

# O impacto do teletrabalho na efetividade dos resultados do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais

## Mirtes Conrado Dias de Oliveira

Especialista em Gestão de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas, Belo Horizonte/MG, Brasil. Especialista em Criminologia pela Acadepol – Polícia Civil de Minas Gerais, Belo Horizonte/MG, Brasil e em Controle Externo pela Escola de Contas do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte/MG, Brasil. Servidora do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais.

**Resumo:** O teletrabalho é uma modalidade de trabalho a distância desenvolvida por meio de uso de tecnologia da informação e comunicação e promove uma cultura organizacional orientada ao resultado e não ao tempo trabalhado, gerando benefícios ao planejamento estratégico das organizações, que podem fazer sua avaliação de desempenho analisando resultados. No Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, o teletrabalho foi implantado como plano piloto por um ano e, após esse período, devido à superação das metas estabelecidas e à detecção dos impactos significativos na qualidade de vida, produtividade, motivação e comprometimento do servidor, o *home office* foi introduzido definitivamente na instituição. Para aferir

o grau de efetividade do teletrabalho, foi realizada uma pesquisa com servidores envolvidos na modalidade e seus respectivos gestores. A enquete indicou um resultado bastante exitoso sobre os itens propostos. Algumas ações necessárias foram identificadas para uma melhor integração do servidor em teletrabalho à sua equipe e desenvolvimento de perfis de liderança.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. *Home office*. Produtividade. Qualidade de vida. Desempenho.

**Sumário:** Introdução – Referencial teórico – Metodologia – Resultados – Análise de dados – Conclusão – Referências

## Introdução

Em 2017, quando o Governo Federal promulgou a Reforma Trabalhista, o *teletrabalho*, nome formal do regime de *home office*, entrou definitivamente na legislação brasileira, propiciando segurança jurídica para que cada vez mais organizações adotassem essa modalidade de trabalho.

Os principais objetivos do *home office* são promover a cultura orientada a resultados, com foco no aperfeiçoamento da eficiência e efetividade dos serviços prestados à sociedade; desenvolver a capacidade gerencial; aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho dos servidores; promover meios para atrair, motivar e comprometer os servidores com os objetivos da instituição; economizar tempo e custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho; contribuir para a melhoria de programas socioambientais, com a diminuição de poluentes e a redução no consumo de água, esgoto, energia elétrica, papel e outros bens e serviços disponibilizados na instituição; ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento; possibilitar a melhoria da qualidade de vida dos servidores; estimular o desenvolvimento de talentos, o trabalho criativo e a inovação; respeitar a diversidade e considerar a variabilidade pessoal, dos contextos de produção e das condições de trabalho para a concepção e implementação de avaliação e alocação de recursos.

O servidor em regime de *home office* é beneficiado com maior tempo para convivência familiar; redução de gastos com vestuário e transporte; possibilidade de gerenciar a própria rotina e o horário de trabalho e, como contraprestação, dado o interesse público, é de se esperar que a produtividade do servidor em *home office* seja maior que dos demais servidores da mesma unidade. O direito ao tempo livre que surge dessa modalidade de trabalho está diretamente relacionado à capacidade do servidor de autogerenciamento do tempo. O servidor passa a ser remunerado por produtividade e não mais por horas trabalhadas, ou seja, a administração do tempo ficará sob a sua responsabilidade.

Também no serviço público brasileiro, essa prática já é uma realidade desde 2005, sendo pioneira a empresa de informática vinculada ao Ministério da Fazenda, o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro).

No Tribunal de Contas de Minas Gerais (TCMG), o Programa de Teletrabalho, regido pela Portaria nº 60/2017, foi idealizado a partir do projeto-piloto com prazo de duração de um ano, iniciando-se em agosto de 2017. Segundo o art. 6º da referida portaria, a meta de desempenho do servidor em regime de *home office* será, no mínimo, 20% superior à estipulada para os servidores que executam as mesmas atividades nas dependências do Tribunal.

É importante informar que o normativo em vigor, à época, Portaria nº 60/2018, limita a participação no *home office* a servidor estável e à realização de atividades cujas atribuições sejam possíveis, em função da característica do trabalho, mensurando objetivamente o seu desempenho. A modalidade fica vedada apenas a servidores em estágio probatório, que desempenhem atividades de atendimento ao público externo e interno, ou cujas atribuições exijam a sua presença física no TCEMG; ocupantes de cargo de direção, chefia e assessoramento; aquele que possua função gratificada e que, de qualquer forma, tenha equipe de trabalho sob sua responsabilidade ou coordenação e o que tenha incorrido em falta disciplinar, apurada mediante procedimento de sindicância ou processo administrativo disciplinar, cujo relatório final tenha concluído pela sua culpabilidade.

Consta no referido normativo os critérios para priorização do servidor interessado, as vedações, bem como a previsão da necessária manutenção da capacidade plena de funcionamento das unidades organizacionais participantes da experiência-piloto. Podendo a participação se limitar a 30% dos servidores da unidade.

Foi criado um comitê gestor responsável pela implantação do trabalho a distância com competência de monitorar a implantação, avaliar e dar publicidade dos resultados alcançados, propor medidas corretivas, quando necessário, consolidar relatórios sobre as atividades desenvolvidas e sobre os resultados aferidos.

As metas acordadas entre gestores e servidores obedeceram aos critérios de alta, média e baixa complexidade dos processos nas unidades técnicas, sendo feita uma triagem prévia destes.

No quarto trimestre, o comitê gestor acatou a sugestão da adoção da Calculadora do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) para previamente detalhar graus de complexidade e, em razão disso, rever as metas, se necessário.

É importante ressaltar que a Superintendência de Controle Externo desenvolveu uma planilha de utilização obrigatória pelas unidades, na qual, a partir de metas mensais definidas para cada servidor, é possível que o coordenador, ao informar o número de dias úteis trabalhados pelo servidor naquele mês, obtenha a meta efetiva a ser cumprida pelo servidor no período.

As metas foram definidas tomando como referência a existência de 22 dias úteis no mês, de modo que, nos meses em que o servidor, em razão de feriados, férias ou licenças, trabalhar menos dias, sua meta será calculada proporcionalmente, observando o arredondamento padrão em caso de números fracionados (fração menor que 0,5 gera arredondamento para baixo, e igual ou maior que 0,5 acarreta o arredondamento para o primeiro número inteiro subsequente).

O foco da experiência-piloto do TCEMG foi na redução de estoques processuais existentes na unidade técnica, o que gerou uma movimentação de servidores para as áreas em que existem acúmulos de processos, demandando maior força de trabalho para seu enfrentamento. Neste sentido, o teletrabalho favoreceu movimentações com foco no alcance de melhores resultados institucionais.

Foram selecionados servidores das seguintes unidades: Coordenadoria para Otimização da Análise de Processos; 2ª Coordenadoria de Fiscalização dos Municípios; Coordenadoria de Fiscalização de Benefícios Previdenciários dos Municípios e 3ª Coordenadoria de Fiscalização do Estado.

Visando à implementação assertiva dessa modalidade, em regime experimental, foi elaborado e disponibilizado um manual sobre o *home office*, detalhando a atividade, os direitos e as obrigações, o perfil necessário, os riscos e as precauções quanto ao melhor aproveitamento do tempo, a orientação sobre postura e a ergonomia.

A Diretoria de Gestão de Pessoas auxiliou os gestores na análise do perfil do interessado favorecendo a sua decisão, utilizando testes e entrevistas aos servidores e gestores, e realizou treinamento de gestores e servidores. A Diretoria de Tecnologia da Informação disponibilizou laboratório denominado *Home Office* Assistido, possibilitando ao servidor um período de treinamento e adaptação ao trabalho fora das dependências de sua unidade, como se estivesse em casa. Neste momento, foi possível testar a ferramenta VPN disponibilizada para acesso remoto, que permite acesso de casa a todas as ferramentas e sistemas do TCEMG, garantida a integridade e a segurança dos sistemas. Também foi disponibilizado Skype para viabilizar a interação com o gestor e os demais colegas, de forma a continuar com acesso à cultura organizacional.

Os resultados dos três trimestres foram satisfatórios, alcançando os seguintes percentuais: a) otimização da análise de processos superou a meta em 79% do esperado; b) 2ª Coordenadoria de Fiscalização dos Municípios superou a meta em 15%; c) Coordenadoria de Fiscalização de Benefícios Previdenciários do Estado superou a meta em 75%. Vale ressaltar que, em alguns casos, os servidores em *home office* retornaram às unidades para substituir seus gestores.

Não apenas as metas estabelecidas foram superadas como também os gestores relataram melhoria da qualidade técnica dos trabalhos. Os servidores também afirmaram que, além da melhoria na qualidade de vida, a ausência de interrupção, quando estão trabalhando em casa, favorece a concentração e o foco em sua atuação.

Diante dos resultados alcançados, foi autorizada pela Presidência a inclusão de novos servidores da unidade técnica na experiência-piloto e, no primeiro mês de trabalho, o comitê avaliou os resultados como positivos. Constatou-se que o comprometimento do gestor no monitoramento do cumprimento da meta, atuando como parceiro na orientação, avaliação e estimulação dos resultados é fator preponderante para o sucesso da experiência.

Nessa nova etapa, foram reavaliados os resultados de uma pesquisa veiculada na intranet no início do projeto para mapeamento de servidores e áreas de interesse, uma vez que o foco do projeto-piloto foram os analistas de controle externo, lotados apenas na unidade técnica. Além de solicitações de outros analistas de controle externo, também chamou a atenção o interesse de servidores detentores de outros cargos, como oficiais de controle externo, em participar do *home office*, sobretudo alguns lotados na área-meio, o que demandou a verificação da possibilidade de ampliação da modalidade para outras unidades que tenham condições de mensuração de suas atividades.

Neste sentido, havendo possibilidade de mensuração da produtividade e respeitadas as atribuições exclusivas de cada cargo, bem como a anuência e o acompanhamento do cumprimento da meta estabelecida pelo gestor da unidade, não existe impedimento da participação de oficiais de controle externo.

Ademais, ressalta-se que existem unidades no TCEMG com acúmulo de serviços e grandes dificuldades no cumprimento de metas mensuráveis realizadas, também, por oficiais, destacando-se algumas atribuições: a) realizar tarefas de auxílio ao corpo técnico em suas rotinas de trabalho (classe D); b) colaborar no exame e na instrução dos processos de competência do Tribunal, sob aspecto legal e técnico (classe C); c) desenvolver estudos, pesquisas e projetos objetivando o aprimoramento do serviço e a execução de programas especiais na respectiva área de atuação, envolvendo matéria de maior complexidade que exija conhecimentos em nível de pós-graduação (classe B).

Devido ao êxito verificado após um ano da experiência-piloto do *home office*, foi proposta a institucionalização dessa modalidade de trabalho no âmbito do TCEMG, favorecendo a sua ampliação às unidades de trabalho interessadas, que guardarem conformidade com as diretrizes do referido modelo, resguardando as questões tecnológicas e de integridade e segurança dos sistemas de informação do TCEMG.

A Resolução nº 16/2018, de 31.10.2018 institucionalizou no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais o *teletrabalho*, em substituição ao termo *home office*. Na modalidade teletrabalho, até a presente data, participam 33 servidores, distribuídos em 19 unidades institucionais. O presente estudo se fez necessário para avaliar a efetividade do teletrabalho no TCEMG, sob o aspecto de produtividade, qualidade do trabalho e qualidade de vida dos servidores.

## Referencial teórico

Em meados dos anos 90 do século XX, surgiu a era da informação, que se caracteriza pelas rápidas mudanças na tecnologia da informação e conexão global. A competitividade se intensificou e a agilidade e a adaptação foram necessárias para a criação de oportunidades e novos produtos e serviços. O conhecimento passou a ser um recurso valioso e lucrativo. Assim, pessoas e seus conhecimentos, habilidades e competências passaram a ser a base das organizações (CHIAVENATO, 2004).

Com o avanço tecnológico, as distâncias foram ficando relativas e há um maior fluxo de informação sem que seja necessário deslocamento físico. “Os espaços geográficos encontram-se cada vez menores e mais próximos, as barreiras quase que inexistem” (ROCHA; MUNIZ, 2013, p. 113). O avanço tecnológico e a ampliação das redes de comunicação influenciam a forma como o trabalho é realizado e impulsionam as empresas a aprimorarem suas estratégias de negócio (YOLE, 2015).

O teletrabalho surge no contexto de novas formas de trabalho sugeridas na globalização neoliberal e do toyotismo, e se caracteriza por descentralizar os serviços da empresa, que passam a ser feitos em diversos lugares por meios de utilização de tecnologias da informação. O teletrabalho possibilita que o trabalho chegue ao trabalhador em vez de levar este ao trabalho (LEITE; MULLER, 2017). O termo “teletrabalho” surge da expressão *telecommuting*, que do inglês *commuting* significa “ida e volta de casa ao trabalho”. Na Europa o termo utilizado é *telework*, que originou a palavra em português “teletrabalho”, que significa “a atividade profissional exercida, periodicamente, fora da empresa [...] substituindo as idas e voltas do trabalho por tecnologia de telecomunicações, computadores e outros recursos” (YOLE, 2015, p. 14).

O teletrabalho é considerado qualquer tipo de prestação de serviços a distância, com a utilização de instrumentos de informática. “Todo teletrabalho é considerado trabalho a distância, mas nem todo trabalho a distância pode ser considerado teletrabalho” (ROCHA; MUNIZ, 2013, p. 103).

Nele a empresa deve ter um planejamento de metas muito bem definido para que a gestão de resultados tenha processos mais objetivos; portanto, a organização passa a trabalhar com foco nos resultados, trazendo novas perspectivas sobre a avaliação de desempenho, que avaliará a produtividade e não somente características pessoais do trabalhador. Além do mais, os trabalhadores em teletrabalho são mais produtivos, pois sofrem menos interrupções, conseguindo, assim, desenvolver mais atividades em um único dia (LEITE; MULLER, 2017).

Além dos benefícios de mudança de tipo de gestão, o teletrabalho traz benefícios para o trabalhador, que pode gozar de maior qualidade de vida, reduzindo estresse com o trânsito, utilizando seu tempo para investir em cursos e melhorar o contato com a família. O teletrabalho ainda abre a possibilidade de contratação de pessoas que moram mais distantes da empresa, desonera os transportes públicos e reduz a quantidade de carros na rua, o que reduz a emissão de gás carbônico e poluentes no ambiente. No serviço público, a redução de custos que o teletrabalho proporciona pode ser utilizada como capital investido em outras necessidades da população (LEITE; MULLER, 2017).

Rocha e Muniz (2013) chamam atenção ao fato de que, ao mesmo tempo em que é benéfico, o teletrabalho deve ter atenção dos trabalhadores no que diz respeito a limites de tempo e espaço para não misturarem o espaço de descanso com o de trabalho, nem o tempo de trabalho com o de lazer, descanso e afazeres diversos.

A adoção do teletrabalho no nosso país encontra algumas barreiras, em virtude basicamente da “exigência da presença física no local de trabalho”, como também do hábito do funcionário ser tratado de forma paternalista e ter dificuldades para administrar seu tempo. (MELLO *apud* LEITE; MULLER, 2017)

O teletrabalho propicia no servidor um sentido para a laboração na medida em que ele se sente valorizado, despertando nele entusiasmo e propósito, traduzidos pela paixão pelas suas atividades. Como diz Gibran (2003), “Todo saber é vão, exceto quando há trabalho. E todo trabalho é vazio, exceto quando há amor. E quando trabalhais com amor, vós vos unis a vós próprios, e uns aos outros, e a Deus”.

Segundo Silva, Vieira e Pereira (2015), apenas metade do tempo previsto de trabalho é gasto no trabalho em si quando comparado ao trabalho feito em domicílio. O tempo restante é gasto com interrupções, deslocamento, pausas etc.

O teletrabalho apresenta um novo modelo de negócio; portanto, um novo modelo de gestão do negócio. A atuação do gestor pode ser vista como fator determinante do sucesso do modelo de gestão organizacional, pois é por meio dele que as ferramentas de gestão ganham vida (SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 2015).

Nessa modalidade de trabalho, em vez de renunciar ao controle sobre as atividades do funcionário, o empregador realiza-o por meios informatizados (ROCHA; MUNIZ, 2013). No teletrabalho, as ferramentas tradicionais de regulação são ineficazes, devendo ser focadas na autogestão e cumprimento de metas em vez de tempo de trabalho, ou seja, a supervisão física é substituída por monitoramento de resultados a distância. Para isso, gestores devem ter uma relação de maior confiança com seus subordinados. Quando o gestor investe confiança no seu funcionário, ele estimula no teletrabalhador a capacidade de se autogerenciar (SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 2015).

Além disso, a comunicação do setor por intermédio do gerente com o funcionário em teletrabalho deve ser eficaz para que o trabalhador não se sinta excluído da equipe, atentando-se que “o delicado equilíbrio se encontra em estar em contato e se sentir importunado, de um lado, e ser abandonado, de outro” (NILLES *apud* SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 2015, p. 50).

O perfil do telegerente não se distingue de um gerente tradicional; contudo, a ausência de competências específicas, como maior habilidade de comunicação, pode dificultar ou inviabilizar o processo do teletrabalho. Uma postura mais flexível de gestão será necessária para lidar com as peculiaridades inerentes ao teletrabalho. (SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 2015, p. 51)

## Metodologia

A pesquisa se deu por meio de perguntas direcionadas aos servidores em teletrabalho do TCEMG e aos seus gestores a fim de verificar a efetividade dos resultados do teletrabalho. O questionário foi enviado por *e-mail*, em que os participantes responderam em uma escala de *um a cinco* seu nível de satisfação com o trabalho, com as atividades desempenhadas, com seus colegas de trabalho e com seus gestores, em que um é “muito insatisfeito”, dois é “insatisfeito”, três é “indiferente/não sei dizer”, quatro é “satisfeito” e cinco é “muito satisfeito”.

As perguntas para os servidores em teletrabalho foram as seguintes: 1) Há quanto tempo está em teletrabalho? 2) De forma geral, como você avalia sua satisfação com o teletrabalho? 3) Como você avalia a qualidade do seu trabalho desde que começou no teletrabalho? 4) Como você avalia o desempenho/a produtividade do seu trabalho desde que começou no teletrabalho? 5) Como você avalia a preparação pelo TCEMG para ingressar nesse trabalho? 6) Como você avalia a sua qualidade de vida desde que começou no teletrabalho? 7) Como você avalia seu desenvolvimento de talentos, criatividade e inovação desde que começou no teletrabalho? 8) Como você avalia sua autonomia? 9) Como você avalia o cumprimento das suas metas de trabalho? 10) Como você avalia sua disciplina? 11) Como você avalia o relacionamento com colegas? 12) Como você avalia o relacionamento com seu gestor? 13) Você se sente isolado do TCEMG? 14) Como você avalia as ferramentas disponíveis que existem no TCEMG para o desenvolvimento das suas atividades em casa? 15) O teletrabalho atendeu às suas expectativas?

Foram feitas também perguntas dissertativas a eles: 1) Quais as dificuldades que você encontra no teletrabalho? 2) Quais os benefícios que o teletrabalho trouxe para você?

Para os gestores, foram feitas as seguintes perguntas: 1) Como você avalia a qualidade do trabalho dos servidores em teletrabalho? 2) Como você avalia a contribuição do servidor para a produtividade para sua unidade? 3) Como você avalia o relacionamento entre você e o servidor? 4) Na sua opinião, houve comprometimento do relacionamento do servidor em teletrabalho com seus colegas de equipe? 5) Como você avalia o nível de comprometimento e engajamento desse servidor *antes* do teletrabalho? 6) Como você avalia o nível de comprometimento e engajamento desse servidor *depois* do teletrabalho? 7) Como você avalia a negociação das metas/atividades entre você e os servidores?

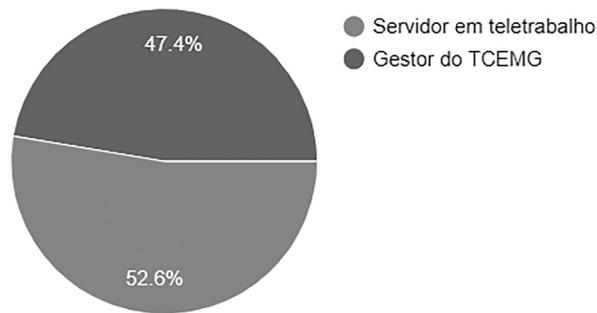
As perguntas dissertativas a eles foram: 1) O teletrabalho abriu possibilidade para novas ferramentas de gestão? Ajudou-o como líder? 2) O que é mais desafiador com o servidor no teletrabalho? 3) Há diferença na forma de aferir as metas dos servidores em teletrabalho e o servidor presencial?

Para gestores e servidores em teletrabalho, também foi deixado um espaço para considerações que eles gostariam de fazer e que não foram diretamente perguntadas.

## Resultados

A amostra se deu com 38 participantes, dos quais 52,6% são servidores em teletrabalho e 47,4% são gestores desses servidores.

Gráfico 1 – Você é



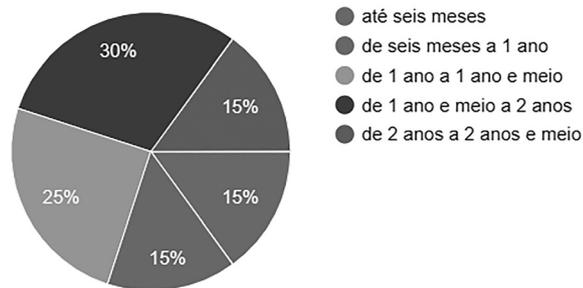
Fonte: Google Formulários.

As respostas específicas foram organizadas de forma seriada para melhor compreensão.

Perguntas aos servidores em teletrabalho:

1) Há quanto tempo está em teletrabalho?

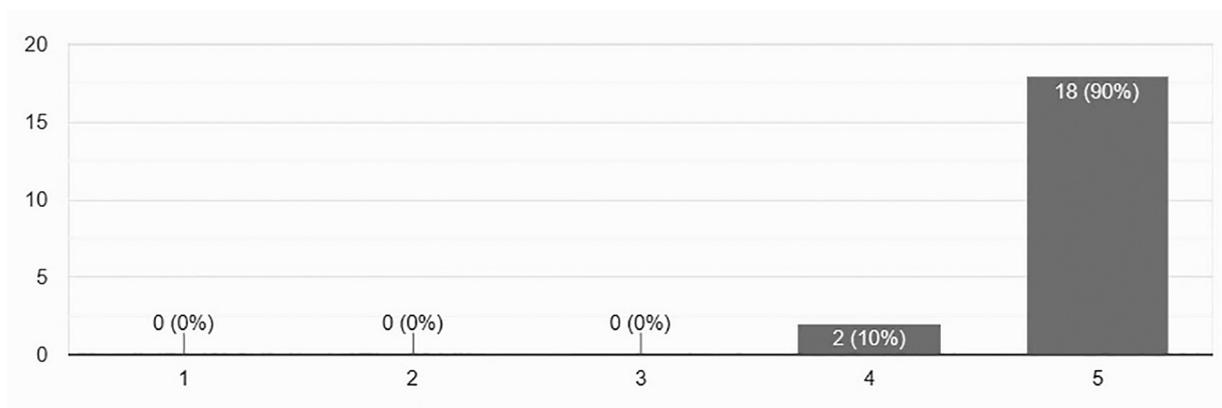
Gráfico 2 – Há quanto tempo está em teletrabalho?



Fonte: Google Formulários.

2) De forma geral, como você avalia sua satisfação com o teletrabalho?

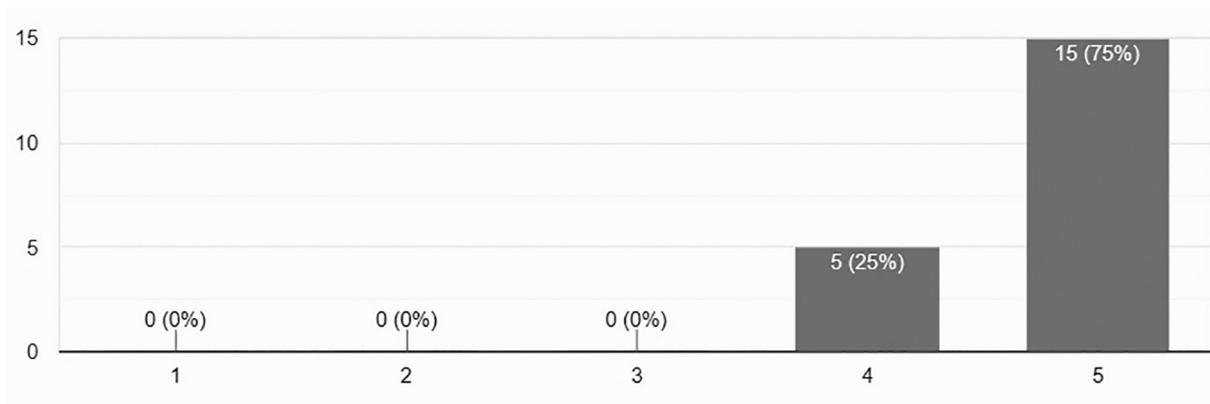
Gráfico 3 – De forma geral, como você avalia sua satisfação com o teletrabalho?



Fonte: Google Formulários.

3) Como você avalia a qualidade do seu trabalho desde que começou no teletrabalho?

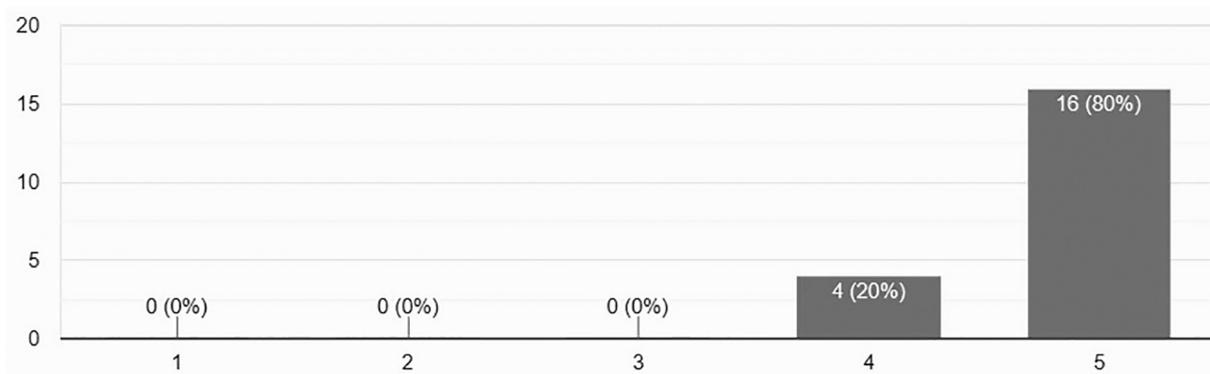
Gráfico 4 – Como você avalia a qualidade do seu trabalho desde que começou no teletrabalho?



Fonte: Google Formulários.

4) Como você avalia o desempenho/produktividade do seu trabalho desde que começou no teletrabalho?

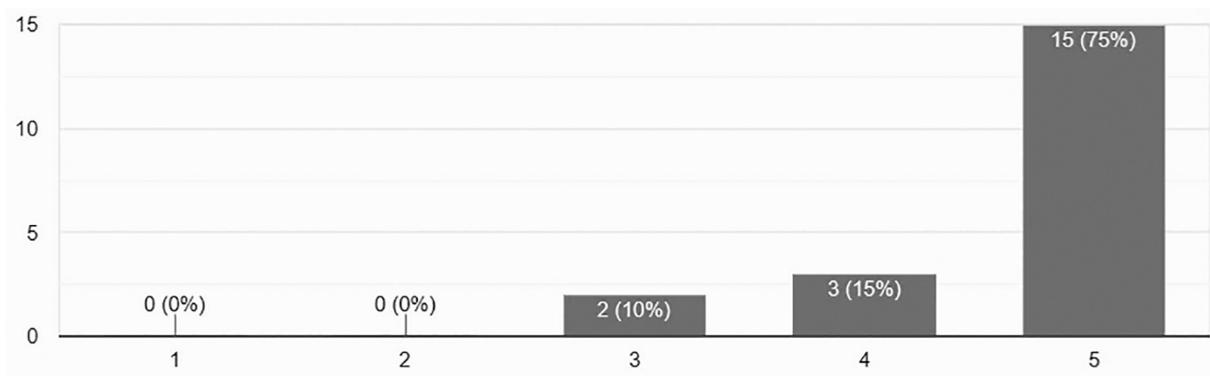
Gráfico 5 – Como você avalia o desempenho/produktividade do seu trabalho desde que começou no teletrabalho?



Fonte: Google Formulários.

5) Como você avalia a preparação pelo TCEMG para ingressar nesse trabalho?

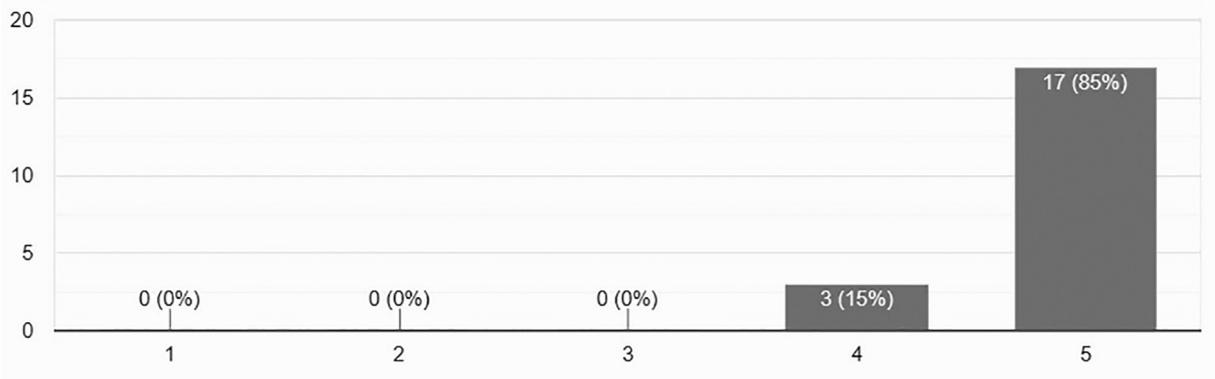
Gráfico 6 – Como você avalia a preparação pelo TCEMG para ingressar nesse trabalho?



Fonte: Google Formulários.

6) Como você avalia sua qualidade de vida desde que começou no teletrabalho?

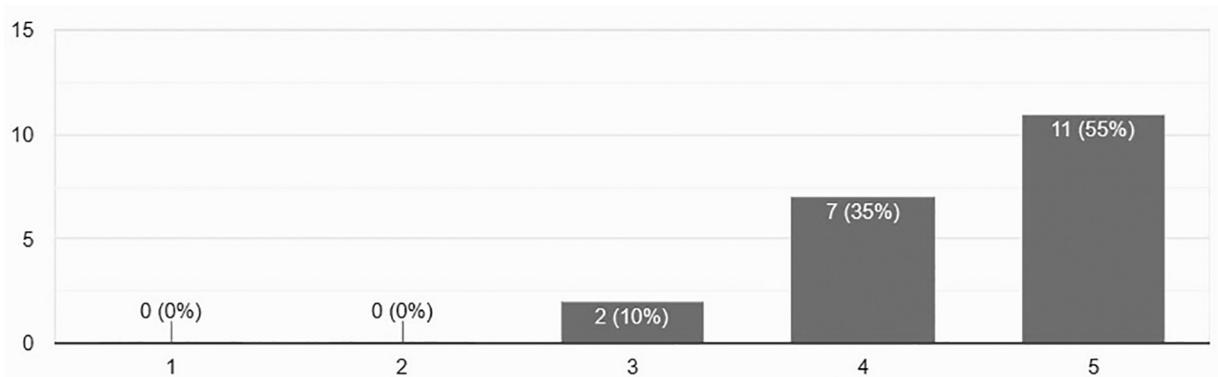
Gráfico 7 – Como você avalia sua qualidade de vida desde que começou no teletrabalho?



Fonte: Google Formulários.

7) Como você avalia seu desenvolvimento de talentos, criatividade e inovação desde que começou no teletrabalho?

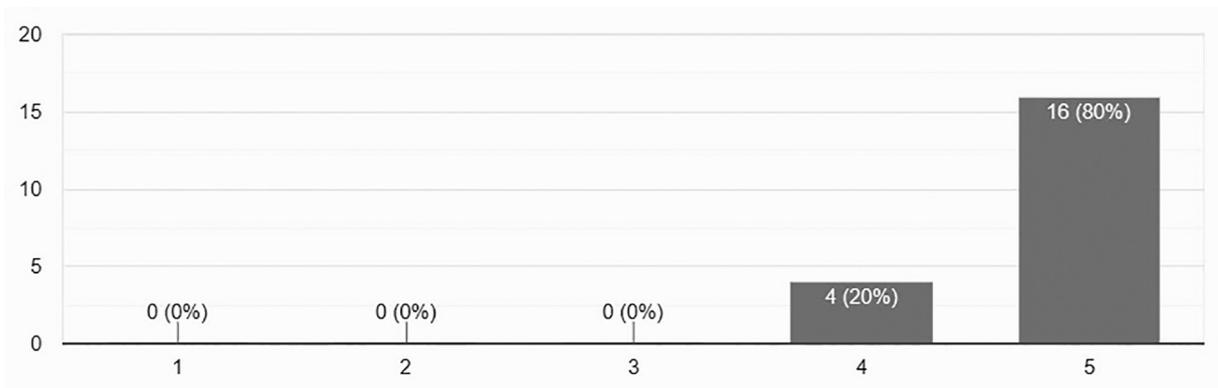
Gráfico 8 – Como você avalia seu desenvolvimento de talentos, criatividade e inovação desde que começou no teletrabalho?



Fonte: Google Formulários.

8) Como você avalia sua autonomia?

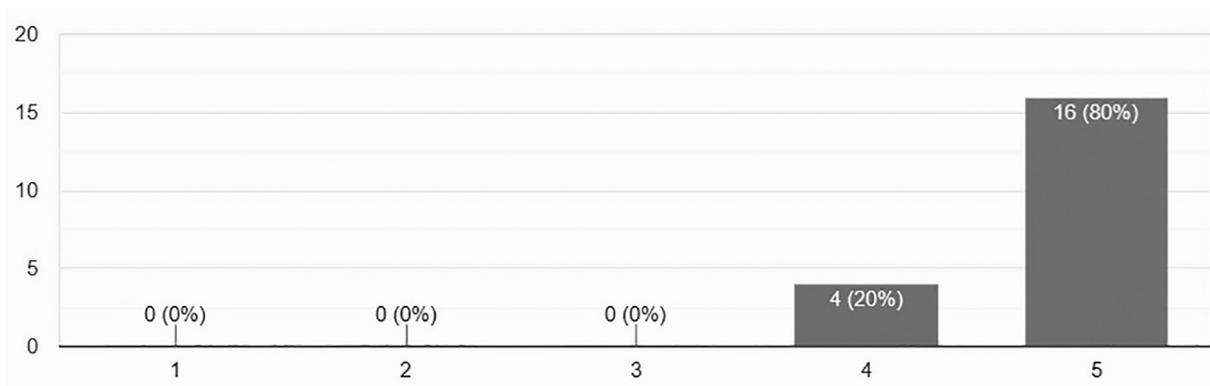
Gráfico 9 – Como você avalia sua autonomia?



Fonte: Google Formulários.

9) Como você avalia o cumprimento das suas metas de trabalho?

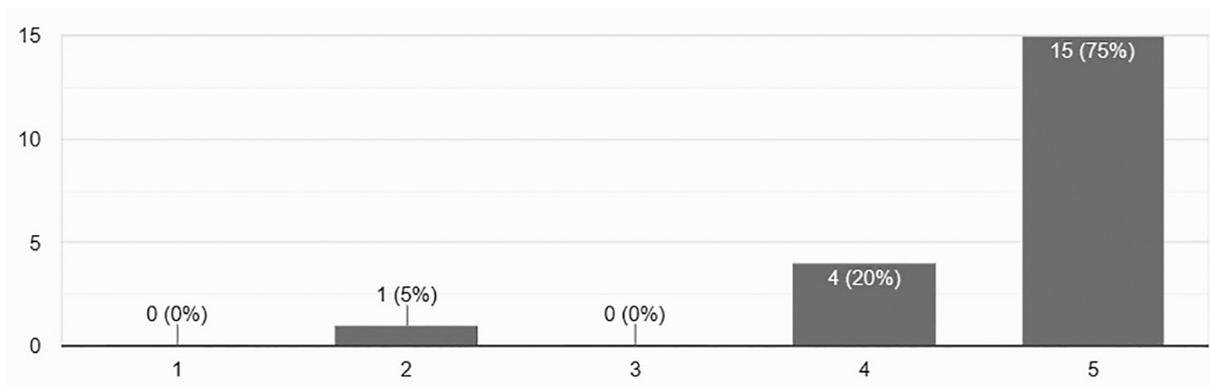
Gráfico 10 – Como você avalia o cumprimento das suas metas de trabalho?



Fonte: Google Formulários.

10) Como você avalia sua disciplina?

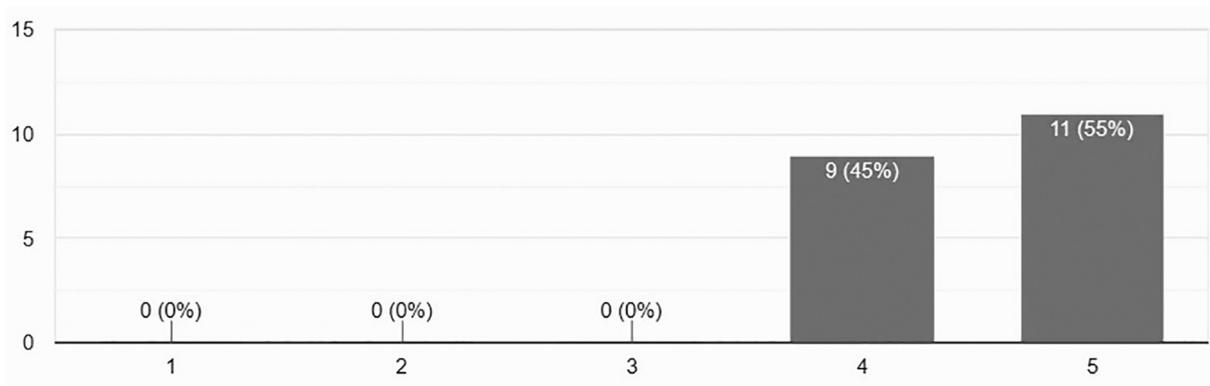
Gráfico 11 – Como você avalia sua disciplina?



Fonte: Google Formulários.

11) Como você avalia o relacionamento com colegas?

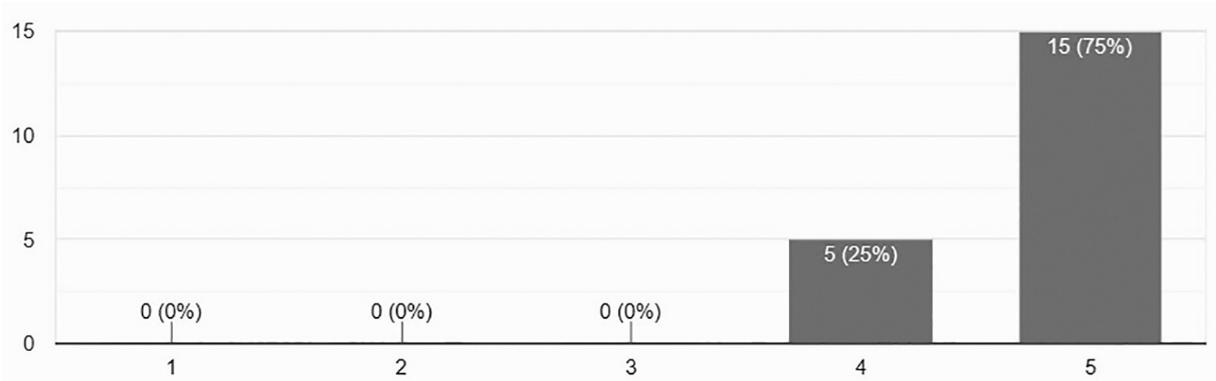
Gráfico 12 – Como você avalia o relacionamento com colegas?



Fonte: Google Formulários.

12) Como você avalia o relacionamento com seu gestor?

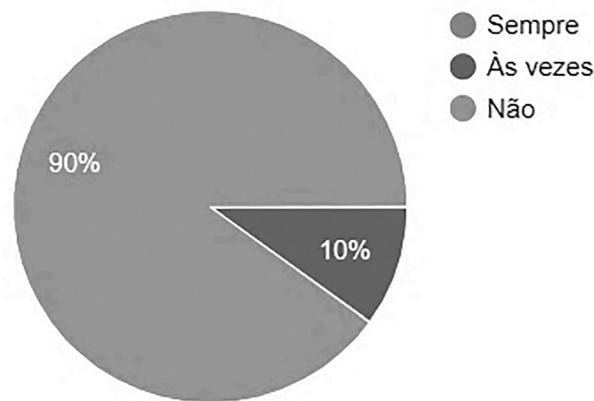
Gráfico 13 – Como você avalia o relacionamento com seu gestor?



Fonte: Google Formulários.

13) Você se sente isolado do TCEMG?

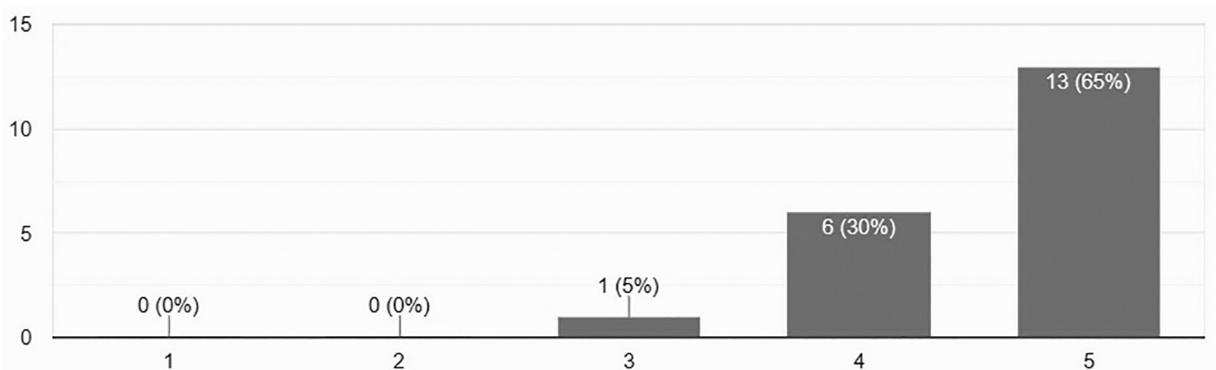
Gráfico 14 – Você se sente isolado do TCEMG?



Fonte: Google Formulários.

14) Como você avalia as ferramentas disponíveis que existem no TCEMG para o desenvolvimento das suas atividades em casa?

Gráfico 15 – Como você avalia as ferramentas disponíveis que existem no TCEMG para o desenvolvimento das suas atividades em casa?



Fonte: Google Formulários.

15) O teletrabalho atendeu às suas expectativas?

Gráfico 16 – O teletrabalho atendeu às suas expectativas?



Fonte: Google Formulários.

16) Quais as dificuldades que você encontra no teletrabalho?

Entre os pontos levantados, alguns apresentaram dificuldade em lidar com as metas e a falta de contato frequente com colegas de trabalho. Grande parte dos servidores disse que não possui dificuldades.

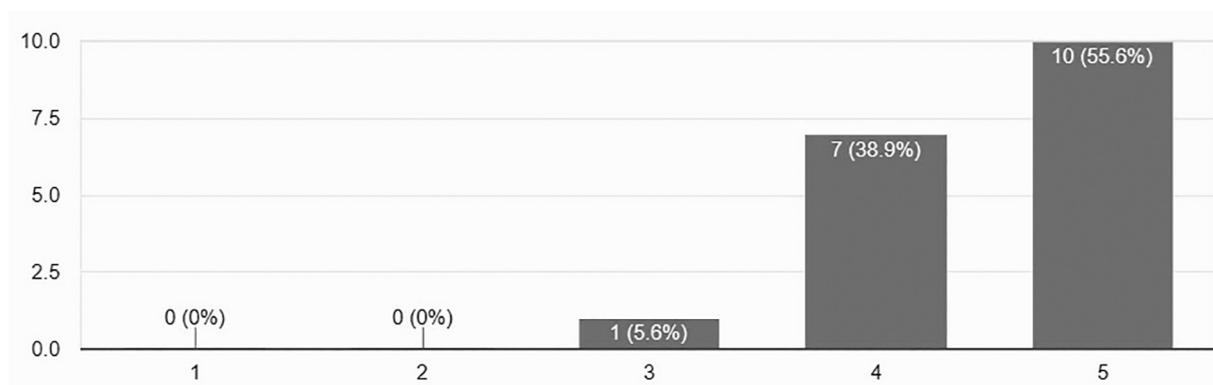
17) Quais os benefícios que o teletrabalho trouxe para você?

Autonomia, qualidade de vida, menos estresse no trânsito, liberdade para morar mais afastado do centro de Belo Horizonte, tempo de relação com familiares, mais tempo de sono, tempo para outras atividades, escolher a hora de trabalho, redução de ruídos que ocasiona melhor foco na atividade.

Perguntas aos gestores:

1) Como você avalia a qualidade do trabalho dos servidores em teletrabalho?

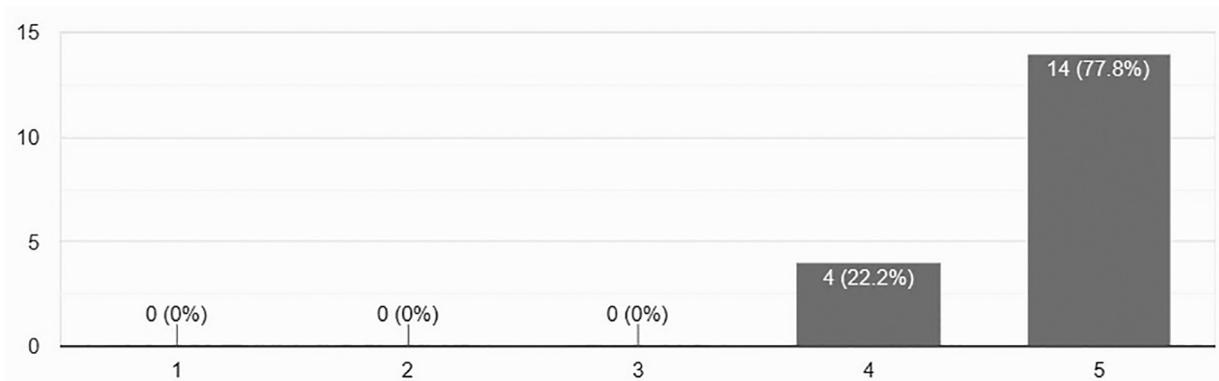
Gráfico 17 – Como você avalia a qualidade do trabalho dos servidores em teletrabalho?



Fonte: Google Formulários.

2) Como você avalia a contribuição do servidor para a produtividade para sua unidade?

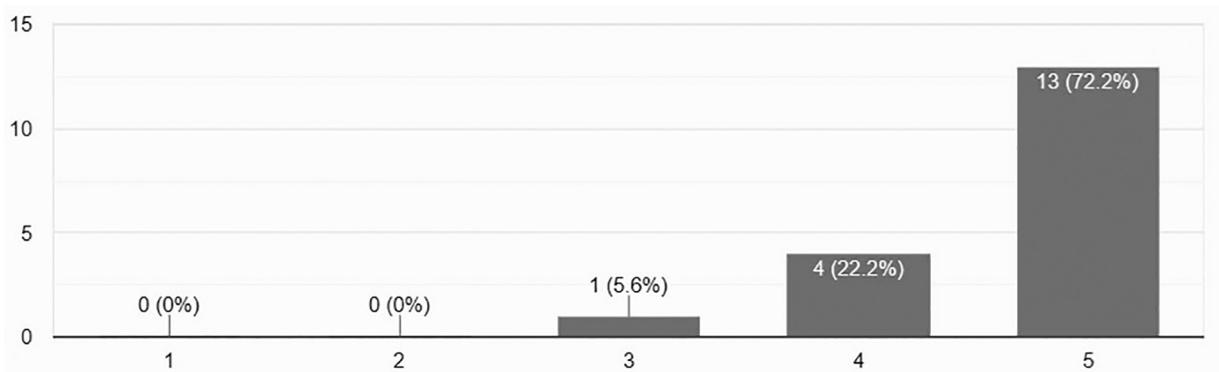
Gráfico 18 – Como você avalia a contribuição do servidor para a produtividade para sua unidade?



Fonte: Google Formulários.

3) Como você avalia o relacionamento entre você e o servidor?

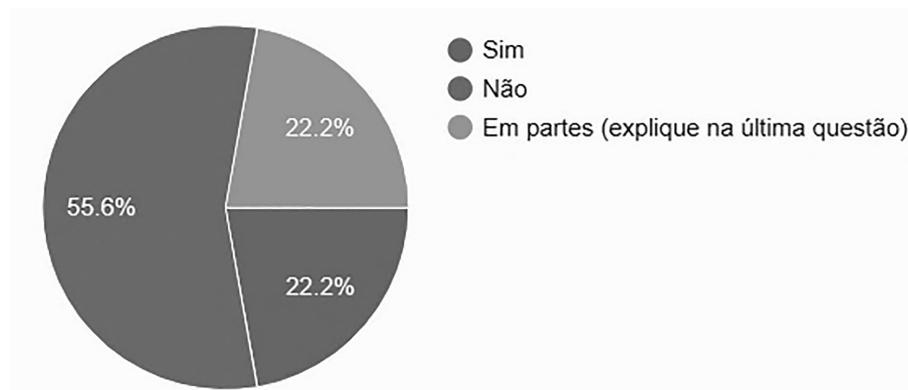
Gráfico 19 – Como você avalia o relacionamento entre você e o servidor?



Fonte: Google Formulários.

4) Na sua opinião, houve comprometimento do relacionamento do servidor em teletrabalho com seus colegas de equipe?

Gráfico 20 – Na sua opinião, houve comprometimento do relacionamento do servidor em teletrabalho com seus colegas de equipe?

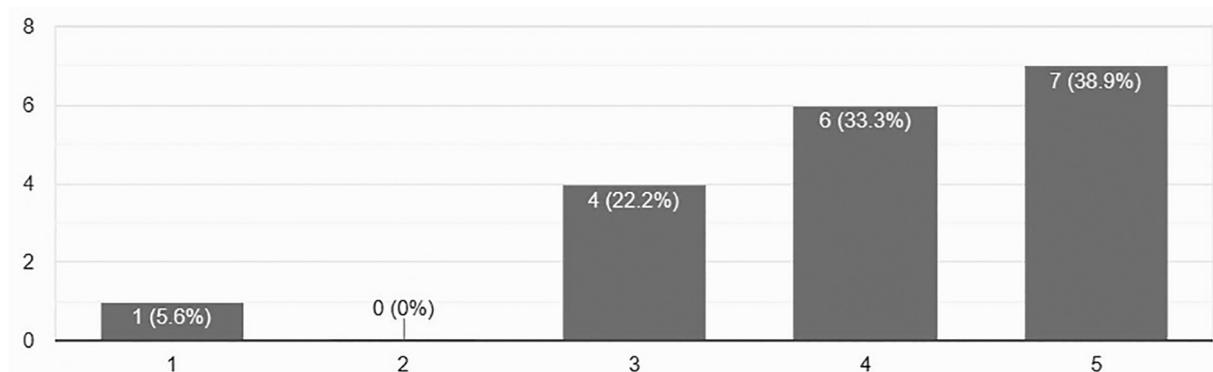


Fonte: Google Formulários.

Os que responderam “em partes” falaram da perda do servidor em teletrabalho na participação das decisões tomadas em equipe, pois acham que eles “perdem” alguns entendimentos, engajamentos e acontecimentos do dia a dia da coordenadoria. Foram ressaltadas também dificuldades de relacionamento pontuais entre os servidores em teletrabalho e os servidores presenciais: por um lado, a distância atenuou atritos e, por outro, dificultou o relacionamento entre eles.

5) Como você avalia o nível de comprometimento e engajamento desse servidor *antes* do teletrabalho?

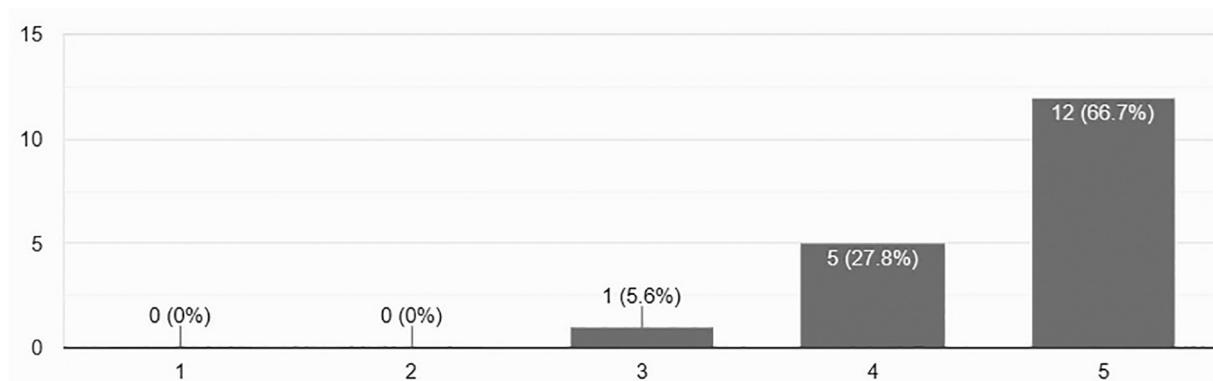
Gráfico 21 – Como você avalia o nível de comprometimento e engajamento desse servidor *antes* do teletrabalho?



Fonte: Google Formulários.

6) Como você avalia o nível de comprometimento e engajamento desse servidor *depois* do teletrabalho?

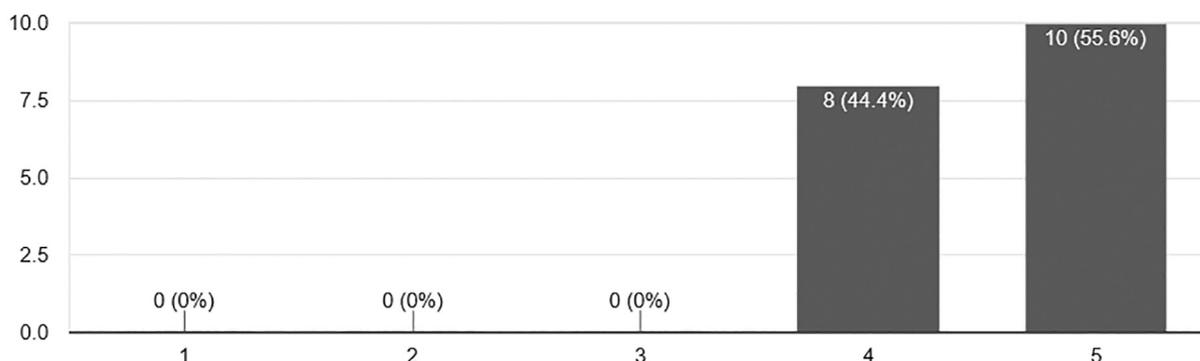
Gráfico 22 – Como você avalia o nível de comprometimento e engajamento desse servidor *depois* do teletrabalho?



Fonte: Google Formulários.

## 7) Como você avalia a negociação das metas/atividades entre você e os servidores?

Gráfico 23 – Como você avalia a negociação das metas/atividades entre você e os servidores?



Fonte: Google Formulários.

## 8) O teletrabalho abriu possibilidade para novas ferramentas de gestão? Ajudou-o como líder?

Alguns gestores disseram que não, mas outros disseram que aprenderam a negociar e controlar resultados de diferentes formas e tiveram a possibilidade de resgatar pessoas que pensavam em se aposentar, assim como houve aumento da produtividade do setor.

## 9) O que é mais desafiador com o servidor no teletrabalho?

Foi apresentada dificuldade de estabelecer e aferir metas, organizar agenda de forma que a ida do servidor seja em dia que o coordenador esteja disponível para ele, integrar o servidor com o restante da equipe e deixá-lo a par das decisões tomadas em equipe.

10) Há diferença na forma de aferir as metas dos servidores em teletrabalho e o servidor presencial?

Alguns gestores pontuaram que a forma de aferir não é a mesma, o que muda são as metas, pois os servidores em teletrabalho devem produzir 20% a mais. Outros gestores afirmam que há diferença, pois a demanda de trabalho acaba sendo diferente: enquanto servidores em teletrabalho fazem o serviço especificado e enviado para eles, os servidores presenciais acabam fazendo serviços por demandas que surgem na hora. Para o servidor em teletrabalho, já há uma metodologia institucionalizada e seu trabalho tem que ser conferido, ao contrário dos servidores presenciais.

## Análise de dados

De forma geral, as respostas mostraram grande nível de satisfação com o teletrabalho por parte dos servidores e dos gestores. Nota-se um ganho de qualidade de vida, de produtividade e autonomia para desenvolvimento das tarefas, aumentando assim o empenho da instituição. Os servidores em teletrabalho sugeriram que fosse levada essa metodologia de trabalho a mais setores do TCEMG:

Ampliem esse projeto! Proponham a todos os gestores que repensem as atividades desenvolvidas por suas unidades que poderiam ser desenvolvidas de forma remota. É uma alternativa incrível para motivação de pessoas, ganho de produtividade e eficiência, sem os custos de funções e gratificações.

O teletrabalho possibilitou melhora significativa da qualidade de vida e de trabalho para os servidores. Todos demonstraram estar bastante satisfeitos com essa modalidade e falaram do quanto se sentem mais focados e trabalhando melhor. A qualidade de tempo foi um ponto amplamente comentado pelos servidores: “Estou levando uma vida mais saudável, eliminei os

aborrecimentos com o trânsito, tenho mais tempo para minha filha e outras questões pessoais, durmo mais e melhor, desenvolvi uma maior capacidade de organização e gerenciamento do meu tempo”.

O teletrabalho possibilitou melhora na qualidade do serviço executado.

Foi identificada certa dificuldade de relacionamento entre alguns servidores em teletrabalho e servidores presenciais. Foi pontuado que a troca de experiência com colegas e participação nas decisões deixou a desejar e alguns disseram que sugeriram aos seus gestores encontros internos da coordenadoria. Nota-se também a necessidade de maior integração do servidor em teletrabalho à sua equipe. Segundo um dos gestores: “Mesmo com todo o comprometimento e contato do servidor com o setor, ele acaba perdendo um pouco de engajamento nas discussões, acontecimentos e resoluções de problemas que acontece no dia a dia na Coordenadoria”.

Pode-se notar certa dificuldade de alguns gestores na atenção às diversas e diferentes demandas dos servidores em teletrabalho, seja por excesso de tarefas seja por dificuldade de gestão, uma vez que essa metodologia de trabalho é nova no TCEMG:

[...] É um grande desafio para o coordenador soltar os trabalhos desenvolvidos pelo servidor em teletrabalho, em tempo hábil, uma vez que a produção é alta e o coordenador é sobrecarregado com outras inúmeras atividades. Quando o servidor do tele trabalho traz o seu trabalho, este deve ser revisado imediatamente para não atrapalhar o fluxo do trabalho, assim como, o cumprimento das metas do servidor [...].

Apesar dos desafios, o teletrabalho tem sido proveitoso para ambas as partes, como dizem alguns gestores:

Entendo que o teletrabalho vem se mostrando uma ótima iniciativa para o incremento da produtividade, sem perda da qualidade dos trabalhos. Além disso, os servidores em teletrabalho demonstram estar bastante satisfeitos com a flexibilidade proporcionada à jornada de trabalho.

O teletrabalho aumentou a produção da Unidade Técnica e percebeu-se uma melhora na satisfação do servidor. Neste ponto os dois objetivos do programa foram atingidos, aumento de produção aliada à qualidade de vida do servidor.

A principal contribuição do teletrabalho para o setor foi a captação de servidores qualificados que estão propiciando o resgate da Jurisprudência do Tribunal de Contas.

As questões discursivas apresentaram muitas respostas que não diziam respeito especificamente ao teletrabalho, portanto, não foram apresentadas. A análise dessas respostas servirá principalmente para melhoria pontual junto aos servidores e respectivos gestores, respeitando o sigilo de identidade deles.

## Conclusão

O teletrabalho se apresenta como uma alternativa de trabalho numa sociedade muito globalizada, com altos níveis de tecnologia da informação. Instituições vêm se adaptando à modernidade e, por isso, novos métodos de trabalho vieram a agregar. No TCEMG, houve significativa mudança na relação de trabalho, podendo-se observar mais confiança entre os gestores e os servidores em teletrabalho, possibilitando, assim, uma rotina de trabalho mais flexível e impactando positivamente no bem-estar e na produtividade do servidor.

O teletrabalho pode ser entendido como relevante modalidade de trabalho a distância, típica dos tempos pós-modernos. Surge da importância de se compreender a necessidade de motivar e comprometer as pessoas, bem como aperfeiçoar a gestão, influenciar positivamente o clima organizacional e favorecer a qualidade de vida.

A atuação do gestor junto ao servidor, orientando e estimulando resultados, é determinante para o sucesso do teletrabalho. Nota-se, em alguns gestores, uma dificuldade em conciliar o atingimento das metas institucionais com o desenvolvimento da equipe, indicando uma necessidade de encontros de orientação e desenvolvimento dos gestores, para que possam delegar tarefas e integrar melhor sua equipe.

Para que o servidor não fique afastado da cultura da instituição, é preciso atenção para que o dia acordado com o gestor para seu comparecimento à unidade de trabalho seja um momento de interação, socialização, atualização, inserção no contexto da equipe, alinhamento de entendimentos e saneamento dúvidas, possibilitando assim sua participação na cultura organizacional, para que ele se sinta integrante do TCEMG.

Concluindo, o teletrabalho do TCEMG demonstrou ser bastante exitoso, por promover a melhoria técnica dos trabalhos, otimizar a produtividade e impactar positivamente na qualidade de vida no servidor. Pode-se perceber o entusiasmo, a motivação e o engajamento do servidor pelo trabalho. O comprometimento observado fortaleceu a responsabilidade social, devolvendo a ele a autoconfiança e a consciência de que ser servidor público exige que se faça o melhor para a sociedade.

**Abstract:** Teleworking is a type of distance work developed through the use of information and communication technology and promotes an organizational culture oriented to results and not to the time worked, generating benefits to the strategic planning of organizations, which can make their performance evaluation by analyzing results. At the Court of Accounts of the State of Minas Gerais, teleworking was implemented as a pilot plan for one year and, after that period, due to the overcoming of the established goals and the detection of significant impacts on the quality of life, productivity, motivation and

commitment of the server, the home office was definitely introduced at the institution. In order to assess the degree of effectiveness of teleworking, a survey was conducted with servers involved in the modality and their respective managers. The survey indicated a very successful result on the proposed items. Some necessary actions were identified for a better integration of the server in telework to its team and development of leadership profiles.

**Keywords:** Teleworking. Home office. Productivity. Quality of life. Performance.

## Referências

- BANOV, Márcia Regina. *Comportamento organizacional: melhorando o desempenho e comprometimento no trabalho. Melhorando o desempenho e comprometimento no trabalho*. São Paulo: Atlas, 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GIBRAN, Khalil. *O profeta*. Rio de Janeiro: Martin Claret, 2003.
- LEITE, Ana Luiza; MULLER, Isabela Regina Fornari. Teletrabalho no serviço público: Estudo de Caso no Ministério Público de Santa Catarina – MPSC. *In: SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, XX, 2017, São Paulo. Anais...* São Paulo: Semead, 2017. Disponível em: <https://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/1275.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2020.
- MANSSOUR, Ana Beatriz Benites. *A análise do impacto do teletrabalho em uma empresa jornalística*. 2001. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/2460>. Acesso em: 5 mar. 2020.
- ROCHA, Cláudio Jannotti da; MUNIZ, Mirella Karen de Carvalho Bifano. O teletrabalho à luz do artigo 6º da CLT: o acompanhamento do direito do trabalho às mudanças do mundo pós-moderno. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região*, Belo Horizonte, v. 57, n. 87/88, p. 101-115, jan./dez. 2013.
- SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 3., 2015, Santa Maria. Anais...* Santa Maria: Mídias e Direitos da Sociedade em Rede, 2015. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2020.
- SILVA, Vitor Gustavo da; VIEIRA, Almir Martins; PEREIRA, Raquel da Silva. A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à tecnologia? *Perspectivas Contemporâneas: Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas*, Campo Mourão, v. 10, n. 3, p. 35-55, 14 dez. 2015. Disponível em: <http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1864/761>. Acesso em: 5 mar. 2020.

YOLE, Karen. *Os impactos do teletrabalho na produtividade do negócio e qualidade de vida do colaborador*. 2015. 50 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica e Econômica de Recursos Humanos) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2015. Disponível em: [http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/04/120416\\_TCC-MBA-FGV-Karen-Yole.pdf](http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/04/120416_TCC-MBA-FGV-Karen-Yole.pdf). Acesso em: 5 mar. 2020.

---

Informação bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

OLIVEIRA, Mirtes Conrado Dias de. 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. 2020.

---