

PROGRAMA DE GESTÃO DE DEMANDAS DA CGU

Um estudo de caso sobre o teletrabalho na administração pública¹



Carmem Luiza e Silva Nascimento

Mestre em Administração Pública pela Fundação Getulio Vargas (FGV).
Chefe do Núcleo de Ação de Controle – NAC 1 - Controladoria-Geral da União (CGU).

Sumário: 1. Introdução; 2. Impactos financeiros do *home office*; 3. O protagonismo da CGU no teletrabalho; 4. PGD: um protótipo que se consolidou; 5. Vantagens e desvantagens do teletrabalho; 6. A sobrevivência do teletrabalho pós-pandemia; 7. Considerações finais; Referências.

Resumo: O teletrabalho, que já vinha sendo utilizado pela Controladoria-Geral da União, foi inserido no âmbito de toda a administração pública, por força da pandemia da Covid-19, nas diversas esferas de governo, como um desafio, em consequência da redução do contato social entre os gestores e os colaboradores de cada órgão. A ampliação desse tipo laboral proporcionou a mais servidores públicos a alternativa de exercer o trabalho fora de seus escritórios, a partir de suas residências. Proporcionou também a mudança de cultura tanto das organizações como de seus colaboradores. Dessa forma, o presente artigo faz uma análise sobre o advento do teletrabalho na administração pública, com destaque ao órgão protagonista desse modelo. Ademais, enumera as vantagens e desvantagens na visão de diversos autores, coletada por meio de pesquisa bibliográfica, assim como sua aceitação e continuidade nos órgãos públicos no atual contexto (pós-pandemia).

Abstract: Telecommuting, which was already being used by the Comptroller General of the Union, was inserted within the scope of the entire Public Administration, due to the covid-19 pandemic, in the various spheres of government, as a challenge, as a result of the reduction in contact between managers and employees of each body. The expansion of this type of work provided more public servants with the alternative of working outside their offices, from their homes. It also provided a change in the culture of both organizations and their employees. Thus, this article analyzes the advent of Telecommuting in the Public Administration, with emphasis on the protagonist body of this model. In addition, it lists the advantages and disadvantages in the view of several authors, collected through bibliographical research, as well as its acceptance and continuity in public agencies in the current context (post-pandemic).

Palavras-chave: Teletrabalho. Controladoria-Geral da União. Administração pública.

Keywords: Telework. Comptroller General of the Union. Public Administration.

1 INTRODUÇÃO

Com a pandemia da Covid-19 e as consequentes mudanças de hábitos e padrões de comportamentos, o regime de teletrabalho teve de ser implantado na administração pública de forma acelerada, para além dos órgãos nos quais a prática já era rotineira (como a Controladoria-Geral da União, como se verá adiante). Sua regulamentação, no âmbito do governo federal, deu-se com a publicação da Instrução Normativa (IN) nº 65, de 30 de julho de 2020. O instrumento estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal relativos à implementação do denominado Programa de Gestão.

A participação no programa abrangeria servidores efetivos, ocupantes de cargos em comissão, empregados públicos e contratados temporários. Caberia a cada órgão definir, com base em suas

¹ O presente artigo é original e não foi submetido à publicação em qualquer outro periódico, em parte ou em sua totalidade.

necessidades, quais atividades poderiam ser desempenhadas à distância, e ao dirigente máximo de cada pasta autorizar a implementação do programa. O acompanhamento de cada entrega caberia à chefia imediata. Por sua vez, o participante teria responsabilidades e atribuições a cumprir. Entre elas, permanecer disponível para contatos telefônicos, verificar regularmente sua caixa de *e-mail* e comparecer ao órgão sempre que convocado.

O teletrabalho seria implantado em locais onde não houvesse prejuízo do atendimento ao público. Entre as atividades que, preferencialmente, poderiam ser executadas de forma remota estão as que demandam maior esforço individual e menor interação com outros agentes públicos. Da mesma forma, a adoção do teletrabalho não poderia ocorrer caso as atividades exigissem a presença física do participante na unidade ou que fossem executadas externamente.

Salienta-se que as despesas com internet, energia elétrica, telefone e outras semelhantes seriam de responsabilidade do participante que optasse pela modalidade de teletrabalho. Além disso, não haveria cômputo de horas extras ou de banco de horas, nem pagamento de auxílio transporte e adicional noturno.

Além de um espaço físico doméstico, a realização do teletrabalho passou a depender de serviços de apoio e de manutenção de computadores, *laptops*, celulares e outros aparelhos utilizados pelas equipes que aumentaram sua conectividade à internet, parecendo desnecessário destacar a absoluta necessidade de integração das atividades executadas em *home office* com as de Tecnologia da Informação (TI) dos órgãos.

É inegável que a crise sanitária forçou a súbita migração de inúmeras atividades para o ambiente digital e a aceleração de projetos de transformação digital que já estavam em andamento na administração pública. Tais mudanças foram sentidas de modo bastante intenso pelo Estado, que se viu compelido a intensificar esforços para a digitalização de seus serviços com vistas à continuidade do exercício de suas atribuições legais, de maneira a atender toda a sociedade em seus anseios.

Com esse novo cenário, gerou-se uma importante preocupação relacionada às questões de segurança da informação, tendo em vista a intensificação do compartilhamento de dados pessoais. Trata-se de um tema expressivamente relevante, mormente em tempos de implementação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), em que a interação e a comunicação entre servidor público e cidadão têm sido realizadas somente pela internet, havendo, dessa forma, a habitual necessidade de troca e compartilhamento de informações.

De acordo com Silva *et al.* (2022), o consentimento prévio ao tratamento de dados pessoais não é a regra, em especial quando for mantido o interesse público da pessoa jurídica de Direito Público que manipula os dados e quando o tratamento for realizado para fins de execução de políticas públicas, prestação de serviços públicos e cumprimento de normativa. Nesse caso, deve haver a indicação do encarregado de dados, bem como o respeito aos preceitos da finalidade, da necessidade, da transparência e da autodeterminação informativa.

Dessa forma, o autor enumera algumas orientações a serem adotadas no contexto pandêmico: (i) apenas as autoridades de saúde do governo poderão criar os aplicativos; (ii) estes deverão requerer o consentimento do usuário para tratar os respectivos dados pessoais; (iii) um segundo consentimento do usuário deverá ser requerido para o compartilhamento da informação de que ele se encontra infectado; (iv) os dados coletados deverão ser utilizados para ajudar o sistema de saúde e não poderão ser compartilhados para fins policiais nem de propagandas.

Finalmente, outro ponto a ser analisado é a questão da continuidade do teletrabalho após o período pandêmico. Essa experiência teria sido exitosa de tal modo que sua permanência nas atividades administrativas se poderia concretizar, transformando-se em um novo modelo de serviço público?

A metodologia utilizada neste artigo foi a bibliográfica, exploratória e prática. Possui caráter exploratório (Vieira, 2002), na medida em que buscou analisar o processo de teletrabalho na administração pública, em especial no âmbito da Controladoria-Geral da União, com vistas a desenvolver o grau de entendimento dos gestores públicos acerca desse processo, por meio de um modelo destinado à identificação de oportunidades de aperfeiçoamento contínuo. Ainda quanto ao seu objetivo, esta pesquisa é considerada prática, uma vez que utilizou para seu desenvolvimento o estudo de caso (YIN, 2005) relativo ao Programa de Gestão de Demandas (PGD), implantado pela Controladoria-Geral da União (CGU).

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, esta pesquisa envolveu dois procedimentos principais: pesquisas documental e bibliográfica. Na pesquisa documental, realizou-se a análise da LGPD e da Portaria nº 1.242/2015. A pesquisa bibliográfica incluiu obras e artigos de diversos autores no campo do trabalho remoto e sua implementação no serviço público.

2 IMPACTOS FINANCEIROS DO HOME OFFICE

A disseminação do coronavírus em nível mundial teve como um dos reflexos derivados de escolhas de políticas públicas a adoção de isolamento social ou distanciamento social, como medida implementada com o objetivo de preservação de vidas em determinados contextos (FARIAS, 2020). Diversos setores da administração pública no Brasil tiveram de aderir ao trabalho remoto. Por outro lado, o período também foi marcado por novas vivências, como a aceleração da adoção de soluções remotas para dar continuidade à prestação de serviços nas mais diversas áreas.

Em virtude da grave crise sanitária que o país atravessava, decorrente da pandemia, o tema teletrabalho ganhou prioridade na agenda de gestão debatida na administração pública, desde que a maioria dos servidores públicos adotaram o *home office* como forma de proteção da saúde individual e coletiva devido aos riscos de contaminação pelo coronavírus. A economia gerada com a modalidade, principalmente com passagens, diárias e deslocamentos, foi um dos principais fatores que abriu caminho para a administração pública federal construir o desenho do Programa de Gestão.

A implementação do Programa de Gestão tornou-se facultativa à administração pública e deveria ocorrer em função da conveniência e do interesse do serviço, não se constituindo direito do participante. Para embasar esse novo modelo laboral, foi editada a Instrução Normativa nº 65/2020, que prevê fases para a implementação do teletrabalho pelos órgãos, passando pelas etapas: autorização pelo ministro de Estado; elaboração e aprovação dos procedimentos gerais; execução e acompanhamento do Programa de Gestão. E, como já destacado, essa nova forma de prestação de serviços gerou uma economia considerável aos cofres públicos.

Segundo o Ministério da Economia - ME (2021), no período entre março de 2020 e junho de 2021, "o governo federal economizou R\$ 1,419 bilhão com o trabalho remoto de servidores públicos durante a pandemia do Covid-19", em que foram analisadas a redução dos gastos em cinco itens de custeio entre os meses de março de 2020 e junho de 2021, como: diárias, passagens e despesas com locomoção; serviços de energia elétrica, serviços de água e esgoto; e cópias e reproduções de documentos (BRASIL, 2021).

Ainda, em conformidade com o levantamento do Ministério da Economia, as maiores reduções de custos foram registradas na compra de passagens e despesas como a locomoção de pessoal (R\$ 512,6 milhões), diárias (R\$ 450,2 milhões) e serviços de energia elétrica (R\$ 392,9 milhões). Além disso, segundo o secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia, Leonardo Sultani, “Esses valores podem ser utilizados pelos órgãos para o desenvolvimento de outras atividades, de modo a atender as demandas dos cidadãos” (BRASIL, 2021).

Outrossim, conforme o secretário especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, Caio Mario Paes de Andrade, “a transformação digital dos serviços públicos possibilitou que, mesmo durante a pandemia, os cidadãos brasileiros não deixassem de ser atendidos em razão do trabalho remoto dos servidores públicos decorrente das restrições sanitárias”, levando em consideração que mais de três mil serviços atualmente já são digitais, permitindo que as pessoas não precisem sair de casa para serem atendidas (BRASIL, 2021).

3 O PROTAGONISMO DA CGU NO TELETRABALHO

Convém registrar, por oportuno, o protagonismo da Controladoria-Geral da União na instituição do trabalho remoto na administração pública federal. Antes mesmo de qualquer discussão de teletrabalho, incrementado pela pandemia do Covid-19, a CGU foi uma das pioneiras no governo federal ao implantar o trabalho remoto. O teletrabalho teve início, em caráter experimental, em maio de 2015, por meio da Portaria CGU nº 1.242, de 15 de maio de 2015. O programa permaneceu em caráter experimental por cinco trimestres, quando, em setembro de 2016, foi efetivado na instituição e está vigente desde então. O projeto foi denominado “Programa de Gestão de Demandas – PGD” e instrumentalizou a implementação da orientação aos resultados no âmbito da CGU.

O PGD estabelece estratégias, mudanças normativas e ações estruturais que permitiram a ampliação do trabalho remoto, além de otimização do espaço físico do órgão. A ideia central reside na liberação do controle de assiduidade dos servidores em contrapartida à entrega tempestiva de produtos tecnicamente pactuados. O programa previa inicialmente um ganho de produtividade de 20%, obrigatório para o servidor que adere ao PGD, ou seja, o tempo de realização de uma tarefa deverá ser menor quando esta for realizada no regime de teletrabalho, quando comparado ao trabalho presencial, o que resultou em economias significativas de recursos para a CGU.

Contudo, ressalta-se que atualmente o teletrabalho da CGU não se confunde com o PGD, sendo uma das espécies sob seu guarda-chuva. O PGD da CGU engloba duas modalidades de trabalho: teletrabalho (*home office*), no qual o servidor trabalha de forma remota, e PGD-trabalho interno na CGU, em que o servidor pode permanecer laborando nas instalações da instituição, sem controle de pontos, fazendo seu horário como melhor lhe convier. Nesse modelo de PGD, o servidor tem flexibilidade de trabalho (trabalhar em casa ou nas instalações da CGU), tem liberdade de organizar seu horário e não tem controle de frequência.

A CGU destacou-se na implementação dessa modalidade de trabalho, conferindo-lhe o papel de difusora daquele conceito no âmbito da administração pública brasileira. Também já apresentou o programa a diversos órgãos, fundações e autarquias do governo federal, além das instâncias administrativas subnacionais. De acordo com relatório de sua autoria, o modelo adotado já foi customizado pelo Ministério da Economia e cedido a outros órgãos. Até novembro de 2020, mais de oitenta órgãos visitaram a CGU para *benchmarking* do PGD.

Logo, por ocasião do estado de emergência de saúde pública causado pela pandemia de Covid-19, a aceleração desse processo intensificou-se e, no limite, significou a sobrevivência das organizações. Dispor de uma metodologia consolidada acerca do tema mitigou os gargalos decorrentes do aumento de escala de adesão dos servidores ao PGD, em decorrência da então pandemia. Mister salientar que o objetivo primordial para adoção do referido programa em toda a administração pública foi a proteção da saúde individual e coletiva dos servidores e usuários dos serviços públicos, devido ao alto risco de contaminação pelo vírus e para se evitar a descontinuidade dos serviços prestados à sociedade.

4 PGD: UM PROTÓTIPO QUE SE CONSOLIDOU

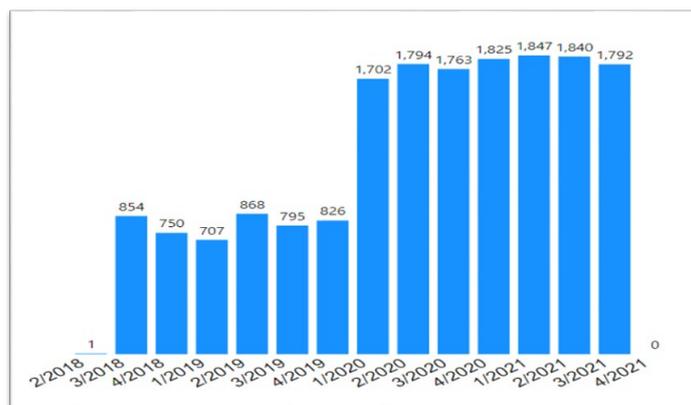
O Programa de Gestão de Demandas, como já se disse, é modelo criado e adotado pela CGU, em conformidade com o que define a Instrução Normativa SGDP/ME nº 65/2020. Além disso, em reuniões realizadas com o Ministério da Economia, enfatizou-se que o modelo do PGD da CGU é uma referência, pois alinha a entrega e a medição de resultados à comprovação de produtividade do servidor. Ademais, o próprio Ministério customizou o sistema PGD da CGU e o cedeu a outros órgãos.

Interessante destacar que, além do PGD, a CGU desenvolveu um projeto com intuito de ampliar as bases do trabalho remoto, gerando a otimização do espaço físico do órgão: o OtimizaCGU, dando maior eficiência à utilização dos recursos humanos, materiais e tecnológicos do órgão. Como efeitos positivos secundários, ter-se-iam a melhoria da qualidade de vida dos servidores, o alinhamento da instituição com a questão da sustentabilidade e a racionalização da infraestrutura física do órgão.

O PGD da CGU orienta-se pela lógica da entrega de produtos e engloba outros formatos de jornada. Desse modo, além do teletrabalho, servidores podem aderir ao PGD e permanecer laborando nas instalações da CGU. O Programa instrumentalizou a implementação da orientação aos resultados no âmbito da CGU. Sua ideia central reside na liberação do controle de assiduidade dos servidores em contrapartida à entrega tempestiva de produtos tecnicamente pactuados. Os números do PGD da CGU são sistematicamente mensurados e publicados na imprensa oficial pela Secretaria-Executiva da CGU, unidade responsável pela implantação e gestão do PGD, de modo que o programa pode ser escrutinado por qualquer integrante da sociedade civil.

O modelo de PGD na CGU é tão exitoso que a adesão de servidores a ele cresceu significativamente ao longo dos anos, tendo chegado a dobrar no período de quatro anos, saltando de 854 servidores em 2018 para 1.792 em 2021. Por oportuno, traz-se à baila o impacto da pandemia da Covid-19 no programa de gestão de demandas da CGU:

Gráfico 1 – Servidores em PGD por período



Fonte: Sistema corporativo da CGU.

Pode-se reafirmar que, no momento da pandemia, o teletrabalho significou a manutenção dos serviços públicos e até mesmo a sobrevivência das organizações públicas. É salutar enfatizar que, segundo a Instrução Normativa (IN) nº 65/2000, a implementação do programa é facultativa à administração pública e ocorrerá em função da conveniência e do interesse do serviço, não se constituindo direito do participante.

Diante de um cenário de incertezas oriundas da pandemia da Covid-19, a CGU emitiu a Portaria nº 2.645, de 5 de novembro de 2020, em que determinou que os servidores executassem os trabalhos integralmente, frise-se, por meio do PGD. As únicas exceções foram para os servidores dispensados do controle de frequência (ocupantes de DAS-5 ou superiores), os agentes que desempenhavam regularmente as atividades de motorista nas unidades da CGU e os profissionais de saúde em exercício no Serviço Médico da CGU.

Nessa esteira de raciocínio, a CGU avançou com a Portaria nº 1.082, de 17 de maio de 2021, que trouxe uma série de inovações, entre as quais merecem destaque:

- a) a aplicação para todos os servidores públicos em exercício nas unidades administrativas do Órgão Central da CGU ou nas Controladorias Regionais da União nos estados, incluindo os cedidos e os requisitados;
- b) a faculdade de execução, de modo que os trabalhos em PGD podem ser executados parcial ou integralmente em regime remoto ou presencial na CGU, observados o período do cronograma e a natureza das atividades de processos ou de projetos;
- c) apesar de o participante em PGD permanecer vinculado à sua unidade administrativa de lotação, a possibilidade de alteração provisória da unidade de domicílio do participante, podendo ser no Brasil, quando o domicílio do participante passa a ser unidade da federação diferente da unidade em que se encontra sua unidade administrativa de lotação, ou no exterior.

Atualmente, a CGU adota a flexibilização do trabalho de maneira que seus servidores optem por executar suas atividades laborais ou presencial ou remotamente, utilizando as ferramentas digitais disponibilizadas pelo órgão, impactando de forma positiva os resultados da sua missão institucional.

5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

O modelo de PGD adotado inicialmente pela CGU, e agora estendido para todo o serviço público federal, possui muitas vantagens tanto para a instituição quanto para os servidores públicos. Entretanto, também possui desvantagens que precisam ser equacionadas. Hau e Todescat (2018) mencionam que a principal motivação apontada pelos trabalhadores com o teletrabalho foi a facilidade de conciliar a vida profissional com a vida privada. Já os gestores apontaram como principais vantagens do modelo maior produtividade e motivação dos trabalhadores. Além dessas vantagens, o teletrabalho gera otimização do espaço físico e a racionalização da infraestrutura física do órgão, já que há menor demanda por espaço físico e menor utilização de mão de obra terceirizada (limpeza, conservação etc.).

Também acarreta menor utilização de soluções tecnológicas (internet), redução de despesas de consumo de água, energia elétrica, entre outras. Desse modo, a experiência com o teletrabalho tem se mostrado bastante satisfatória, com potencial para contribuir com a redução de custos da máquina pública, como despesas de funcionamento e de outros bens e serviços disponibilizados nos órgãos. Além disso, o teletrabalho permite a instituição o alinhamento com a questão da sustentabilidade, reduzindo-se a utilização material de escritório, principalmente de papel, por exemplo.

Com a adoção dessa modalidade de trabalho, muitos órgãos, como a CGU, focaram suas atividades em ações remotas, realizando fiscalizações e auditorias por meio de sistemas informatizados sem a necessidade de deslocamentos até as entidades auditadas. Nesse sentido, também houve economia significativa com passagens, diárias e deslocamentos, sendo um dos principais fatores que abriu caminho para a administração pública federal construir o desenho do Programa de Gestão. O desenvolvimento de ações tecnológicas demonstrou aos órgãos, especialmente na CGU, que é possível aumentar a produtividade, melhorar a eficiência, além dos demais benefícios relatados, por meio de soluções tecnológicas, sem a presença física dos servidores na instituição ou mesmo nas entidades auditadas.

Para os servidores, o PGD possibilitou uma série de vantagens. Como efeitos positivos secundários, ter-se-iam a melhoria da qualidade de vida dos servidores, uma vez que a pactuação em PGD dispensa esse servidor do controle de assiduidade no período em que estiver com o compromisso de entrega das atividades previstas no pacto. Além disso, permite-se maior tempo do servidor com a família, menor custo de deslocamento, menor estresse com o trânsito nas grandes cidades, entre outros.

Porém, o teletrabalho apresenta desvantagens tanto para a instituição quanto para os usuários. Hau e Todescat (2018) apontam como desvantagens uma visão preconceituosa em relação ao teletrabalho por parte de muitas pessoas, reduzidas oportunidades de crescimento na carreira, vulnerabilidade de dados e recursos, e legislação específica que regule de forma precisa o teletrabalho. Sem dúvida, a segurança da informação no teletrabalho merece atenção redobrada, especialmente em face da LGPD.

Dessa forma, tornam-se os sistemas governamentais suscetíveis de ataque e interferências externa no trabalho remoto, situação que poderia ser atenuada se o trabalho fosse executado no ambiente interno da instituição (se não fisicamente, pelo menos mediante uso adequado de tecnologias como VPNs, as Redes Privadas Virtuais). Não se pode deixar de reconhecer que a análise dos efeitos das novas tecnologias na organização do trabalho seja pertinente e relevante, mas há dilemas sociológicos e epistemológicos com ela conexos que são bastante complexos. Percebe-se que há pontos passíveis de críticas severas, como o esgotamento físico e mental decorrente do emprego constante de ferramentas de informática para laborar, além do isolamento que provém desse esquema de trabalho.

Destaca-se também como desvantagem que nem todos os servidores possuem perfil para realizar suas atividades exclusivamente de modo remoto, seja por questões emocionais seja mesmo por não conseguirem se organizar com essa nova forma de trabalho e entregar os produtos técnicos nos prazos previamente acordados com suas chefias. Além disso, todo o custo que era da instituição, como energia elétrica, recursos de internet, manutenção de recursos de informática, são transferidos integralmente ao servidor em PGD, sem qualquer reembolso de despesas por parte da instituição.

Se, por um lado, com a pandemia foi possível constatar que o teletrabalho funcionou bem, com ganho de produtividade para os órgãos, e ainda produziu redução de custos para o Estado com manutenções prediais e com materiais de consumo como água, energia e materiais de escritórios, além de ter gerado melhorias na qualidade de vida do servidor público, com o fim de seus deslocamentos e maior qualificação de sua vida familiar, por outro lado, agentes públicos podem apresentar quadros de estresses emocionais devido ao isolamento.

Com base em pesquisa realizada, Fernandes e Silva (2017) perceberam que a maioria dos servidores entrevistados apresentou dificuldades de adaptação ao regime de trabalho remoto, no entanto, muitos afirmaram terem tido problemas apenas no início do processo, passando, com o tempo e experiência, a aproveitar dos benefícios que esse regime pode trazer. Entre as principais dificuldades encontradas, citaram problemas com organização da rotina de trabalho, distrações no ambiente familiar, comunicação entre colegas e chefias, necessidade de equipamentos e mobiliários adequados, entre outros.

No quadro a seguir, estão elencadas vantagens e desvantagens destacadas por alguns autores, especialistas nessa nova forma de trabalho:

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do teletrabalho segundo autores pesquisados

Vantagens	Desvantagens	Autores
Autonomia para organizar tarefas; maior interação com a família; melhor qualidade de vida; menos estresse em deslocamentos e redução no tempo de deslocamento.	Conflito entre trabalho e vida familiar; dificuldade de controle; falta de reconhecimento de colegas de trabalho e de supervisão; isolamento; mais trabalho.	Nohara <i>et al.</i> (2010)
Concentração; refeições em casa; flexibilidade de horários; maior interação com a família; menos interrupções; privacidade; redução de custos; redução no tempo de deslocamento; segurança e silêncio.	Aumento dos custos de água e luz; dificuldade de controle; distração com atividades domiciliares; falta de infraestrutura; isolamento profissional e social; receio de má avaliação.	Freitas (2008)
Flexibilidade de horários; melhoria da produtividade; menos exposição violência/estresse em deslocamentos; redução de custos (empresa e empregado).	Conflito entre trabalho e vida familiar; falta de infraestrutura e supervisão; isolamento profissional e cobrança.	Barros e Silva (2010)
Autonomia para organizar tarefas e flexibilidade de horários; equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; flexibilidade de horários; melhor qualidade de vida; redução no tempo de deslocamento.	Conflito entre trabalho e vida familiar; dificuldade de desenvolvimento; falta de supervisão; isolamento social; maior cobrança, montagem de estrutura em casa.	Da Costa (2013)
Melhor qualidade de vida; melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; oportunidade para pessoas com deficiência; redução de custos para a empresa.		Mello <i>et al.</i> (2014)
Melhor qualidade de vida; melhoria da produtividade; menos interrupções, estresse e tempo em deslocamentos.	Isolamento social e tecnologia falha.	Villarinho e Paschoal (2016)
Aumento de produtividade, da qualidade de vida das pessoas e melhoria dos serviços aos usuários.		Bergamaschi, Filha e Andrade (2018)
Melhoria da qualidade de vida; maior equilíbrio na relação trabalho/família; maior produtividade; flexibilidade; criação de métricas; redução de custo, estresse, tempo de deslocamento e exposição à violência; conhecimento da demanda de trabalho.	Não adaptação; falta de comunicação; perda de vínculo com a empresa; problemas psicológicos; infraestrutura; controle do teletrabalhador.	Filardi, Castro e Zanini (2020)

Fonte: Rocha *et al.* (2021), com adaptações (acréscimos e supressões).

Percebe-se que, embora havendo desvantagens, a quantidade de vantagens do trabalho remoto supera aquelas. Portanto, cabe ao gestor público fazer uma avaliação, não apenas levando-se em consideração as atividades desenvolvidas pela entidade, mas também os benefícios advindos desse modelo de trabalho gerados aos seus servidores.

6 A SOBREVIVÊNCIA DO TELETRABALHO PÓS-PANDEMIA

A sociedade brasileira atual está cada vez mais exigente quando se trata da melhoria do desempenho da gestão pública, almejando uma administração pública moderna, transparente, ética e eficiente. De forma que, para Matias-Pereira (2013), o teletrabalho surge como boa possibilidade de melhoria dos resultados e o aumento na qualidade dos serviços prestados à população, embora a adoção da modalidade não seja de implantação tão fácil no setor público, uma vez que demanda esforços como grandes investimentos tecnológicos, mediante a aquisição de *hardwares* e *softwares* que possibilitem a migração das atividades atuais para um processo em meio eletrônico, além de treinamentos tanto de gestores quanto operadores.

Porém, com a pandemia esse processo de modernização dos sistemas foi intensificado, acelerando a inserção total da administração pública na era digital. A opção do trabalho remoto integrado com serviços on-line para os cidadãos trouxe benefícios a todos. O cidadão não precisa mais se deslocar à repartição pública em busca de atendimento, já que este pode ser fornecido por meio eletrônico. Ademais, os investimentos aportados em tecnologia permanecerão na administração pública, a partir de agora, como uma nova forma de prestação de serviços.

Silva (2014) já havia afirmado que, em razão do elevado nível de uso das tecnologias da informação para o desempenho de suas atividades, o Brasil está preparado para a aplicação do teletrabalho nas instituições públicas, guiadas pelo objetivo de modernizar o serviço público, melhorar as atividades essenciais prestadas pelo ente público, visando ainda ao aumento da produtividade, redução dos custos e promoção de maior nível de transparência na gestão pública.

Na mesma linha de pensamento, Fernandes e Silva (2017) entendiam que o teletrabalho é uma tendência em larga expansão no setor privado, mas já com experiências bastante positivas no âmbito da esfera pública brasileira, e que tem se mostrado uma excelente ferramenta para o enfrentamento de graves problemas nos grandes 22 centros urbanos, revelando-se uma solução inteligente e sustentável para a atual realidade das cidades brasileiras.

Para Leite e Aires (2022), a experiência com o trabalho remoto durante o cenário de pandemia no ano de 2020 abriu espaço para uma série de discussões sobre a possibilidade de implantação do teletrabalho na administração pública. Diante da necessidade de uma gestão cada vez mais eficiente e célere, com o objetivo de modernizar o serviço público, melhorar a prestação de serviço à sociedade, somado ao advento de novas tecnologias de informação e comunicação que permitem a realização de atividades independentemente de localização geográfica, o teletrabalho agora vira uma estratégia vantajosa para as instituições públicas.

Em prol de garantir o sucesso dessa nova prática, é essencial haver um plano de gestão, uma infraestrutura mínima adequada em termos tecnológicos, estruturais, legais, administrativos, de comunicação, além de adequar o time ao novo (MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020). É preciso ainda uma sintonia entre o teletrabalhador e a instituição, para que ambos possam garantir os benefícios dessa prática.

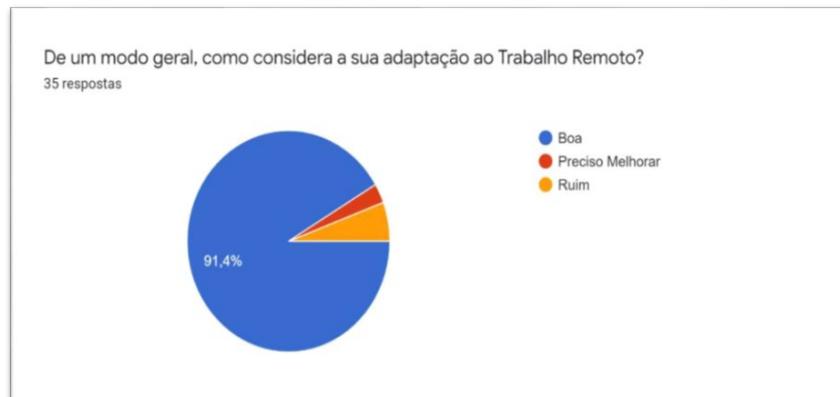
Segundo Coelho *et al.* (2022), é perceptível a mudança de mentalidade quanto à implantação do teletrabalho no setor público, por consistir em uma ferramenta de gestão que vai trazer economia aos cofres públicos, sem prejuízos no atendimento e quaisquer ônus a sociedade. É uma tendência consolidada no mundo atual. E, de certa forma, está sendo adotada por diversos órgãos da administração pública federal.

Conforme retromencionado, na CGU o teletrabalho persiste de maneira híbrida, ou seja, o servidor tem o poder de escolher se executará suas atividades remota ou presencialmente. Para aqueles que optarem por fazer *home office*, a intranet da instituição disponibiliza uma página com dicas e *links* das ferramentas para facilitar o trabalho remoto. O controle das atividades desenvolvidas pelo servidor é feito por meio do sistema e-Aud – PGD, em que são informadas as tarefas realizadas com o quantitativo de horas utilizadas em cada uma.

Por fim, interessante destacar a pesquisa realizada por Leite e Aires (2022), na qual constataram que o trabalho remoto apresenta uma boa expectativa e aceitação por parte dos servidores públicos, pois todos que participaram da pesquisa afirmaram que são a favor da continuidade após o período de

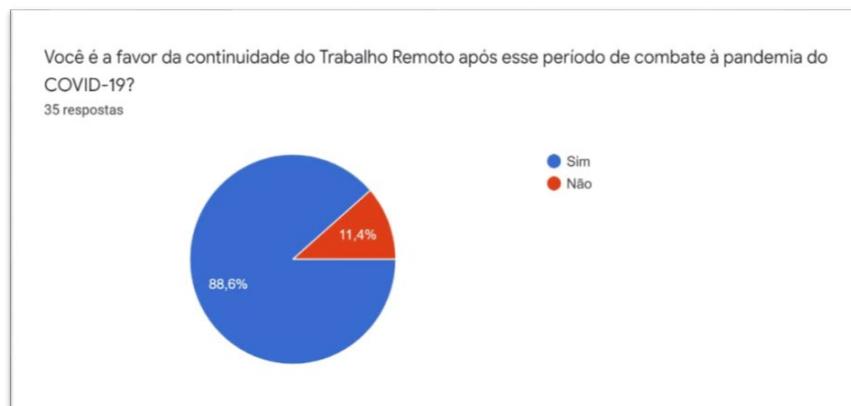
pandemia. Os resultados da pesquisa também apresentaram um bom engajamento e desempenho por parte dos entrevistados após a sua implementação, tendo em vista que manteve o padrão anterior de quando o trabalho era feito de forma presencial, conforme demonstrado nos Gráficos 2 e 3.

Gráfico 2 – Adaptação no trabalho remoto



Fonte: Leite e Aires (2022).

Gráfico 3 – Opinião sobre a continuação do trabalho remoto após a pandemia



Fonte: Leite e Aires (2022).

Ainda, de acordo com os autores, os servidores entrevistados relataram que conseguem executar de maneira satisfatória as demandas dos processos e as atividades concernentes às suas atividades laborais. Alguns também afirmaram que as principais dificuldades enfrentadas no processo de trabalho remoto foram o sentimento de sobrecarga, a organização de rotina, a socialização correta das informações nas equipes, o travamento ocasional do sistema, entre outros aspectos relacionados.

De fato, o trabalho remoto é uma realidade que vem se perpetuando no serviço público, tendo em vista o alto grau de satisfação dos agentes públicos. Ademais, não restam dúvidas de que os servidores públicos satisfeitos produzem mais e melhor. Há menos chance de ficarem desconcentrados e mais facilidade ao fazer a gestão do tempo no trabalho remoto. Ao mesmo tempo, há mais produtividade e menos gastos com outras despesas oriundas do trabalho presencial.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Notadamente, tem-se como fatores que contribuem para o estresse no trabalho: o deslocamento diário, estar fora do conforto de casa, lidar com diferentes tipos de personalidades, estar longe dos familiares e a jornada inflexível. A experiência do servidor público de trabalhar no conforto de casa, de estar próximo de seus familiares, acompanhar de perto o desenvolvimento dos filhos e a economia de tempo com a desnecessidade de locomoção mostrou-se bem-sucedida. Equivalente ao indivíduo cuidar melhor de si mesmo, por consequência, desempenhará com excelência seus deveres laborais.

Desse modo, a experiência com teletrabalho tem se mostrado bastante satisfatória no setor público. Comprovou-se seu potencial para contribuir com a redução de custos da máquina pública, como despesas de funcionamento e de outros bens e serviços disponibilizados nos órgãos, bem como gerar ganhos e benefícios para os servidores que participarem dos programas de gestão, tendo em vista a economia trazida aos cofres públicos no que tange a despesas com diárias, passagens, adicional de insalubridade, de irradiação ionizante, periculosidade, serviço extraordinário, adicional noturno e auxílio transporte, sem contar energia elétrica e água.

Além disso, conseguiu-se tornar mais céleres os trâmites e processos burocráticos, mediante aquisição de novas tecnologias que impactaram diretamente a realização das atividades. Houve uma ruptura de costumes, trâmites, praxes administrativas, inclusive de mentalidade dos gestores públicos, possibilitando maior produtividade e eficiência. O modelo de trabalho flexível gera mudanças em diversos aspectos, inclusive na forma de gestão de jornada de trabalho. No sistema presencial, a entidade usa o controle de ponto para acompanhar a rotina do agente público, enquanto no modelo *home office* a instituição pode adotar o cumprimento de entregas e atingimento de metas. Destarte, o servidor passa a ter maior flexibilidade na sua rotina de trabalho.

No âmbito da Controladoria-Geral da União, enfatizou-se que o objetivo principal do Programa de Gestão de Demandas é possibilitar entregas de resultados mensuráveis. Como um dos benefícios alcançados, pode-se citar a melhoria da qualidade de vida do servidor, uma vez que a pactuação em PGD dispensa esse servidor do controle de assiduidade no período em que estiver com o compromisso de entrega das atividades previstas no pacto. Restou comprovado, também, que o trabalho remoto, além de gerar economia nas despesas do órgão, proporcionou resultados positivos nos trabalhos, como o aumento na produtividade de seus servidores, elevando a credibilidade do órgão perante a sociedade.

Diante do exposto, percebe-se que o grande desafio era a manutenção do teletrabalho na administração pública em um cenário pós pandemia, bem como o futuro do Programa de Gestão de Demandas. Entretanto, em muitos órgãos, principalmente na CGU, encontrou-se o ponto de equilíbrio entre as expectativas do Estado, da sociedade e do servidor público, uma vez que nem todos os agentes públicos possuem perfil para realizar suas atividades exclusivamente de modo remoto, seja por questões emocionais seja mesmo por não conseguirem se organizar com essa nova forma de trabalho e entregar os produtos técnicos nos prazos previamente acordados com suas chefias.

Portanto, uma solução híbrida que reúna regimes parciais de execução, presencialmente nas unidades administrativas e nas residências dos servidores, pode ser considerada a mais adequada para a sobrevivência do teletrabalho na administração pública pós crise sanitária.

REFERÊNCIAS

- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do Teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos Ebape. Br*, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.
- BERGAMASCHI, A. B.; FILHA, W. R. N.; ANDRADE, A. R. Home office: solução para aumento de produtividade no INPI. *European Journal of Applied Business and Management*, v. 4, n. 3, 2018.
- BRASIL. Ministério da Economia (ME). Governo Federal economiza R\$ 1,419 bilhão com trabalho remoto durante a pandemia. *Gov.br*, 3 ago. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/governo-federal-economiza-r-1-419-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia>. Acesso em: 24 jan. 2023.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portaria nº 1.242, de 15 de maio de 2015. Regulamenta a experiência-piloto do Programa de Gestão que permite o teletrabalho no âmbito da Controladoria-Geral da União. *Diário Oficial da União*, Brasília, ano CLII, nº 92, 18 maio 2015. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41910/5/Portaria_CGU_1242_2015.pdf. Acesso em: 20 mar. 2020.
- COELHO, L. G.; OLIVEIRA, W. A.; SILVA, A. G. F.; BARRETO, L. K. S.; PEREIRA, T. M. F. Percepções sobre o trabalho remoto durante o período pandêmico: um estudo de caso no Instituto Federal do Ceará. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 476-492, maio/ago. 2022. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd/article/view/14554/8855>. Acesso em: 31 jan. 2023.
- DA COSTA, I. de S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos Ebape*, v. 11, n. 3, p. 462-474, 2013.
- FARIAS, H. S. de. O avanço da covid-19 e o isolamento social como estratégia para redução da vulnerabilidade. *Espaço e Economia – Revista Brasileira de Geografia Econômica*, 2020.
- FERNANDES JR., A. R.; SILVA, F. C. *O teletrabalho e sua implementação no serviço público: perspectivas e desafios*. Escola de Governança Pública do Estado do Pará, 2017. Disponível em: http://www.egpa.pa.gov.br/sites/default/files/12- o teletrabalho e sua implementacao no servico publico ananias_r_fernandes_junior.pdf. Acesso em: 7 fev. 2023.
- FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos Ebape*, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.
- FREITAS, S. R. de. *Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI*. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3522/S.Freitas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 4 maio 2023.
- HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/50036/o-teletrabalho-na-percepcao-dos-teletrabalhador---#:~:text=Em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20as%20principais%20vantagens,produtividade%20e%20motiva%C3%A7%C3%A3o%20dos%20teletrabalhadores>. Acesso em: 29 mar. 2022.



LEITE, E. D.; AIRES, C. V. O teletrabalho durante a pandemia do Covid-19: Diretoria de Gestão de Pessoal da Polícia Federal no Distrito Federal. *Rebena - Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem*, v. 4, p. 47-73, 2022. Disponível em: <https://rebena.emnuvens.com.br/revista/article/view/44>. Acesso em: 4 maio 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. A adoção do teletrabalho na administração pública. *L&C – Revista de Licitações e Contratos*, v. 16, n. 183, p. 16-17, 2013.

MELLO, Á. A. A.; SANTOS, S. A.; KUNIYOSHI, M. S.; GASPAS, M. A.; KUBO, E. K. M. Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de call center/contact center. *Revista de Administração da UFSM*, v. 7, n. 3, 2014.

MENDES, R. A. O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. B. B. A viabilidade do Teletrabalho na administração pública brasileira. *Brazilian Journal of Development*, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n3-222>. Acesso em: 4 maio 2023.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *INMR-Innovation & Management Review*, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.

ROCHA, A. B. *et al.* Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a Covid-19? *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 72, n. 2, p. 299-329, abr./jun. 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/5215/3313/19341#:~:text=Os%20resultados%20evidenciam%20que%20os,com%20ligeira%20tend%C3%Aancia%20de%20queda>. Acesso em: 4 maio 2023.

SILVA, G. di F. F. da. Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira: um anteprojeto. 2014, 88 f. Dissertação (Mestrado), Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/12928?show=full>. Acesso em: 9 fev. 2023.

SILVA, A. M. D. F. da *et al.* Proteção de dados pessoais e direito à privacidade no contexto da pandemia de covid-19: uma análise das aplicações de *contact tracing* à luz da proporcionalidade. *Revista Direito GV*, v. 18, n. 3, 2022.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. *Revista FAE*, v. 5, n. 1, p. 61-70, 2002.

VILLARINHO, K.; PASCHOAL, T. Teletrabalho no Serpro: pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, 40, 2016.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.