

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO**

THIAGO TESTA

**Teletrabalho: análise e proposição de indicadores
para mensuração dos resultados em uma instituição
pública do RS**

Porto Alegre

2023

THIAGO TESTA

**Teletrabalho: análise e proposição de indicadores
para mensuração dos resultados em uma instituição
pública do RS**

Dissertação para obtenção do título de Mestre
pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências
Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos
Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Roberto Frota Decourt

Porto Alegre

2023

T342t Testa, Thiago.

Teletrabalho : análise e proposição de indicadores para mensuração dos resultados em uma instituição pública do RS / por Thiago Testa. – 2023.

91 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Porto Alegre, RS, 2023.

“Orientador: Dr. Roberto Frota Decourt”.

1. Teletrabalho. 2. Indicadores. 3. Avaliação de desempenho. 4. Governança. 5. Gestão. 6. Administração pública. I. Título.

CDU: 657.05:331.443

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Elementos da Governança Governamental	17
Figura 2: Fatores Críticos de Sucesso para o Teletrabalho	30
Figura 3: Desenvolvimento da Pesquisa.....	38
Figura 4: Organograma PGE-RS.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Análise Comparativa de Três Leis Nacionais sobre Teletrabalho	23
Quadro 2: Demonstrativo do Quadro de Pessoal PGE-RS (2023/1)	43
Quadro 3: Demonstrativo do Quadro de Procuradores do Estado PGE-RS (2023/1).....	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Teletrabalho antes da Pandemia.....	26
Tabela 2: Teletrabalho a partir da Pandemia.....	26
Tabela 3: Aspectos Positivos e Negativos do Teletrabalho.....	32
Tabela 4: Fatores relacionados à Estrutura Organizacional e respectiva TI	39
Tabela 5: Fatores relacionados aos Servidores e respectiva TI para o Teletrabalho.....	40
Tabela 6: Fatores relacionados à Execução das Atividades	40
Tabela 7: Fatores inerentes ao Teletrabalho	41
Tabela 8: Especificações e Critérios de Seleção das Entrevistas.....	46
Tabela 9: Levantamento Estatístico - Dados Globais dos Entrevistados	66

LISTA DE SIGLAS

AI	Assessoria de Informática
BLS	Bureau of Labor Statistics
CEO	Chief Executive Officer
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CPJ	Controle de Processos Judiciais
CTrip	China Trip
ECP	Equipe de Cálculos e Perícias
ESAE	Escola Superior de Advocacia de Estado
EUROFOUND	Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho
EUROSTAT	European Statistics
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
NGP	Nova Gestão Pública
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PDPE	Procuradoria do Domínio Público Estadual
PGE-RS	Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul
PJE	Processo Judicial Eletrônico
PME	Pequenas ou Médias Empresas
PPJ	Procuradoria de Passivos Judiciais
PTRAB	Procuradoria Trabalhista
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
USPTO	United States Patent and Trademark Office's
VPN	Virtual Private Network
VTP	Volume de Trabalho Pericial
WFA	Work From Anywhere
WFH	Work From Home

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
1 Introdução	8
1.1 Tema de Pesquisa.....	8
1.2 Definição do Problema.....	10
1.3 Objetivo	10
1.3.1 Objetivo Geral	10
1.3.2 Objetivos Específicos	10
1.4 Justificativa do Estudo.....	10
1.5 Delimitação do Estudo	13
2 Fundamentação Teórica	15
2.1 Direito Administrativo e Administração Pública – Conceitos	15
2.1.1 Transparência e Governo Eletrônico	16
2.2 Governança Pública.....	16
2.3 Gestão Pública.....	18
2.4 Teletrabalho no Mundo – Aspectos a Considerar e suas Diferenciações.....	19
2.5 A Influência dos Reflexos da Pandemia no Teletrabalho.....	25
2.6 Indicadores e Teletrabalho.....	28
2.7 O Futuro do Teletrabalho na Projeção Pós-Covid-19	30
2.8 Estudos Relacionados.....	33
2.8.1 Trabalhar em casa funciona? Evidência de um experimento chinês	33
2.8.2 Os efeitos do trabalho remoto na colaboração entre profissionais da informação.....	35
2.8.3 Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (Portugal) - Case.....	35
2.9 Base Legal do Teletrabalho no Estado do Rio Grande do Sul - Decreto 56.536 de 1º de junho de 2022.....	36

2.9.1	Histórico das Normativas relacionadas ao Teletrabalho na Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul	36
3	Metodologia	37
3.1	Apresentação e Delineamento.....	37
3.2	Coleta de Evidências.....	38
3.3	Unidades de Análise ou Corpus/População/Amostra.....	41
3.4	Limitações da Metodologia	44
4	Análise dos Resultados	45
4.1	AI – Assessoria de Informática	47
4.1.1	Estrutura Institucional; Efeitos Gerados; Grau de Alteração Ocasionalado pela Adoção da Prática de Atividades à Distância	48
4.1.2	Perfil do Servidor e Grau de Adequação dos Respectivos Ambientes para as Atividades à Distância.....	49
4.1.3	Nuances e Reflexos na Análise das Atividades à Distância.....	50
4.2	PDPE – Procuradoria do Domínio Público Estadual	51
4.2.1	Estrutura Institucional; Efeitos Gerados; Grau de Alteração Ocasionalado pela Adoção da Prática de Atividades à Distância	52
4.2.2	Perfil do Servidor e Grau de Adequação dos Respectivos Ambientes para as Atividades à Distância.....	53
4.2.3	Nuances e Reflexos na Análise das Atividades à Distância.....	53
4.3	PPJ – Procuradoria de Passivos Judiciais.....	54
4.3.1	Estrutura Institucional; Efeitos Gerados; Grau de Alteração Ocasionalado pela Adoção da Prática de Atividades à Distância	55
4.3.2	Perfil do Servidor e Grau de Adequação dos Respectivos Ambientes para as Atividades à Distância.....	56
4.3.3	Nuances e Reflexos na Análise das Atividades à Distância.....	56
4.4	PTRAB – Procuradoria Trabalhista	57

4.4.1	Estrutura Institucional; Efeitos Gerados; Grau de Alteração Ocasionado pela Adoção da Prática de Atividades à Distância	57
4.4.2	Perfil do Servidor e Grau de Adequação dos Respectiveivos Ambientes para as Atividades à Distância.....	59
4.4.3	Nuances e Reflexos na Análise das Atividades à Distância.....	59
4.5	PGA-AA – Procuradoria-Geral Adjunta para Assuntos Administrativos	60
4.6	Discussão dos Achados.....	62
5	Considerações Finais	69
6	Referências Bibliográficas.....	72
	Apêndice A – Histórico Normativas Teletrabalho PGE-RS.....	79
	Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.....	86
	Apêndice C – Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada.....	89

RESUMO

Esta dissertação versa sobre um estudo envolvendo a aplicabilidade do Teletrabalho na Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul – Brasil – a partir da sua experimentação durante a pandemia de Covid-19 (março/2020 - junho/2023). Foram trazidos conceitos de Direito Administrativo, Governança e Gestão Pública como preâmbulo para fundamentar tal premência com traços de modernização do serviço público e os benefícios em potencial que podem resultar do Teletrabalho. Buscou-se levantar dados acerca dos indicadores capazes de mensurar a produtividade dos servidores em trabalho remoto e as características voltadas para esse processo, assim como o respectivo impacto no que tange à possibilidade de aprimoramento das avaliações de desempenho. A metodologia aplicada consiste no método de análise de conteúdo Bardin, de caráter qualitativo, utilizando a entrevista em profundidade e a respectiva análise documental como instrumentos para coleta de evidências. Objetivou-se, outrossim, analisar e propor métricas para aferir os resultados do Teletrabalho, averiguando, ademais, a economicidade e a autonomia proporcionada pela ferramenta em questão, bem como se há condições que justifiquem melhores resultados tanto quantitativa quanto qualitativamente. Foi constatado que o Teletrabalho vem sendo praticado por cerca de 80% dos servidores no momento desta pesquisa, além de fazer parte de um processo iniciado em março de 2020, o qual manteve os resultados históricos de atuação na instituição analisada, com avanços em determinados pontos.

Palavras-chave: Teletrabalho; Indicadores; Avaliação de Desempenho; Governança; Gestão.

ABSTRACT

This dissertation is about a study involving the applicability of Teleworking in the Attorney General's Office of the State of Rio Grande do Sul – Brazil – based on its experimentation during the Covid-19 pandemic (March/2020 - June/2023). Concepts of Administrative Law, Governance and Public Management were brought up as a preamble to substantiate this urgency with features of modernization of the public service and the potential benefits that can result from Teleworking. We sought to collect data on the indicators capable of measuring the productivity of employees working remotely and the characteristics focused on this process, as well as the respective impact regarding the possibility of improving performance evaluations. The methodology applied consists of the Bardin content analysis method, of a

qualitative nature, using in-depth interviews and the respective documentary analysis as instruments for collecting evidence. The objective was, moreover, to analyze and propose metrics to measure the results of Teleworking, also investigating the economy and autonomy provided by the tool in question, as well as whether there are conditions that justify better results both quantitatively and qualitatively. It was found that Teleworking has been practiced by around 80% of employees at the time of this research, in addition to being part of a process started in March 2020, which maintained the historical results of performance in the institution analyzed, with advances in certain points.

Keywords: Telework; Indicators; Performance Evaluation; Governance; Management.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema de Pesquisa

A Administração Pública tem sido tema de crescentes debates acerca do tamanho, legitimidade, eficiência e desempenho do Estado. A sociedade exige serviços públicos cada vez mais rápidos e de qualidade, ao passo que o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) tem contribuído para com esse processo. Uma das demandas que competem aos administradores públicos é encontrar novos métodos, a fim de que os serviços prestados pelo Estado tenham a máxima eficiência possível (FREITAS, 2008).

Em sua acepção etimológica, o termo “Teletrabalho” vem da união da palavra grega “*Telou*”, que significa “longe”, com a palavra latina “*Tripaliare*”, que significa “trabalhar” (GOULART, 2009). Rabelo (2000) define teletrabalho como o ato de fazer com que o trabalho chegue até o trabalhador, ao invés do trabalhador ir até o local de trabalho. De acordo com Sakuda e Vasconcelos (2005), teletrabalho é o uso de computadores e de recursos de telecomunicação para mudar a estrutura de trabalho já tradicionalmente consolidada, envolvendo inúmeros aspectos, tais como econômicos, sociais, organizacionais, ambientais e legais. Pérez, Sánchez e Carnicer (2007) veem o teletrabalho como uma forma alternativa de organização do trabalho, que possui como característica central permitir o uso total ou parcial da informação e das telecomunicações pelos trabalhadores a partir de seu domicílio ou de ambientes remotos.

A Organização Internacional do Trabalho – OIT – estabelece o teletrabalho como qualquer labor realizado em lugar afastado dos escritórios ou oficinas centrais, sendo que o trabalhador não possui contato direto com os colegas, todavia se comunica por meio de novas tecnologias (OIT, 2020). Por sua vez, a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades – SOBRATT – conceitua teletrabalho como todo trabalho realizado de maneira total ou parcial à distância, isto é, fora do âmbito onde se encontra a instituição, com o uso das TICs (computadores, telefonia fixa e móvel) e de toda a tecnologia capaz de permitir a realização das atividades (SOBRATT, 2016).

Outrossim, a SOBRATT cria a Certificação de Boas Práticas em Teletrabalho, na qual considera os seguintes parâmetros:

- Estabelecimento de controles que assegurem a realização e o aprimoramento do teletrabalho nas empresas/organizações;
- Aumento do engajamento dos teletrabalhadores na entrega de produtos com melhor qualidade e otimização do tempo atrelado ao avanço tecnológico que possibilite as atividades remotas;
- Necessidade de regulamentação do teletrabalho visando à definição de práticas gerenciais para gestão de pessoas, assegurando o atendimento aos requisitos legais e garantindo os critérios e indicadores para a prestação de serviços, controle de acesso, avaliação de desempenho e das condições de trabalho.

Diante do exposto, tendo em vista a relevância do tema, propõe-se trazer referenciais teóricos introdutórios acerca de conceitos envolvendo Direito Administrativo e Administração Pública, bem como suas respectivas Governança e Gestão. Dessa forma, pretende-se contextualizar o campo de análise no que tange aos resultados referentes ao processo de construção do teletrabalho, assim como alternativas de aprimoramento para sua mensuração por meio de indicadores relacionados, exemplificando sua aplicabilidade em instituição pertencente ao Poder Executivo do Rio Grande do Sul.

Esta dissertação se encontra estruturada em cinco seções. A primeira seção compõe-se da presente introdução, onde se apresenta a respectiva temática, a definição do problema,

os objetivos geral e específicos, a justificativa e a delimitação do estudo. Na segunda seção, tem-se a fundamentação teórica, buscando aproximar e contrastar as opiniões dos autores. A terceira seção aborda a metodologia a ser percorrida. Na quarta seção, consta a análise dos resultados. As considerações finais estão contempladas na quinta seção.

1.2 Definição do Problema

Diante de um cenário em constante transformação, pretende-se verificar as condições para a aplicabilidade das recomendações teóricas relacionadas às boas práticas de Governança e de Gestão Pública inerentes ao resultado que a ferramenta do Teletrabalho pode agregar para o aprimoramento administrativo em certa instituição pública do Estado do Rio Grande do Sul.

Para tanto, esta dissertação apresenta a seguinte questão de pesquisa:

Como medir o desempenho do Teletrabalho em determinada instituição pública do Estado do Rio Grande do Sul?

1.3 Objetivo

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar e propor métricas para mensurar a produtividade e os resultados apresentados pelo Teletrabalho na Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Mapear as unidades que atuam predominantemente em Teletrabalho;
- Identificar fatores críticos de mensuração;
- Levantar métricas de rotinas e procedimentos adaptáveis.

1.4 Justificativa do Estudo

Com o intuito de melhor e mais eficientemente se adaptar às novas tendências de modernização do serviço público, a Administração Pública propõe mudanças na busca pela otimização da gestão e, conseqüentemente, dos recursos públicos (DE PAULA, 2007). Segundo

Ana Paula Paes de Paula (2007), boa parte das medidas implantadas e em implementação têm sua origem na teoria geral da Administração privada.

Transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade são princípios básicos norteadores e características inerentes à governança corporativa (MATIAS-PEREIRA, 2010). De acordo com o referido autor, a utilização desses pilares resulta nas boas práticas que impactam no aumento da segurança e da confiabilidade dos processos em nível de controle e de tomada de decisão, objetivando trazer maior eficiência na destinação dos recursos públicos a ponto de proporcionar uma entrega de serviços com mais qualidade e um retorno satisfatório para a sociedade.

Conforme José Júnior Alves da Silveira (2019), é primordial o conhecimento da política pública como um todo, assim como do seu plano de ação no curto, médio e longo prazo. Para o devido cumprimento do programa de políticas públicas, tendo como norte o estabelecido na Carta Constitucional, impõe-se à Administração Pública moderna a implementação de ações progressivas e o estabelecimento de metas, visando a obtenção de resultados mensuráveis ao longo do tempo (SILVEIRA, 2019).

Para Eros Roberto Grau (2017), o Estado deve não apenas exercer as atividades de incentivar e fiscalizar, mas também planejar. O planejamento confere consistência racional à atuação estatal, visto que engloba previsão de comportamentos, formulação de objetivos e disposição de meios, a fim de instrumentalizar o desenvolvimento de políticas públicas na condução da sociedade a um determinado destino (GRAU, 2017).

A Administração Pública necessita de inovação tecnológica no tocante aos seus mecanismos de controle (FORTINI; MOTTA, 2016; MOREIRA; VARGAS, 2009; OBWEGESER; MULLER, 2018). Segundo os autores referidos, de maneira geral e conjunta, é papel da controladoria no serviço público o aprimoramento da gestão, fortalecendo os controles internos a ponto de incrementar a transparência, a ética e a atuação do controle social. Em função disso, as organizações públicas vêm utilizando as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para modernização do seu trabalho e melhor acompanhamento dos dados (FERNANDES; PAIVA JÚNIOR; FERNANDES; COSTA, 2020).

O ano de 2020 trouxe mudanças sem precedentes para a economia mundial e para as relações de trabalho; empresas que já estavam familiarizadas com o teletrabalho, bem como as que nunca haviam experimentado esta modalidade antes da pandemia de Covid-19, começaram a enviar suas equipes para casa, criando as condições para a mais vasta experiência de teletrabalho em massa da história (OIT, 2020) – no Brasil, o Ministério da Saúde já registrou mais de 704 mil óbitos e 37 milhões de casos de Covid-19 (ref. julho/2023). Embora o número de pessoas em regime de teletrabalho híbrido (parcial) ou integral viesse aumentando gradativamente ao longo dos anos, segundo dados da Eurostat 2018, a pandemia certamente acelerou essa adoção pelas entidades empregadoras. Diante dessa complexidade, o teletrabalho tem demonstrado ser um fator importante para garantir a continuidade das atividades econômicas (OMS, 2020). A Organização Internacional do Trabalho (2020) considera que, em circunstâncias normais, os benefícios do teletrabalho incluem a redução do tempo de deslocamento, a possibilidade do aumento do grau de concentração longe de eventuais distrações do escritório, assim como um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Ainda que seja possível constatar que o teletrabalho proporcione oportunidades de horários mais flexíveis e liberdade de se trabalhar a partir de um local alternativo, há de se considerar, antecipar e prevenir o alerta para determinados riscos como, por exemplo, o isolamento social (especialmente para pessoas que já vivem sozinhas) e a consequente perda de contato com os colegas (OIT, 2020).

A presente pesquisa justifica-se pela oportunidade de se trabalhar na análise de avaliações globais transparentes, isonômicas e objetivas de desempenho, fundamentadas em indicadores quantitativos de produtividade e qualitativos de atividades, verificando o grau de retrabalho e a respectiva relação tempo *versus* execução em determinados processos adaptados à tecnologia que dá suporte ao controle das atividades remotas em voga. Nesse sentido, busca-se acompanhar, desde o ano de 2020, a evolução da informação inerente aos resultados (economia e arrecadação) gerados na execução dos procedimentos e seus reflexos baseados no papel institucional e na função da organização objeto deste estudo.

1.5 Delimitação do Estudo

O Estado Brasileiro, considerando o elevado nível de utilização de tecnologias da informação e comunicação em suas atividades, já se encontra maduro para discutir e aprovar normas, a fim de promover a introdução do teletrabalho na Administração Pública (SILVA, 2015). Para Henrique Correia (2018), será considerado teletrabalhador, o empregado que presta a maior parte dos seus serviços em sua residência ou em outro local diverso do estabelecimento do seu empregador, podendo se comunicar por meio de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

Conforme Marcelo Dias Rêzio (2021), o legislador brasileiro preocupou-se em positivar a conceituação do teletrabalho, identificando-o como uma maneira de prestar serviços, flexibilizando, assim, a possibilidade de desenvolver suas atividades independentemente de onde estiver. Uma vez que o teletrabalho se encontra previsto na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), regularizado pela Lei 13.467/2017 (Reforma Trabalhista), pode-se dizer que a principal diferença entre teletrabalho e *home office* está no controle da jornada. Enquanto o teletrabalho dispensa o registro da jornada, os empregados em *home office* estão sujeitos ao registro, como se presencial estivessem (REZENDE; APARECIDA, 2021).

Da mesma forma, o Ato nº 070/2021-P, que regulamenta o trabalho remoto no Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul, estabelece diretrizes para as seguintes modalidades:

- I. Teletrabalho: modalidade de trabalho realizada de forma remota, em local diverso das dependências da unidade de lotação do servidor, na qual realiza o trabalho presencial, cumprindo as metas estabelecidas em plano de trabalho, com a utilização de recursos tecnológicos de informação e de comunicação;
- II. *Home Office*: modalidade de trabalho realizada de forma remota, em local diverso das dependências da unidade de lotação do servidor, na qual realiza o trabalho presencial, cumprindo jornada de trabalho diária integral, com a utilização de recursos tecnológicos de informação e de comunicação.

A utilização de indicadores tem sido cada vez mais útil para contribuir com o acompanhamento das atividades desempenhadas, tanto no setor público quanto no setor privado. Mediante técnicas adequadas, as informações podem proporcionar inferências no tocante ao modo de como a gestão está focando em seu plano e em quais serão as estratégias e ações empreendidas para governar e atender às necessidades do bem comum (COURA et al., 2017). Existem vários métodos de se trabalhar os níveis de desempenho dos governantes. Com base nesse propósito, o Governo Federal Brasileiro criou o Programa “GesPública”, vinculado ao órgão do atual Ministério do Planejamento e Orçamento, objetivando realizar a avaliação da gestão e praticar a melhoria contínua das organizações públicas. O “GesPública” é o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), o qual orienta as organizações com o intuito de buscar a transformação da gestão e melhor avaliar o desempenho das organizações públicas (BRASIL, 2009).

De acordo com Brasil (2009), o MEGP é formado por oito critérios agrupados em quatro principais blocos:

1. Bloco I: Planejamento (Liderança; Estratégia e Plano; Cidadãos; Sociedade);
2. Bloco II: Execução (Processos; Pessoas);
3. Bloco III: Controles (Resultados);
4. Bloco IV: Inteligência da Organização (Informações e Conhecimento).

Hely Lopes Meirelles (2013) define o princípio da eficiência como o mais moderno da função administrativa, o qual denota uma atribuição realizada com presteza, perfeição e rendimento profissional pelo agente público, contemplando resultados positivos e satisfatórios para a comunidade e correspondendo ao dever da boa administração. Dalloul (2018) considera o princípio constitucional da eficiência um dos regentes da Administração Pública; logo, a viabilidade do teletrabalho no setor público fica atrelada aos casos em que houver possibilidade de mensurar a produtividade dos servidores. Ainda segundo Dalloul (2018), é possível inferir que muitos instrumentos normativos consideram o teletrabalho como vantagem a ser concedida ao servidor por exigir contraprestação, e não uma mera

forma de prestação de serviço. O regime de teletrabalho no serviço público se diferencia da regulamentação desta modalidade na iniciativa privada (CLT) tanto pela exigência de maior produtividade quanto por repassar os custos da infraestrutura necessária ao servidor (DALLOUL, 2018).

Com base na possibilidade de o teletrabalho ser considerado um novo instrumento para as relações laborais modernas, inclusive tendo a sua inserção em algumas áreas da Administração Pública, a presente dissertação investiga até que ponto a flexibilização ocasionada por essa ferramenta proporciona melhores resultados. Por conseguinte, busca-se analisar e demonstrar tais situações através de métricas inerentes às ações executadas nas principais Unidades que utilizam o teletrabalho na Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Direito Administrativo e Administração Pública – Conceitos

De acordo com Celso Antônio Bandeira de Mello (2014), o Direito Administrativo pode ser definido como o ramo do direito público que disciplina a função administrativa, bem como as pessoas e órgãos que a exercem na execução da lei. Hely Lopes Meirelles (2013) sintetiza o Direito Administrativo Brasileiro como o conjunto harmônico de princípios jurídicos que regem os órgãos, os agentes e as atividades públicas tendentes a realizar concreta, direta e indiretamente os fins desejados pelo Estado.

Ainda segundo Meirelles (2013), a Administração Pública atua mediante seus agentes, seus órgãos, suas entidades e através de terceiros. Quando se trata da organização administrativa, o cerne está, preponderantemente, nos órgãos e nas entidades, ou seja, na Administração Direta e na Administração Indireta. Dessa forma, órgãos são considerados centros de competência instituídos para o desempenho de funções estatais, as quais são realizadas por seus agentes, cuja atuação é imputada à pessoa jurídica a que pertencem (MEIRELLES, 2013).

De acordo com Marcelo Alexandrino e Vicente Paulo (2011), a Administração Pública é pautada por prerrogativas e sujeições inerentes ao regime jurídico administrativo, que consiste em um regime de direito público aplicável aos órgãos e entidades, assim como à atuação dos agentes administrativos que a compõem. Conforme Celso Antônio Bandeira de Mello (2014), tais prerrogativas e sujeições estão traduzidas, respectivamente, nos princípios da supremacia do interesse público sobre o privado e na indisponibilidade do interesse público. Alexandrino e Paulo (2011) asseveram que enquanto ao particular é permitido fazer tudo o que a lei não proíbe, a Administração Pública somente pode atuar quando houver lei que a autorize ou determine nos limites fixados.

2.1.1 Transparência e Governo Eletrônico

Segundo Matias-Pereira (2009), a transparência das ações governamentais se efetiva na disponibilidade das informações aos cidadãos. O autor reitera que a transparência fortalece a democracia na relação entre o Estado e a sociedade civil.

A evolução das tecnologias da informação e comunicação (TICs), como a internet, as redes de computadores, as comunicações via satélite e o celular, criou um ambiente propício ao desenvolvimento da sociedade do conhecimento (BRAGA; ALVES; FIGUEIREDO; SANTOS, 2008). Nesse contexto, os referidos autores citam que a ONU (2002) caracteriza o governo eletrônico como a maneira pela qual a internet e a web são utilizadas para disponibilizar informações e serviços ao cidadão, consolidando cada vez mais a ideia da transparência governamental. A modernização da Administração Pública por meio da utilização das TICs, bem como do uso da internet para a prestação de serviços públicos eletrônicos resultam na melhoria dos processos administrativos (DINIZ, 2009).

2.2 Governança Pública

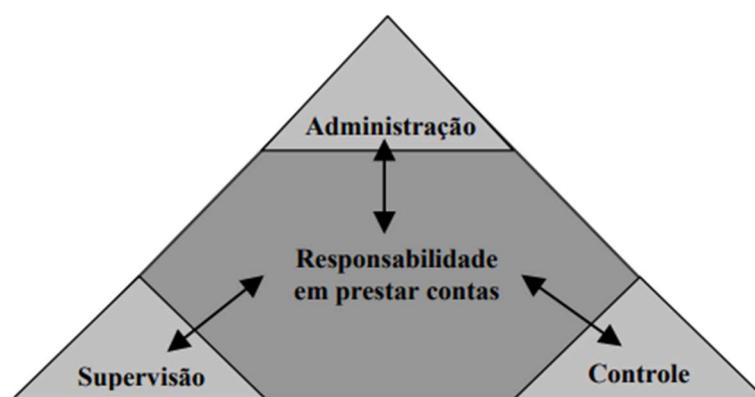
Conforme Dunleavy, Margetts, Bastow et al. (2006), uma série de discussões no que tange ao papel da governança na era digital apontou a flexibilização do trabalho nas organizações públicas como inovação por meio do teletrabalho. De acordo com Teixeira e Gomes (2019), a governança é aplicável a diversas formas organizacionais, inclusive às públicas, visto que seus princípios e ações objetivam otimizar os resultados pretendidos. No

caso da Administração Pública, a relação de assimetria de informações se dá entre os cidadãos (principal) e os gestores públicos (agentes). Segundo os autores, é possível perceber que a governança sugere o estabelecimento de procedimentos e da respectiva execução, a fim de gerar eficiência administrativa para o alcance dos resultados alinhados entre o agente e o principal.

Matias-Pereira (2010) afirma que a governança deve tornar explícito o papel de cada ator, definindo responsabilidades, objetivos, rotinas e modelos de decisão, entre outras ações na Administração Pública. Ainda conforme Matias-Pereira (2010, p. 114), “[...] a governança pública trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade, enquanto a governança corporativa diz respeito à forma como as corporações são administradas”.

Bovaird (2005) assevera que a governança pública deve ser orientada para o desenvolvimento da avaliação dos resultados, bem como da aderência a critérios ou normas estabelecidos. Da mesma forma, o Tribunal de Contas da União (TCU BRASIL, 2014) destaca que a boa governança é aquela que permite, entre outros, avaliar o desempenho, o controle e a conformidade da organização.

Figura 1: Elementos da Governança Governamental



Fonte: Timmers (2000).

A prática de governança é descrita como algo que se relaciona com a gestão de recursos e com a capacidade do governo na realização de políticas públicas de maneira efetiva, ou seja, determina qual é a competência técnica, gerencial e financeira na gestão do Estado (MATIAS-PEREIRA, 2009). Governança pode ser entendida como uma mudança no significado

de governo; um novo processo de governar ou um novo método pelo qual a sociedade é governada (SILVA, 2010).

Porquanto a governança objetiva auxiliar na solução de problemas públicos, ela deve procurar definir critérios avaliativos ou indicativos capazes de auxiliar os órgãos no atendimento das demandas sociais. Logo, mensurar o desempenho da administração com o intuito de verificar o cumprimento básico da sua finalidade está diretamente relacionado com o mecanismo de controle e governança (MASSEY; JOHNSTON-MILLER, 2016; BAETA; PEREIRA; MUCCI, 2015; FERRY; ECKERSLEY, 2015; BRASIL, 2014).

A fim de aproximar os cidadãos brasileiros dos gestores públicos, de modo a incrementar o controle e a *accountability* (prestação de contas), os processos de governança começaram a ser implantados e aperfeiçoados nas três esferas federativas (PINHO; SACRAMENTO, 2009). A sociedade deve exercer o seu papel de principal interessada nos resultados do Estado a ponto de demandar novas estruturas de governança, que possibilitem o desempenho das funções de avaliação, direcionamento e monitoramento das ações públicas (BRASIL, 2014).

2.3 Gestão Pública

Gerir é sinônimo de administrar. Na área pública, o gestor tem a responsabilidade pela função de gerir os bens públicos, planejando e executando políticas públicas, conseqüentemente, prestando serviços à sociedade (BERALDO; MEDEIROS; ARRUDA, 2020). Engloba o planejamento, a organização, a direção e o controle dos bens e interesses públicos, agindo em plena consonância com os princípios administrativos, visando ao bem comum por meio de seus modelos delimitados no tempo e no espaço (SANTOS, 2014).

Nascimento (2014) argumenta que a gestão pública deve fazer parte de um amplo projeto de desenvolvimento, que proporcione a melhoria das organizações e dos métodos, assim como da informação gerencial, da capacitação dos recursos humanos, adquirindo um sentido de gerenciamento estratégico, a fim de buscar o crescimento em todos os aspectos. Nesse contexto, segundo Guimarães (2000), o desafio que se coloca à gestão pública é o de

como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras.

A Administração Pública tem sido convocada a repensar sua gestão de modo a reavaliar seus processos e resultados. Sob essa ótica, a nova gestão pública busca por resultados, visando desenvolver melhores desempenhos, eficiência no emprego dos recursos públicos e incremento na *accountability* governamental (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; ABRUCIO, 2011).

Di Pietro (2014) estabelece que a Administração Pública compreende tanto os órgãos governamentais, aos quais incumbe traçar os planos de ação a serem implantados e coordenados, quanto os órgãos administrativos, responsáveis pela execução dos referidos planos governamentais. Ainda conforme a autora, a Administração Pública também engloba a função política, que traça as diretrizes governamentais, e a função administrativa que as executa, consolidando a importância da gestão dos bens e serviços públicos.

De acordo com Santos (2017), as práticas gerenciais buscam igualdade no acesso aos serviços públicos por meio do planejamento estratégico das ações, da transparência, da autonomia gerencial, da responsabilidade fiscal, do foco no cidadão, da elaboração de indicadores de desempenho e da avaliação dos resultados. Sob a perspectiva da modernização do serviço público, conforme Bresser-Pereira e Spink (2006), a Administração Pública gerencial é voltada para o cidadão e para a obtenção de resultado, utilizando como estratégia a descentralização e o incentivo à criatividade, ao dinamismo e à inovação. Di Giacomo (2005) estabelece que a função pública tem o dever de oferecer à sociedade um serviço público de qualidade, com otimização do tempo e redução de custos.

2.4 Teletrabalho no Mundo – Aspectos a Considerar e suas Diferenciações

Segundo Bloom et al. (2013), trabalhar em casa (também denominado teletrabalho, mas referido e abreviado como WFH – *Work From Home*) é uma prática cada vez mais comum. Nos Estados Unidos, cerca de 10% da força de trabalho relata trabalhar em casa - na modalidade híbrida - pelo menos um dia por semana (Censo 2010), ao passo que a proporção do teletrabalho na modalidade integral quase dobrou entre 1980 (2,3%) e 2010 (4,3%). Já em

2017, até 20% dos trabalhadores americanos atuavam regular ou ocasionalmente a partir de casa ou de localização alternativa em trabalho remoto, conforme dados da Eurofound e da OIT (2017).

Barrero, Bloom e Davis (2021) trazem importantes depoimentos no que tange ao trabalhar de casa (WFH). O CEO da Netflix, Reed Hastings, argumenta: “Não vejo nenhum ponto positivo. Não poder se reunir pessoalmente, particularmente internacionalmente, é um puro negativo.” Por sua vez, o CEO da Apple, Tim Cook, expressa uma visão intermediária: “Com toda a franqueza, não é como estarmos juntos fisicamente... [Mas] não acredito que voltaremos a ser como éramos, porque descobrimos que há algumas coisas que realmente funcionam muito bem virtualmente.” No outro extremo do espectro, o CEO da Rite Aid, Heyward Donigan, relata: “Nós nos adaptamos ao trabalho em casa incrivelmente bem... Aprendemos a trabalhar à distância e agora podemos contratar e gerenciar uma empresa remotamente”.

Choudhury, Foroughi e Larson (2021) relatam que, em dezembro de 2010, o presidente americano, Barack Obama, assinou o *Telework Enhancement Act*, que definiu regras e regulamentos padronizados para o trabalho remoto em agências do governo federal. Dada essa mudança política, no início de 2011, o USPTO (*United States Patent and Trademark Office's*) começou o planejamento para lançar em janeiro de 2012 um programa WFA (*Work from anywhere*), permitindo que os funcionários morem e trabalhem em qualquer lugar dos EUA, com deslocamentos periódicos à sede às próprias custas, concedendo, por conseguinte, a flexibilidade geográfica dos examinadores de patentes elegíveis, sem ajuste nos salários dos funcionários elegíveis que optarem por participar dos programas WFH ou WFA.

O USPTO é o órgão do governo federal americano autorizado a avaliar marcas e patentes. Sediado em Alexandria, Virgínia, emprega cerca de 13.000 pessoas, incluindo pouco mais de 8.000 examinadores de patentes altamente qualificados (CHOUDHURY; FOROUGH; LARSON, 2021). Os autores complementam referenciando que o USPTO mede a produtividade do examinador usando o número de ações concluídas num determinado período em relação a um nível de produtividade esperado, com base no grau do examinador (um substituto para a experiência) e na combinação de casos específicos do(s) examinador(es) em mais campos,

com nuances ou complexos, recebendo mais tempo para examinar num determinado aplicativo.

Dingel e Neiman (2020) descrevem a utilização de pesquisas para relatar a experiência típica de trabalhadores norte-americanos em quase 1.000 ocupações, a fim de classificar cada ocupação como apta ou inapta a ser executada inteiramente em casa. Os autores relatam terem descoberto que 37% dos empregos nos Estados Unidos podem ser realizados inteiramente em casa, com variação significativa entre cidades e setores. Esses empregos normalmente pagam mais do que os que não podem ser feitos em casa e respondem por 46% de todos os salários dos EUA.

Os estudos acerca do WFH abarcam uma literatura em rápido crescimento. Emanuel e Harrington (2021), em um experimento natural com trabalhadores de *call center* numa grande empresa americana, relatam que o WFH aumenta a produtividade em 8%. Angelici e Profeta (2020) constatam que conceder aos funcionários alguma flexibilidade sobre quando e onde trabalhar aumenta a produtividade num experimento de campo em uma grande empresa italiana. Pallais (2017) afirma que os candidatos aceitariam um corte salarial de 8%, em média, pela opção de trabalhar em casa num emprego de tempo integral. Todavia, Möhring et al. (2021) alertam para as condições do WFH com mais pessoas em casa, consequentemente, espaços compartilhados que, por vezes, podem causar certa redução da satisfação em família.

Concernente à economia no tempo de deslocamento, Barrero et al. (2020) demonstram que os americanos dedicam cerca de 35% do tempo em deslocamento para seus empregos principais e cerca de 60% para atividades essenciais de todos os tipos, incluindo trabalho, tarefas domésticas e cuidados infantis. A alocação da economia de tempo é amplamente semelhante para homens e mulheres e entre grupos definidos por raça e etnia, mas difere por grupo de educação e entre pessoas com e sem filhos em casa.

Costa (2013), por outro lado, questiona não apenas a preocupação com a boa gestão, e sim com a construção desses cidadãos envolvendo as limitações de liberdade ocasionadas pelo teletrabalho. Em pesquisa acerca do discurso e da prática do teletrabalho, Costa (2007)

aponta um discurso otimista e empreendedor, mas que, na prática, pode configurar invasão do ambiente familiar e transferência de custos das empresas.

Segundo Dingel e Neiman (2020), a aplicação da classificação no tocante à Rede de Informações Ocupacionais – *Occupational Information Network* (O*NET) para mensuração do trabalho em casa a 85 países revela que as economias de baixa renda têm uma parcela menor de empregos que podem ser feitos em casa. Países em desenvolvimento e mercados emergentes com níveis de PIB per capita abaixo de um terço dos níveis dos EUA podem ter apenas metade dos empregos que efetivamente podem ser feitos em casa. Gottlieb, Grobovsek e Poschke (2020) aplicaram a classificação de Dingel e Neiman frente às ocupações da força de trabalho em pesquisas domiciliares de 57 países. Os autores corroboram que parcelas menores de empregos podem ser feitas em casa nas economias mais pobres.

Saltiel (2020) estima a parcela de empregos que podem ser feitos de casa em dez economias em desenvolvimento - Armênia, Bolívia, China (província de Yunnan), Colômbia, Gana, Geórgia, Laos, Macedônia, Quênia e Vietnã - utilizando pesquisas de ocupações em contextos de baixa renda. Para definir a viabilidade de se trabalhar em casa, o autor faz uso das informações acerca das tarefas dos trabalhadores, relacionando a conjuntura econômica para analisar a referida aplicação. Outrossim, segundo Saltiel (2020), é possível constatar que poucos empregos podem ser feitos em casa, variando de 5 a 23% nas dez economias estudadas, relatando uma correlação positiva entre essa parcela e o PIB per capita.

A Organização Internacional do Trabalho (2020) ressalta que a disponibilização de tecnologia adequada é outro ponto que merece atenção no tocante às desigualdades que impactam no grau de aplicação do teletrabalho. De acordo com Gómez-Jordana (2020), enquanto menos de 50% do Magrebe (região noroeste africana que engloba Argélia, Líbia, Marrocos, Mauritânia e Tunísia) e apenas 25% da população da África Subsaariana (parte do continente africano situada ao sul do Deserto do Saara composta por 47 países) têm acesso à internet, na Europa este número alcança 80%.

Quadro 1: Análise Comparativa de Três Leis Nacionais sobre Teletrabalho


Áreas-chave da legislação de teletrabalho / País	El Salvador Decreto N.º 600 que contém a Lei de Regulação do teletrabalho em 20/03/2020	Itália Lei N.º 27/2020, e Decreto-lei N.º 34/2020 "Decreto Rilancio"	Chile Lei 21.220 sobre Trabalho a Distância e Teletrabalho em 01/04/2020
Proporciona uma definição do estatuto legal (teletrabalho, teletrabalhador)	X	X	
Apresenta um referencial para as condições e regras de emprego (direitos, aplicabilidade, duração ou prazo máximo, regresso ao local de trabalho, cessação, acesso ao local de trabalho, recusa, etc.)	X	X	X
Define as condições de proteção de dados e as questões de privacidade			
Apresenta um referencial para a segurança e saúde organizacionais (écrans de visualização, stress e saúde mental, etc.)		X	X
Inclui disposições específicas relativas às responsabilidades das partes, tais como o transporte de equipamento de escritório para o domicílio, ou a manutenção desses equipamentos			
Inclui informações sobre equipamentos e compensações por custos incorridos no caso da utilização de equipamento pessoal para trabalhar (ferramentas, portáteis, etc.)	X	X	X
Requer um acordo escrito, ou referência ao acordo coletivo aplicável, como condição para exercer o teletrabalho	X	X	X
Exige que responsáveis e trabalhadores completem formação em teletrabalho		X	
Fornecer informação sobre a organização do trabalho (tempo de trabalho e horas extraordinárias, frequência do teletrabalho, local de realização, volume de trabalho, medição e avaliação do desempenho, expectativas, relatórios, monitorização, etc.)	X	X	X
A sua aplicação requer uma forma de consulta aos parceiros sociais; inclui uma referência específica relativa à representação coletiva de quem está em teletrabalho		X	
Exige que as organizações designem uma pessoa responsável pelo teletrabalho (gestor/a de teletrabalho)			
Inclui referência à flexibilidade ou ao direito a desligar		X	X
Inclui referência à natureza do teletrabalho (voluntário)	X	X	
Oferece informação sobre a forma como o teletrabalho deve ser implementado (procedimentos de execução), incluindo aspetos formais, tais como procedimentos de comunicação de acidentes, ou questões relativas às apólices de seguro			
Faz referência ao papel da inspeção (inspetores/as do trabalho ou representantes dos trabalhadores) nos locais de teletrabalho			

Fonte: Organização Internacional do Trabalho – OIT (2020).

No que tange às importantes questões urbanas, Bento et al. (2005), destacam que reduzir a frequência de deslocamento e, conseqüentemente, a quilometragem percorrida pelos veículos diminuirá as emissões de gases, ao passo que também a centralidade da população à medida que o WFH permite que as pessoas se mudem, sem comprometer suas atividades profissionais. De acordo com Rossi-Hansberg et al. (2009), o WFH faz parte do impacto mais amplo da TI na fragmentação das empresas decorrente da crescente facilidade de comunicação de longa distância.

Hislop, Axtell, Collins et al. (2015) descrevem que as TICs com celulares para teletrabalhadores resultou em um espaço-temporal mais flexível e ajudou as pessoas a lidarem com o isolamento social, no entanto provocou a sensação de estar o tempo todo disponível para o trabalho. Quando o trabalho remoto se torna uma parcela maior de todo o trabalho, acaba por fortalecer os incentivos para o avanço de tecnologias aptas a dar o suporte ao WFH (BARRERO; BLOOM; DAVIS, 2021). Em um estudo de 14 países europeus entre 2008 e 2016, Jerbashian e Vilalta-Bufi (2020) descobriram que quedas mais rápidas de preços para tecnologias da informação e comunicação estão associadas a aumentos de WFH, e que o efeito é maior para as indústrias que dependem mais das referidas TICs.

Turetken et al (2011) ressaltam que o teletrabalho é um subproduto importante da denominada revolução da tecnologia da informação, sendo um relevante contexto de comunicação profissional. E, assim como em outras tantas aplicações de tecnologia nas organizações, boas práticas de gerenciamento, muito mais do que a própria tecnologia em si, irão eventualmente determinar e promover o sucesso do teletrabalho. A digitalização, por exemplo, diz respeito à utilização de ferramentas que convertem informação analógica em digital e se define como um processo sociotécnico que ocorre em nível individual, organizacional, societal e global (OIT, 2020).

Vargas e Osma (2013) salientam quatro principais causas associadas ao sucesso do teletrabalho: requisitos legais (implantação do modelo), tecnologia (ferramentas de desenvolvimento), fator humano (características e competências) e organizacional (sistema formal e relações hierárquicas). Mokhtarian e Salomon (1994 e 1996) identificam a falta de adaptabilidade da tarefa, por ser espacialmente dependente, como uma das maiores

restrições para a adoção do teletrabalho. Destacam, no entanto, o fato de que essa dependência possa ser reduzida com base no avanço tecnológico, visto que tarefas antes consideradas não adaptáveis ao teletrabalho venham a ter capacidade de execução remota.

O'Neill et al. (2009) apontam que os preditores pessoais de sucesso para os teletrabalhadores tendem a observar três fatores: capacidade de superar a ameaça de isolamento, capacidade de separar a vida pessoal da profissional e capacidade de trabalhar sem constante supervisão. Mencionam características de personalidade como sociabilidade e traços motivacionais, envolvendo necessidade de autonomia e de realização, a fim de se analisar a eficácia, em especial, no que se relaciona ao estudo do teletrabalho.

2.5 A Influência dos Reflexos da Pandemia no Teletrabalho

De acordo com a OIT (2020), o mundo, tal como era conhecido, parou abruptamente no início do ano de 2020, ao passo que os governos, informados e orientados pela ciência, tiveram de impor drásticas medidas para salvar e proteger vidas ante a Covid-19, buscando também alternativas para não causar danos irreversíveis à economia durante esse processo. O teletrabalho, na medida do possível, passou a ser um dos resultados das instruções de confinamento, sendo que aplicado em maior escala nos países mais afetados pelo vírus e/ou mais adaptados à modalidade antes da pandemia (EUROFOUND, 2020b). No continente Europeu, segundo os dados da Eurofound (2020b), aproximadamente quatro em cada dez trabalhadores entraram em teletrabalho a partir de janeiro de 2020.

Barrero, Bloom e Davis (2021) salientam que o Covid-19 exigiu cara experimentação com o WFH por milhões de indivíduos e organizações. Segundo os autores, a teoria básica da decisão prevê que a experimentação compulsória com uma nova tecnologia tem efeitos persistentes após o término do evento forçado, à medida que os tomadores de decisão otimizam os arranjos de trabalho à luz das informações colhidas. De acordo com essa previsão, relatam que muitos experimentados demonstraram vivências melhores do que o esperado com o WFH, ao passo que também maior produtividade estando em casa. Defendem que talvez isso seja explicado em virtude de um pessimismo excessivo sobre o WFH antes da pandemia.

Felstead e Reuschke (2020) relatam que no Reino Unido, enquanto 5% dos trabalhadores atuavam em casa antes da pandemia, a participação aumentou para 45% em abril de 2020, permanecendo alta depois disso. Detectaram pouca variação no efeito da média de produtividade dos trabalhadores em casa durante a pandemia, isto é, a manutenção dos padrões.

A pandemia de Covid-19 causou uma interrupção generalizada nas práticas de trabalho. A mudança mais notável foi o grande aumento do trabalho remoto. A parcela da força em WFH cresceu de 5% para mais de 40% nos EUA durante o *lockdown* (BLOOM, 2020). Embora algumas alterações temporárias nas práticas de trabalho, muitas delas tendem a persistir. Espera-se que, mesmo após o término da pandemia, o trabalho em casa seja muito mais prevalente do que anteriormente (ETHERIDGE et al., 2020).

Tabela 1: Teletrabalho antes da Pandemia

PAÍSES	TELETRABALHO ANTES DA PANDEMIA (%)
Dinamarca, Holanda e Suécia	30% ou mais
Japão	16%
Grécia, Itália, Polônia, República Tcheca	10% ou menos
Argentina	1,6%

Fonte: Eurofound; OIT, 2017.

Tabela 2: Teletrabalho a partir da Pandemia

PAÍSES	TELETRABALHO A PARTIR DA PANDEMIA (%)
Finlândia	cerca de 60%
Bélgica, Dinamarca, Holanda e Luxemburgo	mais de 50%
Áustria, Irlanda, Itália e Suécia	cerca de 40%

Fonte: Eurofound, 2020b.

Bick et al. (2020), descrevem que, de todos os trabalhadores americanos em maio de 2020, 35,2% trabalhavam inteiramente em casa, diante de 8,2% em fevereiro do mesmo ano. Ressaltam, ademais, que, de todos os trabalhadores que se deslocavam diariamente em fevereiro, apenas 43,7% continuaram fazendo isso em maio de 2020, ao passo que 28,6% afirmaram trabalhar em casa pelo menos uma vez por semana; 27,7% não estavam mais

empregados em maio. Entre os trabalhadores que mudaram do deslocamento diário em fevereiro para o trabalho em casa, quase 70% não se deslocavam mais para o trabalho em maio. O aumento do teletrabalho entre os ocupados em maio explica pouco mais da metade (52,7%) da redução global do volume de deslocamentos e a redução da oferta de empregos justificando o restante (BICK et al., 2020).

De acordo com Hensvik et al. (2020), consistente com as publicações do BLS (*Bureau of Labor Statistics*), foi descoberto que trabalhadores em ocupações altamente qualificadas, como gestão, negócios e finanças, entre outras ocupações profissionais, trabalham mais horas em casa do que trabalhadores em ocupações menos qualificadas, exceto agricultores. Ainda segundo os autores, cerca de 16% das horas de trabalho são em casa; 84% dos trabalhadores atuam em seus locais de trabalho e 22% dos trabalhadores passam algumas horas trabalhando em casa por dia (híbrido).

Bick et al. (2020) constatam que a mudança para o trabalho remoto (ref. maio/2020) foi muito mais prevalente entre trabalhadores altamente qualificados (50,2% de todos os empregados com nível universitário ou mais atuavam em teletrabalho), de alta renda e brancos, e muito menor entre as minorias, trabalhadores de renda e escolaridade mais baixas (14,6% dos empregados com ensino médio ou menos atuavam em teletrabalho). Etheridge et al. (2020) alertam para a questão envolvendo gênero. Segundo os autores, em média, as mulheres experimentaram uma queda significativa de produtividade, ao passo que os homens não foram visivelmente impactados. De acordo com Andrew et al. (2020), uma possível causa para isso pode ainda estar relacionada com a carga desigual de atividades domésticas.

Conforme Bick et al. (2020), relatórios de empregos recentes divulgados pelo BLS apontam aumentos desproporcionais no desemprego entre minorias (mulheres e trabalhadores de baixa qualificação). Uma provável razão decorre do fato de a viabilidade de mudar para o teletrabalho variar muito entre as inúmeras ocupações realizadas por diferentes grupos demográficos. Dadas as medidas da necessidade variável de proximidade física com o local de trabalho ou com clientes em distintas ocupações, Mongey, Pulosoph e Weinberg (2020) constatam que trabalhadores de baixa escolaridade e de baixa renda apresentam maior dificuldade no tocante ao desenvolvimento das atividades em trabalho remoto.

2.6 Indicadores e Teletrabalho

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa e/ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para captar e organizar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. Trata-se de um recurso metodológico que informa empiricamente acerca da evolução do aspecto analisado (FERREIRA; CASSIOLATO; GONZÁLES, 2009 *apud* LANGWINSKI, 2013). Administrar a partir de indicadores contribui para que as pessoas envolvidas no processo atuem de maneira estratégica, além de auxiliar os gestores públicos a focarem no agir e no fazer sempre o melhor para a sociedade, demonstrando aos governantes e órgãos fiscalizadores o que está sendo executado para traduzir em resultado os objetivos do projeto político em curso (FERREIRA; CASSIOLATO; GONZÁLES, 2009 *apud* LANGWINSKI, 2013).

Segundo o IRB (2021), as premissas fundamentais partem do pressuposto de que a gestão de desempenho possa permitir a transparência e o controle das entregas realizadas e dos resultados alcançados, mas, sobretudo, impulsionar a geração de valor ao serviço público prestado. Assim, o primeiro passo recomendado é o desdobramento da estratégia organizacional em metas setoriais e, estas, em metas individuais a todos os servidores da organização, a fim de que compreendam, com clareza e objetividade, como o seu trabalho pode ajudar no alcance dos objetivos da equipe e na conexão com o propósito institucional. Ainda, de acordo com o IRB (2021), a definição do plano de trabalho individual, bem como a disponibilização da ferramenta eletrônica para o acompanhamento da execução das atividades são estratégias importantes para o alinhamento de expectativas, planejamento e avaliação de desempenho. É recomendável que os indicadores de cada organização sejam definidos de maneira participativa e com o envolvimento dos seus servidores. As metas precisam ser específicas, mensuráveis, realistas, acordadas e temporais. O acompanhamento dos resultados decorrentes dos indicadores e das metas é importante, porquanto é fonte de *feedback* para direcionar o rumo correto das ações, subsidiando o processo decisório. Uma metodologia integrada e periódica de monitoramento, com relatórios gerenciais e painéis de indicadores de fácil visualização, auxilia na identificação e correção de problemas, promovendo a transparência e o controle social, além de estimular a produtividade eficiente (IRB, 2021).

No que tange à correlação entre WFH e *Management Control*, Flassak et al. (2022) documentam que o teletrabalho elevou o tempo dos funcionários em reuniões e diminuiu as horas de produção diária. Contudo, relatam maior foco no trabalho. Justificam que tal análise é explicada pelos efeitos da subamostra de controles de ação fracos. Logo, segundo Flassak et al. (2022), controles de ação fortes parecem reduzir a necessidade de reuniões demoradas, garantindo, assim, a produtividade dos funcionários, exigindo, todavia, maior atenção dos funcionários, visto que delimita o foco na atividade. De acordo com Cartmill (2020), a ferramenta mais útil para sustentar a manutenção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é a gestão do teletrabalho por resultados, ao invés de o foco incidir sobre o número de horas ou horários determinados de trabalho. Mantendo o volume de tarefas em níveis controlados e estabelecendo expectativas claras e realistas no tocante aos resultados específicos a alcançar, os trabalhadores estarão mais bem preparados para organizar o seu próprio tempo e as atividades, a fim de equalizar eficazmente as suas obrigações de trabalho com as suas vidas pessoais, incluindo as responsabilidades familiares (CARTMILL, 2020).

O'Neill et al. (2009) afirmam que o fato de uma pessoa teletrabalhar, provavelmente, possui relação com as especificidades do trabalho que executa. Mencionam, ademais, características como complexidade e autonomia das tarefas que compõem o trabalho como indicadores para avaliar a respectiva adaptabilidade ao teletrabalho. Consideram que tarefas com baixa complexidade e com maior autonomia são mais suscetíveis ao teletrabalho, porquanto tendem a ser independentes, não necessitando de *feedback* ou comunicação constante. Afirmam que à medida que o trabalho aumenta em complexidade, o *feedback* torna-se cada vez mais importante para a conclusão da tarefa. A ampliação da autonomia ocorre quando há maior controle individual do ritmo do trabalho, assim como quando não há exigência de muita interação face a face entre os membros da organização.

Ainda existem desafios para a implementação do teletrabalho, tendo em vista as dificuldades no tocante às avaliações de desempenho e ao controle de metas e resultados, além da definição do perfil do teletrabalhador, uma vez que nem todos os trabalhadores possuem perfil e condições compatíveis para o devido acompanhamento das atividades remotas (NOGUEIRA e PATINI, 2012). Alguns estudos demonstraram que o teletrabalho aumenta a intensidade do trabalho, além de interferir na vida pessoal, o que acarreta efeitos

adversos no bem-estar e nos níveis de estresse das pessoas praticantes (EUROFOUND; OIT, 2017).

Figura 2: Fatores Críticos de Sucesso para o Teletrabalho



Fonte: Adaptado de Turetken et al. (2011).

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020b), para ser eficaz, o teletrabalho deve estar fundamentado no diálogo e na cooperação entre a Gestão e o corpo técnico. Conforme Sorensen (2016), diversos estudos apontam que o melhor método para gerir pessoas em teletrabalho é através de um processo denominado “Gestão por Resultados”, onde trabalhadores e gestores fazem um acordo para determinado mecanismo comum de avaliação de desempenho. Esse mecanismo pode incluir a identificação de objetivos, tarefas, metas, bem como acompanhamento e discussão de progressos, sem exigências excessivas de registro, permitindo a cada um flexibilidade, autonomia e responsabilidade para com a organização de seus trabalhos (SORENSEN, 2016).

2.7 O Futuro do Teletrabalho na Projeção Pós-Covid-19

Conforme Smith (2020), investigações e estudos preliminares evidenciaram que uma percentagem bastante elevada de pessoas gostaria de permanecer em regime de teletrabalho com mais frequência – mesmo após as restrições de distanciamento físico. Ademais, algumas pessoas puderam perceber que as suas tarefas podem ser realizadas fora dos locais

tradicionais de trabalho e estão também mais confortáveis e adaptadas com a utilização das tecnologias. De acordo com o referido autor, muitos gestores que anteriormente tinham certas resistências para com a realização do trabalho remoto pelas suas equipes verificaram que é possível fazê-lo e passaram a apoiar o recurso mais frequente ao teletrabalho. Smith (2020) destaca que um estudo com 1.000 proprietários/gestores de pequenas ou médias empresas (PME) de 19 cidades do Reino Unido apontou que 29% pretendem ampliar as modalidades de trabalho flexível após a pandemia.

Nesta linha, a Organização Internacional do Trabalho (2020) apresenta um exemplo envolvendo o Banco Multinacional de Serviços Financeiros do Canadá que, por sua vez, atuava com, aproximadamente, 45.000 funcionários em 31 de janeiro de 2020, sendo que apenas 5% em teletrabalho. Após o pico da pandemia, o Banco reavaliou suas políticas no tocante ao local de trabalho e antecipou que até 80% do seu pessoal poderá adotar novas modalidades de trabalho flexível, onde se alterna o trabalho remoto com idas ao escritório, mesmo depois de ultrapassado o Covid-19 (OIT, 2020). Além das entidades empregadoras e dos próprios trabalhadores, os clientes/usuários também se encontram mais aptos e dispostos a aceitar a ideia e a flexibilidade ocasionada pelo teletrabalho, ao passo que, no futuro, tanto as empresas privadas quanto os órgãos públicos tendem a considerar ter uma parcela significativa do seu pessoal em teleatividade, segundo projeção da OIT (2020). No âmbito do serviço público brasileiro, de acordo com o Comitê Técnico de Gestão de Pessoas dos Tribunais de Contas do Brasil (IRB, 2021), a intensificação do uso da tecnologia da informação para planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das atividades dos servidores públicos, além da própria ressignificação dos estilos de liderança, que tiveram que apresentar um perfil mais transformacional, são apenas alguns elementos a demonstrar que a Administração Pública, pós-2020, não é e não será mais a mesma.

Tabela 3: Aspectos Positivos e Negativos do Teletrabalho

	Aspecto
Positivo	Percepção de maior autonomia, mais engajamento e menor exposição de riscos
	Maior produtividade e qualidade de vida
	Reduz custos, evita deslocamentos e atua no âmbito da responsabilidade social pela inclusão social e digital de pessoas com deficiência
	Proporciona maior flexibilidade espaço-temporal
	Sentimento de bem-estar
	Diminuição do stress, maior engajamento, equilíbrio entre vida e trabalho
Negativo	Maior incidência de Síndrome de Burnout
	Perda de comprometimento organizacional
	Riscos quanto à intensificação do trabalho, bem como, invasão ao espaço pessoal e familiar
	Provoca a sensação de estar o tempo todo disponível para o trabalho
	Afeta negativa a saúde ocupacional

Fonte: De Oliveira; Rowe (2022). Teletrabalho e Pandemia: Passado, Presente e Futuro.

Hatayama et al. (2020) apresentam algumas constatações com base em uma pesquisa de habilidades e tendências voltadas para estimar a receptividade, continuidade e expansão do teletrabalho em um grupo heterogêneo de 53 países, onde foram analisados determinados cenários que influenciam na aplicação da atividade remota:

- Os resultados apontam que quanto maior o nível de desenvolvimento do país maiores serão as condições para disponibilizar o teletrabalho;
- Boa parte dos empregos em países mais pobres envolvem tarefas manuais/físicas que, por conseguinte, utilizam menos tecnologias da informação e comunicação, assim como possuem conexão de internet mais fraca quando comparada à oferecida pelos países mais ricos;
- O teletrabalho é mais prevalente entre trabalhadores com alta escolaridade, em empregos assalariados, formais e com acesso à seguridade social;
- Trabalhadores de baixa renda, autônomos e informais têm menos probabilidade de realizar o teletrabalho;

- É importante que os Governos busquem proporcionar e incentivar a constante adoção de tecnologias visando proteger empregos e, conseqüentemente, a economia em momentos de crise;
- Há relevante desigualdade no que tange à infraestrutura de banda larga entre os países desenvolvidos e em desenvolvimento, fato que também influencia na maior oferta, bem como na qualidade e consolidação do teletrabalho (HATAYAMA et al., 2020).

2.8 Estudos Relacionados

2.8.1 Trabalhar em casa funciona? Evidência de um experimento chinês

Bloom et al. (2013) trazem um experimento chinês onde relatam que a eficácia do WFH como prática de gestão foi o que preocupou a CTrip (China Trip), maior agência de viagens da China, com mais de 16 mil funcionários e listada na NASDAQ. Sua alta administração estava interessada em permitir que os funcionários do *call center* de Xangai trabalhassem em casa, uma vez que perceberam os benefícios potenciais da redução dos custos de aluguel, bem como dos altos índices de atrito. Entretanto, os executivos temiam que a permissão para executar o trabalho de casa, conseqüentemente, distante da supervisão dos líderes de equipe, levaria a um grande aumento na evasão. Em que pese o interesse de boa parte dos funcionários para trabalhar em casa, havia a preocupação com o isolamento e a diminuição das chances de promoção.

Bloom et al. (2013) detalham que a CTrip decidiu realizar um experimento de nove meses trabalhando em casa. Houve o questionamento a 996 funcionários dos departamentos de passagens aéreas e hotéis do *call center* de Xangai acerca do interesse em trabalhar em casa quatro dias por semana. Um pouco mais da metade dos funcionários se interessaram (503), predominantemente os que eram casados, os que tinham filhos e os que enfrentavam longos deslocamentos para o trabalho. Destes 503, 249 foram habilitados a participar do experimento por terem pelo menos seis meses de atuação, assim como acesso à banda larga e um quarto privativo para a realização do trabalho. Foram estabelecidos dois grupos: os funcionários com aniversário em dias pares trabalhariam em casa e os com aniversário em dias ímpares permaneceriam no escritório como grupo de controle. Ambos os grupos

utilizariam o mesmo equipamento de TI, teriam o mesmo fluxo de ordens de serviço e seriam remunerados pelo mesmo sistema de pagamento, ou seja, condições idênticas de trabalho, exceto o local.

Conforme Bloom et al. (2013), foi possível identificar que o desempenho dos trabalhadores domésticos aumentou em 13% ao longo do período experimentado: nove por cento decorrente do número de minutos trabalhados em virtude da redução nas pausas e dos dias de doença tomados pelos trabalhadores em domicílio; quatro por cento ocasionado pelo aumento do número de chamadas por minuto, tendo em vista as condições mais tranquilas para o trabalho em casa. De acordo com Bloom et al. (2013), o estudo demonstra a redução dos atritos em 50%, quando comparado ao grupo de controle, destacando, ademais, a satisfação e as atitudes mais positivas no que tange ao grupo de funcionários domiciliares. No entanto, a desvantagem para o WFH parece ser a redução de 50% referente às taxas de promoção, mencionam os autores.

Segundo relatam Bloom et al. (2013), ao final do experimento, a empresa estimou economia anual de cerca de dois mil dólares por funcionário trabalhando em casa, o que permitiu, diante da manutenção e do aprimoramento dos resultados, ampliar o convite ao WFH para toda a empresa. Nesse caso, após os nove meses experimentados, mais da metade de ambos os grupos mudou de ideia, fato que denota o grau de aprendizado dos funcionários sobre a sua própria adequação para trabalhar em casa. Sob o ponto de vista psicossocial e no tocante à análise qualitativa, dois terços do grupo de controle, que inicialmente se voluntariaram para trabalhar em casa, decidiram permanecer no escritório, mencionando preocupações com a solidão do trabalho em casa e menores taxas de promoção. Com relação ao grupo de tratamento, metade dos funcionários em WFH mudaram de ideia, em virtude da diminuição da produtividade individual. Dessa forma, os autores complementam que o impacto da produtividade do WFH quase dobrou pela forte seleção de funcionários adaptados.

Por fim, Bloom et al. (2013) observam que vários fatores distintivos contribuíram para o sucesso do experimento na agência de viagens chinesa, uma vez que a atividade de *call*

center é propícia ao teletrabalho, não requerendo, necessariamente, trabalho em equipe e atendimento presencial, além do fato de ser uma atividade apta ao controle e à mensuração.

2.8.2 *Os efeitos do trabalho remoto na colaboração entre profissionais da informação*

Embora o trabalho remoto possa reduzir a comunicação pessoal, de acordo com Yang et al. (2022), no estudo aplicado na Microsoft, as pessoas não substituíram simplesmente as interações pessoais por vídeo e/ou chamadas de voz. Na realidade, segundo os autores, a mudança para o trabalho remoto causou uma diminuição geral na comunicação síncrona observada, como reuniões agendadas e chamadas de áudio/vídeo. Por outro lado, o trabalho remoto fez com que os funcionários se comunicassem, predominantemente, por meio de mídias assíncronas, enviando mais *e-mails* e mensagens instantâneas.

Conforme Yang et al. (2022), os resultados analisados sugerem que a mudança para o trabalho remoto em toda a empresa fez com que a rede de colaboração se tornasse mais isolada e estática, com menos vínculos adicionados e excluídos por mês. Segundo os autores, essa análise requer atenção no tocante à redução nos padrões de colaboração, na transferência de conhecimento e na qualidade da produção.

2.8.3 *Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (Portugal) - Case*

Durante a pandemia de Covid-19, o órgão responsável pela formação na Administração Portuguesa – DGAEP, em colaboração com universidades, disponibilizou um módulo gratuito para formação *online*. Esta ferramenta propiciou o acompanhamento do curso de forma autônoma, ao passo que o desenvolvimento de novas competências de maneira rápida, significativa e interativa. Cada participante gerencia o seu tempo de forma independente e flexível, uma vez que o programa está acessível 24 horas por dia, 7 dias por semana. Foram organizados dez *webinários* para trabalhadores em funções públicas. Este módulo de formação também tem sido utilizado para melhorar as competências de operários, cujas tarefas não são compatíveis com o teletrabalho. Com base no sucesso da formação *online*, disponível tanto para empregadores como para trabalhadores, a DGAEP planeja uma implementação mais generalizada num futuro próximo. Dessa forma, o Governo Português

pretende manter pelo menos 25% dos trabalhadores em teletrabalho após a pandemia (OIT, 2020).

2.9 Base Legal do Teletrabalho no Estado do Rio Grande do Sul - Decreto 56.536 de 1º de junho de 2022

Regulamenta o regime especial de teletrabalho de que trata o parágrafo único do art. 32 da Lei Complementar nº 10.098, de 3 de fevereiro de 1994, e o Capítulo II-A do Título II do Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1973, que aprova a Consolidação das Leis do Trabalho, no âmbito da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional do Rio Grande do Sul.

Ainda, em nível nacional, o STJ – Superior Tribunal de Justiça, no art. 8º da Resolução nº 13/2021, estabelece que o teletrabalho será permitido a todos servidores no Brasil ou no exterior, no interesse da Administração, desde que não incidam em nenhuma das seguintes vedações: I - estejam no primeiro ano do estágio probatório; II - tenham sofrido penalidade em procedimento disciplinar nos dois anos anteriores à data da indicação; III – apresentem contraindicações por motivo de saúde constatadas em laudo médico; IV - tenham retornado ao trabalho presencial por descumprimento dos deveres previstos no art. 9º nos dois anos anteriores ao pedido de adesão. Parágrafo único. O servidor deverá indicar previamente a localidade no Brasil ou no exterior em que pretende executar o teletrabalho, devendo comunicar à chefia imediata qualquer alteração.

2.9.1 Histórico das Normativas relacionadas ao Teletrabalho na Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul

Os dados indicados (APÊNDICE A) estão inseridos em um registro histórico contendo uma breve análise acerca das 18 normativas inerentes ao teletrabalho na PGE-RS desde março de 2020, onde consta a tipologia respectiva, seu nº e ano, bem como a data da publicação, vigência, teor e outros dispositivos correlatos.

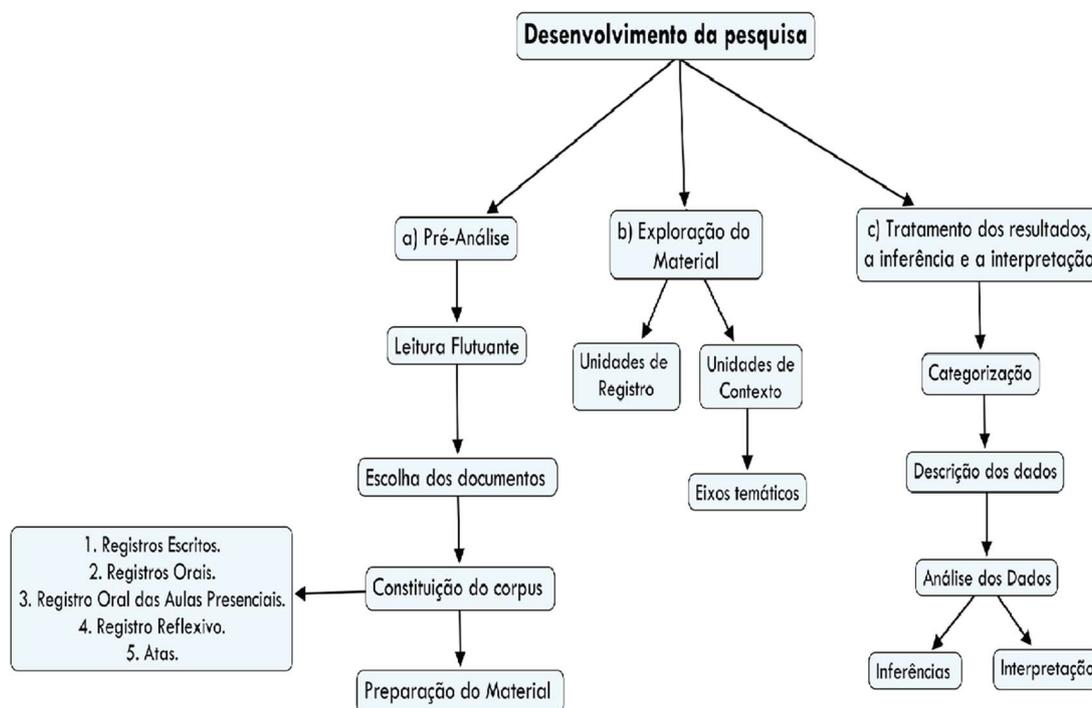
3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa aplicada abarca a modelagem qualitativa, cujo objetivo é gerar um modelo de variáveis hierarquizadas, sem envolver métodos estatísticos. O percurso metodológico é caracterizado a seguir:

3.1 Apresentação e Delineamento

No tocante à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa exploratória qualitativa. Segundo Gil (2002), a referida pesquisa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do indivíduo, que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são premissas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (GIL, 2002).

Com relação ao procedimento técnico, apresenta-se uma pesquisa que se utiliza do método de análise de conteúdo Bardin (pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados obtidos e interpretação/inferência). De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo pode ser conceituada como um conjunto de instrumentos metodológicos em constante aperfeiçoamento, os quais se aplicam a discursos diversificados. O fator comum dessas técnicas múltiplas reflete em uma hermenêutica controlada, baseada numa dedução denominada como inferência (BARDIN, 2011). A fim de permitir que cada entrevistado pudesse discorrer acerca das suas experiências a partir do escopo delimitado, optou-se pela entrevista semi-estruturada, tendo em vista as perspectivas propostas na investigação.

Figura 3: Desenvolvimento da Pesquisa

Fonte: Bardin (1977).

3.2 Coleta de Evidências

A presente pesquisa se utiliza da entrevista em profundidade e da análise documental como instrumentos para a coleta de dados. Gil (2008) sintetiza a entrevista como uma forma de obtenção de informações perante um entrevistado no tocante a um determinado assunto ou problema.

Para reunir os dados, analisar e contrapor as rotinas, foram realizadas 13 entrevistas, sendo uma prévia com a Procuradora-Geral Adjunta para Assuntos Administrativos, com o intuito de ratificar o roteiro de maneira global e mapear as quatro Unidades investigadas. Dessa forma, para alcançar o universo almejado, buscou-se entrevistar o Coordenador de cada uma das quatro Unidades pré-selecionadas, assim como dois Servidores. Os critérios adotados envolveram as maiores Unidades digitais (processos eletrônicos), contendo, respectivamente, Analistas Contadores, Analistas Jurídicos e Técnicos Administrativos – ocupantes dos cargos majoritários da instituição, conforme é possível observar no Quadro 2 – além da Unidade de TI como prática e suporte para o teletrabalho na PGE-RS.

O projeto foi submetido à avaliação do Comitê de Ética e Pesquisa, tendo sido aprovado no dia 12 de abril de 2023, sob o número CAAE: 68287623.4.0000.5344 e disponibilizado no *site* <http://plataformabrasil.saude.gov.br/>. Os principais fatores explorados no roteiro das referidas entrevistas (APÊNDICE C) estão subdivididos e demonstrados nas quatro tabelas a seguir:

Tabela 4: Fatores relacionados à Estrutura Organizacional e respectiva TI

1	<i>Tamanho da organização (nº de servidores ativos);</i>
2	<i>Suporte de supervisão;</i>
3	<i>Suporte e infraestrutura tecnológica para o teletrabalho;</i>
4	<i>Frequência de reuniões agendadas;</i>
5	<i>Oferta de cursos e treinamentos para o servidor em teletrabalho;</i>
6	<i>Velocidade na resolução de problemas tecnológicos;</i>
7	<i>Estrutura para a implementação do teletrabalho.</i>

Fonte: O autor.

Tabela 5: Fatores relacionados aos Servidores e respectiva TI para o Teletrabalho

1	<i>Ambiente familiar propício ao teletrabalho (equilíbrio pessoal/profissional);</i>
2	<i>Capacidade de organização pessoal;</i>
3	<i>Disciplina;</i>
4	<i>Habilidade de gerenciamento e administração do tempo;</i>
5	<i>Motivação e perspectivas para com o teletrabalho;</i>
6	<i>Tempo de serviço público;</i>
7	<i>Familiaridade com a cultura organizacional;</i>
8	<i>Experiência com o teletrabalho (resultados / projeto-piloto);</i>
9	<i>Facilidade de comunicação com a chefia imediata, colegas e demais unidades;</i>
10	<i>Idade;</i>
11	<i>Gênero;</i>
12	<i>Optante pelo teletrabalho;</i>
13	<i>Modalidade híbrida (dias corridos ou alternados) ou modalidade integral;</i>
14	<i>Estrutura (velocidade de internet, segurança da informação, hardware e software) compatível e adequada ao teletrabalho.</i>

Fonte: O autor.

Tabela 6: Fatores relacionados à Execução das Atividades

1	<i>Grau de complexidade para a execução das atividades;</i>
2	<i>Dependência de espaço físico para a realização das tarefas;</i>
3	<i>Necessidade de concentração exigida para a execução das atividades;</i>
4	<i>Definição de prazos para a conclusão dos processos;</i>
5	<i>Interdependência para a realização das atividades;</i>
6	<i>Previsibilidade para as rotinas (procedimentos estabelecidos/métodos conhecidos);</i>
7	<i>Grau de autonomia para a realização das tarefas;</i>
8	<i>Indicadores profissionais para a mensuração da produtividade em teletrabalho.</i>

Fonte: O autor.

Tabela 7: Fatores inerentes ao Teletrabalho

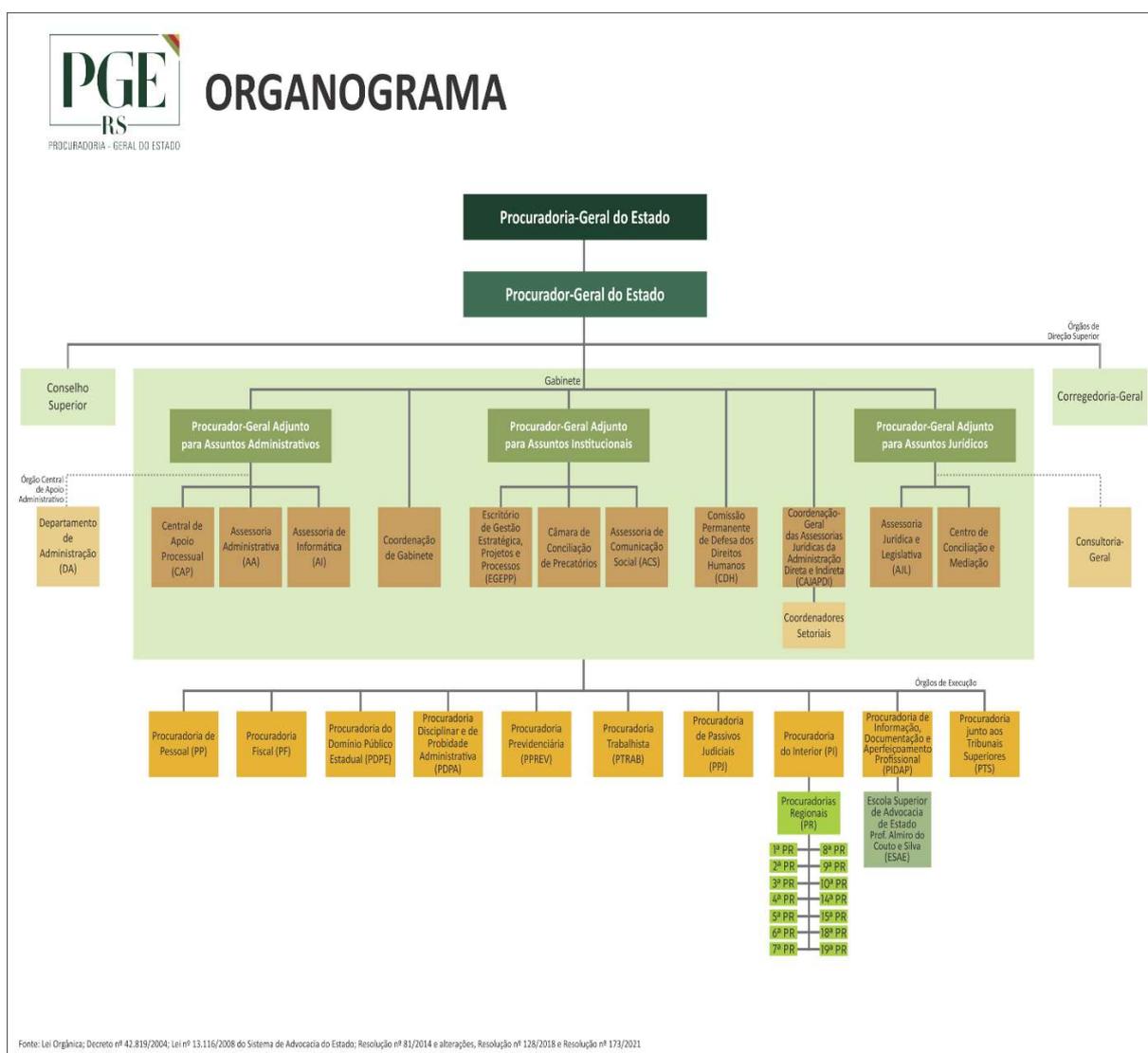
1	<i>Flexibilidade na administração das rotinas diárias;</i>
2	<i>Impacto na qualidade de vida dos servidores optantes pelo teletrabalho;</i>
3	<i>Outros aspectos externos relacionados ao teletrabalho (desnecessidade de deslocamento diário, alimentação, custos adicionais, etc.).</i>

Fonte: O autor.

3.3 Unidades de Análise ou Corpus/População/Amostra

A Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul (PGE-RS) é uma instituição permanente do Poder Executivo, integrante da estrutura do Gabinete do Governador, e que coordena o Sistema de Advocacia de Estado como função essencial à justiça. Tem como missão defender o Estado do Rio Grande do Sul e o interesse público por meio da atuação jurídica. Sua visão é ser reconhecida pela excelência na defesa do Estado e pela proatividade na viabilização das políticas públicas. Contando com valores como Colaboração, Comprometimento, Efetividade, Ética, Inovação, Integração, Qualidade Técnica e Sustentabilidade, a PGE-RS pretende potencializar a eficácia e eficiência dos serviços prestados à sociedade, na medida em que seus esforços e suas atividades têm como primazia o interesse público.

Figura 4: Organograma PGE-RS



Fonte: Site <https://pge.rs.gov.br/estrutura>

Como se pode ver no organograma acima, a PGE-RS é composta pelo Conselho Superior (função opinativa), Corregedoria-Geral (atividade fiscalizadora, orientadora e disciplinar), bem como pelo Gabinete, formado pelas Procuradorias-Gerais Adjuntas para Assuntos Administrativos, Jurídicos e Institucionais. A PGE-RS ainda conta com dez Procuradorias de Execução (Unidades) na capital, sendo que uma delas é responsável por 14 Procuradorias Regionais distribuídas no interior do Estado.

Quadro 2: Demonstrativo do Quadro de Pessoal PGE-RS (2023/1)

Protocolo: 2023000818095

DEMONSTRATIVO DO QUADRO DE PESSOAL DOS SERVIÇOS AUXILIARES
DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO
DECRETO Nº 36.218/95, ALTERADO PELO DECRETO Nº 42.812/04.

CARGOS	GRAU	NÍVEL I	NÍVEL II	Nº DE CARGOS EXISTENTES*	Nº CARGOS PROVIDOS ATÉ 31/12/2022	Nº DE CARGOS VAGOS ATÉ 31/12/2022
TÉCNICO ADMINISTRATIVO	A	37	55	98	92	6
TÉCNICO ADMINISTRATIVO	B	14	61	75	75	0
TÉCNICO ADMINISTRATIVO	C	11	44	55	55	0
TÉCNICO ADMINISTRATIVO	D	8	42	50	50	0
ANALISTA ARQUIVÓLOGO	A	0	0	2	0	2
ANALISTA ARQUIVÓLOGO	B	0	0	1	0	1
ANALISTA ARQUIVÓLOGO	C	0	0	1	0	1
ANALISTA ADMINISTRADOR	A	0	1	3	1	2
ANALISTA ADMINISTRADOR	B	1	0	2	1	1
ANALISTA ADMINISTRADOR	C	0	0	1	0	1
ANALISTA ARQUITETO	A	0	0	2	0	2
ANALISTA ARQUITETO	B	0	2	2	2	0
ANALISTA ARQUITETO	C	0	0	2	0	2
ANALISTA CONTADOR	A	12	55	68	67	1
ANALISTA CONTADOR	B	1	44	45	45	0
ANALISTA CONTADOR	C	0	34	35	34	1
ANALISTA ECONOMISTA	A	0	0	2	0	2
ANALISTA ECONOMISTA	B	0	0	1	0	1
ANALISTA ECONOMISTA	C	0	0	1	0	1
ANALISTA ENGENHEIRO CIVIL	A	0	0	4	0	4
ANALISTA ENGENHEIRO CIVIL	B	2	0	3	2	1
ANALISTA ENGENHEIRO CIVIL	C	0	1	2	1	1
ANALISTA ESTATÍSTICO	A	0	0	2	0	2
ANALISTA ESTATÍSTICO	B	0	0	1	0	1
ANALISTA ESTATÍSTICO	C	0	0	1	0	1
ANALISTA JURÍDICO	A	50	125	182	175	7
ANALISTA JURÍDICO	B	8	102	110	110	0
ANALISTA JURÍDICO	C	5	69	75	74	1
ANALISTA BIBLIOTECÁRIO JURÍDICO	A	0	0	2	0	2
ANALISTA BIBLIOTECÁRIO JURÍDICO	B	2	0	2	2	0
ANALISTA BIBLIOTECÁRIO JURÍDICO	C	0	2	2	2	0
ANALISTA PSICÓLOGO	A	2	0	2	2	0
ANALISTA PSICÓLOGO	B	0	0	2	0	2
ANALISTA PSICÓLOGO	C	1	0	2	1	1
TÉCNICO EM INFORMÁTICA	A	4	0	15	4	11
TÉCNICO EM INFORMÁTICA	B	2	0	10	2	8
TÉCNICO EM INFORMÁTICA	C	0	0	8	0	8
TÉCNICO EM INFORMÁTICA	D	0	2	7	2	5
ANALISTA DE INFORMÁTICA	A	7	0	15	7	8
ANALISTA DE INFORMÁTICA	B	3	1	12	4	8
ANALISTA DE INFORMÁTICA	C	4	4	8	8	0

Quadro de cargos reorganizado pela Lei nº 14.668/14.

* Lei nº 15.239/18

Fonte: Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul – Edição de 13 de fevereiro de 2023.

Conforme se verifica no quadro acima referente à atualização de pessoal relacionada aos cargos organizados em carreira (três graus: A, B e C, com dois níveis em cada um deles), a PGE-RS conta com um corpo técnico de 818 Servidores distribuídos em 13 cargos (dois deles de nível médio e 11 de nível superior de escolaridade). Os Analistas Jurídicos (359) e os

Analistas Contadores (146) são os cargos majoritários dentre as carreiras de nível superior pertencentes aos serviços auxiliares da PGE-RS.

Quadro 3: Demonstrativo do Quadro de Procuradores do Estado PGE-RS (2023/1)

DEMONSTRATIVO DO QUADRO DE PROCURADORES DO ESTADO
DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO
DECRETO Nº 36.218/95, alterado pelo DECRETO Nº 42.812/04

CARGOS	CLASSE	Nº DE CARGOS EXISTENTES EM 31/12/2022	Nº DE CARGOS PROVIDOS EM 31/12/2022	Nº DE CARGOS VAGOS EM 31/12/2022
PROCURADOR DO ESTADO	INICIAL	70	47	23
PROCURADOR DO ESTADO	INTERMEDIÁRIA	65	64	1
PROCURADOR DO ESTADO	FINAL	124	123	1
PROCURADOR DO ESTADO	SUPERIOR	89	88	1

Fonte: Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul – Edição de 13 de fevereiro de 2023.

De acordo com o demonstrativo acima, a PGE-RS dispõe de 322 Procuradores do Estado em atividade, organizados em carreira e distribuídos em quatro classes. Considerando tão somente os cargos ativos do órgão (sem contabilizar os cargos em extinção), os Procuradores ocupam praticamente 29% dos quadros da instituição.

A medição do teletrabalho está atrelada a diversos fatores relacionados a competências envolvendo cultura, confiança, transparência e liderança. O teletrabalho não pode ser eficaz sem confiança, que, por sua vez, é construída de maneira proativa pelas organizações e suas equipes (OIT, 2020a). A Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul, por meio das quatro Unidades relacionadas ao desempenho do teletrabalho, representa o corpus da presente pesquisa.

No tocante às análises, segundo Roesch (2006), o pesquisador deve organizar todos os dados coletados a fim de interpretá-los. Especificamente em relação aos dados e informações obtidas por meio de entrevistas em profundidade e análise documental, foi possível observar e interpretar em consonância com os objetivos destacados.

3.4 Limitações da Metodologia

Embora a investigação esteja voltada às métricas que dão suporte ao teletrabalho e que, por consequência, possam embasar avaliações de desempenho mais objetivas, isonômicas e impessoais, as limitações inerentes ao estudo estiveram presentes na

dificuldade de se atribuir certa padronização de critérios para aferição de diferentes cenários/atividades, bem como ao fato de determinados cargos possuírem indicadores mais aprimorados do que outros. Em que pesem esses eventuais empecilhos, houve o apropriado direcionamento a um universo mais restrito (Unidades pré-selecionadas), com o intuito de evidenciar a delimitação apresentada e responder ao problema levantado em colaboração com a área de pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme relatado na metodologia, buscou-se analisar os dados de quatro Unidades da PGE-RS no tocante à rotina das atividades executadas em teletrabalho pelos três cargos majoritários (Analistas Contadores, Analistas Jurídicos e Técnicos Administrativos; além dos respectivos Analistas e Técnicos em Informática) pertencentes ao quadro de servidores da instituição, de acordo com os critérios a seguir:

Tabela 8: Especificações e Critérios de Seleção das Entrevistas

Unidade Selecionada	Critério da Seleção	Cargo em Foco	Gênero do(a) Entrevistado(a)
AI – Assessoria de Informática	Predominância e suporte para o Teletrabalho na instituição.	01 Analista de Informática (nível superior); 01 Técnico em Informática (nível médio); Coordenador(a) da Unidade.	M; F.
PDPE – Procuradoria do Domínio Público Estadual	Multidisciplinaridade de matérias e atividades em Teletrabalho.	01 Técnico Administrativo (nível médio); 01 Técnico Administrativo (nível médio); Coordenador(a) da Unidade.	F; M.
PPJ – Procuradoria de Passivos Judiciais	Maior Unidade da PGE-RS, com indicador consolidado e plena compatibilidade para com o Teletrabalho.	01 Analista Contador (nível superior); 01 Analista Contador (nível superior); Coordenador(a) da Unidade.	M; M.
PTRAB – Procuradoria Trabalhista	Unidade com carga de processos 100% eletrônica/digitalizada.	01 Analista Jurídico (nível superior); 01 Analista Jurídico (nível superior); Coordenador(a) da Unidade.	F; F.

Unidade Selecionada	Critério da Seleção	Cargo em Foco	Gênero do(a) Entrevistado(a)
Total			
04 Unidades	<i>não se aplica</i>	03 Cargos Majoritários (08 Servidores): <ul style="list-style-type: none"> • 02 Analistas Contadores (nível superior); • 02 Analistas Jurídicos (nível superior); • 02 Técnicos Administrativos (nível médio); • + 01 Técnico em Informática (nível médio); • + 01 Analista de Informática (nível superior). 	04F; 04M; 04 Coordenadores(as) Procuradores(as).

Fonte: O autor.

***Obs.: além das 12 entrevistas supracitadas, houve a entrevista com a Procuradora-Geral Adjunta para Assuntos Administrativos, totalizando as 13 mencionadas na Metodologia.**

O roteiro das entrevistas contou com 13 questões subdivididas em quatro blocos, com o propósito de explorar tópicos relacionados à estrutura da PGE-RS para com o teletrabalho, a respectiva adequação/perfil do servidor ao trabalho remoto, as atividades compatíveis/aplicáveis, assim como as possibilidades de mensuração e, por fim, uma avaliação global no que tange a todo o período de desenvolvimento do teletrabalho na Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul desde março de 2020. Passemos às apresentações de cada Unidade seguidas dos dados coletados nas entrevistas em análise:

4.1 AI – Assessoria de Informática

À Assessoria de Informática, conforme a Lei Complementar nº 11.742, de 17/01/2002, compete:

- I. A execução da política de informática e tecnologia da informação da Procuradoria-Geral do Estado;
- II. Zelar pela manutenção, segurança, sigilo e integridade dos sistemas eletrônicos de dados da Procuradoria-Geral do Estado, bem como daqueles disponibilizados pelos demais órgãos do Estado;
- III. Prestar assessoria e suporte técnico na área de informática e tecnologia da informação;
- IV. Exercer outras atividades que lhe forem conferidas.

4.1.1 Estrutura Institucional; Efeitos Gerados; Grau de Alteração Ocasionado pela Adoção da Prática de Atividades à Distância

A Assessoria de Informática (AI) conta atualmente com 36 servidores entre Técnicos em Informática e Analistas de Informática subdivididos em quatro equipes. Desse quantitativo, 13 (36%) atuam em teletrabalho integral e os demais 23 (64%) estão em teletrabalho híbrido, sendo que tal revezamento deve sempre observar o plantão mínimo de 11 (30%) servidores em trabalho presencial para o suporte de manutenção de *hardware*.

Segundo já relatado, a Assessoria de Informática foi selecionada para as entrevistas pelo perfil de adequação às atividades remotas, bem como por proporcionar as condições para a efetiva realização do teletrabalho na instituição. O teletrabalho foi uma necessidade impositiva decorrente da pandemia para a manutenção das rotinas profissionais. Dessa forma, cabe salientar o incessante trabalho efetuado durante as primeiras semanas logo após o dia 19/03/2020 para possibilitar aos servidores o acesso remoto a sistemas e arquivos. Todo o suporte possível foi dado pela instituição, a fim de que a PGE-RS não tivesse que parar. A administração autorizou a Assessoria de Informática a remontar equipamentos, aproveitando peças para disponibilizar o maior número possível de *notebooks* aos usuários que não tinham condições para trabalhar de casa naquele momento. Utilizando túneis de internet (conexão VPN – *Virtual Private Network*) e ferramentas de colaboração, foi perceptível constatar a funcionalidade do teletrabalho desde os primeiros meses.

No tocante às ferramentas de comunicação correlatas, além do *e-mail* e do telefone, inicialmente, foram criados grupos de *WhatsApp* para agilizar o atendimento prestado por cada equipe de suporte, que posteriormente, ao se perceber a viabilidade do teletrabalho, foram migrados ao *chat* do *Teams*, com o intuito de segmentar e efetivar a ferramenta voltada para assuntos estritamente profissionais, uma vez que a flexibilidade do teletrabalho, por vezes, entrelaça e alterna constantemente as rotinas pessoal e laboral. Tendo em vista todos os trâmites inerentes aos procedimentos licitatórios do serviço público, a PGE-RS conseguiu implementar o *Office 365* a partir de março de 2022. Essas possibilidades agregadas permitiram uma agilidade maior na comunicação interna. Em situações que exigem pronta resposta, o contato telefônico ainda se faz necessário para as devidas resoluções, uma vez que, com o advento do teletrabalho, os servidores do suporte passaram a ser contatados pelo sistema *sigame*. A eficiência dos atendimentos prestados pela AI foi aperfeiçoada pelos plantões de equipes que operam nos canais de atendimento remoto (telefone; *e-mail*; *teams*), ao passo que cabe salientar a criação de um fórum para os suportes, onde as dúvidas ficam registradas e acabam por auxiliar no esclarecimento de casos semelhantes.

Excetuando os primeiros meses da pandemia, onde foi preciso intensificar as ações para fins de adequação dos serviços, notou-se que a frequência das reuniões ordinárias de equipe ficou comprometida, mais especificamente, entre março de 2020 e março de 2022. Contudo, a partir da institucionalização da ferramenta de comunicação adotada pela administração, as reuniões foram retomadas com aumento da frequência, objetividade e eficácia quando comparadas ao período pré-pandemia. Com as reuniões virtuais, foi possível reunir todas as equipes. Sob a ótica do usuário, avalia-se uma melhora em virtude da maior facilidade e disponibilidade para a comunicação, o que, por outro lado, exigiu maior gestão para administrar as demandas e equalizar, por vezes, o excesso de trabalho aos servidores que prestam o atendimento.

4.1.2 Perfil do Servidor e Grau de Adequação dos Respective Ambientantes para as Atividades à Distância

A Assessoria de Informática tem como uma de suas principais prerrogativas o atendimento ao usuário, no caso, os demais servidores da PGE-RS, pois é preciso estar sempre

disponível aos chamados. Como os resultados vêm sendo alcançados de igual maneira através do teletrabalho (híbrido e integral) por praticamente todos os integrantes da unidade, presume-se que, até o presente momento, há perfil e atividades aplicáveis para o desenvolvimento da modalidade na AI.

Diferente da iniciativa privada, o servidor público não recebe incentivo/subsídio para adequar o seu ambiente de trabalho remoto. Logo, considerando o fato de que o teletrabalho teve que ser intensificado abruptamente a partir de março de 2020, além de todas as transformações ocasionadas, foi necessário ter que passar, também, pela adaptação dos respectivos ambientes domiciliares, a fim de criar e/ou compatibilizar as condições necessárias e suficientes para a execução das tarefas profissionais. Assim sendo, ao longo dos últimos anos, as etapas foram cumpridas, desde o aumento da velocidade de conexão da internet, passando pela própria atualização de *hardware* e *software*, até chegar no mobiliário ergonomicamente apropriado para as atividades em teletrabalho. Nota-se que boa parte dos servidores da Assessoria de Informática, em especial, já dispunham de uma estrutura e de equipamentos habilitados ao teletrabalho, visto que, embora incipiente, já fazia parte da rotina da unidade.

4.1.3 Nuances e Reflexos na Análise das Atividades à Distância

Passado o período de revolução durante o segundo trimestre de 2020, onde foi necessário priorizar toda uma infraestrutura para mais de 1.100 servidores atuarem remotamente, o teletrabalho, por si só, não gerou grande impacto, particularmente, na rotina da AI, visto que já havia um revezamento em horários alternativos para a manutenção dos servidores (*hardware*), bem como um grupo reduzido de servidores em atividade remota para otimização das máquinas e da funcionalidade dos sistemas antes da pandemia. De modo geral, o teletrabalho permitiu manter e aprimorar o desempenho das tarefas na AI. Os servidores entrevistados ainda destacaram maior qualidade de vida e flexibilidade para as rotinas envolvendo o contexto familiar como fatores do teletrabalho que também os permitiram trabalhar mais e melhor.

A natureza da atuação na Assessoria de Informática pode ser considerada mista, porquanto engloba o atendimento aos usuários, assim como tarefas de monitoria,

manutenção preventiva, atualização tecnológica e disponibilização de novos serviços. Na maior parte das vezes, são atividades com certo grau de independência e autonomia, sendo que, excetuados os atendimentos, os quais, mesmo que possam ser estratificados, continuam sendo imprevisíveis, as demais situações podem ser, de certa forma, previstas e planejadas com sazonalidades que venham a facilitar os processos.

Quando se trata de mensurar a produtividade do teletrabalho na AI, a principal medida é o tempo de resposta para os atendimentos solicitados, com o objetivo de ser mais eficiente do que o atendimento presencial em si (*benchmark*). Dessa forma, são analisados os números de ligações e *e-mails/tickets* recebidos, tendo como prioridade o suporte ao usuário por meio do gerenciamento via sistema CAC (Controle de Atendimento de Chamados) como registro de todas as solicitações atendidas. Observa-se certo aprimoramento em nível de eficiência, visto que houve otimização dos atendimentos com as TICs oportunizadas pelo teletrabalho. As demais tarefas são controladas periodicamente pela chefia da unidade através dos prazos indicados pelos próprios programas (ex. sistema orquestra), assim como da caixa de entrada de *e-mails*. O indicador adaptado às atividades da AI está baseado no tempo despendido para a resolução do problema apontado pelo usuário (quantidade de solicitações/chamados abertos x tempo de resposta/solução). Os servidores entrevistados, bem como a respectiva coordenação consideram o controle das atuações adequado para os atendimentos realizados. Houve convergência nas respostas das três entrevistas inerentes à Assessoria de Informática.

4.2 PDPE – Procuradoria do Domínio Público Estadual

À Procuradoria do Domínio Público Estadual, conforme o Decreto nº 42.819, de 14/01/2004, compete exercer a representação judicial e a consultoria jurídica nas matérias relacionadas com os bens públicos, meio ambiente, regularização fundiária, trânsito, desapropriação, licitações e contratos administrativos, com competência residual em relação aos demais órgãos de execução com funções especializadas em razão da matéria da Procuradoria-Geral do Estado.

4.2.1 *Estrutura Institucional; Efeitos Gerados; Grau de Alteração Ocasionado pela Adoção da Prática de Atividades à Distância*

A Procuradoria do Domínio Público Estadual (PDPE) foi selecionada pela sua multidisciplinaridade de matérias, bem como pela atuação de seus Técnicos Administrativos na eficiente tramitação/distribuição em meio aos variados objetos processuais alcançados. A PDPE dispõe de 40 servidores distribuídos em sete equipes, sendo que 38 (95%) atuam em teletrabalho híbrido mediante escala de revezamento (plantões de 1/3 por equipe) e dois servidores (5%) em teletrabalho integral. Embora a regra para as atividades remotas da PGE-RS seja pela modalidade híbrida enquanto o integral deva ser fundamentado (não havendo limites estipulados para tanto), percebe-se que, na unidade em questão, há uma predominância confirmada pelo teletrabalho híbrido em decorrência do atendimento, por vezes presencial, prestado pela PDPE às Secretarias de Estado do Poder Executivo do Rio Grande do Sul.

No que tange ao suporte e à orientação fornecidos pela supervisão, inclusive no que se relaciona com a própria comunicação interna em seus mais variados níveis (operacional, tático e estratégico), os servidores entrevistados consideram não ter havido prejuízo quando se compara o trabalho presencial antes da pandemia com o teletrabalho a partir da pandemia. São utilizados tanto o *WhatsApp* quanto o *Teams* como ferramentas de comunicação (ainda com certa prevalência ao *WhatsApp*) e foi mantida a qualidade em relação ao período anterior à pandemia. Acerca da eventual disponibilização de *hardware* para a atividade remota, em que pese isso não seja uma obrigação do órgão, houve o atendimento na medida do possível. Com relação aos sistemas, os entrevistados relatam ter sido tudo muito célere e plenamente adaptável diante das circunstâncias, o que afiançou a continuidade do teletrabalho na instituição. Sob o espectro da segurança tecnológica, ponderam a fragilidade do tunelamento (VPN) e a necessidade de se manter os computadores 24h ligados, a fim de permitir o acesso remoto aos servidores, entretanto é sabido que para alterar esse formato haverá de se programar altíssimos investimentos, ao passo que deverão constar nos projetos a serem implementados pelo Estado e nos ritos da Administração Pública. De todo modo, dentro das atuais condições em constante aprimoramento, dizem que tudo vem funcionando a contento, com respostas mais céleres no tocante aos programas supervisionados pela PGE-RS do que

pelos demais órgãos de Governo, onde, além de certas dependências de sistemas compartilhados, são relatadas maiores dificuldades na resolução de problemas.

Concernente à frequência das reuniões a partir da necessidade do advento do teletrabalho ocasionada pela pandemia, informam ter aumentado, visto que havia reuniões quando necessário, porém sem uma periodicidade definida, ao passo que desde março de 2020 a programação é de reuniões virtuais semanais entre as equipes, sendo que as presenciais ocorrem mensal ou bimestralmente para toda a unidade. Outro facilitador mencionado foi o fato de se registrar a ocorrência das reuniões virtuais em suas respectivas gravações, bem como nas devidas transcrições armazenadas no programa atualmente utilizado pela instituição.

4.2.2 Perfil do Servidor e Grau de Adequação dos Respectivos Ambientes para as Atividades à Distância

Ao longo dos mais de 3 anos desde a aplicação do regime de teletrabalho na PGE-RS, os servidores buscaram, além da adaptação, equipar gradativamente as suas instalações a ponto de melhorar ou, no mínimo, igualar as condições encontradas na atividade presencial. Os entrevistados da PDPE afirmam estarem plenamente adaptados ao teletrabalho, em que pese sempre haver espaço para melhorias, e dizem que as suas tarefas são compatíveis com a atividade remota, tendo em vista o alto grau de digitalização da carga de processos, que deve estar 100% eletrônica até o final do ano de 2023.

4.2.3 Nuances e Reflexos na Análise das Atividades à Distância

Com relação às atividades desenvolvidas, os técnicos administrativos executam tarefas intermediárias voltadas, entre outras, para a organização e distribuição dos processos, o que, de certa maneira, exige adequação para com os horários dos demais servidores e procuradores que atuam na PDPE. Neste sentido, os entrevistados relatam que as tarefas de organização são passíveis de planejamento, contudo a distribuição depende das demandas alheias. Logo, as atividades remotas na PDPE são, em média, realizadas até duas vezes por semana, visto que, embora poucos, ainda há processos físicos a serem tramitados.

No que tange às metas, a secretaria (composta por técnicos administrativos) da PDPE tem como compromisso fazer com que as atuações processuais sejam encaminhadas em até 24h do recebimento no painel do programa CPJ (Controle de Processos Judiciais) para a fluidez e o efetivo cumprimento dos prazos. Percebe-se uma preocupação dos servidores para que as rotinas sejam mantidas e os prazos atendidos, a fim de não colocar em risco qualquer situação relacionada ao teletrabalho. Para fins de registro, cumpre salientar que os dois servidores da PDPE que atuam na modalidade de teletrabalho integral recebem 20% de meta adicional para as suas atividades. Os controles de produtividade são realizados pelos relatórios de atuações processuais tramitadas no CPJ, assim como pelos relatórios do *Office 365* para acompanhamento de *chat* e de *e-mails*. Ambos os relatórios supracitados são compilados mensalmente em um único arquivo para envio da prestação de contas constante nos planos de trabalho relacionados ao monitoramento das atividades em regime especial de teletrabalho. Houve correlação nas entrevistas realizadas, com o destaque para a importância da efetiva regulamentação institucional, bem como da proposição no sentido da aproximação da Gestão com foco na especialização das coordenações da PGE-RS para o desenvolvimento do teletrabalho, a ponto de padronizar a mensuração da eficácia das atividades e uma análise mais aprofundada dos seus resultados.

4.3 PPJ – Procuradoria de Passivos Judiciais

À Procuradoria de Passivos Judiciais compete:

- I. Exercer a representação judicial no âmbito cível nas demandas a partir das fases de liquidação e cumprimento de sentença de obrigação de pagar quantia certa decorrente de título judicial proferido contra a Fazenda Pública Estadual, inclusive mediante o procedimento de pagamento espontâneo, até o efetivo pagamento dos requisitórios (precatório e RPV);
- II. Exercer a representação judicial, no concernente aos recursos processuais, também nos casos em que já houver requisitório de pagamento expedido (precatório e/ou RPV);
- III. Exercer a representação judicial nas execuções de título extrajudicial contra a Fazenda Pública Estadual que versem exclusivamente sobre taxa de lixo, IPTU,

DMAE, e ressalvado o disposto nos artigos 2º, inciso IV, e 6º, inciso II da Resolução nº 81, de 21 de outubro de 2014;

- IV. Atuar nos procedimentos administrativos relativos a precatórios e medidas a eles referentes, judiciais ou não, até o efetivo pagamento, ressalvadas as competências da Procuradoria Fiscal, da Procuradoria Trabalhista e da Câmara de Conciliação de Precatórios, previstas, respectivamente, no art. 2º, V, e no art. 6º, II desta Resolução e no art. 7º da Resolução nº 99/2015 PGE-RS;
- V. Acompanhar os processos de execução trabalhista, após a expedição do precatório;
- VI. Acompanhar os pedidos de intervenção federal no Estado e de intervenção estadual nos Municípios decorrentes do não adimplemento de precatórios no prazo legal.

4.3.1 Estrutura Institucional; Efeitos Gerados; Grau de Alteração Ocasionalado pela Adoção da Prática de Atividades à Distância

A Procuradoria de Passivos Judiciais (PPJ) é a maior unidade da PGE-RS. Contando com 143 servidores, possui cinco equipes e reúne o contingente mais numeroso de Analistas Contadores da instituição em sua Equipe de Cálculos e Perícias (ECP), que, por sua vez, está subdividida em Seção Estatutária e Seção Previdenciária. Para fins de completude e maior abrangência, além da coordenação da unidade, os contadores entrevistados pertencem a cada uma das respectivas seções mencionadas (Estatutária e Previdenciária). Outro ponto importante a ser destacado é o fato de que a PPJ se encontra majoritariamente sob o regime de teletrabalho, sendo, aproximadamente, 80% na modalidade híbrida e 20% na modalidade integral. Com o propósito de integração, os servidores optantes pela modalidade híbrida devem comparecer à unidade duas vezes por semana (terça e/ou quinta-feira ou outro dia a escolher). Já os servidores optantes pela modalidade integral possuem meta adicional de 20% sobre a carga processual média da unidade.

No tocante ao suporte dado ao teletrabalho, bem como acerca da própria comunicação interna, os servidores entrevistados ressaltam a facilidade dos registros das

reuniões virtuais e a possibilidade de revisitar, de maneira otimizada, os temas tratados. Apesar de todos os recursos disponibilizados pelo *Office 365*, a ferramenta para a comunicação da rotina operacional continua sendo o *WhatsApp*. Ainda que as reuniões tenham ganhado em objetividade e eficiência, o mesmo não se confirma com as respostas às dúvidas do dia a dia, uma vez que o tempo de resposta é diferente do imediatismo de como ocorria no presencial. Com relação ao suporte fornecido pela instituição a partir da pandemia, destacam o fato de a PGE-RS ter mantido o pleno funcionamento, ainda que com o aumento de trabalho ocasionado pela celeridade na tramitação dos processos eletrônicos. Os entrevistados se dizem satisfeitos com a maior eficiência do suporte da informática, assim como com o planejamento para as atualizações dos programas utilizados na PPJ. Ratificaram, por sua vez, a opção de lista para empréstimo de *hardware* pela instituição. No que tange à periodicidade das reuniões, inicialmente houve um acréscimo (período de adaptação ao teletrabalho) e posteriormente a manutenção da média das rotinas anteriores, com leve decréscimo.

4.3.2 Perfil do Servidor e Grau de Adequação dos Respectivos Ambientes para as Atividades à Distância

Os servidores entrevistados são unânimes em afirmar estarem adaptados ao teletrabalho. Embora algumas dificuldades iniciais, após a devida equipagem de seus ambientes remotos, reiteram a média do histórico de produtividade e a qualidade do trabalho realizado, em virtude da flexibilidade e da autonomia decorrente do teletrabalho.

4.3.3 Nuances e Reflexos na Análise das Atividades à Distância

Sob o espectro das atividades, tanto na comparação com o regime presencial anterior à pandemia quanto com os próprios dias de presencial da modalidade híbrida, os servidores, de modo geral, confirmam o fato de produzirem mais e melhor em teletrabalho, uma vez que aumenta o poder de concentração para a execução das tarefas em seus ambientes domiciliares. Os contadores da PPJ têm condições de planejar a realização da carga de processos a eles distribuída; as atividades possuem total independência e autonomia, por conseguinte plenamente compatíveis com o propósito do teletrabalho. No que tange à meta (20%) para a modalidade integral, os entrevistados são taxativos de que deveria ser reduzida

ou corresponder a 100% da jornada habitual de trabalho, visto que, em teletrabalho, qualquer eventual instabilidade de sistema não impossibilita a sequência do serviço a posteriori, pois o servidor acaba tendo responsabilidade pela conclusão dos processos. No formato antigo (presencial), havendo a instabilidade mencionada, o servidor encerrava o seu expediente em determinado horário e só retomava no dia seguinte.

A mensuração das atividades dos contadores da PPJ se dá por meio do indicador denominado VTP – Volume de Trabalho Pericial, onde cada matéria processual possui um respectivo código com a média de horas investidas para a sua realização. O VTP é considerado um indicador consolidado na instituição, sendo calculado com base em três variáveis:

1. Código da peça (matéria/objeto do processo);
2. Grau de complexidade da tese;
3. Nº de autores (partes do processo).

Cabe salientar que o VTP para os contadores tem como matriz e utiliza a mesma métrica que o VTJ para os procuradores. Estes são, especificamente, os dois indicadores existentes na PGE-RS até o momento da presente pesquisa. Os demais cargos atuantes na PPJ têm a sua mensuração de atividades tão somente por meio dos relatórios disponíveis no programa CPJ, como, por exemplo, o relatório de atividades denominado BD-1, que permite apenas controlar e monitorar tarefas, sem maiores detalhes a serem explorados.

4.4 PTRAB – Procuradoria Trabalhista

À Procuradoria Trabalhista compete exercer a representação judicial, no âmbito trabalhista, nas matérias ou questões vinculadas às relações mantidas entre a Administração Pública Estadual e seus empregados, alusivas à remuneração e estrutura dos empregos públicos, inclusive na fase de liquidação e execução de sentença.

4.4.1 Estrutura Institucional; Efeitos Gerados; Grau de Alteração Ocasionalizado pela Adoção da Prática de Atividades à Distância

A Procuradoria Trabalhista (PTRAB) foi apontada como um dos referenciais da PGE-RS no tocante ao teletrabalho, visto que se antecipou em ser a primeira unidade da instituição

a ter toda a carga processual digitalizada. Cabe salientar que, por conta disso, todos na PTRAB, salvo situações excepcionais, permaneceram de março/2020 a outubro/2021 atuando em teletrabalho 100% integral. Esse pioneirismo coloca a PTRAB como unidade modelo em transformações relacionadas ao teletrabalho, caso viabilizadas pela Administração Pública e, conseqüentemente, pela PGE-RS no futuro.

Atualmente, a PTRAB tem 63 servidores subdivididos em cinco equipes, sendo que 48 (76%) estão em teletrabalho híbrido, 13 (20%) em teletrabalho integral e dois (4%) no regime presencial. As cinco equipes foram distribuídas ao longo da semana, por conseguinte os servidores que atuam na modalidade híbrida operam uma vez por semana (dia fixo) no regime presencial e o restante em teletrabalho.

No que se relaciona à comunicação a partir do advento do teletrabalho em 19/03/2020, os entrevistados afirmam que a carga eletrônica ajudou na adaptação ao regime, uma vez que há melhores condições em virtude do dinamismo da virtualização, assim como acesso facilitado aos assuntos tratados, além de maior clareza e objetividade nas informações. Consideram o suporte às atividades remotas assertivo tanto em nível de chefia quanto da própria instituição.

Concernente ao suporte tecnológico, asseveram que o funcionamento foi mantido em todos os momentos, ao passo que a orientação da coordenação para a migração total e global do *WhatsApp* para o *Teams* a partir de março de 2022 ajudou pelo fato de centralizar os assuntos de trabalho. Algumas equipes da unidade também fazem uso de um canal no referido programa de comunicação para atualizar os seus servidores acerca de notícias relacionadas aos sistemas (funcionamento) e atividades. Em se tratando da PTRAB, acerca dos programas em utilização (CPJ e PJE), há registro de uma melhor funcionalidade dos sistemas externos, no caso o PJE – Processo Judicial Eletrônico (Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região – TRT4), pertencente ao Poder Judiciário.

No tocante às reuniões, percebem ter aumentado a frequência a partir do período do teletrabalho. As reuniões das cinco equipes ocorrem nos três formatos: virtual, híbrido e presencial. Segundo os entrevistados, os maiores desafios para o aprimoramento do

teletrabalho estão nas possibilidades envolvendo o *coworking* (modelo de trabalho que visa o compartilhamento de espaço e recursos de escritório), mais de um tunelamento por máquina e o *sharepoint* (nuvem).

4.4.2 Perfil do Servidor e Grau de Adequação dos Respectivos Ambientes para as Atividades à Distância

De acordo com as partes entrevistadas (Analistas Jurídicas), o teletrabalho é plenamente compatível com as tarefas executadas na PTRAB. Os processos eletrônicos facilitaram a implementação do teletrabalho na unidade e aceleraram a realização das atividades. Os entrevistados da PTRAB consideram-se aptos e adeptos ao teletrabalho; dizem contar com uma estrutura de qualidade superior em seus ambientes domiciliares para o desenvolvimento das atividades. Ressaltam a otimização do tempo e o elevado grau de concentração, que permite inclusive enriquecer teses com pesquisas jurisprudenciais aprofundadas, para a produção em seus ambientes remotos, no entanto compreendem a dinâmica do híbrido estipulada, para fins de socialização e integração. Em que pese a coordenação ter ciência de que se produz relativamente menos no dia fixo presencial, destaca a importância da retomada da empatia e do espírito de equipe. Logo, há convicção pela modalidade híbrida do teletrabalho na unidade, salvo determinadas exceções envolvendo questões inerentes à saúde, família e educação plenamente justificadas. Não há meta adicional para os poucos casos de teletrabalho integral na PTRAB.

4.4.3 Nuances e Reflexos na Análise das Atividades à Distância

A rotina da PTRAB é difícil de ser prevista, porquanto as demandas variam de acordo com os fluxos da Justiça do Trabalho. A meta da unidade é impreterivelmente o cumprimento dos prazos processuais. Acerca dos controles sobre a produtividade, foi criado o semáforo de prazos como alertas para a referida meta. Em geral, a média é o prazo de três dias para análise de cada atuação/processo recebido em situações normais. Há o controle semanal preventivo de prazos de devolução no painel do programa CPJ, além do acompanhamento estatístico do acumulado mensal, visto que os relatórios, contendo os dados de atividades peticionadas e a economia processual gerada, são alimentados por cada servidor em uma pasta de trabalho compartilhada criada no *Google Drive*. Ainda, os servidores entrevistados afirmam que a

flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho ocasiona ganho de qualidade de vida, que resulta em um produzir mais e melhor. As ideias dos três entrevistados corroboram a consolidação das rotinas descritas. Consideram o sistema de meta e controle adequado, tendo em vista a heterogeneidade de processos tramitados na PTRAB. Salientam que o teletrabalho, com as devidas ferramentas, se equivale ao presencial e, com a respectiva segregação entre a vida pessoal e profissional, há perspectiva de ganhos quantitativos e qualitativos de produção, desde que preservado o sentimento institucional.

4.5 PGA-AA – Procuradoria-Geral Adjunta para Assuntos Administrativos

Ao Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Administrativos, conforme a Lei Complementar nº 11.742, de 17/01/2002, compete:

- I. Auxiliar o Procurador-Geral do Estado no desempenho de suas funções administrativas;
- II. Executar a política administrativa da Procuradoria-Geral do Estado;
- III. Coordenar a elaboração da proposta orçamentária da Procuradoria-Geral do Estado;
- IV. Supervisionar as atividades administrativas que envolvam os integrantes da carreira de Procurador do Estado;
- V. Coordenar a elaboração do Plano Anual de Atividades;
- VI. Realizar a distribuição dos expedientes de conteúdo administrativo entre os diversos órgãos da Procuradoria-Geral do Estado;
- VII. Exercer outras atribuições que lhe sejam conferidas ou delegadas.

Atualmente, a PGE-RS tem quase 80% dos seus quadros de pessoal em teletrabalho (aproximadamente 65% na modalidade híbrida e 15% na modalidade integral) e 20% de optantes pelo regime presencial. Embora os cuidados e a preocupação por parte da gestão com o bem-estar físico, psicológico e emocional do servidor seja algo permanente, é inegável a redução dos atestados médicos com a possibilidade de conciliação e flexibilidade de agenda ocasionada pelo teletrabalho. Em nível de comunicação, percebe-se um avanço a partir da utilização do pacote *Office 365* pelo Poder Executivo Estadual. Essa ferramenta facilitadora, além de propiciar uma integração mais abrangente entre os órgãos de Governo, dispõe de

uma gama de recursos que vêm a colaborar, entre outros projetos, com a criação de *sites* relacionados a cada área de atuação da PGE-RS. No que tange à periodicidade das reuniões, não se percebeu alteração na alta cúpula da instituição, exceto no tocante ao formato que, inicialmente, restringiu para reuniões virtuais. Embora a frequência das reuniões tenha sido mantida, observa-se uma objetividade e uma disponibilidade maior nas reuniões virtuais, o que permite uma flexibilidade mais ampla de horários.

Em que pese a urgência na adaptação de todas as unidades ao teletrabalho imposto pela pandemia, os prazos judiciais suspensos auxiliaram para que todas as estruturas fossem compatibilizadas. Concernente aos recursos tecnológicos que se fizeram necessários desde março de 2020, foi oferecida pela Procergs – Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio Grande do Sul – a possibilidade para o tunelamento simples (sem custo) e completo (com valor agregado). Conforme já destacado, foram colocados em operação todos os computadores passíveis de reaproveitamento (*upgrade*), a fim de atender o maior número possível de servidores e procuradores em teletrabalho, além da programação de abertura de Edital para novas aquisições com base nas necessidades periodicamente levantadas. Boa parte das demandas foram contempladas.

A cultura do teletrabalho já é aceita no Poder Executivo do Rio Grande do Sul. As atividades judiciais da PGE-RS podem ser consideradas compatíveis com o teletrabalho, ao passo que as extrajudiciais dependem do tipo de atuação intersetorial entre os órgãos públicos e Secretarias de Estado. O *coworking* segue sendo um dos desafios para fins de economicidade e otimização de máquinas e espaços. Neste sentido, a máxima utilização das ferramentas/orientações do *Office 365* (busca de fluxos, jurisprudências, teses, modelos, etc.) em todas as áreas da PGE-RS seguramente facilitariam a produtividade eficiente relacionada ao teletrabalho.

No tocante às metas e à mensuração das atividades, excetuando os contadores e os procuradores, que possuem indicadores específicos, os demais cargos têm sua produtividade controlada pelos prazos constantes no painel do programa CPJ. Adicionalmente a isso, foram estabelecidos anexos às ordens de serviço autorizativas do teletrabalho na PGE-RS, que buscam auxiliar as respectivas coordenações no monitoramento das equipes. Tais anexos

contêm modelos de planejamento e de controle para a unidade como um todo, assim como para o servidor. Até o presente momento, há meta/carga adicional estipulada para os servidores optantes pelo teletrabalho na modalidade integral. A instituição se manteve em funcionamento, a produtividade teve que ser adaptada à celeridade da tramitação eletrônica e as atuações são atendidas de maneira satisfatória em todos os níveis.

4.6 Discussão dos Achados

A presente análise versa sobre a aplicação do teletrabalho na Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul. Foram realizadas 13 entrevistas em profundidade abarcando quatro Unidades, envolvendo suas coordenações e os cargos majoritários da instituição.

O teletrabalho na PGE-RS tem seu ponto de partida mais especificamente a partir de 19/03/2020 em virtude das necessidades de saúde pública inerentes à pandemia de Covid-19. Embora a imprevisibilidade do momento, percebe-se o reconhecimento institucional à Assessoria de Informática pela agilidade na implementação dos sistemas remotos ao alcance dos servidores públicos, sem prejuízo das atividades da Procuradoria. De maneira geral, observa-se que tal situação exigiu alguns meses de adaptação a todos os entrevistados, ao passo que fica evidente o alto grau de aceitação e perfis compatíveis com o teletrabalho após esse período, tendo em vista uma avaliação mais experimentada acerca do novo cenário e da nova ferramenta de trabalho. Barrero, Bloom e Davis (2021) destacam que o Covid-19 exigiu cara experimentação com o teletrabalho por milhões de indivíduos e organizações, sendo que muitos envolvidos demonstraram vivências melhores do que o esperado.

Em decorrência dos prazos relacionados aos procedimentos licitatórios, após dois anos do teletrabalho houve a disponibilização do pacote *Office 365* (março/2022), o que pode ser considerado um avanço para a consolidação do teletrabalho no serviço público do RS, visto que qualquer investimento neste sentido corrobora a continuidade do regime até então adotado, num primeiro momento, excepcionalmente e após experimentalmente, conforme é possível detectar nas ordens de serviço elencadas no APÊNDICE A. Cabe salientar a necessidade de investimentos referentes à segurança da tecnologia da informação como o acesso a *desktops* virtuais (*sharepoint*), ao invés da conexão VPN atual, sujeita a vulnerabilidades e ataques cibernéticos mais impactantes. Oportuno ressaltar o ponto

positivo no que tange ao suporte da instituição em fornecer/emprestar máquinas, bem como listar necessidades eventuais de servidores que não dispunham das melhores condições de equipamentos em seus ambientes domiciliares.

Uma situação que precisa ser melhor administrada é a distribuição de atuações eletrônicas, visto que até o final de 2023 a carga processual estará 100% digitalizada. Tal situação oferece uma celeridade processual completamente distinta da que ocorria com os processos físicos e no regime totalmente presencial anteriormente praticado. Caso não haja uma adequação entre os Poderes, seus sistemas e prazos, essa nova realidade pode ocasionar sobrecarga de trabalho e, conseqüentemente, uma equalização a ser revista com maior atenção pelas gestões. Cumpre destacar a importância do avanço tecnológico e facilitador ao teletrabalho, no entanto é preciso avaliar constantemente as metas e condições de saúde do servidor na realização das suas atividades, a fim de prevenir situações de *burnout* e de tecnoestresse (estado psicológico negativo relacionado com o uso das TICs), uma vez que englobam um novo contexto de trabalho. Hislop, Axtell, Collins et al. (2015) salientam que as TICs com celulares para teletrabalhadores acabaram por provocar uma sensação de estar o tempo todo disponível para o trabalho, podendo, por vezes, ocasionar uma parcela excedente do tempo dedicado.

Um fator importante a ser considerado como mitigação dos riscos em nível de segurança da informação, bem como visando à melhoria no tocante à qualidade da vida pessoal e profissional é a segregação oportunizada pelo *chat* do *Teams*, em substituição ao *WhatsApp*, a qual vem sendo adotada por 50% das unidades entrevistadas. Trata-se de um processo gradativo, onde, preferencialmente, a comunicação fica registrada num programa específico, licenciado e estritamente voltado ao trabalho (*Teams*) para consultas posteriores que se fizerem necessárias, sendo o *WhatsApp* uma alternativa circunstancial. Além da migração envolvendo as duas opções supracitadas, há o contato telefônico para a comunicação de rotina e o *e-mail* como um meio oficial. Outro dado desafiador concernente ao teletrabalho foi o relato no tocante à dificuldade para com a integração dos novos servidores, uma vez que necessitam de um período de adaptação, além da necessidade de se destacar servidores especificamente para realizar o devido treinamento/acompanhamento. Cumpre informar que algumas normativas vedam o teletrabalho durante o primeiro ano de

exercício para os servidores ingressantes no serviço público. No caso em análise, não consta essa vedação, e sim a manifestação de preocupação para com o aspecto relacionado ao envolvimento e inserção, a ponto de ocasionar a sensação de pertencimento por parte do servidor à instituição e o respectivo espírito de equipe.

Em que pese haver o Decreto 56.536/2022 de 1º de junho de 2022, no qual o Governador do Estado regulamentou o teletrabalho no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Rio Grande do Sul, a PGE-RS adota, autoriza e pratica o teletrabalho por meio de Ordens de Serviço temporárias, sem uma regulamentação específica. Mesmo que tudo indique a comprovação da eficácia, aceitação e consolidação do teletrabalho na Procuradoria, fica evidente, nas entrevistas tanto com as coordenações quanto com os servidores, a necessidade da regulamentação, para fins de se estabelecer parâmetros globais e dar ainda mais segurança e orientação às partes envolvidas. O fato de a PGE-RS contar com cerca de 80% dos seus servidores em teletrabalho (híbrido e integral) denota a afirmação do regime.

Segundo Nogueira e Patini (2012), ainda existem desafios para a implementação do teletrabalho, tendo em vista as dificuldades no tocante às avaliações de desempenho e ao controle de metas e de resultados. No que tange à mensuração e à análise das atividades na PGE-RS, percebe-se certa fragilidade, uma vez que apenas procuradores e contadores possuem indicadores (VTJ – Volume de Trabalho Jurídico e VTP – Volume de Trabalho Pericial, respectivamente), os quais, por sua vez, apresentam características sob o aspecto quantitativo. Os demais cargos, em sua maioria, têm as atividades monitoradas tão somente pelo controle de prazos, além de relatórios específicos do programa CPJ, planilhas compiladas e outros mecanismos internos para os devidos registros.

A seguir, são elencados os principais pontos e constatações obtidas nas entrevistas:

- **A opção pela centralização da comunicação via *Office 365* pode ser considerada um facilitador/avanço para com o teletrabalho, visto que se trata de um ambiente seguro, especificamente corporativo, com armazenamento em nuvem;**

- 50% das unidades entrevistadas já utilizam o *Office 365* (direcionado a assuntos profissionais) para a comunicação interna enquanto as demais ainda dividem essas ações com o *WhatsApp* (envolvendo tanto assuntos pessoais como profissionais);
- **Três das quatro unidades (75%) afirmam terem aumentado a frequência das reuniões a partir do teletrabalho, o que pode ser considerado um fator positivo para a manutenção do contato e redução do isolamento social;**
- O aumento da frequência das reuniões no regime de teletrabalho não resulta necessariamente em maior tempo despendido, uma vez que se constata otimização e objetividade das pautas no formato virtual;
- **100% dos entrevistados que atuam em teletrabalho/home office (assíncrono/síncrono) afirmaram ter suas atividades compatíveis com esse regime, bem como se encontram plenamente adaptados, em nível de rotina e de estrutura digital, com esta nova realidade;**
- Um dos três cargos majoritários entrevistados (33,33%) possui indicador específico de atividades enquanto os demais têm apenas ferramentas quantitativas de monitoramento e controle sobre a execução das tarefas, sem correlação entre produção e jornada (também não foram detectados instrumentos qualitativos de análise e mensuração);
- **Percebe-se um elevado grau de satisfação concernente ao suporte tecnológico e institucional oferecido pela PGE-RS, ao passo que certas restrições para com o suporte externo de determinados programas e de segurança de rede, uma vez que, com o tunelamento atualmente utilizado, a mesma máquina do ambiente domiciliar (pessoal) acessa o desktop (profissional) instalado na Procuradoria;**
- Cabe salientar que o teletrabalho, embora autorizado via ordens de serviço temporárias (18 OS até o presente momento), ainda não foi oficial e definitivamente regulamentado pela PGE-RS, em que pese já tenha sido editado e publicado, pelo Governador, o Decreto Estadual 56.536/2022, que regulamenta o teletrabalho no Poder Executivo do Rio Grande do Sul;

- O fato de o teletrabalho estar sendo praticado por cerca de 80% dos servidores da PGE-RS no momento desta pesquisa, fazer parte de um processo iniciado em março de 2020, que manteve os resultados históricos de atuação da instituição analisada e com avanços em determinados pontos, permite inferir boas condições para a sua regulamentação e consolidação, com os devidos aprimoramentos inerentes ao processo em destaque.

Tabela 9: Levantamento Estatístico - Dados Globais dos Entrevistados

<i>Média de Idade dos Entrevistados</i>	42 Anos.
<i>Média do Tempo de Serviço Público na PGE-RS</i>	13 Anos.
<i>Regime e Modalidade de Trabalho Adotada</i>	Teletrabalho Híbrido = 10/13; Teletrabalho Integral = 2/13; Presencial = 1/13.

Fonte: O autor.

Esta dissertação teve como objetivo geral analisar e propor métricas para mensurar a produtividade e os resultados do teletrabalho na PGE-RS. Para tanto, considerando os objetivos específicos, onde se estabeleceu a necessidade de mapear as unidades que atuam predominantemente em teletrabalho, para identificar fatores críticos, assim como levantar métricas e procedimentos de rotina, são apresentadas as seguintes proposições, com base nos dados coletados ao longo da pesquisa e durante as entrevistas efetuadas:

- **AI - Assessoria de Informática (Analistas e Técnicos em Informática)**
 - Promover e implementar ferramenta de alertas periódicos para programas e projetos, a fim de aprimorar o monitoramento e a atualização tecnológica, otimizando a manutenção e a prevenção de eventuais problemas técnicos;
 - Tendo em vista que a meta da AI é a máxima agilidade no atendimento dos chamados, sugere-se um levantamento do histórico realizado

para estudar as médias de tempo e o respectivo estabelecimento de referenciais para fins de análise e aperfeiçoamento;

- Criar métricas e viabilizar a integração dos sistemas de controle utilizados (tempo de resposta no CAC - Controle de Abertura de Chamados; prazo de solução para os trâmites abertos no programa Orquestra; tempo de resposta a partir de uma solicitação recebida via *e-mail*) para filtrar dados e otimizar as análises.
-
- **PDPE – Procuradoria do Domínio Público Estadual (Técnicos Administrativos)**
 - Verificar a possibilidade de vincular um *e-mail* para cada atuação tramitada, como complemento de controle aos relatórios do programa CPJ, com o intuito de centralizar as ações em uma pasta como registro das atividades realizadas no mês;
 - Criação de uma planilha de controle detalhada, contendo códigos que indiquem a média do tempo despendido, a fim de descrever as análises efetuadas de acordo com a respectiva matéria/objeto do processo tais como triagem, tramitação, juntada de documentos e demais encaminhamentos;
 - Inclusão do ponto eletrônico digital para o controle da jornada dos servidores que atuam em teletrabalho (híbrido) com características voltadas ao *home office* e, por ora, sem a disponibilização de indicadores.

 - **PPJ – Procuradoria de Passivos Judiciais (Analistas Contadores)**
 - Estabelecer uma periodicidade definida para leitura (ex. trimestral), visando à padronização e atualização dos códigos utilizados no indicador VTP (Volume de Trabalho Pericial), visto que há uma sazonalidade processual, bem como o dinamismo das matérias e as peculiaridades das equipes de execução;

- Introduzir a possibilidade de *Machine Learning* (inteligência artificial por meio de algoritmos) para identificar padrões, constatar e aferir os códigos aplicados;
 - Criar códigos especiais para os períodos de treinamento e outras situações atípicas envolvendo novas matérias, assim como a adaptação de novos colegas na unidade (desafio relatado para com o teletrabalho);
 - Tendo em vista a PPJ contar com duas Equipes de Cálculos e Perícias (Estatutária e Previdenciária), reforça-se a importância da divulgação do resultado das médias de cada equipe, a fim de se obter e dar transparência ao referencial para a meta adicional dos servidores sob o regime de teletrabalho na modalidade integral;
 - Ao passo que se evidencia a consolidação de um indicador quantitativo na unidade, sugere-se a criação de outro qualitativo, com o propósito de mensurar a taxa de retorno processual/mês, objetivando a diminuição do retrabalho e o incentivo à qualidade, bem como à fidedignidade da atuação efetivamente realizada, utilizando-se dos mesmos relatórios e adequando os códigos já existentes para ganho de tempo e produtividade.
- **PTRAB – Procuradoria Trabalhista (Analistas Jurídicos)**
 - Pensando em favorecer as análises e não o simples cumprimento de prazos, percebe-se a necessidade de um indicador específico aos analistas jurídicos pela representatividade e relevância desempenhada, assim como há o VTJ para os procuradores e o VTP para os contadores;
 - Uma vez que os relatórios de controle se encontram disponibilizados e centralizados no programa CPJ, poder-se-ia trabalhar em um projeto de adaptação para fornecer um indicador aos jurídicos, utilizando os mesmos parâmetros e codificações fixados no VTJ e no VTP, visto que ambos possuem a mesma base/origem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação abordou, como tema de pesquisa, o teletrabalho inserido na Administração Pública, em especial, na Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul a partir de 2020, quando da ocorrência da pandemia de Covid-19. O estudo encontra-se embasado no papel dos indicadores para a mensuração das atividades, principalmente, com o advento das atividades remotas que se fizeram necessárias. Partindo desse pressuposto, pretendeu-se explorar a medição de desempenho e os reflexos do teletrabalho na referida instituição.

O tema em questão foi delimitado a partir da legislação vigente. Especificamente no que tange às normativas em vigor que abarcam o teletrabalho, foram trazidos trechos da Reforma Trabalhista na Consolidação das Leis do Trabalho (Lei 13.467/2017), do Decreto Estadual 56.536/2022, assim como de outros Atos, Decretos, Ordens de Serviço e Resoluções correlatas, a fim de elucidar seus paradigmas e nuances envolvendo o controle de metas (Teletrabalho/Assíncrono) e o controle de jornada (*Home Office*/Síncrono). Na fundamentação teórica, buscou-se introduzir conceitos consagrados referentes ao Direito Administrativo e Administração Pública; Governança e Gestão Pública. Em sequência, são apresentados aspectos e diferenciações inerentes ao teletrabalho no mundo. Considerando que a sobrevivência em meio à pandemia exigiu e acelerou as ações para a utilização do teletrabalho, foram abordados tópicos acerca da influência, dos reflexos e da projeção pós-Covid-19. Como casos práticos, foram demonstrados três estudos relacionados - antes e durante a pandemia. A partir disso, foi possível expor a teoria no tocante a indicadores e teletrabalho para adentrar na Base Legal do Teletrabalho no Estado do Rio Grande do Sul, assim como no histórico atualizado das normativas relacionadas ao tema na instituição analisada.

Visando à manutenção e à ampliação dos resultados, faz-se mister criar, assim como expandir e aprimorar os indicadores já existentes para fins de mensuração da eficiência e eficácia dos procedimentos realizados. Dessa forma, pretende-se contribuir com o

aperfeiçoamento dos controles internos e da transparência, tendo em vista a possibilidade de detalhamento da atuação de cada unidade e regional da PGE-RS, de modo a também embasar a apuração das metas destinadas ao teletrabalho integral. Conforme destaca o IRB (2021), a definição do plano de trabalho individual e a disponibilização da ferramenta eletrônica para o acompanhamento da execução das atividades constituem importantes estratégias para o alinhamento de expectativas, planejamento e avaliação de desempenho. É recomendável que os indicadores de cada organização sejam definidos de maneira participativa e com o envolvimento dos seus servidores. As metas precisam ser específicas, mensuráveis, realistas, acordadas e temporais. O acompanhamento dos resultados decorrentes dos indicadores e das metas é considerado relevante, porquanto é fonte de *feedback* para direcionar ao rumo correto das ações, subsidiando e corroborando o processo decisório. Uma metodologia integrada e periódica de monitoramento, com relatórios gerenciais e painéis de indicadores de fácil visualização, auxilia na identificação e correção de problemas, promovendo a transparência e o controle social, além de estimular a produtividade eficiente (IRB, 2021).

Medir o desempenho da administração com o intuito de verificar o cumprimento básico da sua finalidade está relacionado com o mecanismo de controle e governança (MASSEY; JOHNSTON-MILLER, 2016; BAETA; PEREIRA; MUCCI, 2015; FERRY; ECKERSLEY, 2015; BRASIL, 2014). Em nível de resultado final, a atuação da PGE-RS abarca, fundamentalmente, economia e arrecadação. Os valores economizados são oriundos da defesa judicial do Estado, bem como de suas autarquias e fundações públicas (de direito público), por meio de teses jurídicas e de impugnações às cobranças, e colaboram para viabilizar as políticas públicas em suas áreas prioritárias. Os valores arrecadados, por sua vez, decorrem da atuação judicial (sem contabilizar os programas de benefícios para devedores), onde o êxito da PGE-RS propicia a execução fiscal (arrecadação ordinária) ou a apropriação de valores outrora discutidos (arrecadação extraordinária). Ademais, o monitoramento estratégico ante a grandes devedores, com propositura de ações cautelares fiscais também contribui para com a recuperação de valores importantes para o Estado.

De acordo com o *site* da PGE-RS, a economia processual em 2022 foi de aproximadamente R\$ 1,2 bilhão, valor superior aos anos de 2020 e 2021, quando se apurou, respectivamente, R\$ 375 milhões e R\$ 750 milhões em economia. No tocante à arrecadação,

segundo o *site* da PGE-RS, registrou-se mais de R\$ 705 milhões em 2022, resultado acima dos R\$ 352 milhões e R\$ 458 milhões alcançados em 2020 e 2021.

Os números destacados durante o período analisado (divulgação ref. 2020-2022) demonstram valores crescentes tanto para economia quanto para arrecadação. Embora não seja possível afirmar, tal crescimento pode estar, direta ou indiretamente, relacionado ao avanço na digitalização de processos a partir de 2020 e ao teletrabalho, visto que ocasionou maior celeridade e auxiliou na sua execução. Não foram observados prejuízos à rotina de trabalho desde a adoção da prática de atividades remotas.

Os indicadores fazem parte da gestão por objetivos e permitem uma avaliação de desempenho mais apropriada. Outrossim, cabe salientar e sugerir a possibilidade de expansão, com o intuito de agregar conhecimento através da utilização da estrutura disponibilizada pela Escola Superior de Advocacia de Estado Professor Almiro do Couto e Silva (ESAE PGE-RS) para fomentar e gerir competências, viabilizando formações *online*, bem como parcerias na área da educação à distância direcionadas, neste caso em especial, ao teletrabalho no serviço público.

Ratifica-se, por conseguinte, o propósito de buscar colaborar com os procedimentos administrativos e de qualidade abrangendo a instituição em análise, assim como com a área de pesquisa na medida em que se aplica. Considerando a imposição, dinamicidade e contemporaneidade do tema na atual conjuntura profissional, constata-se a importância da continuidade de estudos acerca do assunto, sobretudo na amplitude dos aspectos que envolvem o teletrabalho, com base no acompanhamento dos seus aprimoramentos e direcionamentos jurídico-normativos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. Direito Administrativo Descomplicado. 19ª Edição. Rio de Janeiro: Método, 2011.

ALTIG, David; BARRERO, Jose Maria; BLOOM, Nick; DAVIS, Steven J.; MEYER, Brent; MIHAYLOV, Emil; PARKER, Nick. Firms Expect Working from Home to Triple. **Macroblog**, 2020.

ANDREW, A.; S. CATTAN; M. COSTA DIAS; C. FARQUHARSON; L. KRAFTMAN; S. KRUTIKOVA; A. PHIMISTER; A. SEVILLA. How Are Mothers and Fathers Balancing Work and Family under Lockdown? **Tech. rep., The Institute for Fiscal Studies**. 2020.

ANGELICI, Marta; PROFETA, Paola. Smart working: Flexibility without constraints. **CES working paper nº 8165**, 2020.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. Curso de Direito Administrativo. 31ª Edição. São Paulo: Malheiros, 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 1977.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2011.

BARRERO, Jose Maria; BLOOM, Nicholas; DAVIS, Steven J. 60 Million Fewer Commuting Hours per Day: How Americans Use Time Saved by Working from Home. **VoxEU CEPR Policy Portal**, 2020.

BARRERO, Jose Maria; BLOOM, Nicholas; DAVIS, Steven J. Why working from home will stick. **National Bureau of Economic Research - NBER working paper series nº 28731**. 2021.

BARRERO, Jose Maria; BLOOM, Nicholas; DAVIS, Steven J.; MEYER, Brent H. COVID-19 Is a Persistent Reallocation Shock. **AEA Papers and Proceedings**, 2021.

BENTO, Antonio; CROPPER, Maureen; AHMED, Mobarak; K. VINHA. The Impact of Urban Spatial Structure on Travel Demand in the United States. **Review of Economics and Statistics**, Vol. 87, nº 3, (2005). Bento, Antonio, Cropper, Maureen, Ahmed Mobarak and K. Vinha 2005.

BERALDO, J. B. L.; MEDEIROS, L. M.; ARRUDA, N. D. **Gestão Pública Conceitos e análises de práticas em Mato Grosso**. IFMT, 2020.

BICK, Alexander; BLANDIN, Adam; MERTENS, Karel. Work from Home After the COVID-19 Outbreak. **Working Paper nº 2017 from the Federal Reserve Bank of Dallas**. Research Department, 2020.

BLOOM, B. N. How Working from Home Works out. **Tech. rep.** 2020.

BLOOM, Nicholas; LIANG, James; ROBERTS, John; YING, Zhichun Jenny. Does Working From Home Work? Evidence From a Chinese Experiment. **National Bureau of Economic Research – NBER Working Paper nº 18871**, 2013.

BOVAIRD, T. Public governance: balancing stakeholder power in a network society. **International Review of Administrative Sciences**, v. 71, n. 2, p. 217-228, jun. 2005.

BRAGA, L. V.; ALVES, W. S.; FIGUEIREDO, R. M.; SANTOS, R. R. O Papel do Governo Eletrônico no Fortalecimento da Governança do Setor Público. **Revista do Serviço Público**, v. 59, 2008.

BRASIL. Governo Federal. Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, de eficácia e de resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização. Produto 1: mapeamento bibliográfico e do estado da arte sobre indicadores de gestão. Brasília, 2009. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/produto_1_indicadores_vers_ao_final_110809.pdf

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria*. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. Reforma do estado e administração pública gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARTMILL, C. New survey shows 87% of staff wish to work from home in post lockdown world. **Belfast Newsletter**. 2020.

CHOUDHURY, Prithwiraj; FOROUGH, Cirrus; LARSON, Barbara. Work-from-Anywhere: The Productivity Effects of Geographical Flexibility. **Strategic Management Journal** 42, nº 4: 655-683, 2021.

CORREIA, Henrique. Direito do Trabalho. 1. Ed. Salvador: Juspodivom, 2018.

COURA, J. E. L. et al. Indicadores Sociais de Gestão Pública: uma análise nos maiores municípios da Paraíba. **IV Encontro Brasileiro de Administração Pública**. João Pessoa/PB, 24 e 25 de maio de 2017. Anais [...] Disponível em: <http://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/0565-578-indicadores-sociasde-gestao-publica.pdf>

DALLOUL, Samara Yasser Yassine. **Teletrabalho no serviço público e a (i)legalidade da exigência de acréscimo de produtividade**. 2018. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.590483&seo=1>

DE OLIVEIRA, Pércles Nóbrega; ROWE, Diva Ester Okazaki. Teletrabalho e Pandemia: Passado, Presente e Futuro. **IX Encontro de Administração Pública da ANPAD VI – EnAPG**. 2022.

DE PAULA, Ana P. P. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

DI GIACOMO, W. A. O New Public Management no Canadá e a gestão pública contemporânea. **Revista Interfaces**, Brasil/Canadá, nº 5, 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo, 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DINGEL, J. I.; NEIMAN, B. How many jobs can be done at home? **National Bureau of Economic Research – NBER Working Paper Series nº 26948**, 2020.

DINIZ, E. H.; BARBOSA, A. F.; JUNQUEIRA, A. R.; PRADO, O. O Governo Eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, v. 43, 2009.

DUNLEAVY, P. et al. New public management is dead: long live digital-era governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 16, n. 3, p. 467-494, 2006.

EMANUEL, Natalia; HARRINGTON, Emma. Working' remotely? Selection, treatment and the market provision of remote work. **Working paper**, 2021.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP); ABRUCIO, F. L. Disciplina 3.1: debate contemporâneo da gestão pública. 2011 Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1021>>

ETHERIDGE, Ben; WANG, Yikai; TANG, Li. Worker productivity during lockdown and working from home: Evidence from self-reports. **ISER Working Paper Series nº 12**. University of Essex, Institute for Social and Economic Research (ISER), Colchester. 2020.

EUROFOUND, 2020b. Living, working and COVID-19: First findings – April 2020. Dublin: Eurofound. 2020.

EUROFOUND; OIT. Working Anytime, Anywhere: The Effects on the world of Work. Luxembourg and Geneva: Publications Office of the European Union and ILO. 2017.

EUROSTAT. Working from home in the EU. 20 de junho de 2018.

FELSTEAD, A.; REUSCHKE, D. Homeworking in the UK: Before and during the 2020 Lockdown. **Tech rep.** 2020.

FERNANDES, O. L. C.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; FERNANDES, N. C. M.; COSTA, M. F. A Lógica Fantasmática do E-Government e o Discurso da Inovação em Cabo Verde. **Revista de Administração Pública**, 2020.

FLASSAK, Konstantin; HAAG, Julia; HOFMANN, Christian; LECHNER, Christopher; SCHWAIGER, Nina; ZACHERL, Rafael. Working from home and management controls. **Accounting for Transparency - Working Paper Series nº 71**, 2022.

FORTINI, C.; MOTTA, F. Corrupção nas licitações e contratações públicas: sinais de alerta segundo a transparência internacional. **AeC – Revista de Direito Administrativo e Constitucional**, 2016.

FREITAS, S. R. Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI. Tese (Doutorado em Administração) – **Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas**, FGV, Rio de Janeiro, 2008.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed., São Paulo: Atlas, 2008.

GÓMEZ-JORDANA, M. R. The current COVID-19 pandemic in Africa. 2020.

GOTTLIEB, Charles; JAN GROBOVSEK; POSCHKE, Markus. Working From Home across Countries. **Mimeo**, 2020.

GOULART, J. Teletrabalho: alternativa de trabalho flexível. Brasília: Editora Sena, 2009.

GRAU, Eros R. A ordem econômica na Constituição de 1988: interpretação e crítica. 18. ed. atual. São Paulo: Malheiros, 2017.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de administração pública**, v. 34, n. 3, p. 125- 140, 2000.

HATAYAMA, Maho; VIOLLAZ, Mariana; WINKLER, Hernan. Jobs' amenability to working from home: Evidence from skills surveys for 53 countries. **World Bank policy research working paper nº 9241**. 2020.

HENSVIK, Lena; LE BARBANCHON, Thomas; RATHELOT, Roland. Which Jobs Are Done from Home? Evidence from the American Time Use Survey. **IZA Discussion Papers nº 13138**, Institute of Labor Economics (IZA), Bonn. 2020.

HISLOP, D. et al. Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation. **Information and Organization**, v. 25, n. 4, p. 222-232, 2015.

IRB – Instituto Rui Barbosa. Comitê Técnico de Gestão de Pessoas dos Tribunais de Contas do Brasil – Relatório de Diretrizes para o Teletrabalho. 1ª Edição, outubro de 2021.

JERBASHIAN, Vahagn; VILALTA-BUFFI, Montserrat. The Impact of ICT on Working from Home: Evidence from EU Countries. **GLO Discussion Paper nº 719**, 2020.

LANGWINSKI, P. R. A Utilização de Indicadores e a Medição de Desempenho na Gestão Pública. **Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)**, Santa Maria, RS, 2013. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/143/Langwinski_Paulo_Roberto.pdf?sequence=1&isAllowed=y

LOPES, M^a. I. V. Pesquisa de Comunicação: questões epistemológicas, teóricas e metodológicas. Intercom. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**. São Paulo, v. XXVII, n. 1, jan/jun 2004.

MAS, Alexander; PALLAIS, Amanda. Alternative Work Arrangements. **Annual Review of Economics**, 12, 631-658, 2017.

MASSEY, A.; JOHNSTON-MILLER, K. Governance: public governance to social innovation? **Policy & Politics**, v. 44, n. 4, p. 663-675, out. 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELLES, H. L.; ALEIXO, D. B.; BURLE FILHO, J. E. **Direito Administrativo Brasileiro**. 39^a Edição. São Paulo: Malheiros Editores, 2013.

MÖHRING, Katja; NAUMANN, Elias; REIFENSCHIED, Maximiliane; WENZ, Alexander; RETTIG, Tobias; KRIEGER, Ulrich; FRIEDEL, Sabine; FINKEL, Marina; CORNESSE, Carina; BLOM, Annelies G. The COVID-19 pandemic and subjective well-being: longitudinal evidence on satisfaction with work and family. **European Societies**, 2021.

MOKHTARIAN, P L; SALOMON, I. Modeling the choice of telecommuting: setting the context. **Environment and Planning A**, vol. 26, 1994.

MOKHTARIAN, P L; SALOMON, I. Modeling the choice of telecommuting: 2. A case of the preferred impossible alternative. **Environment and Planning A**, vol. 28, 1996.

MOKHTARIAN, P L; SALOMON, I. Modeling the choice of telecommuting: 3. Identifying the choice set and estimating binary choice models for technology-based alternatives. **Environment and Planning A**, vol. 28, 1996.

MONGEY, Simon; PILOSSOPH, Laura; WEINBERG, Alex. Which Workers Bear the Burden of Social Distancing Policies? **Working Paper nº 27085. National Bureau of Economic Research doi: 10.3386/w27085**. 2020.

MOREIRA, M. F.; VARGAS, E. R. O papel das compras governamentais na indução de inovações. **Contabilidade, Gestão e Governança**, 2009.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão Pública**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 121- 152, 2012.

OBWEGESER, N.; MÜLLER, S. D. Innovation and public procurement: terminology, concepts and applications. **Technovation**, 2018.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19. **Guia Prático**. 2020.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic. 2020a.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. A policy framework for tackling the economic and social impact of the COVID-19 crisis. **ILO Policy brief**. 2020b.

OMS – Organização Mundial da Saúde 2020a. WHO Director-General’s opening remarks at the media briefing on COVID-19. 11 de março de 2020.

O’NEILL, T. et al. Predicting telework success: an exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. **New Technology, Work and Employment**, v. 24, n. 2, 2009.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; LUIS CARNICER, M. P. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company’s operations strategy. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 208-233, 2007.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **RAP**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, nov./dez. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n6/06.pdf>

RABELO, A. Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? **Revista de Administração FACES Journal**, v. 1, n. 1, p. 61-67, 2000.

RÉSIO, Marcelo D. Os impactos trabalhistas no ambiente de home office sob a ótica da teoria de maslow em relação à pandemia do covid-19. 2021.

REZENDE, Camila; APARECIDA, Amabily. O trabalho em home office e suas repercussões nas relações de emprego. 2021.

ROESCH, S. M^a. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3^a ed., São Paulo: Atlas, 2006.

ROSSI-HANSBERG; ESTEBAN, Sarte; PIERRE-DANIEL; OWENS, Raymond. Firm fragmentation and urban patterns. **International Economic Review**, Vol. 50 (1), pp. 143-186, 2009.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 39-49, 2005.

SALTIEL, Fernando. Who Can Work From Home in Developing Countries? **Mimeo**, 2020.

SANTOS, C. S. **Introdução à Gestão Pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SILVA, A. M. S. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE**, 3., 2015, Santa Maria. **Anais...** Santa Maria, RS: [s.n.], 2015.

SILVA, J. B. O Conceito de Governança como Contribuição à Análise das Transformações Organizacionais. **UFRJ/COPPE**. Rio de Janeiro, 2010.

SILVEIRA, José Júnior Alves da. Direito fundamental à boa administração pública e governança: as parcerias público-privadas dos serviços de iluminação pública no âmbito municipal. 2019.

SMITH, J. One in three SMEs plan to increase flexible working after pandemic. 2020.

SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. <http://www.sobratt.org.br>

SORENSEN, H. Best practices for managing telecommuting employees. **Capella University**. 2016.

TCU BRASIL - Tribunal de Contas da União. **Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público – RSP**, v. 70, n. 4. **Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)**, 2019.

TIMMERS, Hans. Government Governance: corporate governance in the public sector, why and how? The Netherlands Ministry of Finance. **9th Fee Public Sector Conference**. 2000.

TURETKEN, Ozgur; JAIN, Abhijit; QUESENBERRY, Brandi; NGWENYAMA, Ojelanki. An empirical investigation of the impact of individual and work characteristics on telecommuting success. **IEEE Transactions on Professional Communication**, Vol. 54, nº 1, 2011.

VARGAS, Alejandro Villafrade; OSMA, Jose Ignacio Palacios. Proposal for implementing a telecommuting model. **Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información**, nº 12, 2013.

YANG, Longqi et al. The effects of remote work on collaboration among information workers. **Nature human behavior** v. 6, nº 1, p. 43-54, 2022.

APÊNDICE A – HISTÓRICO NORMATIVAS TELETRABALHO PGE-RS

TIPO NORMATIVA	Nº/ANO	DATA PUBLICAÇÃO	VIGÊNCIA OU PERÍODO	TEOR	NORMATIVAS ASSOCIADAS
OS – ORDEM DE SERVIÇO PGE-RS	56/2020	17/03/2020	15 dias prorrogáveis	Regula, no âmbito da PGE, as medidas de prevenção ao Covid-19, determinando o desempenho das atribuições em regime excepcional de teletrabalho	Decreto 55.115 de 12 de março de 2020 (RS); Decreto 55.118 de 16 de março de 2020 (RS)
OS – ORDEM DE SERVIÇO PGE-RS	57/2020	01/04/2020	30 dias	Estabelece o desempenho das atribuições funcionais em domicílio, sob o regime excepcional de teletrabalho	Decreto 55.154 de 1º de abril de 2020 (RS); Resolução 313/2020 (CNJ)
OS – ORDEM DE SERVIÇO PGE-RS	58/2020	30/04/2020	Enquanto perdurar os efeitos do Decreto 55.154/2020 (Calamidade Pública)	Autorizar e distribuir atividades em processos que tramitam em meio físico para realização em regime excepcional de teletrabalho, mantendo a suspensão dos prazos processuais físicos e a reabertura dos prazos de processos eletrônicos	Decreto 55.154 de 1º de abril de 2020 (RS) Decreto 55.220 de 30 de abril de 2020 (RS) Resoluções 313 e 314/2020 (CNJ)

TIPO NORMATIVA	Nº/ANO	DATA PUBLICAÇÃO	VIGÊNCIA OU PERÍODO	TEOR	NORMATIVAS ASSOCIADAS
OSR – ORDEM DE SERVIÇO DE REVISÃO PGE-RS	26/2020	14/05/2020	Enquanto perdurar os efeitos do Decreto 55.240/2020 (Sistema de Distanciamen to Controlado)	Altera a OS 58/2020 PGE- RS e estabelece diretrizes ao regime excepcional de teletrabalho de acordo com o sistema de distanciamento controlado	Decretos 55.240 e 55.241/2020 (RS); Resoluções 313, 314 e 318/2020 (CNJ)
OSR – ORDEM DE SERVIÇO DE REVISÃO PGE-RS	28/2020	10/07/2020	Enquanto perdurar os efeitos do Decreto 55.240/2020 (Sistema de Distanciamen to Controlado)	Altera a OS 57/2020 PGE- RS para estabelecer determinações relacionadas ao controle de efetividade e de produtividade dos Servidores em regime de teletrabalho (atualizações do plano de ação e do relatório detalhado de atividades)	Decreto 55.240 de 10 de maio de 2020 (RS); Decreto 55.347 de 06 de julho de 2020 (RS)
OS – ORDEM DE SERVIÇO PGE-RS	60/2020	14/07/2020	Enquanto perdurar os efeitos do Decreto 55.240/2020 (Sistema de Distanciamen to Controlado)	Estabelece orientação e parâmetros para escalas de vezamento presencial (regime híbrido), bem como as prioridades ao regime integral	Decreto 55.240 de 10 de maio de 2020 (RS); Resoluções 010/2020-P e 011/2020- P (TJRS); Atp 030/2020 – CGJ (TJRS)

TIPO NORMATIVA	Nº/ANO	DATA PUBLICAÇÃO	VIGÊNCIA OU PERÍODO	TEOR	NORMATIVAS ASSOCIADAS
OSR - ORDEM DE SERVIÇO DE REVISÃO PGE-RS	29/2020	22/10/2020	Enquanto perdurar os efeitos do Decreto 55.240/2020 (Sistema de Distanciamen to Controlado)	Altera a OS 60/2020 PGE-RS no tocante à aplicação dos prazos para determinad as situações quando por meio eletrônico	Decreto 55.384/2020 (RS) que altera o Decreto 55.240/2020
OS – ORDEM DE SERVIÇO PGE-RS	63/2021	01/10/2021	Revoga a OS 60/2020 PGE- RS e entra em vigor a partir de 04/10/2021, com renovação trimestral enquanto não regulamenta do efetivamente o teletrabalho	Determina que as escalas de revezament o presencial passem a observar os critérios do Sistema de Avisos, Alertas e Ações do RS	Decreto 55.882 de 15 de maio de 2021 (Sistema de Avisos, Alertas e Ações para fins de monitoramento, prevenção e enfrentamento à pandemia de Covid-19 no RS); Decreto 56.071 de 03 de setembro de 2021 (RS)

TIPO NORMATIVA	Nº/ANO	DATA PUBLICAÇÃO	VIGÊNCIA OU PERÍODO	TEOR	NORMATIVAS ASSOCIADAS
OSR - ORDEM DE SERVIÇO DE REVISÃO PGE-RS	34/2021	29/12/2021	Até 07/03/2022	Altera a OS 63/2021 PGE-RS para estabelecer orientações acerca dos planos de trabalho, a fim de que sejam cumpridas metas individuais e coletivas de produtivida de a serem descritas no relatório semestral da execução detalhada	Decreto 55.882 de 15 de maio de 2021 (RS); Decreto 56.071 de 03 de setembro de 2021 (RS); Decreto 56.281 de 28 de dezembro de 2021 (RS)
OSR – ORDEM DE SERVIÇO DE REVISÃO PGE-RS	36/2022	03/03/2022	Até 11/04/2022	Altera a vigência, mantendo o restante determinad o na OS 63/2021 PGE-RS com os acréscimos da OSR 34/2021	Decreto 55.882 de 15 de maio de 2021 (RS); Decreto 56.071 de 03 de setembro de 2021 (RS); Decreto 56.403 de 26 de fevereiro de 2022 (RS)

TIPO NORMATIVA	Nº/ANO	DATA PUBLICAÇÃO	VIGÊNCIA OU PERÍODO	TEOR	NORMATIVAS ASSOCIADAS
OSR – ORDEM DE SERVIÇO DE REVISÃO PGE-RS	37/2022	08/04/2022	Até 01/05/2022	Altera a vigência e efetua adequações às medidas sanitárias do período	Decreto 55.882 de 15 de maio de 2021 (RS); Decreto 56.454 de 08 de abril de 2022 (RS)
OS – ORDEM DE SERVIÇO PGE-RS	66/2022	03/05/2022	Até 31/05/2022	Revoga a OS 63/2021 PGE- RS e atualiza o modelo de plano de trabalho semestral, permitindo ao Servidor aderir, temporária e precariamente e à modalidade híbrida ou integral, de acordo com autorização dada pela chefia imediate, excetuadas as vedações fixadas	Decreto 55.882 de 15 de maio de 2021 (RS); Decreto 56.474 de 28 de abril de 2022 (RS)

TIPO NORMATIVA	Nº/ANO	DATA PUBLICAÇÃO	VIGÊNCIA OU PERÍODO	TEOR	NORMATIVAS ASSOCIADAS
OSR – ORDEM DE SERVIÇO DE REVISÃO PGE-RS	38/2022	01/06/2022	Até 31/07/2022	Altera a vigência da OS 66/2022 PGE-RS e renova o prazo dos relatórios de acompanhamento acerca do controle de produtividade e efetividade	<u>Decreto 56.536 de 1º de junho de 2022 que regulamenta o regime especial de Teletrabalho no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional do RS</u>
OSR - ORDEM DE SERVIÇO DE REVISÃO PGE-RS	40/2022	01/08/2022	Até 30/09/2022	Prorroga o prazo de vigência da OS 66/2022 PGE-RS, bem como atualiza o prazo para envio do relatório detalhado da execução do plano de trabalho, metas e resultados de cada Unidade	Decreto 56.536/2022 (Teletrabalho Poder Executivo RS)

TIPO NORMATIVA	Nº/ANO	DATA PUBLICAÇÃO	VIGÊNCIA OU PERÍODO	TEOR	NORMATIVAS ASSOCIADAS
OSR – ORDEM DE SERVIÇO DE REVISÃO PGE-RS	41/2022	03/10/2022	Até 30/11/2022	Prorroga o prazo de vigência da OS 66/2022 PGE-RS e atualiza o prazo do relatório detalhado de execução das atividades	Decreto 56.536/2022 (Teletrabalho Poder Executivo RS)
OSR – ORDEM DE SERVIÇO DE REVISÃO PGE-RS	43/2022	30/11/2022	Até 28/02/2023	Prorroga o prazo de vigência da OS 66/2022 PGE-RS e atualiza o prazo do relatório detalhado de execução das atividades	Decreto 56.536/2022 (Teletrabalho Poder Executivo RS)
OSR – ORDEM DE SERVIÇO DE REVISÃO PGE-RS	45/2023	28/02/2023	Até 30/06/2023	Prorroga o prazo de vigência da OS 66/2022 PGE-RS e atualiza o prazo do relatório detalhado de execução das atividades	Decreto 56.536/2022 (Teletrabalho Poder Executivo RS)
OSR – ORDEM DE SERVIÇO DE REVISÃO PGE-RS	47/2023	01/07/2023	Até 31/10/2023	Prorroga a vigência da OS 66/2022 PGE e atualiza o prazo do relatório de atividades.	Decreto 56.536/2022 (Teletrabalho Poder Executivo RS)

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Título da Pesquisa:

Teletrabalho: análise e proposição de indicadores para mensuração dos resultados em uma instituição pública do RS

Pesquisador Responsável: **Thiago Testa**

Comitê de Ética e Pesquisa – UNISINOS – CAAE: **68287623.4.0000.5344**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE ONLINE

O (A) Senhor(a) está sendo convidado(a) por mim, pesquisador Thiago Testa, sob a orientação do Professor Doutor Roberto Frota Decourt, a participar da pesquisa de Mestrado Acadêmico em desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC), através da linha de pesquisa de Contabilidade e Finanças da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). O objetivo da presente pesquisa é analisar e propor métricas para mensurar a produtividade e os resultados apresentados pelo Teletrabalho na Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul. Esta pesquisa se justifica pela oportunidade de traduzir os resultados, visando auxiliar no aprimoramento da análise e do desenvolvimento de avaliações globais transparentes, isonômicas e objetivas de desempenho, fundamentadas em indicadores quantitativos de produtividade e qualitativos de atividades, os quais, por sua vez, tendem a demonstrar a economia gerada na execução dos procedimentos e seus reflexos baseados no papel institucional e na função da organização em análise. Busca também reforçar as boas práticas que impactam no aumento da segurança e da confiabilidade dos processos em nível de controle e de tomada de decisão, objetivando trazer maior eficiência na destinação dos recursos públicos a ponto de proporcionar uma entrega de serviços com mais qualidade e um retorno satisfatório para a sociedade.

Neste TCLE Online apresento o formato das entrevistas, a respectiva tratativa para a coleta de dados, bem como a formalização do seu aceite em participar. A entrevista ocorrerá por videoconferência online, via software Microsoft Teams, com gravação. A duração prevista

é de aproximadamente 30 (trinta) minutos. A confirmação de agendamento prévio se dará por telefone, *whatsapp* ou *e-mail*, conforme a melhor disponibilidade para tanto.

Durante a realização da entrevista, poderá haver situações inesperadas como, por exemplo: tempo insuficiente para responder a todas as questões; indisponibilidade do software; interrupção momentânea da internet; qualquer desconforto em responder a determinadas questões que o entrevistado considerar sensíveis. A fim de minimizar os riscos, se o tempo for insuficiente, assim como no caso de eventual instabilidade do software e/ou da internet, entrevistador e entrevistado poderão definir conjuntamente acerca da extensão ou do reagendamento. No tocante a um eventual desconforto por parte do entrevistado referente a quaisquer perguntas, este tem total liberdade para comunicar o entrevistador no exato momento.

A confidencialidade da entrevista será mantida em toda e qualquer publicação acadêmica relacionada à esta pesquisa e, neste caso, somente transcrições anônimas serão utilizadas, sendo que nunca se fará uso de qualquer imagem ou áudio para outrem fora do procedimento mantido no limite da possibilidade tecnológica e das práticas adotadas pela Universidade que hospeda os arquivos eletrônicos.

Para a realização da entrevista, o(a) Senhor(a) precisará formalizar a sua concordância em participar. Por conseguinte, este TCLE será previamente enviado pelos meios supracitados, a fim de colher a assinatura e possibilitar o preenchimento que consta ao final com o seguinte texto: “ACEITO PARTICIPAR”. Após a devida assinatura e consentimento, o documento deve ser retornado ao pesquisador anteriormente à entrevista. Cabe salientar que a participação não é obrigatória e, caso efetivamente não queira participar, basta preencher “NÃO ACEITO PARTICIPAR”, assinar e retornar o Termo ao pesquisador.

No caso de maiores esclarecimentos, favor entrar em contato com o pesquisador responsável pelo *e-mail* testathiago@edu.unisinos.br e/ou via *whatsapp* para o celular 51 9999-14770.

Desde já agradeço a atenção, participação e importante colaboração para com a presente pesquisa.

Por fim, conforme mencionado, convido o(a) Senhor(a) a selecionar sua opção em um dos campos a seguir:

ACEITO PARTICIPAR;

NÃO ACEITO PARTICIPAR.

Data: ____/____/____

<hr/> Nome do Participante	 <u>Thiago Testa</u> Pesquisador <i>E-mail:</i> testathiago@edu.unisinos.br <i>WhatsApp:</i> 51 9999-14770
-------------------------------	--

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Dados do Entrevistado

Nome:

Idade:

Cargo:

Unidade:

Tempo de Serviço Público na PGE-RS:

Teletrabalhador na Modalidade Híbrida (dias corridos ou alternados) ou Integral:

Data da Entrevista:

Horário de Início e de Encerramento da Entrevista:

Bloco I – Conhecer a estrutura da Instituição e suas peculiaridades; analisar os efeitos da aplicação do Teletrabalho e o grau de alteração procedimental ocasionado

Q1 – Qual a quantidade de servidores que atuam na sua Unidade e o respectivo % de servidores em Teletrabalho?

Q2 – O suporte da supervisão (chefia/coordenação) para com as atividades remotas executadas pelos servidores ocorre de maneira célere/satisfatória ou considera que há alguma dificuldade operacional decorrente da nova modalidade?

Q3 – Qual a sua percepção no que tange ao suporte tecnológico e de infraestrutura para a aplicação do Teletrabalho, bem como a agilidade na resolução de eventuais problemas técnicos oferecida pela instituição?

Q4 – O Teletrabalho manteve a frequência habitual de reuniões ou promoveu alguma alteração nesta rotina? No caso de alteração, descreva quais as modificações ocasionadas.

Bloco II – Identificar o perfil do Servidor e o grau de adequação do ambiente remoto para a realização do Teletrabalho

Q5 – Como avalia o seu perfil no tocante à adaptação frente às principais características inerentes ao Teletrabalho (autonomia, disciplina, gerenciamento do tempo, flexibilidade de agenda, capacidade de organização)?

Q6 – Considera o seu ambiente de trabalho remoto e a sua estrutura tecnológica adaptados e plenamente compatíveis com o Teletrabalho?

Bloco III – Analisar o Teletrabalho e seus reflexos na prática

Q7 – De que maneira a implantação do Teletrabalho impactou na execução das suas atividades?

Q8 – As suas tarefas são previamente estabelecidas (antecipação/planejamento), assim como podem ser realizadas de forma independente e autônoma?

Q9 – Considerando a relação do Teletrabalho com metas de produtividade, como é realizada a mensuração das suas principais atividades?

Q10 – Quantos indicadores são utilizados para o controle das suas tarefas? Por favor, descreva cada um deles.

Q11 – Qual a sua percepção no tocante à eficácia dos indicadores relatados e como você sugeriria um possível aprimoramento?

Q12 – Explique acerca dos planos de trabalho e das metas fixadas até o presente momento, opinando se considera condizentes com a atuação eletrônica/digital no trabalho remoto.

Bloco IV – Avaliação global no que tange ao Teletrabalho

Q13 – Discorra acerca do seu grau de satisfação, bem como exponha sua opinião sobre o Teletrabalho e tudo o que o envolve na sua rotina diária.