

# TELETRABALHO NA PANDEMIA: PERCEPÇÕES DE TRABALHADORES DO PODER EXECUTIVO DE MINAS GERAIS

**Maria Julia Moura Tolentino**

**Kamila Pagel de Oliveira**

**Marco Aurélio Amaral de Castro**

Fundação João Pinheiro (FJP), Belo Horizonte - MG, Brasil

Com o avanço do contexto pandêmico no estado de Minas Gerais, a implementação do teletrabalho foi estabelecida como a principal medida para garantir o afastamento social dos trabalhadores do Poder Executivo estadual. Desta maneira, elaborou-se um estudo quantitativo com o objetivo de analisar a percepção dos profissionais deste setor no que tange à implementação do Regime Especial de Teletrabalho. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado, com 32.474 trabalhadores respondentes. A principal vantagem, de acordo com a percepção dos teletrabalhadores, foi o aumento da produtividade. Por outro lado, foi sinalizada a piora nos indicadores de qualidade de vida e a dificuldade em delimitar as fronteiras entre as demandas profissionais e pessoais. Ainda, a adoção do teletrabalho em caráter definitivo demanda uma atuação mais proativa do Poder Executivo estadual no que se refere principalmente ao oferecimento de capacitações e de infraestrutura.

**Palavras-chave:** pandemia; teletrabalho; Minas Gerais; teletrabalhadores; Poder Executivo estadual.



## **TELETRABAJO EN LA PANDEMIA: PERCEPCIONES DE LOS TRABAJADORES DEL PODER EJECUTIVO DE MINAS GERAIS**

Con el avance del contexto de pandemia en el estado de Minas Gerais, la implementación del teletrabajo se estableció como la principal medida para garantizar el distanciamiento social de los trabajadores del Poder Ejecutivo Estatal. De esta forma, se elaboró un estudio cuantitativo con el fin de analizar la percepción de los profesionales de este sector respecto a la implantación del Régimen Especial de Teletrabajo. Los datos fueron recolectados a través de una encuesta estructurada, a que respondieron 32.474 trabajadores. La principal ventaja, según la percepción de los teletrabajadores, fue el aumento de la productividad. Por otro lado, se señaló el empeoramiento de los indicadores de calidad de vida y la dificultad para delimitar los límites entre las exigencias profesionales y personales. Aún así, la adopción del teletrabajo en forma permanente exige una acción más proactiva del Poder Ejecutivo Estatal, principalmente en lo que se refiere a la oferta de capacitación e infraestructura.

**Palabras clave:** pandemia; teletrabajo; Minas Gerais; teletrabajadores; Poder Ejecutivo estatal.

## **TELEWORK IN THE PANDEMIC: PERCEPTIONS OF WORKERS IN THE EXECUTIVE BRANCH OF MINAS GERAIS**

With the advancement of the pandemic context in the state of Minas Gerais, the implementation of telework was established as the main measure to guarantee the social distancing of workers from the State Executive Branch. In this way, a quantitative study was elaborated in order to analyze the perception of professionals in this sector regarding the implementation of the Special Telework Regime. Data were collected through a structured questionnaire, with 32,474 workers responding. The main advantage, according to the perception of teleworkers, was the increase in productivity. On the other hand, the worsening of quality of life indicators and the difficulty in delimiting the boundaries between professional and personal demands were signaled. Still, the adoption of telecommuting on a permanent basis demands a more proactive action from the State Executive Power, mainly with regard to offering training and infrastructure.

**Keywords:** pandemic; telework; Minas Gerais; teleworkers; State Executive Branch.

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações técnicas, administrativas e organizacionais evidenciadas nas últimas cinco décadas marcaram a transição de uma sociedade industrial – orientada a partir de um trabalho intensivo em força – para a chamada sociedade pós-industrial – voltada para a valorização do trabalho intensivo em conhecimento e em uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) contemporâneas (DE MASI, 2001; PEREIRA; SILVA, 2020).

A partir deste cenário, surge a modalidade de trabalho denominada teletrabalho - com conceituações não só heterogêneas, como também divergentes. Os principais objetivos do teletrabalho tratam do alcance de maior produtividade, economicidade para as organizações e trabalhadores, além de maior satisfação dos teletrabalhadores (ROCHA; AMADOR, 2018). Trata-se, principalmente, de uma mudança na visão da gestão de pessoas, cujo objetivo é flexibilizar a jornada de trabalho e substituir o foco em processos por resultados, “que já existia antes da pandemia de Covid-19, porém tende a aumentar em todo mundo.” (ALENCAR *et al.*, 2023, p. 8).

Além disso, o avanço da Covid-19, de fácil propagação, exigiu o afastamento social como medida de contingenciamento. O teletrabalho tornou-se, também, uma medida de saúde pública em todos os países afetados pela pandemia e que tiveram que realizar de forma urgente a transição do trabalho presencial para o remoto (RIBEIRO *et al.*, 2020). Em outras palavras, “o teletrabalho tornou-se um recurso necessário diante da crise de emergência em saúde pública causada pelo novo coronavírus (Sars-CoV-2).” (ANTUNES; FISCHER, 2020, p. 01).

Neste caso, o contexto pandêmico impulsionou a normatização do teletrabalho no Poder Executivo de Minas Gerais a partir da publicação do Decreto nº47.885, em 13 de março de 2020, que instituiu o projeto experimental de teletrabalho no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo em determinados órgãos e entidades, restrito às atribuições passíveis de realização remota e cujos resultados pudessem ser mensurados objetivamente.

Publicou-se, no dia posterior, o Decreto nº 47.886 de 2020, dispondo sobre medidas de prevenção ao contágio e de contingenciamento da pandemia no Poder Executivo. O dispositivo legal também instituiu o Comitê Gestor do Plano de Prevenção e Contingenciamento em Saúde da Covid-19 (Comitê Extraordinário Covid-19), com competências de acompanhar a evolução e adotar medidas de saúde pública necessárias à prevenção e controle do contágio e tratamento das pessoas afetadas.

Em seguida, a Deliberação do Comitê Extraordinário Covid-19 nº 2 de 2020, publicada em 17 de março de 2020, dispôs sobre a adoção do Regime Especial de Teletrabalho, no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, como medida temporária, enquanto permanesse a situação de emergência em saúde pública. De acordo com as disposições da deliberação, coube às chefias de gabinete, ou equivalentes, a identificação das atividades passíveis de teletrabalho e os servidores aptos a essa modalidade de trabalho.

Foram feitas simplificações no modelo de teletrabalho, em comparação ao projeto experimental e o controle das atividades e dos resultados de cada servidor foi realizado por meio de dois mecanismos: o plano de trabalho individual e o relatório de atividades, a serem preenchidos pelo servidor mensalmente e incluídos em processo específico criado para a requisição do teletrabalho. Além disso, a seleção dos teletrabalhadores teve que abandonar a obrigatoriedade de que as atribuições fossem passíveis de mensuração objetiva de desempenho e da pactuação de metas individuais.

Dessa forma, tornou-se relevante realizar uma análise da percepção dos teletrabalhadores em relação às necessidades de adaptação, produtividade e desafios enfrentados a partir da adoção de tal modalidade de trabalho. Este estudo tem por objetivo analisar as experiências dos trabalhadores do Poder Executivo estadual de acordo com suas próprias percepções, desde o início de sua implementação até meados do mês de junho de 2020. O presente estudo buscou responder: como ocorreu a implementação do teletrabalho no Poder Executivo estadual? Quais foram as principais características e obstáculos relacionados às experiências desses trabalhadores?

A escolha deste tema se justifica pela ampla adoção do teletrabalho no Brasil nos últimos anos e, especialmente, pela necessidade de implementação nas diferentes esferas e poderes da administração pública brasileira desde 2020, devido ao cenário de pandemia. Essa implementação não se tratou de uma escolha planejada, mas, sim, de uma imposição decorrente do contexto. A relevância do tema mostra-se, para além do que já foi pontuado, pela necessidade de alinhamento da estrutura de trabalho atual aos modelos contemporâneos de atuação profissional. Acredita-se que os resultados aqui apresentados podem ser úteis à tomada de decisão em relação aos aprimoramentos e possibilidades de adoção do teletrabalho em caráter permanente.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Teletrabalho: conceituação, resgate histórico e o contexto do setor público**

As definições e abordagens a respeito da temática do teletrabalho ainda não apresentam conclusões unívocas. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (1996), teletrabalho é definido como forma de trabalho – remunerada e cujos resultados desejados são especificados pelo empregador – que, a partir do uso das tecnologias de informação, ocorre de maneira remota, sendo que poderia ser feito nas estruturas do empregador. Filardi, Castro e Zanini (2020) definem que se trata de teletrabalho fazer com que o trabalho vá até o trabalhador, e não mais o caminho oposto.

Nesse contexto, o teletrabalho, ainda que em crescimento, já é reconhecido como um novo marco das relações de trabalho modernas e da atual sociedade da informação. Segundo De Masi (2001, p. 54), “a sociedade pós-industrial em que estamos vivendo inaugurou uma condição mais intelectualizada de vida, deslocando a exploração dos braços para o cérebro”.

No final da década de 1960, ainda que resistente, a cultura industrial passou pelas suas principais transformações, motivadas principalmente pelo fim da II Guerra Mundial, que impulsionou mudanças, como a difusão das tecnologias, eletrônica, comunicação e, principalmente, do acesso à informação. Com base no domínio dessas tecnologias, bem como a sua massificação, o teletrabalho atual foi caracterizado como “uma inovação organizacional que dissolve o espaço e o tempo” (NOHARA *et al.*, 2010, p. 151).

No Brasil, o regime de teletrabalho foi implementado de maneira pioneira pelas empresas privadas transnacionais – já implementado em seus países de origem (SAP CONSULTORIA, 2016). O primeiro respaldo legal para essa nova modalidade de trabalho foi a Lei nº 12.551/2011, alterando a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com o art. 6º editado de modo a eliminar a diferenciação entre o trabalho desenvolvido nas dependências do empregador e o teletrabalho, desde que mantidos os pressupostos das relações de emprego. Posteriormente, a reforma trabalhista regulamentou as atividades de teletrabalho, instrumentalizada pela Lei nº 13.467 de 2017.

No setor público, a introdução era incipiente, marcada por uma forte discussão das necessidades de adaptação da legislação e das práticas administrativas comuns à administração pública. Com a crise que se instalou a partir do contexto da Covid, “o teletrabalho se tornou uma modalidade ‘forçada’ para muitos trabalhadores, de forma a manter a continuidade do serviço público e os postos de trabalho.” (MACHADO; TOLEDO, 2022, p. 37).

Esse cenário propiciou um aumento significativo no número de pesquisas sobre teletrabalho, e, apesar disso, ainda são necessários estudos mais aprofundados, considerando as esferas pessoal, organizacional e social (VASCONCELLOS *et al.*, 2023). Entre os estudos que versam essa modalidade no setor público, têm-se o desenvolvido por Melo e Silva (2023), tendo por objetivo problematizar os efeitos do teletrabalho sobre a saúde mental dos servidores públicos que exercem sua profissão na modalidade de teletrabalho integral em um Tribunal de Justiça da região Nordeste do Brasil.

O estudo desenvolvido pelos autores revelou alguns efeitos prejudiciais à saúde mental a partir das narrativas dos participantes, tais como ansiedade, tensões emocionais, baixa motivação, irritabilidade, angústia, advindos da pressão para atingir metas de produtividade, assim como o recrudescimento da sensação de isolamento social. Por outro lado, destacou efeitos positivos como melhoria da qualidade de vida, redução do estresse, aumento dos cuidados com alimentação, práticas de atividade física e ampliação da convivência familiar (MELO; SILVA, 2023).

Outra pesquisa, desenvolvida por Alencar *et al.* (2023), teve o intuito de relatar as atividades de extensão universitária dos servidores de uma universidade durante a pandemia de Covid-19. O estudo aponta que alguns participantes se adaptaram bem à nova modalidade de trabalho, mas outros tiveram algumas dificuldades que impactaram no seu dia a dia e na sua saúde, havendo, neste caso, mais aspectos negativos sobre o teletrabalho do que positivos.

Uma pesquisa que merece destaque, realizada no começo da pandemia de Covid-19 por Antunes e Fischer (2020), analisou a trajetória de regulamentação do teletrabalho no setor judiciário federal, investigou o impacto trazido pela pandemia. Cabe mencionar que o teletrabalho foi iniciado no Judiciário federal em 2013, quando o Tribunal da 4ª Região publicou a primeira resolução a esse respeito. Em 2016, o Conselho Nacional de Justiça o regulamentou nacionalmente e cada tribunal emitiu normativas complementares. Para não paralisar as atividades durante a pandemia, o Judiciário federal estabeleceu o teletrabalho integral e compulsório para todos os magistrados, servidores e estagiários.

Os resultados do estudo apontam que as experiências com o teletrabalho durante a crise sanitária devem fomentar a análise e o aperfeiçoamento das normas, metas e políticas públicas vigentes no Judiciário. Ademais, essa experiência deve contribuir para o entendimento e prevenção dos possíveis impactos à saúde das trabalhadoras e trabalhadores daquele órgão (ANTUNES; FISCHER, 2020).

Isso posto, tem-se um cenário desafiador, não apenas pelos resultados encontrados nas recentes pesquisas, mas sobretudo porque o tema do teletrabalho no âmbito do serviço público ainda é um campo a ser explorado, dada a pouca produção científica, como apontam Machado e Toledo (2022). Ademais, o teletrabalho apresenta alguns desafios ao campo de estudo da administração, particularmente no âmbito do setor público, visto que “desafia as ciências sociais, no que se refere aos estudos do trabalho a identificar o que, de fato, é novo; quais são as particularidades dessa crise; o que se deve à crise sanitária e o que se deve aos processos políticos, econômicos, sociais e jurídicos que a antecedem.” (DURÃES; BRIDI; DUTRA, 2021, p. 946).

## **2.2 As faces do teletrabalho**

O teletrabalho envolve implicações em diferentes esferas, o que inclui o trabalhador, a organização e a sociedade. Rocha e Amador (2018), Freitas (2008) e Serra (1996) destacam que esse regime intenciona a flexibilidade da jornada quanto ao tempo e ao espaço.

A implementação do teletrabalho exige esforços e atenção quanto aos possíveis riscos que, caso não observados, podem apresentar efeitos contrários à produtividade e à satisfação e saúde do trabalhador. O teletrabalhador deve saber gerir o tempo, comunicar-se com facilidade e manter o equilíbrio entre a vida profissional e particular (FREITAS, 2008). Treinamentos são fundamentais e devem incluir conteúdos como o uso de equipamentos, gerenciamento e delimitação das fronteiras entre família e trabalho, além de tratar sobre as mudanças psicológicas e sociais decorrentes (KOWALSKI; SWANSON, 2005, ABBAD; LEGENTIL, 2020).

Abbad e Legentil (2020) reforçam ainda algumas demandas de aprendizagem registradas por profissionais em teletrabalho, tais como a necessidade de desenvolver habilidades afetivas para lidar com a comunicação realizada por meio de tecnologias e a busca pela ajuda e suporte social de colegas e superiores.

O estabelecimento de metas de desempenho, sejam diárias, semanais ou mensais, é requisito para o cumprimento da jornada de trabalho. Instituições definem que os prazos e as metas devem ser menores e maiores, respectivamente, aos estabelecidos para os demais trabalhadores. Essa determinação de metas superiores se baseia como medida compensatória, posto que “diferentemente dos servidores no regime presencial, aqueles não estão sujeitos a determinadas distrações e interrupções, tais como atendimento do telefone e resolução de problemas ou solicitações inesperadas” (MROSS, 2016, p. 22). Sob essa perspectiva, metas superiores para os teletrabalhadores se tornam necessárias para que as demandas de trabalho sejam igualadas às do trabalhador presencial.

De acordo com Rocha e Amador (2018), essas possíveis metas superiores em conjunto com a flexibilização da jornada impactam no excesso de trabalho desenvolvido. Pesquisas apontam um “superengajamento” do teletrabalhador com vistas a encobrir a máxima de “quem não é visto não é lembrado” (ROCHA; AMADOR, 2018) – ou seja, o trabalhador recebe a diminuição de reconhecimento e oportunidades de promoção, bem como a possibilidade de demissão.

Para Freitas (2008), uma das vantagens do teletrabalho está relacionada à possibilidade de melhor conciliação entre a vida profissional e a familiar, reduzindo o absenteísmo, especialmente de pessoas desmotivadas ou que possuem crianças e/ou idosos sob sua responsabilidade. Por outro lado, o abrandamento da divisão entre o trabalho e o lazer pode causar e agravar a degradação do ambiente familiar.

O aumento do tempo de permanência do teletrabalhador em casa reflete em grande medida uma sobrecarga de sua ocupação com atividades domésticas. Nesse contexto, o trabalho remoto pode ser observado como uma maneira de legitimar a dupla jornada, o que remete à tendência de feminilização do teletrabalho: culturalmente, as mulheres tendem a assumir maior número de tarefas da casa, tornando-as mais propensas a aderir ao teletrabalho (BARROS; SILVA, 2010). Por essa razão, as mulheres tendem a sentir mais as desvantagens, já que dificilmente convertem a flexibilidade do teletrabalho em cuidados pessoais.

Na perspectiva de Freitas (2008), um dos fatores que requer atenção é a perda de integração e do vínculo do teletrabalhador com a organização, especialmente problemáticos quando o trabalho é desempenhado em casa durante o período integral. Dessa forma, estratégias para minimizar esse ponto são optar pelo teletrabalho parcial ou pelo revezamento dos teletrabalhadores – o que também amenizaria a divisão teletrabalhador x trabalhador presencial. Abbad e Legentil (2020) afirmam sobre o esforço necessário para mitigar as dificuldades decorrentes da adoção de múltiplas ferramentas de informação e comunicação necessárias à preservação da integração entre trabalhadores e à manutenção das atividades da organização.

Serra (1996) pontua que o isolamento social vai além do contato entre o empregado e empregador e inclui a redução do contato com os colegas de trabalho. Trata-se da falta de um ambiente de trabalho coletivo para que o trabalhador possa contar com a experiência e

o desenvolvimento profissional dos colegas. Esse isolamento, inclusive, pode influenciar na retenção do conhecimento do trabalhador que não se sinta pertencente à equipe e à organização.

No âmbito da psicodinâmica, Silva (2018) elenca três fatores que, fortalecidos pela dinâmica do teletrabalho, passam a comprometer a saúde mental do teletrabalhador: o isolamento social, o abrandamento entre o público e o privado e a perda de reconhecimento. A substituição das relações humanas face a face por relações mediadas pelas tecnologias faz emergir a preocupação quanto à distorção das relações sociais. A atenuação das distinções entre o público (trabalho) e o privado (lar) pode levar “o indivíduo a tornar-se uma espécie de “servo” dos imperativos coletivos da produtividade “informacional” (SILVA, 2018, p. 52), e a ausência da possibilidade de acompanhamento presencial requer uma metodologia quantitativa para medir os resultados entregues. Dessa maneira, perde foco o reconhecimento pelo trabalho desempenhado – aspecto considerável para o sentido do trabalho.

Uma conveniência para a instituição diz respeito à redução de custos relativos à compra e manutenção de espaços físicos e de mobiliário (SERRA, 1996). No caso do teletrabalho parcial, torna-se necessário o redesenho de *layout*, para a construção de um ambiente mais coletivo e “neutro”. Esses gastos, por outro lado, não devem ser transferidos ao teletrabalhador que, caso contrário, estará ainda mais vulnerável a condições de trabalho inadequadas, de acordo com sua própria situação econômico-social (FREITAS, 2008).

O contexto domiciliar deve ser considerado pela organização (ROCHA; AMADOR, 2018), na medida em que: “ajustes são invariavelmente necessários, pois, historicamente, os objetivos residenciais têm estado em direta oposição aos objetivos profissionais dos indivíduos” (STEIL; BARCIA, 1999, p.82). Assim, o mais adequado é que o teletrabalhador possua um escritório de uso exclusivo e que se atenha às questões ergonômicas para que sejam evitados acidentes de trabalho, bem como doenças decorrentes de escritórios ergonomicamente inadequados.

Em questões pertinentes às características estruturais, a implementação dessa modalidade de trabalho exige organizações mais descentralizadas, uma vez que, gerando um ambiente ainda mais complexo de gestão, a apreensão de todas as informações para a tomada de decisão por apenas um indivíduo torna-se impraticável. Para isso, o funcionário deve se pautar por diretrizes organizacionais gerais internalizadas, a partir das quais pode decidir de que maneira específica irá desenvolver suas atividades em prol dos objetivos organizacionais (STEIL; BARCIA, 1999, p. 78).

Ganha foco o estilo de gerenciamento Y, de McGregor (1960), determinando o olhar em resultados em vez de processos e adotando a perspectiva de que, se as condições estiverem adequadas, os funcionários sentir-se-ão motivados e comprometidos a exercitar o autocontrole. Trata-se de a instituição apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador para garantir seu engajamento e manter uma relação de confiança entre gerente e trabalhador e instituição e trabalhador. O desenvolvimento de novos valores pode ser necessário para isso e

uma nova cultura pode ser desenvolvida a partir do compartilhamento de objetivos e valores, construindo o compromisso e a identificação do empregado com a organização.

No que tange ao serviço público, pode-se destacar um nível de influência do teletrabalho na qualidade de vida no teletrabalho (*e*-QVT) dos servidores públicos. Uma pesquisa realizada com 5.965 servidores de nove instituições públicas brasileiras dos Poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, evidenciou uma predominância de experiências de mal-estar que podem representar risco de adoecimento para os servidores. Os resultados do estudo de Velasco, Pantoja e Oliveira (2023) apontam diferenças significativas entre mulheres e homens com e sem filhos relacionadas à gestão do teletrabalho, especificamente no que diz respeito às interrupções e ao conflito entre trabalho, descanso e lazer.

No grupo de mulheres com e sem filhos, foram apresentadas diferenças significativas quanto às atividades do teletrabalho. Segundo os autores, dada a amplitude do estudo, os resultados podem ser generalizados de maneira a fornecer subsídios importantes à formulação de programas híbridos de qualidade de vida e bem-estar no trabalho, no âmbito do serviço público (VELASCO; PANTOJA; OLIVEIRA, 2023).

Outra pesquisa realizada por Paschoal *et al.* (2022, p.8) testou os impactos de percepções de qualidade de vida no teletrabalho e do redesenho do trabalho no bem-estar no trabalho de professores da rede pública de ensino no Brasil. O trabalho reforçou a relação entre fatores de bem estar social e QVT, inclusive no contexto específico do teletrabalho, sendo que todos os fatores de bem-estar no trabalho foram preditos diretamente por pelo menos um fator de *e*-QVT. Questões como “atitudes do trabalhador quando realiza o teletrabalho, suporte organizacional recebido, modos de gestão das atividades, questões de informática, softwares e hardwares e o esforço despendido para a realização das atividades no teletrabalho desempenharam papel central na explicação do bem-estar de professores em trabalho remoto”.

Portanto, a redução das desvantagens e a potencialização das vantagens demanda uma articulação que envolve a instituição de uma maneira ampla (SILVA, 2018). E, para isso, devem ser observados não apenas os aspectos econômicos, mas, também, os sociológicos, psicológicos, políticos e, com isso, estabelecida uma visão integrada dos impactos de sua adoção.

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos profissionais do Poder Executivo estadual no que diz respeito à implementação do Regime Especial de Teletrabalho como medida de prevenção, enfrentamento e contingenciamento da Covid-19, no período de março a junho de 2020. Para alcançá-lo, elaborou-se um estudo de caso quantitativo, o qual buscou mensurar os dados coletados (KIRSCHBAUM, 2013), por meio de um questionário estruturado, de avaliação e de fato (MARCONI; LAKATOS, 2003), visando alcançar uma maior amostra e formular informações mais objetivas, e com o fim de esgotar as possibilidades de

resposta. Optou-se por trabalhar com um questionário de adesão voluntária pelos servidores, inclusive levando-se em consideração as limitações impostas pela pandemia.

O questionário totaliza 62 questões, sendo 61 fechadas e uma aberta e de preenchimento opcional. Foram recebidas 32.474 respostas de um universo de 249.728 trabalhadores ativos, segundo o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Sisap) do Governo do Estado de Minas Gerais. Nesse universo, foram contemplados os principais vínculos empregatícios: servidor estatutário (cargo público), empregado público, contratado (prazo determinado), detentor de cargo comissionado, trabalhador celetista, trabalhador intermediado por organização não governamental ou empresa privada, consultoria, estagiário, entre outros.

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

O questionário foi disponibilizado entre os dias 10 de junho e 06 de julho de 2020 para todos os trabalhadores vinculados ao Governo do Estado de Minas Gerais. A divulgação foi feita a partir de e-mail marketing produzido e enviado pela Assessoria de Comunicação/Seplag, bem como e-mails enviados aos responsáveis pelas unidades de Recursos Humanos dos órgãos e entidades para maior difusão da pesquisa. Ademais, após redigido, o questionário passou pelo pré-teste e pela validação das equipes responsáveis para que fossem identificadas possíveis falhas, inconsistências e linguagens inadequadas e, portanto, garantida maior fidedignidade, validade e operatividade (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O questionário se dividiu em blocos de acordo com os temas:

1. Caracterização do servidor: este bloco inclui 20 perguntas dicotômicas sobre perfil do servidor respondente (sexo, idade, escolaridade, vínculo empregatício etc.).
2. Contexto anterior ao teletrabalho: este bloco inclui três questões em formato de perguntas dicotômicas e descreve questões comportamentais, sobre a rotina do servidor antes da implementação do teletrabalho e avanço da pandemia (meio, tempo e gastos com o deslocamento ao ambiente de trabalho).
3. Contexto do teletrabalho: este bloco contempla três perguntas, com redação de respostas em escala (de um a cinco, sendo um igual a nada compatível e cinco, totalmente compatível) e de opinião a respeito da rotina do servidor no contexto do teletrabalho e de suas atividades desenvolvidas.
4. Espaço de trabalho: este bloco inclui três perguntas dicotômicas comportamentais uma pergunta de opinião e escala (de um a cinco, sendo um equivalente a nada adequado e cinco totalmente adequado) sobre o espaço utilizado durante a modalidade de teletrabalho.

5. **Infraestrutura e equipamentos:** este bloco engloba duas perguntas comportamentais de múltipla escolha sobre infraestrutura e equipamentos necessários e utilizados durante o desenvolvimento das atribuições além de três perguntas dicotômicas sobre dificuldades técnicas e treinamentos oferecidos.
6. **Organização do tempo:** o presente bloco inclui quatro perguntas comportamentais dicotômicas sobre a conciliação das atividades de trabalho com as demais atividades e responsabilidades (domésticas e familiares) e fontes de distração após a adoção ao teletrabalho e uma pergunta de escala (diminuiu, não houve alteração, aumentou ou não sabe opinar) sobre a média de horas trabalhadas.
7. **Desempenho e produtividade:** este bloco inclui três questões em formato de declarações para serem avaliadas em escala, de um a cinco, sendo um igual a discordo plenamente e cinco, concordo plenamente sobre a percepção do servidor quanto ao desempenho profissional, o que inclui aspectos quanto à produtividade e metas.
8. **Comunicação institucional:** este bloco inclui duas perguntas dicotômicas e de opinião sobre a comunicação entre a chefia e o servidor e entre os colegas de trabalho após a adoção do teletrabalho e o avanço da pandemia.
9. **Saúde e bem-estar:** este bloco inclui 12 perguntas dicotômicas e em escala (diminuiu, não houve alteração, aumentou ou não sabe opinar) sobre comportamentos do servidor no contexto de teletrabalho e pandemia (hábitos alimentares, tabagismo, consumo de álcool, prática de exercício físicos, qualidade e quantidade de sono).
10. **Avaliação do teletrabalho:** este bloco inclui três perguntas de opinião e dicotômicas sobre as vantagens, desvantagens e preferências do servidor, uma pergunta de opinião em escala (de um a cinco, sendo um equivalente a muito insatisfeito e cinco, muito satisfeito) sobre sua experiência em teletrabalho e, por fim, uma questão aberta, de preenchimento opcional, sobre demais comentários que o respondente julgasse pertinente.

Após a coleta de dados por meio desse questionário, a análise foi realizada utilizando-se do software Microsoft Excel. Os dados foram inseridos em planilha e organizados em tabelas e gráficos de modo a facilitar a interpretação dos resultados. Em seguida, as interpretações foram realizadas considerando-se as informações produzidas e a bibliografia estudada. Para este artigo, a apresentação dos resultados foi reestruturada no intuito de torná-la mais breve e, ao mesmo tempo, compreensível ao leitor.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa estão dispostos de forma que: inicialmente são indicados os níveis de adesão ao regime de teletrabalho, assim como a caracterização das atividades dos respondentes, e, posteriormente são elucidadas as percepções dos trabalhadores quanto ao regime de teletrabalho no estado de Minas Gerais.

### 4.1 Adesão ao teletrabalho no estado de Minas Gerais

O questionário do estudo, que foi formulado com o objetivo de compreender as percepções e experiências dos trabalhadores desde a adesão ao teletrabalho em função do isolamento/distanciamento social, recebeu 32.474 respostas. Desde março de 2020 até o momento de resposta ao questionário, 85,87% dos trabalhadores respondentes estavam em teletrabalho integral, 11,39%, em teletrabalho parcial e apenas 2,75% exclusivamente em regime presencial.

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

Em relação aos órgãos/entidades, 69,91% das respostas recebidas foram de trabalhadores da SEE (Secretaria de Estado de Educação), órgão ao qual se vincula a maior parcela dos trabalhadores do Poder Executivo de Minas Gerais. Em seguida, trabalhadores vinculados à Seplag (Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão) representaram 2,49% das respostas. O percentual restante estava distribuído entre os demais órgãos e entidades do Poder Executivo estadual.

### 4.2 Caracterização das atividades dos respondentes

Relacionando os trabalhadores que participaram deste estudo com o tipo de atividade que desenvolvem, há a seguinte distribuição:

**Tabela 1 – Distribuição de trabalhadores respondentes conforme o tipo de atividade desenvolvida (março-junho/2020)**

Tipo de atividade	Quantidade de trabalhadores	Percentual de trabalhadores (%)
Atividades educacionais (aulas, direção de escola etc.).	19.957	61,46
Trabalho administrativo (dentro de escritório) com atendimento ao público externo ao órgão/entidade.	6.271	19,31
Trabalho administrativo (dentro de escritório) sem atendimento ao público externo ao órgão/entidade.	4.546	14,00
Trabalhos de campo (atendimentos a públicos externos, vistorias, fiscalizações etc.).	1.014	3,12
Atividades de ciência e tecnologia (pesquisa científica, inovação, laboratorial etc.).	329	1,01

Tipo de atividade	Quantidade de trabalhadores	Percentual de trabalhadores (%)
Atividades de saúde (atendimento médico e hospitalar, agentes de saúde).	147	0,45
Trabalhos logísticos (obras, manutenção, logística, transporte etc.).	107	0,33
Atividades de segurança pública (policiamento ostensivo e/ou investigativo, vigilância, guarda de presos etc.).	103	0,32
<b>Total</b>	<b>32.474</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Os trabalhadores que desenvolviam atividades educacionais corresponderam a 61,46% das respostas. Por outro lado, trabalhadores que desempenhavam atividades de segurança pública representaram apenas 0,32% das respostas.

Quando cruzados os dados dos trabalhadores que se encontravam em teletrabalho ou em regime presencial com o tipo de atividade desenvolvida, chegou-se ao seguinte resultado: entre os trabalhadores que desempenhavam atividades educacionais, 91,28% estavam em teletrabalho integral e 7,59% em teletrabalho parcial devido à paralisação das aulas presenciais e fechamento das escolas estaduais durante o período do questionário. Apenas 1,13% se mantiveram em regime presencial.

Destaca-se que a maior parte dos trabalhadores estava em teletrabalho integral em todos os tipos de atividades, exceto atividades de saúde e de segurança pública – serviços públicos e atividades essenciais, com menor flexibilidade para desenvolvimento remoto, justificando um menor quantitativo de trabalhadores respondentes destas áreas.

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

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

### 4.3 Percepção dos trabalhadores em teletrabalho no estado de Minas Gerais

A partir deste tópico, são considerados apenas os trabalhadores que estavam em teletrabalho, seja parcial ou integral, que representam 31.582 trabalhadores. Os itens que seguem analisam a percepção dos trabalhadores do Poder Executivo de Minas Gerais durante o enfrentamento da Covid-19, quanto às necessidades de adaptação, produtividade e desafios.

#### 4.3.1 Infraestrutura e equipamentos

Sabe-se que os custos gerados para a disponibilização de uma infraestrutura adequada ao teletrabalho foram de responsabilidade do trabalhador, sendo ao órgão/entidade permitido fornecer temporariamente equipamentos, desde que não incorressem em custos adicionais. Essa situação incorreu em uma maior vulnerabilidade do trabalhador que não necessariamente possuiu as condições necessárias ao teletrabalho garantidas pela organização (FREITAS, 2008).

A começar pela finalidade do espaço principal de teletrabalho: 76,38% dos respondentes estavam trabalhando em um ambiente destinado a outros fins, além do teletrabalho, ao passo que 23,62% possuíam um ambiente exclusivo.

As questões pertinentes ao espaço e ao mobiliário utilizados foram avaliadas por 48,87% e por 48,00% dos trabalhadores, respectivamente, como muito adequados ou totalmente adequados. Por outro lado, a pior avaliação ocorreu a respeito dos sons e ruídos indesejados, sendo que houve a seguinte distribuição de percepções: 14,95% avaliaram como nada adequados, 18,27% como pouco adequados, 22,47% como medianamente adequados, 22,33% como muito adequados e 21,99% como totalmente adequados.

As insatisfações relacionadas a sons e ruídos foram voltadas ao percentual elevado de trabalhadores que moravam com outras pessoas, bem como àqueles que trabalhavam em ambientes destinados a outros fins e/ou trabalhavam com outras pessoas no mesmo local. Os autores Steil e Barcia (1999) pontuam que um ambiente adequado inclui um escritório de isolamento acústico para que os ruídos externos não atrapalhem o desempenho do teletrabalhador.

É válido lembrar que as atividades tipicamente priorizadas para o teletrabalho foram aquelas que demandavam maior concentração e esforço individual e menor interação com colegas de trabalho, por se supor que o isolamento do trabalhador em sua própria residência propicie um ambiente mais tranquilo para o desenvolvimento destas atividades. No entanto, entende-se que, devido à pandemia e ao isolamento/distanciamento social, todas as pessoas com quem o trabalhador residisse tenderiam a estar em casa, o que, pelo contrário, gerou um ambiente com mais incômodos e distrações.

As maiores demandas no que concerne à infraestrutura e aos equipamentos decorreram da falta do planejamento e adequação necessários para que ocorresse a digitalização dos arquivos e materiais que permaneceram no ambiente de trabalho presencial, bem como o contexto de

pandemia que dificultou o deslocamento do trabalhador ao local para retirada de documentos e outros papéis físicos: 40,74% dos trabalhadores alegaram que precisavam, mas não possuíam impressora; 33,82% não tinham acesso aos arquivos, pastas e outros documentos/materiais físicos de que precisavam; e 33,66% não tinham acesso aos livros/documentos físicos disponíveis em local de trabalho, apesar da necessidade. Nota-se que, mesmo que permitido o empréstimo de equipamentos, essa medida não foi suficiente para atender às demandas dos trabalhadores.

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

A falta de treinamento e capacitações revelou-se, durante o período de referência, uma atuação falha por parte da administração pública, principalmente considerando-se a implementação emergencial do teletrabalho e o elevado percentual de trabalhadores que possuíam nenhuma experiência em teletrabalho. Os treinamentos são um importante suporte dado pela instituição, com conteúdo que aborde principalmente o uso de equipamentos, o gerenciamento do tempo e as mudanças psicológicas e sociais decorrentes da implementação do teletrabalho (KOWALSKI; SWANSON, 2005, ABBAD; LEGENTIL, 2020, PASCHOAL *et al.*, 2022).

### 4.3.2 Organização do tempo

Considerando o período de regime de teletrabalho, de março a julho de 2020, em comparação com o regime de trabalho presencial, a média de horas trabalhadas, segundo os próprios trabalhadores, aumentou para 64,03% deles, se manteve para 24,27%, diminuiu para 4,33% e 7,37% não souberam avaliar.

A flexibilidade de horários para a realização das tarefas é um fator que, devido à dificuldade de se definir horários de início e término da jornada, impactou o aumento das horas de trabalho e, como consequência, resultou em dificuldades de conciliação entre as demandas profissionais e familiares. Assim, a possível vantagem de melhor conciliação entre a vida profissional e a familiar é convertida em um desafio: garantir que o ambiente familiar não seja degradado.

Uma vez que houve reclamações e queixas de que a própria chefia desconsiderava os horários de lazer e descanso, destaca-se que é responsabilidade da chefia direta equilibrar a quantidade e os prazos das atividades enviadas ao trabalhador.

Isso posto, 40,45% dos respondentes concordaram que estavam com dificuldades em conciliar as atividades do trabalho com as demais atividades de sua rotina e, na maior parte das experiências, o trabalho estava consumindo os horários que eram destinados a outras atividades, conforme demonstra a Tabela 2:

**Tabela 2 – Distribuição dos trabalhadores respondentes de acordo com a dinâmica de conciliação entre trabalho, tarefas domésticas, atividades familiares e pessoais durante o isolamento/distanciamento social (março-junho/2020)**

Dinâmica de conciliação entre as atividades e os horários	Quantidade de trabalhadores	Percentual de trabalhadores (%)
Conciliavam bem as atividades da casa, o tempo com a família e o tempo do trabalho.	18.807	59,55
Não conseguiam organizar bem o tempo, sendo que o trabalho consumia os horários de atividades domésticas e familiares.	9.415	29,81
Não conseguiam organizar bem o tempo e todas as atividades estavam sendo prejudicadas.	2.062	6,53
Não conseguiam organizar bem o tempo, sendo que a família e as atividades domésticas consumiam o tempo destinado ao trabalho.	742	2,35
Não se sentiram contemplados pelas opções anteriores.	556	1,76
<b>Total</b>	<b>31.582</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Cabe esclarecer que foram caracterizadas como atividades domésticas os cuidados com a casa, compras, refeições, com crianças e/ou demais dependentes etc. Essas atividades eram realizadas da seguinte maneira: 63,94% dos trabalhadores dividiam as responsabilidades com outras pessoas que moravam na mesma residência; 24,55% moravam com outras pessoas, mas realizavam todas as atividades domésticas; 7,00% moravam sozinhos e realizavam todas as atividades; 4,09% moravam com outras pessoas, mas as atividades eram realizadas por empregado(a); 0,43% não moravam com outras pessoas e tinham as atividades domésticas realizadas por empregado(a).

A sobrecarga era maior para os trabalhadores que moravam com outras pessoas, mas realizavam todas as atividades domésticas. Sob uma perspectiva de gênero, 29,34% das mulheres que responderam à pesquisa se enquadravam nessa situação, o que era o caso de apenas 7,26% dos homens. Portanto, essa realidade corrobora com Barros e Silva (2010) de que as mulheres tendem a assumir mais atividades domésticas e deixam de usufruir dos benefícios da flexibilidade do teletrabalho. Conforme afirmam Abbad e Legentil (2020), é necessário pensar sobre a adequação das metas de desempenho individuais, principalmente para as pessoas que acumulam ao *home office* os cuidados de bebês, crianças ou idosos e tarefas domésticas. Os autores reforçam o contexto de teletrabalho mais sensível às demandas familiares, além de condições e habilidades tecnológicas limitadas, o que tende a comprometer, parcialmente e temporariamente, a capacidade laboral do profissional.

Entendendo-se que o teletrabalho busca reorientar a cultura organizacional a partir dos resultados e atividades entregues e não mais com base nas horas semanais trabalhadas, 41,91% dos trabalhadores afirmaram que definiam a sua rotina de trabalho a partir do equilíbrio entre as horas de trabalho e o volume de tarefas; 39,67% focavam nas tarefas e produtos do plano de trabalho; 18,42% dos trabalhadores organizavam sua jornada de trabalho a partir das

horas diárias estipuladas no trabalho presencial. Portanto, diante dessa disparidade, torna-se necessário, principalmente para aqueles que ainda não compartilham desta nova visão, que sejam desenvolvidos novos valores organizacionais, como, por exemplo, incentivo à flexibilidade e à autonomia (STEIL; BARCIA, 1999).

### 4.3.3 Desempenho e produtividade

Para analisar o impacto do Regime Especial de Teletrabalho sobre a produtividade, foram considerados: a quantidade de atividades executadas em comparação ao momento anterior à implementação do teletrabalho e os critérios de caráter qualitativo que influenciam na dinâmica e desempenho do trabalhador.

De acordo com a percepção dos trabalhadores, 64,42% tiveram a quantidade de atividades aumentada no regime de teletrabalho, 26,14% avaliaram que o volume de atividades se manteve e 9,44%, que o volume diminuiu durante o regime de teletrabalho.

Em relação à existência de metas de desempenho e produtividade, tanto para a equipe como para o próprio trabalhador, a Tabela 3 apresenta a seguinte distribuição:

**Tabela 3 – Distribuição dos trabalhadores e das equipes de acordo com a existência de metas de desempenho no período anterior ao teletrabalho e sua manutenção, redução ou ampliação durante o teletrabalho (março-junho/2020)**

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

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

No regime de teletrabalho implementado no Poder Executivo do estado de Minas Gerais, não foi obrigatória a pactuação de metas com o trabalhador, tendo-se em vista a necessidade de simplificação do regime e a sua adoção como medida de contingenciamento da Covid-19. Ainda assim, o cumprimento das metas de desempenho é equivalente ao cumprimento das horas de trabalho. O objetivo, em contextos normais, é que essas metas sejam superiores ou, pelo menos iguais, às estipuladas para os trabalhadores em regime presencial. Portanto, as reduções das metas não se justificam pela adoção do regime de teletrabalho, mas pelo contexto atípico, que impactou no acúmulo de atividades, na falta de capacitação desses trabalhadores e nas atividades que podem não ser adequadas ao teletrabalho.

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

A partir da percepção dos respondentes, foi observado também: 49,43% dos trabalhadores concordaram – parcial ou completamente – que a produtividade aumentou; 26,97% não discordaram e nem concordaram, o que se interpretou que a produtividade se manteve para esse percentual de trabalhadores; ao passo que 23,60% dos trabalhadores discordaram – parcial ou completamente – da afirmativa.

Em relação à maior motivação para o trabalho, comparando o regime de teletrabalho ao regime de trabalho presencial, 47,00% discordaram sobre esse aumento e, pelo contrário, sentem-se menos motivados. O aumento da motivação é, de acordo com Freitas (2008), uma vantagem decorrente da adoção do teletrabalho. No entanto, essa foi a percepção de apenas 29,52% dos trabalhadores. Esse critério de desempenho, é claro, deve ser analisado considerando o contexto de pandemia, que afetou a rotina e as perspectivas em relação aos diferentes âmbitos da vida dos trabalhadores.

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

Para tanto, Abbad e Legentil (2020) reforçam a importância dos gestores desenvolverem, além de habilidades técnicas e instrumentais (gerenciamento de fluxos de trabalho, mensuração de produtividade, compartilhamento de informações, condução de reuniões e coordenação de atividades interdependentes), habilidades sociais e afetivas, tais como: compreensão de emoções, sentimentos, e estados psicológicos geradores de estresse, busca e oferta de *feedbacks* construtivos; adoção de práticas de incentivo, motivação, busca de engajamento da equipe remota; adoção de procedimentos justos para distribuir tarefas; demonstrar empatia e compreensão sobre os desafios do teletrabalhador para conciliar trabalho e família, estimular a realização de jornadas de trabalho não exaustivas.

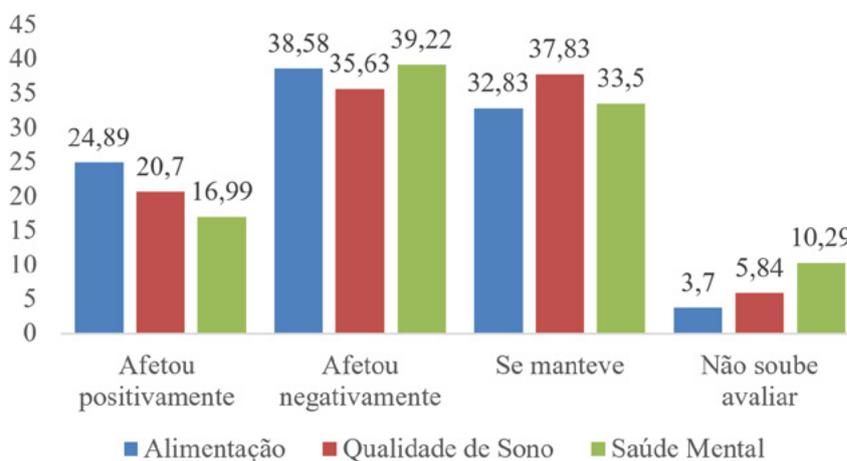
Por fim, 49,25% discordaram que há maior valorização das atividades desenvolvidas em teletrabalho comparado ao regime de trabalho presencial. Esse percentual corrobora com Rocha e Amador (2018), segundo os quais, os teletrabalhadores sentem que há menos reconhecimento neste regime de trabalho devido à diminuição do contato face a face com a chefia. Silva (2018) pontua que esse menor reconhecimento é um dos principais fatores que comprometem a saúde mental do teletrabalhador.

Sobre os impactos da adesão ao teletrabalho e da conseqüente redução da comunicação face a face com os outros colegas da equipe na realização das tarefas do trabalhador para 37,43% não houve nenhuma alteração em relação a suas atividades. No entanto, para 50,66% houve alterações negativas, sendo que 29,93% consideraram que há dificuldades quanto às questões práticas das atividades e 20,73% demonstraram dificuldades nas questões criativas. Apenas 11,91% consideraram que a mudança teve conseqüências positivas como, por exemplo, menos distrações.

#### 4.3.4 Saúde e qualidade de vida

Esta seção elenca indicadores pertinentes à saúde e à qualidade de vida durante o período de teletrabalho. Os indicadores selecionados foram: alimentação, qualidade de sono e saúde mental e os resultados estão apresentados no Gráfico 1:

**Gráfico 1 – Indicadores de saúde e qualidade de vida durante o teletrabalho (março-junho/2020)**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Nota-se que os hábitos alimentares foram afetados negativamente no caso de 38,58% dos trabalhadores desde a implementação do teletrabalho, mudança decorrente da realização de todas ou, pelo menos, da maior parte das refeições em casa.

Em relação à percepção dos respondentes quanto à sua saúde mental, o contexto de pandemia, em conjunto com a implementação do teletrabalho, refletiu na sensação de piora da saúde mental para 39,22% dos trabalhadores. No entanto, a manutenção dos trabalhadores em regime de trabalho presencial durante a pandemia foi sentida negativamente por um quantitativo maior de trabalhadores, ainda que com uma diferença percentual pequena: 42,49% dos trabalhadores em regime presencial perceberam uma piora em sua saúde mental, segundo dados dessa mesma pesquisa. É razoável que as preocupações decorrentes da pandemia afetassem mais intensamente aqueles que continuavam se deslocando ao trabalho, considerando-se a apreensão em relação ao contágio da doença.

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

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

Assim, além da necessidade de fornecer e manter os equipamentos e a infraestrutura necessários, o órgão ou a entidade ao qual o trabalhador está vinculado também deve avaliar esses impactos do teletrabalho na qualidade de vida dos trabalhadores, principalmente em caso de implementação em caráter permanente, uma vez que a sua não observância acarreta em casos de doenças ocupacionais.

Conforme Abbad e Legentil (2020), neste contexto, as lideranças e os gestores de pessoas precisam desenvolver comportamentos de apoio afetivo aos seus liderados. Ações como o incentivo à aprendizagem de habilidades essenciais ao teletrabalho, tais como a gestão do tempo, cuidado com o conforto e bem-estar, uso de ferramentas de comunicação, o redesenho das atividades, a repactuação de metas, além do suporte social e busca pelo equilíbrio entre demandas profissionais e pessoais constituem ações com as quais as organizações precisam se comprometer.

#### **4.3.5 Avaliação do teletrabalho**

Quanto às preferências dos respondentes ao questionário, surpreende que 40,75% dos trabalhadores preferiram o trabalho exclusivamente presencial; 38,06% preferiram o teletrabalho parcial e apenas 11,24% preferiram o teletrabalho integral; 5,93% optaram pelo revezamento com os outros membros da equipe, com períodos de trabalho presencial e períodos de teletrabalho a cada mês ou semestre, por exemplo.

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

Uma razão para o elevado quantitativo de profissionais que preferiram o trabalho presencial decorre do percentual de 61,46% das respostas de trabalhadores que desempenham atividades educacionais como, por exemplo, professores e diretores de escolas, afetados drasticamente pelo fechamento de escolas devido ao avanço de pandemia, que optaram pelo regime presencial.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho buscou analisar a percepção dos trabalhadores do Poder Executivo de Minas Gerais durante o enfrentamento da Covid-19, quanto às necessidades de adaptação, produtividade e desafios. Esse contexto foi responsável por evidenciar a necessidade de aproximar a administração pública à gestão orientada para resultados, com o objetivo de alcançar maior produtividade e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Para isso, foi e ainda é necessária

a superação de um contexto organizacional engessado para que novos processos de gestão sejam adotados. A adoção do teletrabalho não se tratou apenas de uma medida necessária para garantir o distanciamento/isolamento social, conforme recomendado pelos órgãos de saúde, mas, também uma experiência-piloto para a sua implementação de maneira permanente.

De acordo com a percepção dos trabalhadores, o aumento da produtividade ocorreu baseado em adaptações significativas e uma relevante diminuição da qualidade de vida e da saúde. Essa percepção é contrária às literaturas disponíveis (MROSS, 2016; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; KOWALSKI; SWANSON, 2005), o que nos faz destacar que não é possível analisar o teletrabalho individualmente, uma vez que foi implementado, em caráter de urgência, devido ao avanço da pandemia.

Nessa experiência percebeu-se a dificuldade de fazer a delimitação entre as demandas profissionais e as familiares, destacando-se a invasão do trabalho aos espaços e horários destinados ao lazer e às demandas pessoais. Para alguns teletrabalhadores, esse tópico foi acompanhado de queixas em relação ao envio de demandas excessivas pela chefia, especialmente em horários inadequados.

Além da necessidade de prover e manter as estruturas necessárias ao teletrabalho, também houve uma elevada demanda por treinamentos e capacitações aos trabalhadores, uma vez nítidas as lacunas decorrentes da implementação do teletrabalho em caráter de urgência.

Além disso, exige-se uma cultura organizacional voltada ao estímulo da autonomia dos trabalhadores, uma vez que o regime de teletrabalho produz um ambiente mais complexo e demanda uma tomada de decisões mais descentralizada. Para a manutenção do teletrabalho em caráter permanente, faz-se necessária, também, a análise da natureza das atividades desenvolvidas e do perfil do trabalhador, visando uma seleção assertiva quanto ao aumento da produtividade e qualidade de vida.

Essas lacunas percebidas durante o período do regime especial de teletrabalho se justificavam devido ao contexto de urgência imposto pela pandemia, o que impossibilitou o planejamento para a implementação do regime. De maneira geral, os resultados deste estudo convergem com a realidade apresentada por outras pesquisas desenvolvidas na esfera pública, as quais indicam que a adoção do teletrabalho pode trazer efeitos prejudiciais à saúde mental dos trabalhadores (MELO; SILVA, 2023), assim como uma dualidade de aspectos positivos e negativos, como aponta o estudo de Alencar *et al.* (2023).

A respeito das limitações da presente pesquisa, apontam-se as fontes restritas a respeito da adoção do teletrabalho no Brasil e, mais especificamente, no setor público brasileiro. Por outro lado, por se tratar de uma temática que ganhou protagonismo, a partir de março de 2020, com o avanço da pandemia e a necessidade de isolamento/distanciamento social, ganhou grande dinamismo e novos estudos, assim como legislações surgem a todo momento. Ressalta-se que este estudo é apenas um panorama inicial para se analisar a implementação do teletrabalho

no Poder Executivo do estado de Minas Gerais, limitado por um curto espaço de tempo e pela percepção dos trabalhadores e gestores. Dessa forma, não se esgotam as perspectivas e análises a respeito dessa implementação.

Cabe apontar também, como limitação dos resultados deste estudo, a proeminência no número de respondentes da área educacional, uma vez que naquela ocasião houve maior adesão ao teletrabalho neste setor. Dessa forma, sugere-se para trabalhos futuros o desenvolvimento de pesquisas considerando a realidade atual e análise dos dados por segmentos (saúde, segurança, educação e outros).

Sugere-se ainda, para trabalhos que venham a ser produzidos, a possibilidade de análise a médio prazo dos impactos da adoção do teletrabalho, bem como a inclusão de critérios como a economicidade decorrente dessa implementação para a organização. Outra recomendação seria analisar os rumos do teletrabalho na administração pública de Minas Gerais, após a superação do estado de calamidade.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.S.; LEGENTIL, J. Novas demandas de aprendizagem dos trabalhadores face à pandemia da Covid-19. In: MORAES, M. M. (Org.) *Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho* [recurso eletrônico. – Porto Alegre: Artmed, 2020. (Coleção o trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: contribuição da psicologia organizacional e do trabalho 2). Disponível em: <<https://www.sbpot.org.br/noticia/os-impactos-da-pandemia-para-o-trabalhador-e-suas-relacoes-com-o-trabalho-ebook-do-volume-2/>> Acesso em: 16/03/2023.

ALENCAR, Maria do Carmo Baracho De *et al.* Teletrabalho durante a pandemia de Covid-19 e a saúde de servidores de uma Universidade. *Research, Society and Development*, v. 12, n. 1, p. e6112139380–e6112139380, 1 jan. 2023.

ANTUNES, Evelise Dias; FISCHER, Frida Marina. A justiça não pode parar?!: os impactos da Covid-19 na trajetória da política de teletrabalho do judiciário federal. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 45, p. preprinte 38 [12], 2020.

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

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos Ebape*. Brasil, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.

BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2011.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2017.

DE MASI, Domenico. *O futuro do trabalho* – fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2001.

DURÃES, Bruno; BRIDI, Maria Aparecida da Cruz; DUTRA, Renata Queiroz. O teletrabalho na pandemia da Covid-19: uma nova armadilha do capital? *Sociedade e Estado*, v. 36, p. 945–966, 24 nov. 2021.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. De; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na Administração Pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos Ebape. BR*, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.

FREITAS, Silvia Rodrigues. Teletrabalho na Administração Pública Federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI. Dissertação de Mestrado em Administração Pública da *Fundação Getúlio Vargas*, 2008. p. 69.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION – ILO. *Convention C 177 - Home Work Convention, 1996*. Disponível em: < [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312322](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322)>

KIRSCHBAUM, C. Decisões entre pesquisas quali e quanti sob a perspectiva de mecanismos causais. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 28, p. 179–193, jun. 2013.

KOWALSKI, Kellyann Berube; SWANSON, Jennifer Ann. Critical success factors in developing teleworking programs. In: *Benchmarking: an international journal*, v. 12, 2005, p. 236-249.

MACHADO, Priscila Silva Ximenes; TOLEDO, Dimitri Augusto da Cunha. Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público brasileiro. *Revista Reuna*, v. 27, n. 2, p. 36–55, 22 maio 2022.

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

MELO, Geraldo José De; SILVA, Thálita Cavalcanti Menezes Da. Problematizações Foucaultianas ao teletrabalho: governamentalidade e cuidado-de-si na experiência de servidores do Judiciário. *Research, Society and Development*, v. 12, n. 2, p. e28612240268–e28612240268, 13 fev. 2023.

MINAS GERAIS. Decreto nº47.885, de 13 de março de 2020. Dispõe sobre o Projeto Experimental de Teletrabalho, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. *Diário do Executivo*, Minas Gerais, 2020a.

MINAS GERAIS. Decreto nº47.886, de 15 de março de 2020. Dispõe sobre medidas de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento, no âmbito do Poder Executivo, da epidemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente Coronavírus (Covid-19), institui o Comitê Gestor do Plano de Prevenção e Contingenciamento em Saúde do Covid-19 – Comitê Extraordinário Covid-19 e dá outras providências. *Diário do Executivo*, Minas Gerais, 2020b.

MINAS GERAIS. Deliberação Do Comitê Extraordinário Covid-19 nº 2, de 16 de março de 2020. Dispõe sobre a adoção do regime especial de teletrabalho como medida temporária de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento, no âmbito do Poder Executivo, da epidemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente coronavírus (COVID-19). *Diário do Executivo*, Minas Gerais, 2020c.

MROSS, Henry. Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na Coordenação-Geral De Informática da Secretaria da Previdência. 2014-2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). *Escola Nacional de Administração Pública*, Brasília, 2016.

NOHARA, Jouliana Jordan *et al.* O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. In: *Revista de Administração e Inovação*, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.

PASCHOAL, T., Silva, P. M., Demo, G., Fogaça, N., & Ferreira, M. C. (2022). Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 20(1), 1-12. Disponível em: Vista do Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal (ufc.br). Acesso em 28 mar. 2023.

PEREIRA, Danilo Moura; SILVA, Gislane Santos. As tecnologias de informação e comunicação (TICs) como aliadas para o desenvolvimento. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*, 2020. Disponível em: <<https://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/view/1935>>. Acesso em: 6 set. 2022.

RIBEIRO, Beatriz Maria dos Santos Santiago *et al.* Gestão estratégica de pessoas no teletrabalho durante a pandemia da Covid-19. *Revista de Saúde Pública do Paraná*, v. 3, n. 2, p. 121–133, 2020.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.

SAP Consultoria RH. *Pesquisa Home Office Brasil* 2016.

SERRA, Paulo. *O teletrabalho: conceito e implicações*. 1996.

SILVA, Guilherme Elias da. Teletrabalho: nova configuração de trabalho flexível e possíveis efeitos à subjetividade e saúde mental dos teletrabalhadores. In: *Revista Espaço Acadêmico*, n. 209, 2018.

STEIL, Andrea Valéria; BARCIA, Ricardo Miranda. Um modelo para a análise da prontidão organizacional para a implantação do teletrabalho. In: *Revista de Administração da USP-RAUS*. 1999.

VASCONCELLOS, Caitto Arroyo *et al.* Impactos do teletrabalho durante a pandemia da Covid-19: principais achados e lacunas de pesquisa. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, p. 53–73, 9 fev. 2023.

VELASCO, Simone Maria Vieira De; PANTOJA, Maria Júlia; OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório no contexto da Covid-19: percepções entre os gêneros em organizações públicas. *Administração Pública e Gestão Social*, 20 jan. 2023. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13689>>. Acesso em: 2 abr. 2023.

**Maria Julia Moura Tolentino**

<https://orcid.org/0000-0002-4076-0384>

Bacharel em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro (FJP).

mariajulia.moura@hotmail.com

**Kamila Pagel de Oliveira**

<https://orcid.org/0000-0002-6183-2041>

Doutora e mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professora da Fundação João Pinheiro (FJP). Bacharel em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro (FJP).

kamila.oliveira@fjp.mg.gov.br

**Marco Aurélio Amaral de Castro**

<https://orcid.org/0000-0003-4922-9044>

Mestre em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro (FJP). Bacharel em Administração de Empresas pelo Instituto João Alfredo de Andrade (IJA). Especialista em Gestão Pública pela Faculdades Integradas de Jacarepaguá (FIJ).

marcoamaralcastro@gmail.com