal prática pode oferecer para o trabalho desenvolvido pelo setor. Os gestores não percebem os instrumentos de gestão e controle do teletrabalho como sendo úteis para sua rotina específica, ou para a melhoria do serviço público em geral.

7.4. Instrumentos e metodologias de controle e de mensuração de produtividade

Um dos aspectos mais discutidos pela literatura sobre teletrabalho é também um dos que mais se fizeram presentes nas falas dos entrevistados da SES/MG: questões relacionadas ao controle do trabalho e à avaliação da produtividade dos profissionais que se encontram em regime remoto. Ainda que, conforme discutido anteriormente, a política de teletrabalho tenha enfrentado consideráveis resistências para se difundir dentro da Secretaria, nas equipes em que a modalidade foi implementada ela provocou mudanças nos sistemas de monitoramento e de avaliação da produtividade e da qualidade do trabalho dos servidores. Em alguns casos, reconfigurou não apenas muitas das rotinas laborais, mas, também, a própria relação que os profissionais mantêm com suas atividades e chefias. Trata-se, portanto, de pensar como a implementação do teletrabalho afetou o controle que as chefias exercem sobre os fluxos, ritmos e rotinas de trabalho, bem como os modos de mensuração da produtividade dos servidores.

Os profissionais ouvidos pela pesquisa relatam que, já no início da pandemia, com a alocação mandatória das equipes em teletrabalho, houve a necessidade de uma série de alterações nos protocolos e instrumentos de registro das atividades. Na impossibilidade de exercer o controle físico dos corpos e das movimentações dos servidores, bem como na impossibilidade de estabelecer uma relação clara entre tempo

de trabalho e entregas, as chefias passaram a exigir a produção de uma série de relatórios descritivos de atividades, para registro e prestação de contas sobre o que havia sido efetivamente produzido pelos servidores em teletrabalho. Nas palavras de um dos entrevistados:

A gente teve que se adequar a um regime que era completamente novo, que a gente nunca teve. E por conta da introdução desse regime a gente precisou fazer coisas novas. Por exemplo, precisou fazer um relatório sobre o que a gente fazia e que trabalhava. E isso no regime presencial não tem tanta essa demanda. É essa de controle do que você está produzindo, a partir do momento que você implementou o teletrabalho, até mesmo lá no regime extraordinário. Ainda que de forma rudimentar, você tinha que apresentar o que você produziu. Então, eu acho que essa é uma adequação que a gente fez. Foi isso, foi no sentido de ter mais esse controle do que a gente produzia no caso do teletrabalho. (ENTREVISTADO 8).

O que a fala dos entrevistados indica é que a implementação do teletrabalho trouxe consigo um movimento de sofisticação dos mecanismos de controle dos fluxos, ritmos e processos de trabalho na SES/MG. Após a disseminação do regime remoto, o órgão passou a adotar novas metodologias de gerenciamento das atividades de seus servidores, com indicadores de produtividade e de avaliação da qualidade do trabalho. De acordo com os profissionais ouvidos pela pesquisa, tais elementos não faziam parte da lógica de gestão da SES/MG antes da pandemia, com o órgão se limitando a fazer o controle da presença e da movimentação dos seus funcionários.

Quando a pandemia se instalou e dificultou a possibilidade de vigiar os corpos e suas movimentações, outros instrumentos e métodos de controle foram desenvolvidos na esteira da implementação do teletrabalho. Foi nesse cenário que, pelo menos em um primeiro momento, tais instrumentos parecem ter sido vistos por servidores e suas chefias como um 'fim em si mesmo'. Mais como elementos relacionados à prestação de contas para a gestão central do que propriamente instrumentos de gestão para melhoria dos serviços prestados pela própria pasta, conforme explicitado pelo entrevistado a seguir.

Com o teletrabalho teve uma preocupação maior com esse controle, ou seja, com a necessidade de estabelecer metas, de entregar resultados, inclusive, de mostrar isso para outro órgão. Começou criar mecanismos para fazer esse controle. Hoje, por exemplo, eu utilizo uma planilha, através do qual faz a contagem de todos os processos que chegam lá e em quanto tempo resolve. Porque a nossa meta ela

é pautada nesse tempo, então tem três dias, por exemplo, três dias úteis para fazer análise de um processo. Quando foi implementado o teletrabalho, precisei de fazer dessa forma. Antes, não fazia isso, não tinha essa preocupação do tempo que estava utilizando para fazer as análises, para fazer um encaminhamento ou para responder uma consulta, não tinha preocupação nenhuma disso.

A partir do momento que foi implementado o teletrabalho criou essas metas para a nossa equipe, pois precisa fazer esse controle que então não tinha. Hoje tem essa planilha e também utiliza assim, um pouco menos, mas utiliza o *planner* também que é uma ferramenta de controle. Inclusive, a SGP ela está fazendo capacitação dos servidores nesse sentido, para os gestores também. Para ensinar como usar o *planner* e como é uma ferramenta alternativa e é também do Office. Então, nesse sentido que houve uma melhoria. Houve melhoria no sentido de ter essa preocupação, como que é feito em teletrabalho. (ENTREVISTADO 8).

O que se observa, portanto, é que o processo de implementação do teletrabalho acabou provocando mudanças nos sistemas e nas metodologias de monitoramento e avaliação da produtividade de todos os servidores da SES/MG (tanto para os profissionais alocados em regime remoto, quanto para aqueles que continuaram trabalhando presencialmente). Ao que tudo indica, a impossibilidade de exercer os modos tradicionais de controle sobre as equipes (controle sobre a presença dos corpos e de sua movimentação) direcionou os esforços de vigilância da gestão da SES/MG para o acompanhamento e a mensuração de outros elementos constitutivos do trabalho, mais relacionados à produção e às entregas dos servidores (elementos estes que, mesmo antes da pandemia, já deveriam integrar, de forma sistemática, processos e sistemas de monitoramento e gestão das atividades-meio realizadas pela pasta).

Ainda assim, quando são estimulados a falar sobre os instrumentos de monitoramento e mensuração de sua produtividade, os entrevistados dão a entender que, por parte da gestão da SES/MG, tais mecanismos se prestam mais ao controle do tempo associado à realização das atividades por parte dos servidores do que propriamente à avaliação da qualidade de seu trabalho, ou mesmo ao subsídio informacional dos processos de gestão estratégica da pasta. Muitos foram os relatos a respeito do grande tempo gasto para preencher relatórios de atividades que são utilizados apenas para tentar promover a fiscalização das funções e atividades desempenhadas pelos servidores, de modo a relacioná-las à dimensão do tempo diário gasto para realizá-las. Isso aponta, novamente, para uma preocupação muito específica de controle físico dos corpos e suas movimentações, dimensões

tradicionalmente caras ao monitoramento do trabalho presencial. Soma-se a essa percepção a resistência que alguns servidores ainda manifestam em relação aos novos instrumentos de controle e monitoramento, cujo preenchimento acaba se constituindo em um novo campo de tarefas diárias.

Passa tão corrido que você acaba não preenchendo o relatório de todo dia, que a gente esquece de colocar. Então, às vezes, eu acho que o registro do teletrabalho está menor do que as atividades que a gente pratica. (ENTREVISTADO 7).

É porque, na verdade, eu sinto que o teletrabalho já está bem estabelecido, sabe? [...] Já tem dois anos, então já está implementado. Que está mudando agora é essa parte de ter um monitoramento do teletrabalho para que consiga instituir isso mesmo, assim, formalmente. Então, antes era uma coisa que estava sendo feita ali, mas foi uma medida de urgência. Mas agora isso será uma forma de trabalho regulamentada? Como que a gente vai fazer isso? Então pensar na regulamentação do teletrabalho, o que a gente está instituindo agora. Eu acho que onde a gente pode ter dificuldades é na adaptação mesmo dos servidores e das ferramentas que está propondo, falando agora, enquanto o comitê. Isso das pessoas aceitarem que tem que ter esse controle para acontecer o regime de teletrabalho. É se adaptarem mesmo e aderirem às ferramentas. Uma dificuldade seria isso, seria os servidores e as chefias terem esse hábito de preencher ferramentas e de aderir às ferramentas. E talvez um facilitador que eu sinto é que a gente está fazendo um trabalho bem estruturado, enquanto o Comitê. Estamos fazendo capacitações, manual instrutivo, propondo ferramentas, construindo planilhas, entregando planilha pronta e entregando plano de aprovação. A gente está dando as ferramentas prontas e as dificuldades seriam as pessoas aderirem ao que está propondo. (ENTREVISTADO 5).

Dessa forma, as entrevistas demonstram que a implementação do teletrabalho na SES/MG levou à criação de várias ferramentas institucionais para auxiliar o monitoramento das tarefas diárias dos servidores, bem como da coordenação das entregas. Entretanto, as falas também indicam ser necessário rotinizar tais procedimentos e instrumentos entre servidores e suas chefias.

7.4.1. Mensuração do volume e da qualidade do trabalho na SES/MG

Desde o início do processo de implementação definitiva da política de teletrabalho, uma das condições impostas pelo Executivo Estadual para que seus órgãos aderissem ao regime era o desenvolvimento de modelos que possibilitassem a mensuração do volume e a aferição da qualidade do trabalho dos servidores aptos a trabalhar remotamente. Em consulta ao Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão, a SES/MG informou que, seguindo determinação emanada

pela SEPLAG/MG, vem implantando metodologias e sistemas de monitoramento do teletrabalho entre seus setores (CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO, 2022).

Segundo a pasta:

A gestão do teletrabalho em regime definitivo na SES-MG passou por um processo de aprimoramento ao longo do último ano. Isto é, a legislação explicita a necessidade de que as atividades sejam passíveis de mensuração, para que possam ser exercidas no trabalho remoto. Portanto, de forma a se adequar a legislação, algumas atividades setoriais tiveram de aprimorar a sua forma de acompanhamento.

Para isso, o Comitê Interno de Teletrabalho e o Escritório de Processos da AEST realizaram diversas reuniões com os gestores da SES-MG, afim de pactuar indicadores para as entregas de cada macroprocesso estabelecido na Resolução Conjunta Seplag/SES 10.481/2021. Ademais, foram elaborados manuais instrutivos sobre a construção de indicadores e sobre como responder ao relatório trimestral instrumento estabelecido por lei para acompanhamento do regime de teletrabalho.

Estes indicadores variam conforme as entregas das áreas, mas geralmente estão relacionados ao volume de entrega em um período de tempo. Exemplo: (56309931)

O acompanhamento dos indicadores é feito nas respostas dos relatórios trimestrais, em que o Comitê Interno de Teletrabalho avalia o conteúdo e notifica as unidades que porventura não estejam fazendo o adequado acompanhamento. (CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO, 2022, *online*).

A partir da Resolução Conjunta SEPLAG/SES 10.481/2022, cabe ao Comitê Interno de Teletrabalho da SES/MG a difusão das diretrizes sobre os instrumentos de monitoramento e avaliação das atividades realizadas pelos servidores em teletrabalho (MINAS GERAIS, 2021b). Segundo a instância, tais modelos ainda estariam em desenvolvimento, mas já muito mais consolidadas do que no início do processo de implementação do trabalho remoto. Conforme dois dos entrevistados:

Ao longo do tempo, foi mudando um pouco do que a gente ia fazendo, mas de certa forma, tudo que a gente está fazendo é estruturar toda essa forma de monitoramento e dar todas as instruções para que os servidores e as chefias precisam para poder se adequar ao modelo, seguindo as normativas que a SEPLAG disponibilizou. Então, a gente fez o estudo das normativas, viu que era necessário e que tinha que preencher e acompanhou toda essa parte de que ia ter a prorrogação da resolução para o ano seguinte. E a gente estava atento do que precisava de ser feito, que os relatórios tinham que ser preenchidos. Propor toda essa estrutura de monitoramento dentro da SES e entrar

em contato com a chefias (...). Fazer a disseminação do que está propondo para todos os servidores e chefes, então é isso. O Comitê tem esse papel de propor o que tem que ser definido, o que tem que ser elaborado e disseminar isso para as equipes de servidores. (ENTREVISTADO 5).

Com a introdução do teletrabalho nós somos forçados a desenvolver mecanismos e ferramentas que meçam a produtividade do servidor. Ele não pode simplesmente falar, estou fazendo teletrabalho e não tem nenhuma ferramenta de acompanhamento daquela atividade. Ele precisa ter entregas. E a partir do momento que conseguiu mapear os macroprocessos, conseguiu identificar as entregas e estabelecer até metas de cumprimento, que é a etapa que está vivenciando hoje. Mas tudo de forma muito tímida, porque no início, a introdução do teletrabalho aqui na SES, ela não foi assim claramente explicitadas as suas regras. A gente percebeu isso, que a gestão atual foi dando o tom e a gente foi buscando, através do Comitê, desenvolver aquilo que a gestão estava pedindo e colocando, introjetando isso nas chefias e, por conseguinte, nos trabalhadores. Então, por exemplo, o início do trabalho não tinha uma ferramenta de acompanhamento do processo. A questão da adoção do *Planner* veio de forma mais recente. Algumas equipes usavam *Trello*, outras usavam outras ferramentas e tinha outras que não usavam absolutamente nada, apenas um sensitivo do gestor ali. Mas a introdução de ferramentas foi praticamente com essa questão da necessidade de medir a produtividade. (...) A diretriz vem muito da SEPLAG, porque ela tem uma lei que estabelece que um dos pontos é a produtividade. E a gestão colocou como marco mesmo, que era preciso mensurar a produtividade. Então, na hora que ela passou essa tarefa para o Comitê, ele falou: então eu vou correr atrás de metodologias. E é recente. A última etapa do Comitê foi convidar a AEST que já tem essa expertise de desenhar macroprocessos para identificar a produtividade. Ela analisou os indicadores de todo mundo e de todos os setores e colocou, inclusive, fórmulas de padrão de produtividade, ou seja, ela deu mais outros robustez, mais técnica ao que já estava sendo feito. (ENTREVISTADO 10).

Após a implementação do teletrabalho, a Secretária se viu obrigada a mapear, de maneira sistêmica, o que faz, como faz e quanto faz. Segundo os servidores ouvidos na pesquisa, ao revisitar muitos de seus processos de gestão e de mensuração do trabalho, o órgão teria constatado que, antes da implementação do teletrabalho, não utilizava instrumentos rotineiros e estruturados de quantificação do volume e de monitoramento da qualidade de suas atividades. O entrevistado a seguir, por exemplo, afirma que, com a implementação do teletrabalho, a SES/MG se viu obrigada a desenvolver novas formas de controle, indo além do simples acompanhamento da presença e da movimentação de seus profissionais.

O Comitê Interno teletrabalho está propondo uma forma de acompanhar, sugerindo ferramentas e ofertando manuais. A equipe

que aderir a isso vai ter um controle que é muito efetivo, mas assim, nada é obrigatório. Fica a cargo de cada equipe, de cada setor. Mas aderindo a ele, algumas das ferramentas que a gente está sugerindo, não precisa de ser todas, já fica um controle que vai ser efetivo. [...] Digamos que tem que ser preenchidos no ponto digital, então tenho o plano de trabalho, o relatório de teletrabalho e as metas e, para além disso, tem o relatório trimestral. O que é que a gente está propondo, que está usando aqui na assessoria (...), diariamente, controlar o que a gente faz, deixar registrado, estamos utilizando o *planner*. E, para isso, também teve uma capacitação que a SGP deu para praticamente todas as áreas da SES, para controle diário das atividades. E para controle mensal, a gente criou indicadores individuais. Então, aqui na assessoria cada servidor que faz teletrabalho tem de quatro a seis indicadores para controle mensal das atividades. E esses indicadores são utilizados para preencher o Relatório do Ponto Digital. E, para além disso, tem o Relatório Trimestral. Para o preenchimento do Relatório Trimestral que a SEPLAG pede a SES construiu uma planilha de indicadores e em cada macroprocesso, que está previsto na resolução conjunta, tenho um indicador para poder acompanhar se a equipe está entregando os resultados que tem que entregar ou não. E a instrução que está dando é que esse indicador seja utilizado para preencher o relatório trimestral. Então, acho que é isso, tem os níveis. Diário pelo *Planner*, mensal pelos Indicadores Individuais dos servidores e pelo Ponto Digital e trimestral pelo Indicador do Macroprocesso e Relatório Trimestral. (ENTREVISTADO 5).

A despeito dos modelos projetados pelo Comitê Interno de Teletrabalho, alguns servidores entrevistados ainda apontam ‘zonas cinzentas’ do processo de monitoramento e avaliação das atividades realizadas em teletrabalho. Profissionais envolvidos em projetos mais complexos e atividades emergenciais pouco rotinizadas e previsíveis, por exemplo, estariam enfrentando dificuldades para traduzir suas rotinas laborais em metas e entregas concretas e, conseqüentemente, preencher os formulários de metas imposto pela SES/MG. Segue o relato de três entrevistados.

A mensuração já é um problema em si. Porque tem esse tipo de atividade que não é possível fazer essa mensuração de forma objetiva. É o exemplo que eu te dei lá da SUBPAS. (...) Como que você vai mensurar um projeto estratégico, que é um projeto que você faz durante anos ou durante um tempo e ele é dividido em várias etapas e no final você entrega isso. É muito difícil mensurar. Eu acho que a mensuração para mim, ela já é complicada, em outras áreas e em algumas áreas são mais fáceis.

Como é o caso da minha área, que é muito fácil de mensurar, entendeu? Eu acho que, por exemplo, na minha área, a questão da mensuração, a primeira questão, é você ter um indicador, quer dizer, eu vou medir o meu trabalho, mas partindo de uma referência. É quantidade de processos analisados? É e quantidade de respostas dentro de um determinado tempo e pela métrica? Para ser possível

fazer essa mensuração você precisa primeiro ter esse indicador, essa diferença que vai ser o parâmetro e a partir daí você utilizar essas ferramentas para fazer esse controle. Tem que ser um controle mensal e tudo mais. Então, isso também se aplica mais a esse tipo de atividade que tem um caráter mais processual. (ENTREVISTADO 8).

Se você for colaborador na equipe que tem que responder SEI é muito fácil de mensurar. Ontem, eu respondi cinco SEI's, hoje eu respondi seis. Mas comigo não, minhas demandas são muito dinâmicas, então não sei o que eu tenho que entregar na semana que vem, por exemplo. Então, toda vez que surge uma demanda, o D. vai lá e coloca para mim lá no *Planner*: 'eu quero isso, eu quero que você faça isso até essa data, eu quero que se reúna com tal pessoa e tudo mais'. E ele vai acompanhando, se eu estou cumprindo ou não. Então, por meio de um miniplano de ação, no *Planner*, ele consegue acompanhar se eu estou cumprindo ou não o que foi estabelecido, então ele consegue mensurar, com base nisso, as minhas entregas. (ENTREVISTADO 4)

A questão das metas mesmo. Tem muita gente que não está conseguindo medir isso. Por isso, que a gente vem com esse trabalho de sugerir as metas e sugerir o método para eles estarem pontuando mês a mês para poder ver se está sendo útil, se está sendo desfavorável, se está sendo favorável, esse regime ou não. [...] A gente sugeriu umas metas. Com o apoio dos dirigentes (cada regional tem o seu dirigente), a gente foi chegando e ajustando até chegar em uma meta ideal, que ainda não conseguiu alcançar isso 100%, mas está bem perto disso. (ENTREVISTADO 12)

Outro aspecto bastante discutido pelos entrevistados decorre da ênfase que o sistema de monitoramento de desempenho e de pactuação de metas confere para as entregas de produtos concretos. Como muitos profissionais se encarregam de serviços relacionados a atividades-meio, seu trabalho acaba não resultando em entregas ou produtos concretos, claramente quantificáveis. Como quase todo sistema de monitoramento implementado pela SES/MG tem se voltado para a quantificação de entregas tangíveis, muitos servidores argumentam que seu trabalho nem tem sido adequadamente avaliado.

Coloca-se para a gestão da Secretaria, portanto, o desafio de compreender e mapear o que cada servidor efetivamente faz e traduzir isso em termos de 'entregas'. Não se trata de tarefa simples, até porque o sistema de registro implementado pela SEPLAG/MG para acompanhar o trabalho e a produtividade dos mais diversos órgãos do Estado precisa, por definição, ser o mais genérico possível para dar conta de atender às muitas especificidades que caracterizam a grande variedade de trabalhos realizados pelo serviço público. Hoje, especificamente dentro da SES/MG, a gestão parece trabalhar para promover alterações incrementais nos sistemas de

registro, buscando criar parâmetros mais ajustados às especificidades das atividades desenvolvidas pela pasta.

Dessa maneira, o que alguns entrevistados argumentam é que os métodos e instrumentos de avaliação do trabalho utilizados pela Secretaria de Saúde ainda precisam passar por ajustes significativos para dar conta de efetivamente refletir o trabalho realizado pelos diversos setores do órgão. Nas palavras de dois entrevistados:

Eu não consigo visualizar exatamente qual seria o instrumento, mais apropriado. Mas, eu sei que da forma como está sendo feito hoje, eu não acho que é tão eficiente, tanto é que lá no sistema, no ponto digital, onde se faz o controle de teletrabalho, não tem nenhum espaço para o servidor colocar as entregas que ele realizou. Então, se lá é o lugar apropriado para colocar e não tem espaço para que ele discorra a respeito do que ele fez, para mim não parece apropriado. Então, talvez um documento mais livre, em que ele possa pormenorizar se tal atividade foi solicitado pela chefia foi devidamente cumprida. (ENTREVISTADO 3).

O principal, assim eu penso, como gestora, seria dar transparência mesmo. Então, você tem vários mecanismos que te dão segurança junto ao servidor na execução do teletrabalho. Por exemplo, os registros. Aqui, a gente adotou o registro do *Planner*, o registro no Ponto Digital e o registro no SEI daquelas atividades. Então, a chefia junto com o servidor que faz teletrabalho ela assina três documentos atestando aquela atividade. Eu assino documentos no SEI onde ele descreve todas as atividades feitas naquele mês. O *Planner* que já tem todo um acompanhamento com as metas e agora até a constituição da fórmula que o pessoal da AEST colocou e tem o Ponto Digital também. Então, isso tudo facilita os órgãos de controle, se um dia for auditada, por exemplo, com relação ao teletrabalho, eu tenho um mecanismo que me mostra e que atestem que da produção que foi feita. Tudo que foi combinado com o servidor está claro e transparente para ser monitorado por qualquer órgão de controle. A transparência e o registro são a segurança. (ENTREVISTADO 10).

Nesse sentido, as entrevistas dão a entender que, à medida que o teletrabalho vai se consolidando, os gestores da SES/MG passam a perceber a importância de outras possibilidades de monitoramento e avaliação das atividades. Entretanto, esse processo parece ser marcado por uma idiosincrasia: por um lado, quase sempre é desejável que modelos institucionais de monitoramento e avaliação sejam razoavelmente padronizados, porque assim se mostram capazes de contemplar as peculiaridades dos diferentes segmentos de uma organização complexa; por outro lado, isso faz com que tais modelos nem sempre consigam dar conta das

particularidades e das necessidades mais específicas de alguns setores. Tal situação pode ser vista na SES/MG, instituição que realiza um vasto leque de atividades, possui grande número de servidores, divididos em pastas operacionais, de atendimento ao público, de atividades finalísticas e de áreas-meio. É justamente por isso que, nesse momento, os gestores começam a desenvolver estratégias mais customizadas de monitoramento e avaliação, mas esses procedimentos ainda necessitam de maior refinamento.

7.4.2. Controle da jornada

Uma das principais dimensões do trabalho alteradas pelo processo de implementação do regime remoto parece ter sido o controle da jornada dos servidores. Tradicionalmente acostumado ao controle do trabalho por meio da vigilância dos corpos e de suas movimentações (ROCHA *et al.*, 2021), o serviço público teve que reconfigurar muitos de seus instrumentos de controle para adequá-los ao monitoramento dos servidores em teletrabalho.

Quando lotados na CAMG e alocados em regime presencial, os funcionários da SES/MG têm suas frequências e movimentações monitoradas por sistema de registro físico de ponto que, a partir dos horários de chegada e de saída, verifica se os servidores estão cumprindo sua jornada diária de trabalho. Quando os profissionais estão em teletrabalho, no entanto, a Secretaria não faz o acompanhamento detalhado das horas trabalhadas. O controle da jornada diária é transferido para o sistema *online* 'Ponto Digital', no qual o servidor insere a justificativa '107- TELETRABALHO' para prestar contas de seu dia de trabalho.

As contradições decorrentes da operação concomitante dessas duas lógicas de controle apareceram bastante nas entrevistas realizadas com servidores da SES/MG. Para alguns dos servidores entrevistados, a lógica de controle preponderante continua a ser a do monitoramento das horas que o trabalhador 'vende' à Administração Pública, elemento muitas vezes tão importante quanto a qualidade do trabalho entregue. Nas palavras de quatro dos entrevistados:

Porque como a gente conhece a nossa lógica de Administração Pública ela é muito legalista e muito burocrática no sentido weberiano, vamos dizer assim. Então, a gente precisa provar que a gente está trabalhando. (...) Se você bateu o crachá lá embaixo, está aqui e mediu

as horas, no sentido weberiano, está okay, entendeu? Vamos dizer assim, uma coisa bem voltada para as horas da sua vida, que você está vendendo para o Estado. Entendeu? Não é a produtividade da sua entrega, mas as horas que você está vendendo mesmo. (ENTREVISTADO 6).

Isso é uma matriz do princípio da eficiência mesmo. É o que a administração tem que buscar hoje em dia, essa história de controle inglês de ponto, isso não existe. Isso é coisa de séculos passados, o que a gente tem que buscar é efetividade e eficiência no atendimento das demandas. [...] Na minha opinião, a SES está muito preocupada em rastrear esse caminho. O que o servidor está fazendo em casa, a todo minuto, no sentido de ter que registrar tudo. Eu acredito que não. Esse não é o caminho, importante é que ela atenda a demanda que foi solicitada pela chefia. E se a chefia está satisfeita com o que está sendo entregue. Então de fato, aquele servidor está atendendo o propósito de teletrabalho. (ENTREVISTADO 3).

O próprio controle não tem controle da jornada, para gente não tem. Eu conheço pessoas que trabalham em órgãos que já conseguem ter esse controle, mas aqui a gente ainda não tem. E hoje, em dia, para muitos gestores, isso ainda é importante. Importa muito a produtividade, mas também o controle dos horários. (ENTREVISTADO 1).

Começou a cobrar mais, porque eu acho justamente essa distância, [...] eu tenho que ver se está fazendo alguma coisa. Então, toda hora eu tinha uma mensagem no WhatsApp, às vezes sem um teor real do serviço, só para saber se você estava atenta. Acho que teve muito teste para isso. Isso é uma coisa, querendo ou não, cansativa.

(...)

Isso porque eu acho que a pessoa pode ser eficaz, muito bem, em casa, no Home Office e sem essa cobrança do que a pessoa às vezes está aqui. É uma demanda tranquila, mas tem que ficar aqui, tipo marcando ponto, minha cabeça está aqui. Entendeu? Tipo um gado no pasto. (ENTREVISTADO 7).

As falas indicam que, de modo geral, ainda parece predominar na SES/MG a lógica de controlar o trabalho dos servidores principalmente por meio da conferência de registro de ponto, com vigilância das presenças e das movimentações. Os entrevistados manifestam claramente a percepção de que a gestão do órgão ainda daria mais importância ao controle da jornada de trabalho e do tempo que os servidores ficam à disposição da Administração Pública do que propriamente às suas entregas. Por outro lado, também existe entre os servidores a percepção de que, gradualmente, a consolidação do teletrabalho pode suavizar alguns aspectos da

perspectiva do ‘controle físico de corpos’, convencendo as chefias a observarem outras possibilidades de supervisão dos fluxos, ritmos e rotinas do trabalho feito na SES/MG. Nas palavras de um dos servidores ouvidos pela pesquisa:

Nos órgãos públicos [...] as coisas mudam, muitas vezes, com a mudança de normatização, de legislação. Então, uma vez que o teletrabalho traz que você não precisa bater ponto, que você tem que entregar, então isso muda um pouco o olhar. Isso é um pouco difícil no início para as pessoas, para os gestores, mas depois que você tem essa mudança de olhar é muito interessante. Você parar para pensar que não está lá batendo crachá, você está entregando alguma coisa e isso é medido. Então, eu acho que o teletrabalho, se ele for bem-feito, respeitando a legislação e usando as ferramentas certas, ele consegue melhorar essa questão da produtividade e das entregas. Porque você não olha se a pessoa está simplesmente presente ou não. Você olha o ela está entregando, o que ela está produzindo. (ENTREVISTADO 4).

Como o teletrabalho não opera a partir da lógica do registro de ponto e do controle de frequência física, o modelo exige a utilização de meios de comunicação mais ágeis e eficientes entre chefias e subordinados. Nesse sentido, o teletrabalhador precisa não apenas estar apto a utilizar com fluidez os meios de comunicações adotados por sua organização, mas também plenamente disponível e acessível durante os horários de trabalho. A dificuldade para manejar as ferramentas de comunicação e a falta de disponibilidade de alguns profissionais em momentos mais urgentes apareceu com bastante recorrência nas falas dos servidores entrevistados.

Eu tenho exemplo, não vou citar nomes. É de um colega que comentou comigo. Que a chefia estava de férias, ele estava substituindo e precisou de uma demanda de uma colega de trabalho. Ele mandou mensagem e essa colega de trabalho só viu essa mensagem duas horas depois. Acabou que como ela viu duas horas depois, ele foi e fez. [...] Ele deu um toque, fui eu, estou substituindo, fulano de tal, eu vou entrar de férias. Então, quando a chefia tiver, ela chamar, você tem que atender. Demorou duas horas para atender. [...] No horário de trabalho, justamente. O que que ela tá fazendo nessas duas horas? É difícil. Ou seja, tem casos e tem casos. (ENTREVISTADO 9).

7.4.3. Produtividade

A temática da produtividade é uma das principais questões analisadas pela literatura que discute o teletrabalho sob a perspectiva das organizações. Consultada

a respeito dos efeitos que a adoção do trabalho remoto teria projetado sobre seus indicadores de produtividade, a SES/MG admitiu ainda não ter levantamentos específicos sobre o tema. Nos termos da resposta obtida por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão:

O incremento da produtividade foi constituído pela legislação como um dos princípios do teletrabalho, motivo pelo qual deve ser buscado por todo órgão ou entidade durante a execução deste regime. Apesar de não ter dados específicos acerca do aumento de produtividade, recentemente o Comitê Interno de Teletrabalho apresentou à SEPLAG informações sobre o teletrabalho na Secretaria de Estado de Saúde, inclusive no que concerne à produtividade no órgão, o que foi considerado satisfatório, implicando a prorrogação do regime da SES/MG até setembro de 2023. (CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO, 2022, *online*).

De modo geral, entende-se que a SES/MG não possuía um mapeamento suficientemente preciso de suas atividades, processos e entregas antes da implementação do teletrabalho. Por isso a dificuldade de construir indicadores de cumprimento de metas e de monitoramento da produtividade do órgão a partir do momento em que a gestão central do Executivo passou a demandar tais elementos de forma clara nos formulários necessários à adesão ao regime remoto. Somente após a edição de normativa pela SEPLAG/MG é que as chefias da pasta, com ajuda do Comitê de Teletrabalho, passaram a desenvolver indicadores e parâmetros mais adequados de mensuração, assim como metas mais aderentes ao princípio de se mensurar a produtividade do órgão. Nas palavras de dois dos entrevistados:

Isso foi uma coisa que a gente discutiu durante todo o semestre. [...] A primeira pesquisa que a gente fez foi exatamente sobre produtividade. A gente queria saber se eles estavam verificando um aumento de produtividade, porque é um dos princípios do teletrabalho. Percebeu que as chefias tinham extremamente dificuldade de falar sobre esse aumento de produtividade. Eles começaram a divagar sobre outros pontos, falavam sobre a qualidade de vida do servidor, mas não falavam sobre produtividade. E percebia que isso acontecia porque eles não tinham ainda amadurecido os indicadores. Quer dizer: quais são as referências através de qual eu vou medir a produtividade, vou estabelecer as minhas metas? E com base nisso, a gente começou durante todo esse semestre e fomos em todas as chefias, o Comitê inclusive tem um representante de cada Subsecretaria. Então, a gente conversou com cada chefia para fazer esse amadurecimento. Inicialmente, as metas não estavam boas ou elas não eram estratégicas, percebeu que muitas delas não eram

estratégicas. E a partir desse momento que a gente fez esse trabalho, de definir os parâmetros para as atividades de cada unidade, a gente começou a ver um melhoramento das metas. Hoje, tem esse estudo que a gente fez de produtividade, ele estabelece para cada macroprocesso que existe, quais são os indicadores. Quais são os parâmetros que eles vão medir e com base nesses parâmetros, eles conseguem estabelecer metas adequadas e que sejam relevantes para a atividade que é desenvolvida. (ENTREVISTADO 8).

A gente já tem do primeiro semestre e a gente vai fazer isso por semestre para conseguir comparar com o que está sendo, já que foi prorrogado para até setembro de 2023, o teletrabalho. Então, vai ter agora material para poder comparar. [...] Eu acredito ter melhorado justamente pela facilidade de metas. Você consegue colocar metas. Não tinha metas antes na Secretaria. A gente não tinha, não trabalhava com metas. Agora com ele que tem que tem meta, no ponto digital e tinha isso. A gente tinha as nossas planilhas e tal, mas metas em si, não tinha, então eu acho que foi favorável. Acho que facilitou. (ENTREVISTADO 12).

Ainda no âmbito das discussões sobre os possíveis efeitos do teletrabalho sobre a produtividade, outra percepção bastante difundida entre os entrevistados foi a de que o regime remoto produz uma sensação pessoal de maior rendimento profissional. Além disso, alguns chegam a dizer que o ambiente doméstico possibilita maior concentração e, conseqüentemente, melhores condições para a realização de tarefas mais complexas.

Eu acho que o início foi bem desorganizado, mas para todo o mundo geral. Mas com o passar do tempo, todo mundo conseguiu se adaptar, se organizar no home office para poder cumprir todas as tarefas e hoje em dia eu acho que eu rendo muito mais em casa do que aqui. (ENTREVISTADO 7).

Eu vejo a economia que o Estado tem. Primeiro a economia de estrutura e recursos humanos. E, enfim, inclusive para o servidor. Para falar a verdade, eu trabalho muito mais em casa do que presencial. Eu desenvolvo minha tarefa com muito mais eficiência, inclusive. Porque quando você está em casa, acaba que você centraliza, 'eu tenho que desenvolver isso'. Você faz relatórios, você faz isso. Quando você está no serviço presencial, não é que você não faz, mas é diferente. Alguém para você, você vai fazer um negócio, você vai em uma reunião. Até as reuniões passaram a ser todas online e passaram a ser mais objetivas. A reunião tem hora para começar e tem hora para terminar. Passa a ser uma coisa mais dinâmica, porque diversas vezes aqui eu fui para a reunião e você ficava 1,2,3 horas, não saía nada daquela reunião, uma falação danada. Agora não, as coisas têm tempo, tem critério, tem o objetivo e o trabalho pode ser desenvolvido perfeitamente online, porque a gente tem a plataforma e é um serviço remoto, poucas vezes dá problema. Hoje a gente tem um sistema de informação em que trabalha por ele e quase não tem problema, que é

o SEI. Então, assim, não vejo necessidade nem de vir aqui. (ENTREVISTADO 14).

Consigo ser produtivo nas duas formas, entendeu? Mas pensando na questão numérica, de assim de quanto eu faço, eu faço mais em teletrabalho. (ENTREVISTADO 8).

Nossa para mim, por exemplo, eu moro no Barreiro. Então a Cidade Administrativa é uma viagem para mim. Então, o meu dia, ele rende muito mais quando eu estou em teletrabalho. Não digo que seria excelente se fosse cinco dias na semana. Para mim, está excelente esses dois dias. Mas para mim rende muito mais. [...] A proposta é trabalhar mais de oito horas no dia, mas eu dentro de casa assim, sem distração, eu consigo entregar mais. (ENTREVISTADO 12).

Outra questão bastante recorrente nas falas dos entrevistados refere-se à utilização da possibilidade de concessão do regime de teletrabalho como instrumento de 'barganha' pelas chefias: impõe-se uma série de metas aos servidores que se encontram em teletrabalho e, caso os objetivos e entregas não sejam cumpridas, retorna-se o profissional para o regime presencial. Segundo os servidores ouvidos na pesquisa, esse *gaming* ocorre porque o teletrabalho é percebido como uma 'vantagem' ou 'benefício'. Daí as chefias manobram-no como instrumento de permuta. Enquanto os servidores percebidos como mais 'improdutivos' são mantidos em trabalho presencial, aqueles com melhor desempenho ganham o direito de atuar em regime remoto.

Acho que é testando. Eu acho que testando e pelas entregas. Porque nem sempre a realidade da pessoa no trabalho presencial é a mesma em casa. [...] Às vezes, a pessoa tem uma entrega muito grande, da mesma forma que o barulho pode incomodar aqui, o inverso também, há pessoas que produzem muito mais aqui e chega em casa, às vezes, tem filho, tem outras coisas, não conseguem produzir tanto, então acho que é traçando o perfil mesmo e verificando as entregas. [...] Não, não acho que seja uma confusão, até porque igual te disse o teletrabalho não é critério nosso e não é direito nosso, ele é critério da chefia. Então, querendo ou não nós estamos aqui para prestar serviço. E as entregas vêm em primeiro lugar. (ENTREVISTADO 2).

Os servidores estão muito interessados que o regime continue. Que o teletrabalho como aconteceu hoje: a gente teve a prorrogação formal pelo SEPLAG e o pessoal já sabe o tanto que é bom trabalhar em casa, a qualidade de vida aumenta muito, como eu já ressaltai aqui. Então, o pessoal está se esforçando para realmente trabalhar direitinho por teletrabalho. Fazer tudo do teletrabalho sempre, tudo o que a chefia pede, fazer todas as entregas para que isso não seja cerceado. Porque não é um direito, mas a possibilidade e não seja cerceada contrariamente. (ENTREVISTADO 3).

Porque agora, com esses com esses indicadores padrões que a gente definiu para cada coordenação de todas as regionais, eu acho que ele vai conseguir ter esse levantamento para avaliar mesmo. [...] Por exemplo, a equipe está em cinco dias de teletrabalho e a meta não está boa: você coloca quatro dias. A meta ainda não está boa: coloca três dias. A meta melhorou? Então, o ponto é três dias de teletrabalho na semana é o ideal para teletrabalho para essa equipe. Outra equipe, talvez funcione diferente, então isso aí. [...] Estamos começando a ter esse levantamento agora, a gente não tinha. (ENTREVISTADO 13).

Outra questão frequentemente abordada pelos entrevistados trata da assimetria existente entre os instrumentos e processos de mensuração de produtividade impostos aos servidores que aderiram ao teletrabalho e aqueles utilizados para avaliar os que optaram, ou tiveram que continuar em regime totalmente presencial. De acordo com os relatos colhidos nas entrevistas, os servidores que permaneceram em regime presencial integral não se encontram submetidos ao sistema de monitoramento de entregas e metas imposto pela SES/MG àqueles que aderiram ao teletrabalho. Diferentemente dos servidores que foram alocados em regime de trabalho remoto, os profissionais que ‘batem ponto’ estariam isentos de pactuar planos de trabalhos mensais às suas chefias, nos quais são acordadas metas de atividades e entregas individuais. Consoante, seguem cinco relatos de profissionais entrevistados.

Antigamente a chefia não se preocupava com o que você estava fazendo. Você estava aqui o tempo todo. [...] Hoje tem um plano para desenvolver, tem um plano individual de trabalho, tem as entregas a serem feitas, tem um relatório a ser preenchido. Eu tenho que prestar conta, então trabalho remoto, quando eu falo que a gente trabalha muito mais do que eu presencial, justamente por isso. No presencial, eu estou ali fisicamente se eu conseguir fazer bem, se eu não consegui, eu desenvolvi o que eu pude no meu período de trabalho. Não dei conta porque era muito. Agora remotamente ninguém faz isso. Todo mundo desenvolve e entrega, porque faz parte do seu plano individual de trabalho. [...] A pessoa tem aquela preocupação de quando está em casa de produzir, porque ela tem que prestar conta em um relatório. Então, quando ela está presencial, ela não tem essa obrigatoriedade. Ela está ali presencial. Infelizmente, tem pessoas e pessoas, mas a pessoa passa na catraca e registra o ponto dela. Ela sai no horário dela, se ela não fez nada naquele dia de trabalho. Quem é que vai conferir? Não existe uma conferência que existe a marcação do ponto. Então, se ela veio ficar aqui atoa o dia inteiro, ok. Em casa, não, ela tem que prestar conta do dia que elas estava em casa e o que fez. A demanda que foi colocada, foi posta para ela. É diferente, muito diferente. Eu acho que o trabalho remoto ainda tem essa vantagem. (ENTREVISTADO 14).

A pessoa está aqui presencial e não tem nada que que venha, de fato, a medir a produtividade dela naquele momento. Existe avaliação de desempenho e tal, mas você vai avaliar ali, a avaliação no ano. Não existe um método, por exemplo, para avaliar se a pessoa está à toa ali hoje, ou no dia seguinte, presencialmente, não tem. [...] Porque às vezes a pessoa estava à toa, mas é porque está faltando demanda. Se está faltando demanda, é sazonal? Ou é porque existe uma força de trabalho mal alocada? (ENTREVISTADO 6).

Acho que agora, com essa necessidade dos instrumentos de monitoramentos do teletrabalho acaba que monitora o trabalho como um todo. É que antes não acontecia, porque não tem como eu dividir assim 'tal atividade eu realizo em teletrabalho, tal atividade é realizo no presencial'. Então, eu monitoro meu trabalho como um todo. Tudo que eu faço seja presencialmente, seja pelo teletrabalho, eu estou monitorando e acompanhando para ver as minhas entregas e acompanhando os indicadores. É uma coisa que não tinha antes. Então, acho que foi positivo nesse sentido. [...] Quem está 100% presencial, eu acho que acaba não tendo esse controle assim, porque aí não tem de preencher relatório no ponto digital, não teremos indicadores, então acho que quem opta por ficar 100% presencial, acaba não participando deste monitoramento. Mas quem está híbrido ou 100% em teletrabalho. Todo mundo tem que ter esse preenchimento e acompanhamento da produtividade. (ENTREVISTADO 5).

Não acho que tem tanto essa preocupação de um controle formal. Pode ser que cada chefia adote uma forma de controle da pessoa que está presencial. Isso aí é de chefia. Mas, de forma institucional, eu não vejo tanto no regime presencial, quem está presencial. Eu não vejo isso de forma institucional. No teletrabalho, a gente tem institucionalmente regras que estabelecem metodologias de controle. Isso precisa ser comprovado e a gente inclusive, precisa de encaminhar isso para a SEPLAG. Então eu acho que no teletrabalho é mais rígido e formal o controle. (ENTREVISTADO 8)

Eles se sentiram mais pressionados de ter alguma forma de controle, por mais que o nosso trabalho seja difícil de controlar. Que é mais por demanda mesmo, mais trabalho mais burocrático. [...] Então, é isso, acho que eles se sentiram mais pressionado, mas não sei se está sendo feito de forma eficaz. [...] Não sei se teria um método adequado para controlar. A gente vindo presencial não tem. O método que usam é bater cartão. É, então assim, não sei. Se a ideia fosse essa, achar algum sistema, que você consegue fazer um login, tipo assim. Bater o ponto pelo sistema, entendeu? (ENTREVISTADO 1).

Tais depoimentos levantam uma questão central para a presente pesquisa: antes da implementação do regime remoto e da conseqüente necessidade de mapear processos, fluxos e ritmos de trabalho, a SES/MG, aparentemente, não possuía um mapeamento suficientemente consistentes de suas atividades, entregas e metas. Com a disseminação do teletrabalho, a gestão parece ter deixado de pressupor que

os servidores faziam suas atividades apenas por estarem presentes, passando a registrar e a mensurar o que eles efetivamente produzem e entregam. Muitos entrevistados afirmam que o teletrabalho promoveu uma alteração na gestão e no controle das atividades dos profissionais da SES/MG, contribuindo para o desenvolvimento de parâmetros mais claros para as atividades e as entregas. Daí a dificuldade inicial encontrada pelo órgão para mensurar o trabalho realizado pelos seus mais diversos setores.

Talvez a SES ainda não consiga mensurar em números, porque não tinham antes, não é? Como não tinha uma mensuração antes do teletrabalho fazer essa comparação, acho que talvez seja um problema para SES. (ENTREVISTADO 2).

Então, a gente criou um sistema de padrão para poder acompanhar essas metas, então todas as regionais, cada coordenação tem uma meta padrão. Por exemplo, todas as GR's têm a mesma meta para o teletrabalho, para a gente acompanhar a produtividade no teletrabalho, com a implantação do teletrabalho, na verdade. Não é nem a questão de quem faz ou quem não faz. A gente está medindo a produtividade com a implementação do regime. Tem sido bem positivo. [...] Não tinha, não era medido isso. (ENTREVISTADO 12).

Somente com o avanço da política de teletrabalho é que passou a se exigir um controle mais efetivo e detalhado das produtividades individuais, para além dos instrumentos mais gerais de planejamento tradicionalmente utilizados para avaliação de desempenho. Com o monitoramento sistemático das atividades e entregas associadas, pode-se mensurar a performance, inclusive, pelo acompanhamento da trajetória de desempenho dos servidores. Segundo um dos servidores entrevistados:

Atualmente o controle é maior, porque o nosso atual regime de teletrabalho, ele traz mais regras nesse sentido, porque ele é pautado na norma de acompanhamento de metas e entregas de resultados. Então, hoje inclusive o próprio comitê interno de teletrabalho é uma instância que tem como objetivo fazer essa avaliação de resultados. Então, hoje nós temos mais mecanismos de controles, maiores e mais rígidos. Mas, mesmo assim, está na fase ainda de implementação, sabe? Eu acho que não está no controle do teletrabalho, ainda tem desafios, porque não está amadurecido. Nem a instituição em si, a Secretaria, as Secretarias de forma em geral, nem os servidores estão amadurecidos neste ponto. No sentido de que você precisa de apresentar os seus resultados, você precisa de alcançar metas e teve nesse primeiro semestre no Comitê muito trabalho nesse sentido de mostrar para o gestor assim: 'olha, você precisa de pedir as suas metas e você medindo suas metas, você precisa de parâmetros'.

Então, tem que amadurecer isso com o gestor. Hoje o controle é maior, mas ainda precisa ser melhorado. (ENTREVISTADO 8).

Atualmente, a Secretaria de Saúde parece vivenciar um processo de refinamento de suas formas de monitorar e avaliar o trabalho de seus servidores.

As chefias estão buscando introduzir isso junto com os seus trabalhadores. E é uma mudança de cultura mesmo. As pessoas agora fazem teletrabalho elas querem provar o que elas fazem. Inclusive, foi até muito difícil mensurar e identificar quais os indicadores, porque as pessoas colocavam absolutamente tudo o que elas faziam, que elas queriam provar que elas estavam produzindo em casa. A gente falava: não, é uma atividade, mas qual que a sua maior entrega? Vamos dizer assim... Emitiu um relatório final, por exemplo, da prestação de contas. Essa é sua maior entrega? Agora se você faz um checklist, se você confere um documento, se você faz numeração de processo são meios que você utiliza para chegar a essa grande entrega. (ENTREVISTADO 10).

O gestor que está aqui, de forma presencial ou em casa, ele consegue ver a produção da sua equipe, pois a equipe começa a alimentar isso enquanto ela está em teletrabalho. Então, um pouco do acompanhamento do dia a dia, se você quiser saber como que foi a produção da minha equipe no final do dia, basta entrar lá no *Planner* que eu consigo ver o registro do que eles produziram. Seja, às vezes, uma entrega que precisa ter planos de ação, eu consigo ver o andamento desse plano de ação. Ou que seja atividades que são mais processuais, por exemplo, números de SEI respondido. Aqui, tem um volume de SEI que o gabinete responde que é algo assim monstruoso, na casa de mais de seis mil processos por ano, que passam aqui. Então, inclusive, isso é um dos indicadores aqui, esse acompanhamento. (ENTREVISTADO 10).

O teletrabalho proporcionou justamente monitorar isso. Porque a maioria dos setores que a gente tem visto não tinha esse acompanhamento antes. Com o teletrabalho, como tem que provar a produtividade, eles estão tendo, estão começando a monitorar, principalmente, as regionais que muitos casos eles não faziam esse tipo de acompanhamento. Agora tem feito. (ENTREVISTADO 12).

7.4.4. Mudança de cultura e capacitações

Conforme discutido previamente, grande parte do argumento desenvolvido pelos entrevistados segue a seguinte linha: com a implementação do teletrabalho na SES/MG, fortaleceram-se as ferramentas e os processos de monitoramento e avaliação das atividades desenvolvidas pela pasta; esse movimento, por sua vez, estaria induzindo mudanças em práticas de gestão culturalmente muito arraigadas

entre as equipes da Secretaria. Nesse sentido, a consolidação de um modelo de supervisão e controle mais relacionado à pactuação de atividades, metas e entregas, bem como a utilização destes elementos para instrumentalização da gestão, estaria condicionado a um processo de aprendizado e de adaptação por parte de gestores e seus subordinados. Nas palavras de um dos entrevistados:

É um processo que está em aprimoramento. Eu acho que ele ainda tem muito espaço ainda para melhorar. Principalmente é uma questão de cultura. Você pode implementar a metodologia que for, a ferramenta que for, que se não houver uma cultura quanto aquilo, não adianta. Porque, no fim das contas, vai se tornar uma coisa que você vai preencher 'pro forma'. E você vai só para comprovar que está sendo feito. Se isso for internalizado, se for olhar, é executado de maneira estratégica. Ele se torna uma ferramenta muito eficiente. Mas eu acho que a Secretária de Saúde está em um caminho de mudança de cultura. É um processo que ainda tem espaço para aprimoramento. (ENTREVISTADO 4).

Questionado sobre como tal processo de absorção e internalização de novas lógicas gerenciais poderia ser acelerado, o mesmo entrevistado apontou para a importância da coerção normativa e do tempo para o desenvolvimento de uma curva de aprendizado.

Olha, eu acho que, a lei já está aí. Eu acho que a partir do momento que tem essa questão da lei e da normatização eu acho que isso vai mudando aos poucos. Na minha pós-graduação mesmo, tive uma aula que a professora falou que a mudança de cultura acontece com no mínimo cinco anos. Não é de um dia para o outro. Então, não vai ser agora, não vai ser amanhã, não vai ser mês que vem, não vai ser ano que vem. Aos poucos que vai acontecendo. Então, conforme for se tornando um hábito, isso vai mudando aos poucos. (ENTREVISTADO 4).

O treinamento dos servidores para utilização de tecnologias e ferramentas gerenciais também foi apontada como um elemento que poderia contribuir para a incorporação de novas rotinas, modificação de determinados aspectos da cultura organizacional e a melhor assimilação das lógicas inerentes ao teletrabalho. Alguns entrevistados relatam, por exemplo, que após receberem capacitação para a adoção da ferramenta *Planner* nas atividades cotidianas da SES/MG, passaram a ter mais controle sobre seus processos de trabalho e maior adesão à lógica de gestão por metas e entregas.

O método atual que a gente está utilizando é o *Planner*. Eu comecei a usar na minha coordenação, até achei interessante. Eu estou usando não só para a S., que é efetiva, mas para os MGS também. Para eu ter o controle. [...] Agora, tem dois meses que a gente teve o treinamento. Há pouco tempo eu comecei a usar, eu acho interessante, até mesmo para S. comprovar o que ela está fazendo. É a única efetiva, os outros realmente é só para a nossa organização da equipe. Ver com que está a demanda, se está com um ou com outro, que às vezes eu fico preocupada de sobrecarregar um e não sobrecarregar o outro e com esse *Planner* eu vejo quem está mais demandado. (ENTREVISTADO 9).

Para conversar com meu chefe eu uso o *Planner*, passei a usar, tem uns dois meses. [...] Com minha equipe eu ainda converso através do *WhatsApp* e do *e-mail*, mas eu pretendo implantar o *Planner* para eles também. [...] O *Planner* ajuda controlar os relatórios, definir metas e definir prazos. Eu acho que ajuda. [...] Quando teve aquele treinamento do RH, eu não conhecia. (ENTREVISTADO 11).

Nesse sentido, diversos entrevistados apontam a necessidade de que haja um suporte mais efetivo por parte do setor de recursos humanos da SES/MG, para acelerar o processo de assimilação de novas ferramentas de gestão mais adequadas à lógica do teletrabalho.

7.5. Ambiente de trabalho, relações interpessoais e familiares

7.5.1. Relações interpessoais e ambiente de trabalho

Outra dimensão bastante discutida pela literatura que auxilia na compreensão do fenômeno do teletrabalho refere-se aos efeitos que a modalidade remota projeta sobre as relações interpessoais e sobre elementos da própria cultura organizacional. Questionados sobre o tema, os servidores da SES/MG ouvidos na pesquisa avaliaram que a adoção do teletrabalho melhorou a qualidade das relações e o clima geral do ambiente de trabalho. Sobretudo entre aqueles que aderiram ao regime híbrido (parte da jornada semanal cumprida na sede da Secretaria, parte em casa), há a avaliação de que a alternância entre os ambientes doméstico e corporativo garante a manutenção do convívio social, ao mesmo tempo em que reduz a margem para o surgimento de pequenos atritos diários, causados pelo contato e convívio frequentes. Como explicam três dos entrevistados:

Pelo menos onde eu trabalho continua tudo a mesma coisa, tem um grupo do setor e as pessoas que a gente sempre conversou e fora do setor também continua a mesma coisa. A diferença é que você encontra menos, mas as relações não se modificaram. Porque são relações de trabalho. Existem algumas relações pessoais de amizade que a gente leva, existem e elas permanecem, então não alterou nada. (ENTREVISTADO 14).

Eu acho mais fácil de lidar. Que, por exemplo, não tem tumulto. A gente se vê pouco, então a relação ficou mais tranquila. (ENTREVISTADO 12).

Eu acredito que as relações foram fortalecidas, em alguma medida. Eu acredito que não teve perda nenhuma, não. Porque como a implementação do teletrabalho não foi integral, ou seja, as pessoas continuam vindo aqui presencialmente, esse elo que só a presença, na minha opinião, que viabiliza, ele foi mantido. Então, não houve prejuízo para as relações interpessoais, muito pelo contrário, houve uma satisfação maior das pessoas que podem fazer o teletrabalho. Que é visível a olhos vistos, que elas estão mais satisfeitas. E isso implica em uma qualidade de trabalho, engajamento maior, possivelmente. (ENTREVISTADO 3).

De acordo com alguns servidores participantes do estudo, a alternância de modelos de jornada ao longo da semana ajudaria não apenas a dar mais objetividade e dinamismo aos processos gerenciais realizados presencialmente (sobretudo reuniões), mas também contribuiria para manter os fluxos de informação mais precisos e ágeis, evitando desencontros de informação decorrentes da comunicação à distância.

Acho que uns momentos que as pessoas estão de teletrabalho, talvez a possibilidade de haver ruídos de comunicação é maior. Porque, por exemplo, você escreve uma mensagem para uma pessoa no *WhatsApp* ou um *e-mail*. Você não está falando com a pessoas, então ela pode interpretar o texto escrito de diversas formas, entendeu? Acho que nos momentos que as pessoas estão de teletrabalho, existe a dificuldade nesse sentido. (ENTREVISTADO 6).

Igual na minha equipe, tem um dia que vai todo mundo, todo mundo presencial. Então, quarta-feira, costuma ser o dia do tema gerencial e tudo. Então, isso é bom. Um dia que toda equipe vai. A gente percebeu essa necessidade com o tempo, porque antes não tinha. (ENTREVISTADO 4).

Por um lado, observa-se que a maioria dos entrevistados identifica vantagens muito evidentes no teletrabalho: menos cansaço, maior capacidade de concentração e economia de tempo e de dinheiro. Por outro lado, também mencionam uma série de benefícios profissionais no regime presencial: maior agilidade de resolução de

problemas emergenciais e de comunicação, maior integração das equipes, contatos com colegas, etc. Dessa forma, na palavra de quatro dos entrevistados, o regime híbrido seria o ideal, pois traz para os servidores os melhores aspectos de cada modelo:

Para mim, hoje o melhor sistema é o híbrido. Eu não gostaria também de ficar 100% é teletrabalho. Eu acho que a gente perde muito a convivência. Você perde até a chance de se inteirar mais da instituição. Conviver tanto com os problemas, quanto com as coisas boas. Então, eu acho que o híbrido é o ideal, questão de qualidade de vida, questão de economia. Porque eu venho de carro. Eu dirijo o meu próprio carro. Então ficar em casa 2 dias, economiza em tudo. (ENTREVISTADO 11).

Eu trabalho teletrabalho terça e quinta e presencial na segunda, quarta e sexta. (...) Para mim, eu acho que está bom. Terça e quinta está bom sim. E como eu sou coordenadora, eu sinto necessidade de na segunda-feira estar aqui e na sexta-feira. Segunda-feira os pepinos chegam e na sexta-feira no apagar das luzes, sempre tem alguma coisa, então eu sinto a necessidade de estar aqui. Então, terça e quinta pra mim, está tranquilo. (ENTREVISTADO 9).

Eu acho que o ideal e que foi algo que funcionou bem lá no SGP foi esse sistema híbrido. Assim, porque as pessoas revezam alguns dias estão de teletrabalho e outros dias de presencial. Em uma escala fixa todo mundo sabe que dia você pode encontrar. Sempre tem alguém para atender sobre determinada demanda, então nunca fica assim completamente desfalcado, eu acho que é o melhor dos mundos. (ENTREVISTADO 8).

Então, eu acho que é bom ter os dias que a gente vem presencialmente, às vezes para ter uma reunião. Às vezes, eu preciso conversar com alguém, mas o 100% presencial, às vezes, ele perde um pouco de coisas que a gente consegue no teletrabalho, que às vezes é até um tempo para você pensar: 'ah eu tenho que estruturar tal projeto ou eu tenho que ler e revisar qual o documento.' E, às vezes, em teletrabalho a gente tem mais concentração para realizar este tipo de atividade. (ENTREVISTADO 5).

O modelo híbrido também é destacado como sendo aquele que melhor contribui para a manutenção de boas relações interpessoais no ambiente profissional. De modo geral, os entrevistados argumentam que, para além das questões de comunicação e resolução ágil de problemas, a presença física em um mesmo ambiente de trabalho é importante para integrar as equipes e manter boas relações entre seus integrantes. Segundo um dos entrevistados:

Tem colegas que, às vezes, ficam tanto teletrabalho que ele se sente excluído daquela equipe que está ali. Por exemplo, uma equipe que

têm muitos MGS, vamos assim dizer. Ela fica um pouco a par da rotina, da dinâmica, às vezes, de um momento de confraternização e da comemoração de aniversário. Tem esses pontos que são colocados, por isso que é importante fazer sempre essas reuniões para buscar todo o grupo e nivelá-los. Vamos assim dizer. (ENTREVISTADO 10).

Observou-se, portanto, que, apesar de identificar uma série de benefícios no teletrabalho, a maioria dos entrevistados está atenta para a necessidade de interação social com colegas de equipe. Até entre os poucos entrevistados que manifestaram o desejo de serem alocados em teletrabalho integral, houve a opinião de que momentos de interação presencial são importantes para a melhor integração das equipes.

Ainda que a interação presencial seja apontada como elemento central para a manutenção de um bom ambiente de trabalho, muitos dos servidores entrevistados chamam a atenção para a dificuldade de manter a concentração e a produtividade nas dependências da SES/MG, sobretudo durante a realização de tarefas mais complexas.

Para ser sincera? [...] Eu acho maravilhoso, porque, pelo menos para mim, incomoda demais um ambiente de trabalho com muita, muita gente falando, muito barulho. Eu acho aqui, vindo trabalhar presencial, as pessoas acabam dispersando muito. Falo por mim. Pelo menos quando eu estou em casa, eu consigo focar mais no trabalho, então eu acho que eu sou mais produtiva. Então, eu vejo uma forma positiva. (ENTREVISTADO 1).

A Secretaria, eu hoje trabalho no 13º andar. Ele talvez seja o andar mais cheio, andar mais populoso. Então tem muita conversa paralela nos corredores, muitas reuniões não são feitas nas salas de reuniões, muitas reuniões são feitas nas próprias mesas, além de ligações. Então, tem muitas conversas paralelas. [...] Eu já tive períodos de ficar mais concentrada, mas ultimamente tem me atrapalhado muito, especialmente quando as conversas não são assuntos de trabalho. (ENTREVISTADO 2).

É particular meu. Eu acho que tem gente que não se importa, por exemplo, eu uso fone de ouvido. Eu falo que depois de velha eu comecei a usar o fone de ouvido. Que eu coloco e tenho uma playlist que é de música para trabalhar concentrada. [...] Música para trabalhar concentrada, só instrumental. [...] Esse desgaste que a gente tem para concentrar aqui no trabalho. Eu acho que dá um desgaste mental, entendeu? Cansaço mental mesmo. (ENTREVISTADO 11).

Dessa forma, observa-se que a implementação do teletrabalho na SES/MG parece ter alterado não apenas parte das rotinas laborais, mas também aspectos e dinâmicas relacionais (profissionais e interpessoais). E é nesse sentido que os entrevistados alertam para uma série de vantagens e prejuízos decorrentes dessas

mudanças: menos contato pessoal pode contribuir para diminuir conflitos cotidianos entre membros das equipes, bem como potencializar a concentração dos profissionais. Por outro lado, a redução da interação pessoal pode criar ruídos e aumentar a morosidade da comunicação, bem como distanciar servidores de suas chefias.

7.5.2. Teletrabalho e relações familiares: adaptação das rotinas e das relações domésticas

Outra dimensão amplamente discutida na literatura sobre teletrabalho (e, também, muito presente nos relatos dos servidores entrevistados) diz respeito aos efeitos que a adoção do modelo de trabalho remoto projetou sobre as dimensões doméstica e familiar. Nesse sentido, analisa-se a percepção dos profissionais sobre os benefícios e malefícios que a adesão ao teletrabalho trouxe para suas esferas pessoais, sobretudo para aqueles que têm filhos em casa.

Inicialmente, muitos dos relatos apontam para a dificuldade de adaptação ao teletrabalho, logo nos primeiros momentos da pandemia. A dificuldade para conciliar a realização de tarefas domésticas (cuidar da casa e dos filhos) com atividades profissionais apareceu nas falas de diversos entrevistados, sobretudo mulheres.

Ele está com 3 anos, mas foi bem pesado. Porque eu tenho a minha mãe, que tem 80 anos, então não tem quem olhasse. A moça que nos ajuda em casa, nossa auxiliar, nós tivemos que afastar por conta da pandemia. Então, eu tinha que trabalhar aqui, criança, limpar a casa e fazer almoço. Foi uma loucura. Até eu conseguir organizar e comprar um robô para me ajudar. Mas é igual eu falei, no início, foi muito desesperador. Depois consegui adequar e fazer tudo, ter o controle. (ENTREVISTADO 7).

Às vezes tem alguns pontos que são cansativos na rotina, porque a gente tem que organizar o local da casa como um local de trabalho e como eu tenho duas crianças eu ainda não consegui reservar este espaço. Eu trabalho no mesmo espaço que eles, então é organizar o espaço de trabalho para a vida de mãe, casa e escola. Às vezes, é um pouco conturbado, porque nem todos os dias a gente está com o setor tranquilo. Tem dias que acontecem algumas complicações no trabalho e que eu não posso dar atenção para casa e acabo tendo alguns estresses, porque a rotina do dia a dia não muda. A criança está ali, a criança chora, faz birra. Então, às vezes, tem esse ponto, dificultador. Mas a gente vai se ajustando e dando um jeito, mas ainda assim eu prefiro estar em casa com eles. Algumas horas que às vezes dificulta e você tem que desenvolver uma tarefa ali e algo que precisa

ser liberado naquele momento, que eu preciso de ter um pouco mais concentração e era um momento que eles estão em casa comigo, então eu encontro um pouco de dificuldade sim. [...] Quando eu tenho uma reunião, eu saio daquele local e eu vou para um outro quarto. E fico lá sozinha, eles não têm acesso. Às vezes são as dificuldades, por isso que a gente vai se adequando. Assim, eu prefiro deixar as reuniões para a parte da tarde, que a outra criança vai para escola, a gente vai se adequando na forma que vai se encaixando os horários. Por exemplo, ano que vem os dois vão para escola e vai ficar super tranquilo para mim. As tardes eu vou ficar liberada com os dois, mas claro que tem dias que crianças está doente, está com um problema e é uma outra questão que eu acho importante. Criança adoece, a gente adoece, não é? Eu tenho duas crianças, um está na escola e a outra não está. Então, o outro adoeceu 550 vezes durante o ano, todas as vezes que ele adoeceu e transmitiu para outra. Então, foi um pesadelo na minha vida, virou um pesadelo, porque a criança doente e por conta da pandemia, o menino dá um espirro, não pode ir para a escola, os dois dentro de casa e eu trabalhando. Então, teve algumas fases que dificultaram a minha vida, mas imagina se eu tivesse presencial? Eu tinha surtado. Porque como que eu ia fazer, deixaria duas crianças doentes sem eu estar presente e ter que vim trabalho presencial, simplesmente eu ia faltar o serviço, simplesmente eu ia faltar ao serviço ou ia pegar um atestado e não iria vir de qualquer jeito. Ou eu faltaria ou descontaria no meu salário, sem problema nenhum, ou eu pegava um atestado. Porque como eu vou deixar a criança doente, sem ninguém e a escola não aceita. Então, quando eu falo que isso foi um ganho para muitas mães que puderam ficar na pandemia em casa. (ENTREVISTADO 14).

Então, por exemplo, eu tive que reeducar a família para isso. Também foi um momento de falar e de colocar os adolescentes para ajudarem, então nisso também contribuiu, até porque esse crescimento deles, porque antes eles tinham tudo na mão. E eu vejo que é positivo também, no desenvolvimento deles. Então, a gente distribui as funções para um, faz uma coisa. Mas, se eu não tomar cuidado, eu fico um pouco desgastada. De estar em casa e aí você está vendo que tem alguma coisa para fazer. Eu também gosto de cozinhar, então eu passei a cozinhar em casa e comer menos e restaurante. Porque trabalhando aqui acabava comendo todos os dias em restaurante. Em casa, eu gasto esse tempo a mais também. Com a cozinha, com os afazeres. (ENTREVISTADO 11).

O que os servidores indicam é que a implementação do teletrabalho trouxe alterações não apenas para suas rotinas profissionais, mas também para seus ambientes domésticos e familiares. Diversos aspectos das rotinas domésticas precisaram sofrer adaptações para comportar o trabalho que passou a ser realizado em casa. Os relatos evidenciam, por exemplo, procedimentos para separar um ambiente da casa para a realização de reuniões ou para o trabalho; da adequação das rotinas de estudos dos filhos com os horários de trabalho; da conciliação dos afazeres domésticos com as obrigações profissionais.

A despeito dessas questões, praticamente todos afirmaram que, passado o período crítico da pandemia, estão hoje bem adaptados ao modelo híbrido. Alguns chegam a dizer que, se lhes fosse oferecida a possibilidade, adotariam até o modelo de teletrabalho integral. Com o reestabelecimento da rede de suporte doméstico (escolas e empregadas domésticas), há a avaliação, por parte desses servidores, de que o teletrabalho integral possibilitaria economia de tempo e facilitaria a rotina diária.

Porque eu levo ele de manhã, deixo ele na escola antes de vir, eu tenho que sair daqui também, obrigatoriamente, cinco e meia para conseguir chegar na escola e pegar ele, porque a escola fecha as dezoito horas. Então, lá de casa, eu consigo sair de lá umas 10 para às seis para buscá-lo, que é mais perto. Eu não tenho que andar daqui para o estacionamento, então a distância até pegar, pegar o trânsito aqui, o outro lá, eu não pego tanto trânsito de casa. É muito mais fácil. (ENTREVISTADO 7).

Quando eu venho presencial, por que que dificulta minha vida? Porque eu desloco da minha casa, com as duas crianças. Levo para casa da minha mãe, só que junto não é só as crianças. Todas as vezes que eu levo, eu tenho que deslocar quase que a metade da casa, porque tem que levar brinquedo, tem que levar fralda, tem que levar roupa, tem que levar o uniforme, tem que levar a merenda, tem que preparar o lanche, o tipo de comida que vai levar para escola, organizar a mochila, vê se faltou isso e não faltou aquilo, então a minha dificuldade maior é essa, porque quando eu venho presencial, eu fico extremamente cansada. Primeiro eu tenho que acordar às cinco horas da manhã para eu conseguir organizar tudo, colocar dentro do carro, descer com as duas crianças, deslocar para a casa da minha mãe, tirar tudo do carro e tirar um por um. Tem que dar ainda a mamadeira para um, a mamadeira para o outro. Porque eles sentem falta estão acostumados comigo e tal, para depois eu me deslocar, pegar o trânsito e vir para o trabalho. E assim tudo em uma rotina, porque eu tenho que chegar cedo para eu sair cedo, porque eu tenho que buscar a outra e a minha mãe já idosa, já tem todas as dificuldades. E tem que buscar o outro na escola, então é uma loucura. E quando estou em casa, eu não tenho esse andario e essa perda de tempo de ficar indo para lá e para cá. Consigo desenvolver todas as minhas atividades em casa, sem problema nenhum, mesmo com eles. [...] Eu espero de verdade que seja regulamentado 100% teletrabalho, não como mãe, como pessoa também, eu acho que faz bem para ter essa liberdade para você conseguir ficar em casa. Você está com mais liberdade, além da economia que você tem e você fica menos cansada pelo deslocamento que você tem, pois você acorda cedo. Você tem que arrumar um cabelo e tem que fazer uma maquiagem. É todo um aparato, principalmente, no que se diz respeito à ser mulher. Você vai no salão, faz a unha e cabelo. Não é que você não tenha que se cuidar, mas você não tem aquela obrigatoriedade. Você pode fazer outro dia, não precisa ser agora. Você não tem aquela obrigação de ser agora. Então, de verdade, eu espero que isso aconteça. Mas não é fácil, ainda mais para quem é mãe como eu. [...] Às vezes, você fica um pouco estressada, com a criança ali e com a rotina de trabalho. Mas de verdade. Ainda, assim, eu prefiro continuar com a opção 100% de teletrabalho. (Entrevistado 14).

Outro ponto importante a ser analisado (e mencionado pelos servidores entrevistados de modo recorrente) envolve a possibilidade que o teletrabalho oferece

de aumentar o tempo de convivência com familiares. Segundo três dos profissionais ouvidos na pesquisa, trabalhar de forma remota permitiu maior contato e melhor gerenciamento da educação cotidiana dos filhos.

Assim que eu tive a oportunidade de conviver com os meus filhos. Que eu não tinha tido antes, porque a minha área na Secretaria sempre foi muito pesada. Eu sempre gerenciei pessoas. No início, eu tinha 60 funcionários, quando eu estava lá na central. Então, depois eu fui fazer pós-graduação à noite, na Escola de Governo, porque eu sou formada em nutrição, então eu entrei na área de logística. Apesar de querer ter a realização pessoal de estar mais próximo da minha casa, eu não tinha muita experiência nessa área. Ainda mais com uma logística grande, igual é na SES. E aí, eu fui estudar. Mas acaba comprometendo um pouco o tempo para família. Quando eu me vi em casa, o dia todo com eles. Se teve um lado bom da pandemia, para mim, foi esse, não é? [...] Muito mais com eles e numa fase que eles precisavam mais, porque era pré-adolescente, adolescente. Então, isso foi muito rico. Esse tempo de passar junto, tanto é que eu me esforcei agora para continuar. (ENTREVISTADO 11).

Bom, onde eu vejo a vantagem. São crianças pequenas e no mundo em que a gente vive, cada vez mais as pessoas têm filhos, mas elas não conseguem criar e nem participar da vida, porque você entrega o menino seis horas na escola e busca seis da tarde, quando você busca o menino, ele volta a dormindo da escola e não tem convívio com a família, o convívio dele é com estranhos. Por mais que esteja na escola. Querendo ou não, por mais que eu esteja de manhã com eles, é um trabalho e tal, mas assim ninguém trabalha esporadicamente um dia todo que você tem que sentar na cadeira ali e vai produzir sem dar uma piscada de olho. Não existe em local nenhum. Eu não trabalho com a paciente, eu não lido com pacientes, são processos. Eu estou respondendo é uma demanda. Você tem momentos de intervalo e você consegue dar uma atenção, a criança quer alguma coisa uma e consegue fazer esse intervalo. Você consegue desenvolver duas, três tarefas ao mesmo tempo mesmo, mesmo com as crianças. É corrido, às vezes, tem que dar uma atenção maior. Tem dia que um que chora e briga e tal, mas dá para socorrer. Eu nunca deixei de fazer uma entrega atrasada por causa dos meus filhos, nunca deixei de participar de nada por causa dos meus filhos. Enfim, tudo funciona e flui perfeitamente. (ENTREVISTADO 14).

Neste período era, porque já entende também, vai para escola. E assim, o que ele não entendia é até o contrário era questão de eu não ficar em casa fazendo teletrabalho. Porque ele falava: 'Mãe, as mães todas estão fazendo teletrabalho, só você que não'. E eu ainda viajava. Então, assim, quando eu chegava em casa eu deixava nem me olhar. Porque eu chegava com medo da contaminação, o medo da contaminação era tão grande, que eu tirava a roupa no corredor praticamente. Lavava até a orelha atrás assim, esfregando tudo. [...] Então ele queixou muito nesse período, por isso ele falava que a mãe de todo mundo fica em casa, menos a minha. (ENTREVISTADO 10).

De modo geral, as falas coletadas permitem inferir que diversas dimensões de ordem pessoal contribuem para que o teletrabalho seja bem aceito entre os servidores da SES/MG: o sentimento de que o ‘tempo rende mais’ e pode ser melhor gerenciado; a economia de tempo e dinheiro com deslocamento, ou mesmo com vestuário; maior flexibilidade de tempo e possibilidade de estar mais perto dos filhos, etc. Todos os servidores entrevistados afirmaram que a qualidade de vida melhorou após a implementação do teletrabalho, apesar de também terem percebido um ligeiro aumento das tarefas domésticas. A possibilidade de estar mais próximo da rotina familiar faz com que mesmo aqueles que trabalham em regime exclusivamente presencial afirmem que o teletrabalho é uma modalidade mais interessante, obviamente quando compatível com as atividades exercidas.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia do COVID-19 trouxe uma série de mudanças para diversas esferas da vida social, sobretudo para o mundo do trabalho, as restrições impostas pela crise sanitária e a velocidade das transformações necessárias para tentar contê-la trouxeram muitas incertezas. Em um primeiro momento, muitas organizações foram obrigadas a promover mudanças em seus modos de organização e rotinas de trabalho, com objetivo de não paralisarem suas atividades. Essa realidade se mostrou ainda mais aguda no serviço público, principalmente em atividades essenciais e de caráter interrupto como, por exemplo, as do campo da saúde, centrais para o enfrentamento da pandemia.

Em Minas Gerais, a SES/MG precisou promover uma série de ajustes em suas estruturas, fluxos e rotinas de trabalho, na tentativa de minimizar os impactos da pandemia sobre seus quadros e, ao mesmo tempo, oferecer condições para que as políticas do SUS continuassem a ser oferecidas com a maior qualidade possível. Entre as principais estratégias adotadas pela pasta para garantir a continuidade de sua operação esteve a implementação da política de teletrabalho entre parte de seus servidores administrativos. Em um primeiro momento, a implementação do trabalho remoto se deu de forma emergencial, em muitos sentidos improvisada e sem a devida regulamentação. Passado o período mais agudo da pandemia, no entanto, e já com as atividades sociais e profissionais retornando à normalidade, o teletrabalho passou a ser adotado de modo definitivo pela pasta, em função da percepção, por parte da gestão central do executivo mineiro, de que o modelo trouxe uma série de vantagens para o serviço público, sem comprometer a qualidade e a quantidade de suas entregas.

Especificamente na SES/MG, a adoção do teletrabalho trouxe consigo uma série de mudanças nos ritmos, lógicas e modos de operação de alguns setores da pasta. Além disso, o processo também evidenciou idiossincrasias e contradições de determinadas práticas e rotinas de gestão até então adotadas pelo órgão. Nas falas dos servidores entrevistados, aparece a percepção muito clara de que, juntamente com os benefícios do teletrabalho, como a maior flexibilidade dos ritmos de execução e dos locais de trabalho, veio também um grande aumento da carga de serviços. Ao longo do trabalho de campo, diversos servidores afirmaram que têm exercido uma jornada de trabalho superior à regulamentada. Além disso, recebem muitas

mensagens para tratar de assuntos profissionais, em seus telefones pessoais, fora do horário pactuado para o exercício das atividades. Muitos entrevistados relataram que, após a adoção do teletrabalho, têm percebido sobrecarga de trabalho, bem como dificuldades de separar a vida profissional e pessoal.

Constatou-se ainda que, com o reforço das lógicas de controle de entregas e apuração de metas, começam a aparecer relatos de servidores que se sentem psicologicamente pressionados a aceitar tal invasão da esfera privada pelas tarefas profissionais, para demonstrar sua produtividade e, com isso, conseguir se manter em teletrabalho. Tais relatos, no entanto, convivem com outros que dão conta da necessidade de se estar fisicamente no ambiente de trabalho para “não ser esquecido”. Em algumas falas, tal mistura de sentimentos já aparece associada a um percepções de esgotamento mental.

Não por acaso, a principal dimensão do teletrabalho problematizada pelos profissionais entrevistados é a do controle que a gestão da SES/MG exerce sobre os servidores e suas atividades. Antes da pandemia, muito do exercício cotidiano da supervisão dos profissionais estava relacionado ao controle de sua presença física, bem como de suas movimentações. Com a entrada do teletrabalho no contexto da SES/MG, a lógica do “controle físico de corpos” se esvazia e, em alguma medida, passa a se concentrar no controle da produção e das entregas feitas pelos profissionais.

Tal transição, no entanto, não aconteceu sem atritos e ruídos. Diante da exigência de que o controle e a avaliação dos processos, fluxos e rotinas de trabalho passasse a ser feito a partir da mensuração da produção e das entregas de cada servidor, evidenciou-se que a SES/MG ainda não dispunha de um mapeamento suficientemente detalhado de suas atividades e processos. Tanto que muitos dos gestores entrevistados pela presente pesquisa relatam que somente após a adoção do teletrabalho (e a conseqüente imposição de novos instrumentos de monitoramento e controle das atividades da pasta) é que a Secretaria passou, de fato, a adotar processos mais estruturados de registro de seus fluxos de atividades, produtos, entregas e processos de trabalho.

Tanto que, durante os primeiros meses da pandemia, a fiscalização do teletrabalho a partir dos novos instrumentos de monitoramento e controle era vista como um protocolo meramente cerimonial, determinado pela legislação. Com o passar do tempo, no entanto, esses mesmos instrumentos passaram a ser utilizados para

subsidiar processos de gestão dos trabalhos e parametrizar indicadores de produtividade.

Em termos normativos, tais mudanças se materializam na Resolução Conjunta SEPLAG/SES nº 10.481, de 27 de dezembro de 2021. Dispondo sobre a implementação do regime de teletrabalho na SES/MG, o texto trouxe um dispositivo que cristalizou o entendimento da pasta sobre as novas lógicas de monitoramento e controle do trabalho de seus servidores: “[...] comprovação das entregas e do atingimento das metas de desempenho e produtividade individuais pelo servidor público em regime de teletrabalho, validadas pela chefia imediata, equivalerão ao cumprimento da respectiva jornada de trabalho” (MINAS GERAIS, 2021, *online*).

Logo, o que se observa é que, ao impor novas lógicas de controle e de monitoramento das atividades dos servidores, o teletrabalho evidenciou que grande parte do modelo de gestão da SES/MG era sustentada na lógica do controle da jornada, com o servidor vendendo seu tempo à disposição da Administração Pública, sem haver, entretanto, a mensuração precisa do volume e da qualidade de seu trabalho. Com a implementação do teletrabalho e o relativo esvaziamento da lógica do “controle físico dos corpos”, os sistemas de metas e a verificação das entregas passaram a desempenhar o papel de instrumentos de controle.

A Administração precisou, portanto, promover uma série de mudanças para se adaptar a esta realidade. Controlar a presença física dos servidores deixou de ser a preocupação de muitos gestores, que começaram a se orientar pela produtividade de sua equipe. A implementação do trabalho remoto parece ter fortalecido a gestão orientada por resultados e a demanda por produtividade. O processo de remodelagem dos instrumentos de monitoramento e avaliação passou a contar, inclusive, com a participação dos próprios servidores que, buscando manter a prerrogativa de trabalhar em regime remoto, começaram a tentar alinhar as diretrizes emanadas pela gestão da SES/MG a elementos de aumento de sua produtividade.

Esse aspecto, aliás, também merece destaque: como o teletrabalho passou a ser percebido como vantagem por parte dos servidores, as chefias da SES/MG passaram a manejar a possibilidade de sua concessão, tornando-o um mecanismo de barganha entre as equipes. Para aqueles percebidos como produtivos ou aderentes às novas normativas, permite-se a adoção de teletrabalho; já para aqueles tidos como improdutivos, ou pouco cooperativos com as novas lógicas, impõe-se a permanência em regime integralmente presencial. Tal “*gaming*”, no entanto, foi muito rapidamente

percebido pelos servidores da pasta, que passaram a enxergar esta prática como um mecanismo perverso de gestão.

Outra prova da dificuldade que a SES/MG teve para adaptar suas rotinas, fluxos e processos de trabalho às novas formas de monitoramento e controle trazidas pelo teletrabalho foi a relativa demora, por parte da gestão da pasta, em se apropriar das “gramáticas” de registro de atividades impostas pela gestão central do Executivo para a comprovação de sua produtividade. Dentro dos documentos gerenciais de monitoramento e controle elaborados pela SEPLAG/MG, a tradução das atividades tradicionalmente realizadas pela Secretaria de Saúde em termos que demonstrassem o atingimento de metas e a realização de entregas não se mostrou tarefa simples.

Tanto que, segundo os entrevistados, a Comissão de Teletrabalho da SES/MG ainda têm enfrentado dificuldade para padronizar os registros sobre o trabalho dos servidores em termos que a gestão central entenda que não houve redução da produtividade do órgão após a adoção do teletrabalho. Isso porque todos os documentos gerenciais elaborados pela SEPLAG/MG são orientados para a ideia de gestão por resultados e, conseqüentemente, voltados para o registro de entregas quantificáveis e mensuráveis. Entretanto, nem todos os servidores exercem atividades passíveis de serem traduzidas nesses termos, muitas atividades não geram produtos ou entregas concretas. Mesmo quando as atividades geram produtos concretos, alguns podem envolver processos de trabalho mais complexos, aspecto nem sempre observado pelos instrumentos de monitoramento. Por exemplo, pode-se exigir que um servidor faça dez pareceres por semana; entretanto, não se leva em consideração que alguns pareceres são consideravelmente mais complexos do que outros.

Nesse contexto, a SES/MG parece viver, atualmente, uma fase de refinamento de seus instrumentos de monitoramento e controle, tentando introduzir no processo a avaliação da complexidade dos trabalhos, bem como modos mais efetivos de se traduzir atividades em entregas em produtos. Paralelamente a isso, tornou-se necessário capacitar os servidores para o preenchimento adequado dos formulários, de modo a atender às novas lógicas de acompanhamento e comprovação de suas atividades.

Todo esse movimento, no entanto, ainda não parece ter se revertido em insumos informacionais para a Secretaria de Saúde. Na prática, a SES/MG ainda não se mostrou capaz de se apropriar dos registros que ela própria tem produzido para instrumentalizar seus processos de gestão. Só recentemente o órgão passou a utilizar

os dados sobre metas e entregas para tentar estabelecer linhas de base a serem utilizadas para mensurar sua produtividade.

Por fim, entre os servidores, parece haver consenso de que o teletrabalho não é adequado para todos os perfis profissionais. A adaptação aos diferentes modelos de trabalho (teletrabalho integral, teletrabalho híbrido, ou presencial integral) depende de uma série de características pessoais e profissionais dos indivíduos, da atividade exercida e, até mesmo, do contexto pessoal e familiar. Apesar disso, as entrevistas deixaram claro que a possibilidade de trabalhar em alguma modalidade de regime remoto é vista como um benefício. Tanto que muitos sequer vislumbram a possibilidade de voltar ao regime presencial integral. Um processo de mudança que começou imposto por uma crise sanitária acabou deixando marcas que parecem ser definitivas para o mundo do trabalho.

O Estado parece economizar com despesas relacionadas à manutenção de sua infraestrutura e a custeios como energia elétrica, água, passagens e diárias. Os servidores relatam maior autonomia e controle sobre suas rotinas, bem como economia com gastos de alimentação e deslocamento. Entre as profissionais mães, principalmente de crianças pequenas, o teletrabalho é percebido como uma conquista: facilita a adaptação da rotina de trabalho aos afazeres domésticos e familiares, bem como permite maior proximidade com os filhos. É por isso que, mesmo quando questionadas sobre a sobreposição entre as esferas pessoal e profissional, as servidoras mães manifestam forte desejo de continuar em teletrabalho. Inclusive, algumas afirmam que gostariam de aderir ao teletrabalho integral.

Isso posto, resta dizer que a questão do teletrabalho no serviço público de Minas Gerais ainda está em processo de mudança. Durante a pesquisa, o Estado promulgou várias normativas sobre o tema, o que demonstra o processo de adaptação do poder público à nova realidade laboral. De todo modo, o teletrabalho parece ter o potencial de desempenhar papel relevante para a melhoria do serviço público. O modelo remoto motiva os servidores, na medida em que possibilita a economia de tempo e de dinheiro, a flexibilização de suas jornadas e locais de trabalho, bem como maior flexibilidade de suas rotinas. Ou seja, traz a possibilidade de constituir um benefício tanto para os servidores quanto para a Administração Pública, que pode ser mais produtiva e econômica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G. S. *et al.* Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 4, p. 772-780, 2019.

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.15, n. esp., p. 511-533, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rhyjxT5KWZgwQDDp4pqbdFN/?lang=en>. Acesso em: 23 jun. 2022.

ALVES, R.V. Teletrabalho: um conceito complexo no Direito Brasileiro. **Revista da Faculdade de Direito de Uberlândia**, v. 35, p. 385-394, 2007.

ANTUNES, R. **Coronavírus: o trabalho sob fogo cruzado**. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2020.

ANTUNES, E. D.; FISCHER, F. M. A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. Dossiê COVID-19 e Saúde do Trabalhador. **Revista bras. saúde ocup.** n. 45, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000025920>. Acesso: 11 dez. 2021.

ARAÚJO, G. S. G. **Teletrabalho: evolução, desenvolvimento e sua identificação dentro da empresa de call center**. 30f. 2014. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Direito). Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, PB, 2014. Disponível em: <https://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/12858/1/PDF%20-%20Gildercia%20Silva%20Guedes%20de%20Araujo.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2022.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração do home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, artigo 5, Rio de Janeiro, mar. 2010.

BERNARDO, K. A. S.; MAIA, F. L.; BRIDI, M. A. As configurações do trabalho remoto da categoria docente no contexto da pandemia covid-19. **Revista Novos Rumos Sociológicos**, v. 8, n. 14 ago/dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/NORUS/article/view/19908>. Acesso em: 26 mar. 2022.

BITTAR, F. P. **Os impactos do home office na qualidade de vida dos trabalhadores no contexto da pandemia de COVID-19**. 2021. 79f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/33324>. Acesso em: 23 jun. 2022.

BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, v. 2, n. 4, p. 106-127, 2003.

BRASIL. **Decreto-lei N. 399 – 30 de abril de 1938**. Aprova o regulamento para execução da lei n. 185, de 14 de janeiro de 1936, que institui as Comissões de Salário Mínimo. 1938. Disponível em: <https://legis.senado.gov.br/norma/523433/publicacao/15708212>. Acesso em: 24 mar. 2022.

BRASIL. Presidência da República **Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm. Acesso em: 12 mar. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12551.htm. Acesso em: 06 mar. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Medida Provisória nº 1108, de 2022**. 2022. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-1.108-de-25-de-marco-de-2022-388651514>. Acesso em: 06 ago. 2022.

BRIDI, M. A.; BOHLER, F. R.; ZANONI, A. P. **O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2020. Disponível em: https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/RELATRIO_DE_DIVULGAO_DA_PESQUISA_SOBRE_O_TRABALHO_REMOTO.pdf. Acesso em: 24 mar. 2022.

CARNEVALE, B. Nova Medida Provisória do Teletrabalho: O que muda em 2022? **Factorial**, 2022. Disponível em: <https://factorialhr.com.br/blog/medida-provisoria-do-teletrabalho-2022/>. Acesso em: 30 jun. 2022.

CARVALHO, A. C. L.; BLIACHERIENE, A. C.; ARAÚJO, L. V. Quando um vírus nos desafia: pandemia, novas tecnologias e teletrabalho – desafios do século XXI. **Rev. Controle**, Fortaleza, v. 18, n.2, p. 21-41, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.32586/rcda.v18i2.640>. Acesso em: 06 jun. 2022.

CAVALCANTI, L. M. R.; GUERRA, M. G. G. V. Os desafios da universidade pública pós-pandemia da COVID-19: o caso brasileiro. **Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ**, Rio de Janeiro, v.30, n.114, p. 73-93, jan./mar. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362021002903113>. Acesso em: 05 mar. 2022.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Teletrabalho no Brasil e mundo: legislações comparadas: estudo de relações do trabalho**. Brasília: Confederação Nacional da Indústria, 2020. 58 p. Disponível em: <https://conexaotrabalho.portaldaindustria.com.br/media/publication/files/Teletrabalho%20no%20Brasil%20e%20mundo.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016**. 2016. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf. Acesso em: 15 mar. 2022.

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO. **Sistema eletrônico do serviço de informação ao cidadão**. 2022. Disponível em:

<https://acessoainformacao.mg.gov.br/sistema/site/index.aspx>. Acesso em: 03 nov. 2022.

COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007.

COSTA, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 462-474, 2013.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 115, p. 139-154, mar. 2002.

DURÃES, B.; BRIDI, M. A. C.; DUTRA, R. Q. O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital? **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 36, n. 3, set./dez. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030005>. Acesso em: 08 jun. 2022.

FINCATO, D. Teletrabalho na reforma trabalhista brasileira. **Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, v. 8, n. 75, p. 58-72, fev. 2019. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/152290>. Acesso em: 03 abr. 2022.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Teletrabalho no serviço Público de Minas Gerais: Relatório Final**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2020. 66 p. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1MHIP3F2I7f13X_6zCMtH8z36tgzNatEW/view. Acesso em: 05/03/2022.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M e GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 64-89.

GAURIAU, R. Breve estudo comparado sobre o teletrabalho na França e no Brasil. **A mulher e o Direito do Trabalho**, Ano IX, n. 83, out./nov. 2019. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/165761/2019_gauriau_rosane_estudo_teletrabalho.pdf. Acesso em: 31 jul. 2022.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. S.; NASCIMENTO, J. A. S. Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. **Carta de Conjectura**, n. 47, 2020a. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200608_nt_cc47_teletrabalho.PDF. Acesso em: 31 jul. 2022.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. S.; NASCIMENTO, J. A. S. O teletrabalho no setor público e privado na pandemia: potencial versus evolução e desagregação do efetivo. **Carta de Conjectura**, n. 48, 2020b. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2020/08/o-teletrabalho-no>

setor-publico-e-privado-na-pandemia-potencial-versus-evolucao-e-desagregacao-do-efetivo/. Acesso em: 05 mar. 2022.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. S.; NASCIMENTO, J. A. S. **O trabalho remoto potencial e efetivo no Brasil**: por que o hiato elevado entre estes. Rio de Janeiro: IPEA, 2022. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11094/1/td_2738.pdf. Acesso em: 06 mar. 2022.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. **Rev. Adm. Pública**, v. 45, n. 6, dez. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/5SmrGDVXpz4zqP7hMSBZS4k/?lang=pt>. Acesso em: 16 maio 2022.

HAN, B. C. **Sociedade do cansaço**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

HAU, F.; TODESCAT, M. O Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores e seus Gestores: Vantagens e Desvantagens em um Estudo de Caso. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/50036/o-teletrabalho-na-percepcao-dos-teletrabalhadores-e-seus-gestores--vantagens-e-desvantagens-em-um-estudo-de-caso->. Acesso em: 31 jul. 2022.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41. n. 2, abr./jun. 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Resultados da pesquisa PNAD COVID-19**: indicadores mensais: junho de 2020, mercado de trabalho. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/>. Acesso em: 16 mar. 2022.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. 11% dos trabalhadores estiveram em trabalho remoto em 2020 no Brasil. **Portal IPEA**. 2021. Disponível em: https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/index.php?option=com_content&view=article&id=38263&catid=3&Itemid=3. Acesso em: 03 ago. 2022.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Atlas do Estado Brasileiro. **Portal IPEA**. 2022. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/consulta/64>. Acesso em: 24 mar. 2022.

JATAHY, P. J. C.; VIEIRA, M. M. F. Mudança organizacional, controle e desempenho: a experiência do banco central do Brasil com o combate à lavagem de dinheiro. **o&s**, v.11, n. 31, set./dez. 2004. Acesso em: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302004000300005>. Acesso em: 11 fev. 2022.

LEWIN, K. **Field theory in social science**. New York: Harper and Row, 1951.

LEWIN, K. Frontiers in group dynamics. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.) **Field theory in social science**: selected theoretical papers. New York: Harper Torchbook, 1947. p.188-237.

LIMA, N. T.; BUSS, P. M. B; SOUSA, R. P. A pandemia de COVID-19: uma crise sanitária e humanitária. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 7, n. 36, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/yjBt8kkf6vSFf4nz8LNDnRm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 abr. 2022.

MACIENTE, A. N. Essencialidade, contato interpessoal, teletrabalho e automação das ocupações no mercado formal brasileiro: riscos e potencialidades advindos da covid-19. In: IPEA. **Mercado de Trabalho: conjuntura e análise**. Rio de Janeiro: IPEA, 2020. p. 55-64. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/200811_bmt%2069_web.PDF. Acesso em: 03 abr. 2022.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G.; ALMADA, L. Resistência à Mudança Organizacional e Estresse no Trabalho. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 15, n. 1, p. 8-24, 2016.

MARTINS, F. R. Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, artigo 9, set./nov. 2013.

MALTA, D. C. *et al.* A pandemia da COVID-19 e as mudanças no estilo de vida dos brasileiros adultos: um estudo transversal. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 29, n. 4, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ress/a/VkvxmKYhw9djmrNBzHsvxrx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 mar. 2022.

MELLO, Á. **O trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora...** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MELLO, D. Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. **Agência Brasil**. 2020. - Disponível em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>. Acesso em: 28 maio 2021.

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. Minas Gerais, 2020a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/47886/2020/>. Acesso em: 13 mar. 2022.

MINAS GERAIS. **Decreto Nº 48.275, de 24 de setembro de 2021**. Regulamenta a Política de Teletrabalho na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Minas Gerais, 2021a. Disponível <https://leisestaduais.com.br/mg/decreto-n-48275-2021-minas-gerais-regulamenta-a>

politica-de-teletrabalho-na-administracao-publica-direta-autarquica-e-fundacional-do-poder-executivo. Acesso em: 13 mar. 2022.

MINAS GERAIS. **Lei nº 23.674, de 09/07/2020**. Estabelece princípios e diretrizes para as ações relativas à adoção do teletrabalho no serviço público estadual e dá outras providências. 2020b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/23674/2020/>. Acesso em: 07 mai. 2022.

MINAS GERAIS. **Resolução conjunta SEPLAG/SES Nº 10.481, de 27 de dezembro de 2021**. Dispõe sobre a implementação do regime de teletrabalho, a que se refere o Decreto no 48.275, de 24 de setembro de 2021, na Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais. 2021b. Disponível em: <http://www.pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=198697&marc=>. Acesso em: 18 jun. 2022.

MINAS GERAIS. **Resolução Conjunta SEPLAG/SES Nº 10.598, de 14 de junho de 2022**. Altera a Resolução Conjunta SEPLAG/SES nº 10.481, de 27 de dezembro de 2021, que dispõe sobre a implementação do regime de teletrabalho, a que se refere o Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021, na Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais. 2022. Disponível em: <http://pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=200626&marc=>. Acesso em: 18 jun. 2022.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e prática de inovar**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1997.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Innovation & Management Review**, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292>. Acesso em: 24 mar. 2022. .

OBSERVATÓRIO DO TRABALHO DE MINAS GERAIS. **Ocupados em Home Office**. 2021. Disponível em: <http://observatoriotrabalho.mg.gov.br/pandemia/>. Acesso em: 15/ mar. 2022.

OLIVEIRA, M. C. D. O impacto do teletrabalho na efetividade dos resultados do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. **Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás**, Belo Horizonte, ano 2, n. 3, p. 49-66, jan./jun. 2020b. Disponível em: <https://revcontext.tce.go.gov.br/index.php/context/article/view/48/58>. Acesso em: 04 AGO. 2022.

OLIVEIRA, N. Teletrabalho ganha impulso na pandemia, mas regulação é objeto de controvérsia. **Senado Notícias**. Agência Senado. 2020a. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2020/07/teletrabalho-ganha-impulso-na-pandemia-mas-regulacao-e-objeto-de-controversia>. Acesso em: 24 mar. 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19**: guia prático. Genebra: Bureau Internacional do Trabalho,

2020. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf. Acesso em: 07 mar. 2022.

ONU NEWS. **Número de pessoas em trabalho remoto aumentou 10 vezes na América Latina**. 2021. Disponível em <https://news.un.org/pt/story/2021/07/1756362>. Acesso em: 30 jul. 2022.

PENA, R. F. A. População Economicamente Ativa (PEA). **Brasil Escola**. 2022. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/populacao-economicamente-ativa-pea.htm>. Acesso em: 20 de fev. 2023.

PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PETTIGREW, A. M. *et al.* **Shaping strategic change**: making change in large organizations: the case of the National Health Service. London, 1992.

RAMALHO, G. A. O home office nas relações de trabalho em empresas privadas e seus impactos na pandemia da covid-19 no Brasil. **Conteúdo Jurídico**. 2022. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/artigos/58590/o-home-office-nas-relaes-de-trabalho-em-empresas-privadas-e-seus-impactos-na-pandemia-da-covid-19-no-brasil>. Acesso em: 15 jun. 2022.

ROCHA, A. B. *et al.* Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a covid-19? **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 72, n. 2, p. 299-329, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.5215>. Acesso em: 13 mar. 2022.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan./mar. 2018.

SANTOS, V. M.; RENIER, F.; STICCA, M. Teletrabalho e impactos na saúde e bem-estar do teletrabalhador: revisão sistemática. **Psic., Saúde & Doenças**, Lisboa, v. 21, n. 3, dez. 2020. Epub 31-Dez-2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/348750745_Teletrabalho_e_impactos_na_saude_e_bem-estar_do_teletrabalhador_revisao_sistemica. Acesso em: 23 jun. 2022.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE. **Resolução 8.188, de 08 de junho de 2022**. 2022b. Disponível em: <https://www.saude.mg.gov.br/sobre/institucional/resolucoes?start=40>. Acesso em: 05 ago. 2022.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE. **Resolução SES/MG N° 7.966, de 04 de Janeiro de 2022**. 2022a. Disponível em: <https://www.saude.mg.gov.br/sobre/institucional/resolucoes?start=40>. Acesso em: 05 ago. 2022.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE. Comitê Interno de Teletrabalho. **Boas práticas para a implementação do regime definitivo de teletrabalho**. Belo Horizonte: Comitê de Governança do Teletrabalho, 2022d.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE. Comitê Interno de Teletrabalho. **Manual de preenchimento do relatório trimestral do regime definitivo de teletrabalho**. Belo Horizonte: SES-MG, 2022f. 14 p.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE. Comitê Interno de Teletrabalho. **Memorando-Circular nº 2/2022/SES/CIT2022** – Processo nº 1320.01.0097503/2022-91. Belo Horizonte: SES-MG, 2022c.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE. Comitê Interno de Teletrabalho. **Memorando-Circular nº 6/2022/SES/CIT2022** – Processo nº 1320.01.0097503/2022-91. Belo Horizonte: SES-MG, 2022e.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE. Comitê Interno de Teletrabalho. **Processo de implementação do regime definitivo de teletrabalho na SES/MG**. Belo Horizonte: SES-MG, 2022g. 19 p.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. **Resolução SEPLAG Nº 039, de 27 de maio de 2022**. 2022b. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/documentos-legislacao/resolucao-seplag-no-039-de-27-de-maio-de-2022/>. Acesso em: 23 jan. 2023.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. **Resolução SEPLAG Nº 069, de 21 de setembro de 2022**. 2022a. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/documentos-legislacao/resolucao-seplag-n-069-de-21-de-setembro-de-2022/>. Acesso em: 04 out. 2022.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. **Resolução SEPLAG Nº 084, de 11 de novembro de 2022**. 2022c. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/RESOLUCAO-SEPLAG-No-084-DE-11-DE-NOVEMBRO-DE-2022.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2022.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. Seplag conclui um mês de teletrabalho atuando no enfrentamento ao coronavírus e nos desdobramentos da pandemia. **Minas Gerais: Planejamento**, 2020. Disponível em: <https://www.planejamento.mg.gov.br/noticia/gestao/04/2020/seplag-conclui-um-mes-de-teletrabalho-atuando-no-enfrentamento-ao-coronavirus>. Acesso em: 23 out. 2022.

SERRA, P. **O Teletrabalho: conceito e implicações**. Universidade da Beira Interior, Lisboa, 1995.

SILVA, A. A. P. Teletrabalho: origem, conceito, fundamentação legal e seus desafios. **Jus.com.br**. 2020. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/81185/teletrabalho-origem-conceito-fundamentacao-legal-e-seus-desafios>. Acesso em: 09 maio 2022.

SILVA, L. V. *et al.* Análise dos Principais Fatores Observados em Mudanças Organizacionais: Uma Revisão da Literatura. In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. **Anais do VI SINGEP**, São Paulo, dez. 2017. Disponível em: <https://singep.org.br/6singep/resultado/8.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2021.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: exemplos de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@ Revista Eletrônica**, v. 17, n. 1, 2015. Disponível em: <http://www.fei.am.gov.br/wp-content/uploads/2020/06/2113-7552-1-PB.pdf>. Acesso em: 25 maio 2022.

SILVA, L. F.; MIRANDA, R. C. R. Resistência a mudanças no serviço público: a visão da área de treinamento e desenvolvimento de pessoas. **Caderno da Escola do Legislativo**, v. 18, n. 29, p. 179-210, jan./jun. 2016.

SZIMANOUSKI, A.; TEIXEIRA, J. R. R. **Teletrabalho uma tendência futura sendo antecipado pela crise da pandemia COVID -19**. 2020. Disponível em: <https://repositorio.camporeal.edu.br/index.php/tccdir/article/view/388/155>. Acesso em: 09 out. 2021.

TREMBLAY, D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 4-65, 2002.

TRIBUNAL DA JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Relatório de Gestão de Teletrabalho**. 2017. Disponível em: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/hotsites/relatorio-de-gestao-2017/teletrabalho-1.htm#>. Acesso: 04 AGO. 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Comitê gestor apresenta Relatório Trimestral do Teletrabalho**. 2020. Disponível em: <https://www.tce.mg.gov.br/noticia/Detalhe/1111623551>. Acesso em: 28 mar. 2022.

VIEIRA, C. G. Teletrabalho no Setor Público: Evolução Normativa e Potenciais Benefícios. **Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 6, 2020. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/epcp/cadernos/index.php/CM/article/view/108>. Acesso em: 19 mar. 2022.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6273/1/4938-Texto%20do%20Artigo-17807-1-10-20210331.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2022.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO:

O CASO DA SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS

Perguntas iniciais (Identificar a visão dos entrevistados):

1. Qual é o seu nome?
2. Quanto tempo você está na Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais?
3. Como foi o trabalho na época da pandemia? Ficou em teletrabalho?
4. Já havia trabalhado em teletrabalho antes?
5. Qual regime você está adotando agora (presencial, teletrabalho ou híbrido)?
6. Qual regime é de sua preferência, se pudesse escolher? Porque?
7. Qual dificuldade você acredita que possa existir na implementação do teletrabalho de forma permanente e duradora na SES/MG?
8. Quais fatores facilitadores você acredita que possa existir na implementação do teletrabalho de forma permanente e duradora na SES/MG?

Controle e produtividade:

1. Como a adoção do teletrabalho afetou os sistemas de monitoramento e avaliação de produtividade e qualidade do trabalho?
2. Você se sente mais produtivo em qual regime?
3. Como a adoção do teletrabalho afetou o controle que as chefias exercem sobre os fluxos, ritmos e rotinas de trabalho?
4. Como você avalia os métodos de controle atuais?
5. Você acredita que o método adotado para mensurar o teletrabalho na SES/MG é eficiente?
6. Se não acredita eficiente, qual método você acredita que seria um bom método de controle?

Relações interpessoais no ambiente de trabalho:

1. Como a adoção do teletrabalho afetou o convívio social e as relações interpessoais entre você e os outros servidores?
2. Como a adoção do teletrabalho afetou a comunicação e compartilhamento de ideias entre chefias, equipes e pares?
3. Como avalia as relações interpessoais no ambiente de trabalho com a implementação do teletrabalho. Acredita que melhorou, piorou ou não teve alteração?

Rotinas de trabalho e suas relações com a esfera doméstica/familiar:

1. Como o teletrabalho afetou a estruturação de rotinas, as condições de realização e a organização do trabalho?
2. Como o teletrabalho afetou a separação entre as esferas profissionais e pessoais?
3. Você utiliza o celular pessoal para trabalhar? Se sim, como se sente em relação a isso?
4. Os colegas te demandam em horários não comerciais ou em férias? Se sim, com muita frequência? Como se sente sobre isso?
5. Como o teletrabalho afetou as vivências pessoais nas esferas doméstica/familiar?
6. Como avaliaria: de forma positiva ou negativa?

Por fim, gostaria de fazer alguma consideração que não foi abordada?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: Teletrabalho no serviço público: o caso da Secretaria de Estado de Saúde.

Pesquisador Principal: Luís Felipe Zilli Do Nascimento.

Pesquisador Assistente: Vanessa Campos.

Caro(a) Senhor(a),

A Fundação João Pinheiro, representada pela mestrandia em Administração Pública Vanessa Campos, portadora do CPF, convida V. Sa. para participar, de forma voluntária, da pesquisa supracitada. O objetivo desse estudo é analisar o processo de mudança organizacional e os efeitos do teletrabalho no serviço público de Minas Gerais, a partir da pandemia da Covid-19. Para tanto, serão analisados a mudança no universo do trabalho, bem como a necessidade de reconfigurar muitas de suas lógicas e rotinas operacionais na Secretaria de Estado de Saúde, tendo como referência os diversos referenciais teóricos que abordam a temática. Para tanto, será aplicada uma entrevista semiestruturada e individual.

O estudo se justifica por sua proposta, que é conhecer os processos de implementação do teletrabalho no setor público, tendo em vista, principalmente, as relações interpessoais, as relações com a esfera doméstica/familiar, controle do trabalho e produtividade. Ao participar deste estudo, V. Sa. permitirá que o(a) pesquisador(a) perceba, apenas, a opinião dos participantes da pesquisa sobre a forma como ocorreu o processo. Portanto, não incluem esse estudo questões de foro íntimo, nem implica o levantamento de questões pessoais ou quaisquer constrangimentos psicológicos, bem como qualquer ocorrência de riscos éticos e riscos ao vínculo laboral do entrevistado. Conforme os princípios éticos que regem essa pesquisa (seguindo a normatização prevista na Resolução nº 510/2016-CNS/MS) asseguramos que toda e qualquer informação será sigilosa e tratada anonimamente garantindo que não haverá desconforto e riscos decorrentes da sua participação na pesquisa.

Reiteramos que as informações prestadas serão utilizadas para fins desta pesquisa científica e de outras atividades estritamente acadêmicas, como dissertações de mestrado, teses de doutorado e artigos científicos. A privacidade e o sigilo serão igualmente mantidos em todas as etapas da pesquisa, inclusive na confecção dos relatórios dirigidos aos órgãos de fomento que financiam o projeto. Assegura-se o registro anônimo dos dados.

O participante pode se sentir desconfortável ao responder a pesquisa, podendo interromper o processo a qualquer momento que julgar necessário. O presente estudo não oferece outros riscos ao participante, de modo que a proposta é apenas entrevistá-lo, com o objetivo de registrar a implementação do teletrabalho e suas modificações no ambiente de trabalho e da vida do servidor público. Os benefícios desse estudo serão de apoio para o diagnóstico e elaboração para um conhecimento mais aprofundado e, conseqüentemente, fornecendo subsídios para o aprimoramento do processo que está ocorrendo em relação as mudanças no contexto do campo de trabalho.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento, de forma livre, para participar desta pesquisa. Portanto solicitamos, por favor, preencher os itens abaixo.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

DADOS DO VOLUNTÁRIO DA PESQUISA:

Nome Completo:

RG:

Telefone:

E-mail:

Assinatura:

Cidade: Belo Horizonte/MG - **Data:**

DADOS DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL:

Nome Completo:

RG:

Telefone:

E-mail:

Assinatura:

Cidade: Belo Horizonte/MG - **Data:**