

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Daniela Alves Figueiroa Mattos

TELETRABALHO NO SETOR DE SUPERVISÃO DE TAXAÇÃO DE PAGAMENTO
EM SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO REGIONAL DE ENSINO DA REDE
ESTADUAL DE MINAS GERAIS

Belo Horizonte

2023

Daniela Alves Figueiroa Mattos

**TELETRABALHO NO SETOR DE SUPERVISÃO DE TAXAÇÃO DE PAGAMENTO
EM SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO REGIONAL DE ENSINO DA REDE
ESTADUAL DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública, como requisito parcial para obtenção do Certificado de Especialista.

Orientador: Professor (a) Tiago Alves Schieber de Jesus

Belo Horizonte

2023

Ficha catalográfica

M444t
2023

Mattos, Daniela Alves Figueiroa.
Teletrabalho no setor de supervisão de taxaço de pagamento em superintendência de gestão regional de ensino da rede estadual de Minas Gerais [manuscrito] / Daniela Alves Figueiroa Mattos. – 2023.
36 f.:

Orientador(a): Tiago Alves Schieber de Jesus.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Gestão pública. I. Jesus, Tiago Alves Schieber de. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene Santos CRB-6/2527
Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS/041/2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CAED
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

DANIELA ALVES FIGUEIRÔA MATTOS, Nº. DE REGISTRO: 2022705763

Às 22:00 horas do dia 28 do mês de setembro de dois mil e vinte e três, reuniu-se remotamente, por meio de mídias digitais, a Banca Examinadora indicada pelo Coordenador do **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**, do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública da UFMG, constituída pelo Prof. Dr. Tiago Alves Schieber de Jesus (Orientador) e pelas Profas. Dra. Simone Evangelista Fonseca e Dra. Kleomara Gomes Cerquinhos, para julgar o trabalho final intitulado “**Teletrabalho no setor de supervisão de taxaço de pagamento em superintendência de gestão regional de ensino da rede estadual de Minas Gerais**”, requisito parcial para a obtenção do Grau de **ESPECIALISTA EM GESTÃO PÚBLICA**.

Abrindo a sessão, o Orientador Prof. Dr. Tiago Alves Schieber de Jesus , após dar a conhecer aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final de Curso, passou à palavra à estudante, para a apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pela Banca Examinadora, com a respectiva defesa da estudante. Logo após, a Banca Examinadora reuniu-se, sem a presença da estudante e do público, para julgamento e expedição do resultado final.

Pelas indicações a aluna foi considerada **APROVADA COM RESSALVAS**

Profa. Dr. Tiago Alves Schieber de Jesus (Orientador)

Profas. Dra. Simone Evangelista Fonseca e Dra. Kleomara Gomes Cerquinhos (Membros da Banca Examinadora)

NOTA FINAL: 85 pts.

Considerações finais da banca examinadora:

Revisar a formatação do trabalho. Enumerar seções. O objetivo precisar ter extensão teórica e prática de se refletir o teletrabalho. Reorganizar a introdução para os problemas do teletrabalho e um menor foco na pandemia. Trechos como “modificou os aspectos culturais e sociais deste setor após publicação do comunicado” carecem complemento de como seria isto. As justificativas demandam referências. Reduzir citações diretas da revisão de literatura e dar o seu entendimento da literatura mencionada com a devida referência. A pesquisa seria mais qualitativa descritiva do que exploratória, rever. Inclusive, seria um estudo de caso. Não tem como ser pesquisa bibliográfica e estudo de caso, rever. A análise de resultados requer descrever o que foi identificado e visitar a literatura, evitar citações diretas. A intervenção está incompleta em medidas e extensão/melhorias. Empresa ou setor público? Rever a análise. Sendo que não há avanços evidentes nas considerações finais. Revisar referências.

O resultado foi comunicado publicamente à estudante pela Banca Examinadora. Nada mais havendo a tratar o Orientador Prof. Dr. Tiago Alves Schieber de Jesus encerrou e lavrou a presente ATA, que será

assinada digitalmente por todos os membros participantes da Banca Examinadora.

A Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública comunica que a aluna terá até 60 (sessenta) dias para apresentar a monografia corrigida, a partir da data de Defesa .

Belo Horizonte, 28 de setembro de 2023.

Prof. Dr. Antônio Artur de Souza - Coordenador do curso de Especialização em Gestão Pública.

Profa. Dr. Tiago Alves Schieber de Jesus (Orientador CEPEAD/FACE/UFMG)

Profa. Dra. Dra. Simone Evangelista Fonseca (Membro da Banca Examinadora DECAD/UFOP)

Profa. Dra. Dra. Kleomara Gomes Cerquinhos (Membro da Banca Examinadora UFAM)



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 07/12/2023, às 17:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Simona Evangelista Fonseca, Usuária Externa**, em 07/12/2023, às 18:33, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Kleomara Gomes Cerquinho, Usuária Externa**, em 08/12/2023, às 04:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Tiago Alves Schieber de Jesus, Professor do Magistério Superior**, em 02/01/2024, às 12:39, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2880533** e o código CRC **EF33274C**.

AGRADECIMENTOS

Quero aqui expressar minha profunda gratidão a todos que me apoiaram e auxiliaram durante minha jornada nesse curso de pós-graduação.

A minha família, que com seu apoio incondicional, encorajamento constante e amor inabalável foram pilares fundamentais para que eu pudesse alcançar esse objetivo. A jornada não teria sido a mesma sem vocês. Agradeço do fundo do meu coração por estarem presentes, por ouvirem minhas preocupações, por comemorarem minhas conquistas e por simplesmente serem minha base. Em especial meu marido e companheiro de vida, meus filhos Pedro Henrique e Fernanda, minha nora Carolina e minha mãe que sempre me incentivou.

Aos amigos e colegas de curso, nossas conversas, trocas, orientações e apoio foram fundamentais para o término deste trabalho. Sem a ajuda de vocês, não teria sido possível alcançar esse marco importante em minha carreira acadêmica. Agradeço do fundo do meu coração pela generosidade, paciência e comprometimento. Sou muito grata por tê-los ao meu lado nessa jornada. Em especial a minha amiga Regina Andreia, que tenho como uma irmã, a Letícia e Luciane, e Andreia Bessa sua sabedoria e conhecimentos foram imprescindíveis, muito obrigada!

Aos estimados professores tutores, Daniele e Daniel Bastos, que desempenharam um papel fundamental em minha jornada. Seus conhecimentos, orientações e dedicação foram a luz norteadora que me ajudou a alcançar este marco acadêmico. Estou profundamente agradecida por ter tido a oportunidade de aprender com vocês e pela constante disposição em compartilhar seus conhecimentos. Este sucesso é também um reflexo do comprometimento com a educação e o desenvolvimento dos alunos. Ao meu orientador Tiago, que recebeu essa missão e me auxiliou dentro do possível no meu projeto. Obrigada por serem inspiradores.

RESUMO

O teletrabalho é uma modalidade de trabalho realizado de forma remota, fora das dependências das instituições públicas ou privadas. Após o advento da pandemia da COVID-19 o teletrabalho se apresentou como uma alternativa de reorganização da política de trabalho institucional por dispor de uma flexibilização de horário, aliados à redução de custos operacionais, possibilitando que os trabalhadores pudessem adaptar o trabalho às suas rotinas. Nesta perspectiva, a pesquisa visa compreender e analisar criticamente a dinâmica decorrente da adoção do teletrabalho percebidas no setor de taxação de pagamento na Superintendência Regional de Ensino da Rede Estadual de Minas Gerais. O procedimento metodológico adotado para este trabalho é o de pesquisa qualitativa que consistiu em realizar uma revisão bibliográfica na literatura seguindo uma modalidade de pesquisa descritiva e o entendimento a partir da observação *in loco* tendo em vista que o atendimento às escolas, na pessoa de seus gestores é a prioridade do órgão, e se a atuação de forma remota, afetou diretamente tanto a qualidade dos serviços prestados quanto a qualidade de vida dos servidores. A pesquisa realizada contribui para o campo da administração pública e para o cotidiano do órgão pesquisado tendo em vista a atualidade do tema e os desafios impostos no período pandêmico e reflexos posteriores em modalidade híbrida. Também é importante compreender como o teletrabalho influenciou na maximização de resultados concomitante a redução de custos, no regime estatutário de trabalho. Os resultados encontrados refletem a importância do teletrabalho na Superintendência Regional de Ensino da Rede Estadual de Minas Gerais, não apenas durante a pandemia, mas também em um contexto pós-pandêmico, onde a flexibilidade e a eficiência no trabalho remoto podem continuar desempenhando um papel significativo na administração pública na intenção de contribuir para o campo da administração pública, oferecendo insights e informações relevantes sobre a adoção do teletrabalho como uma alternativa de organização do trabalho institucional.

Palavras-Chave: Administração Pública Estadual, Teletrabalho, Gestão pública, Gestão de Pessoas, Relações de trabalho, Trabalho híbrido, Tecnologia de informação.

ABSTRACT

Teleworking is a type of work carried out remotely, outside the premises of public or private institutions. After the advent of the COVID-19 pandemic, teleworking presented itself as an alternative for reorganizing institutional work policy by offering flexible working hours, combined with reduced operational costs, enabling workers to adapt work to their routines. From this perspective, the research aims to understand and critically analyze the dynamics resulting from the adoption of teleworking perceived in the payment taxation sector at the Regional Education Superintendence of the State Network of Minas Gerais. The methodological procedure adopted for this work is qualitative research, which consisted of carrying out a bibliographical review of the literature following a descriptive research modality and understanding from on-site observation, bearing in mind that service to schools, in the person of their managers it is the organization's priority, and if working remotely, it directly affected both the quality of services provided and the quality of life of employees. The research carried out contributes to the field of public administration and to the daily life of the researched body, taking into account the current nature of the topic and the challenges imposed during the pandemic period and subsequent consequences in a hybrid modality. It is also important to understand how teleworking influenced the maximization of results while reducing costs, in the statutory work regime. The results found reflect the importance of teleworking in the Regional Education Superintendency of the Minas Gerais State Network, not only during the pandemic, but also in a post-pandemic context, where flexibility and efficiency in remote work can continue to play a significant role in public administration n intention to contribute to the field of public administration, offering insights and relevant information on the adoption of teleworking as an alternative for organizing institutional work..

Keywords: *State Public Administration, Telecommuting, Public management, People management, Labor relations, Hybrid work, Information technology.*

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANE - Analista Educacional

EGTI - Estratégia Geral para Tecnologias de Informação e Comunicação

IE - Inspetor Escolar

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

DIPE - Diretoria de Pessoal

EGTI - Estratégia Geral para Tecnologias de Informação e Comunicação

IDC- Corporação Internacional de Dados

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PRODEMGE - Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais

SGDP - Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados

SRE - Superintendência Regional de Ensino

SYSADP - Sistema de Controle de Quadro de Pessoal

OIT - Organização Internacional do Trabalho

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1. REVISÃO DE LITERATURA	11
1.1 Definições e características do teletrabalho e o teletrabalho na gestão pública.....	11
1.2 A resolução sobre o teletrabalho - Alterações nas regras do teletrabalho parcial e do teletrabalho integral excepcional.....	17
2. METODOLOGIA	20
2.1 análise e discussão dos resultados	21
3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	Error! Bookmark not defined.
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS.....	33

INTRODUÇÃO

Em 30 de janeiro de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que o surto do novo coronavírus (2019-nCoV) constitui uma emergência de saúde pública de importância internacional. Em março de 2020 o governador do Estado de Minas Gerais, através do Decreto NE N° 113, de 12 de março de 2020, em seu Art. 1º declara EMERGÊNCIA em Saúde Pública no Estado, em razão de epidemia de doença infecciosa viral respiratória – COVID-19, causada pelo agente Novo Coronavírus – SARS-CoV-2. A publicação deste decreto foi a primeira de uma série de medidas de enfrentamento e combate à doença.

A pandemia da Covid-19 teve um impacto profundo no mercado de trabalho e envolveu a sociedade como um todo. Esse advento trouxe mudanças incomuns a partir desta data. A alta velocidade de disseminação do vírus e sua capacidade de provocar mortes em populações vulneráveis, geraram incertezas sobre quais seriam as melhores estratégias a serem utilizadas para o enfrentamento da epidemia em diferentes partes do mundo.

Para limitar o processo de transmissão e, como forma de conter o alastramento do vírus, o Ministério da Saúde orientou entre as medidas não farmacológicas de prevenção e controle da pandemia do novo coronavírus, o distanciamento social: [...] limitar o contato próximo entre pessoas infectadas e outras pessoas reduz as chances de transmissão do SARS-CoV-2. O distanciamento físico é uma estratégia importante quando há a probabilidade de indivíduos estarem infectados (Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção Especializada à Saúde).

Tratou-se da manutenção de uma distância física mínima de pelo menos 1 metro de outras pessoas em locais públicos, o que reduz a chance de infecção. Garantir uma boa ventilação em ambientes fechados é uma medida importante para prevenir a transmissão em ambientes coletivos (Medidas não farmacológicas de prevenção e controle da pandemia do novo coronavírus. Brasília, 2021).

Ao instaurar o distanciamento social em toda a população, conhecido como *lockdown*, parte da população ativa foi instruída a ficar em casa e continuar a trabalhar remotamente. Desafios e oportunidades específicas foram surgindo e, o setor público não ficou imune a estas mudanças. Embora receosos e sem uma estrutura preparada e planejada, as pesquisas demonstraram que, se impôs à administração pública, em função do contingenciamento e isolamento social, imprimir esforços e estratégias emergenciais para impulsionar a inserção do teletrabalho.

Em particular, como objeto desta pesquisa, em uma das Superintendências Regionais de Ensino -Metropolitana A, da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais, no setor de supervisão de taxaço de pagamento dos servidores da Educação do Estado.

Importa salientar que o mundo tem se adaptado a diferentes eventos e, é durante as crises que surgem diferentes oportunidades de adaptação em aspectos variados. Com a volta gradual da maioria dos serviços, um outro formato de trabalho que vem despontando e sendo adotado por diversas instituições é o modelo híbrido, que consiste na alternância entre o trabalho presencial e o remoto. Esta modalidade permite que as atividades laborais sejam realizadas pelos colaboradores parte à distância, parte presencialmente em uma espécie de meio a meio. Atualmente, após a crise sanitária, essa modalidade laboral foi difundida e operacionalizada entre vários setores e, principalmente, entre profissionais que exercem atividades que não dependiam necessariamente de um local físico específico para serem realizadas.

Segundo dados do estudo IDC *Brazil PCs Tracker* (2021), da *International Data Corporation* (IDC Brasil 2021), no começo da pandemia entre janeiro e março de 2020 foram vendidos 1,4 milhão de computadores no Brasil, sendo a sua maioria notebooks representando 71,9% das vendas — cerca de 1,064 milhão de unidades.¹

No período pós isolamento social, percebeu-se que a economia de gastos com tempo e recursos com deslocamento, resultaram em ganho de produtividade (Lavieri, 2014. p. 20), mesmo em detrimento do receio de que os funcionários, estando em casa, não entregassem resultados da mesma forma que o fariam presencialmente, sob a supervisão e controle de seus superiores.

Teletrabalho, trabalho remoto, *home office* ou trabalho flexível, estas nomenclaturas que se intensificaram em função da pandemia do COVID 19. Elas representam regimes diferenciados de atuação profissional tanto na iniciativa privada como no setor público e foram adotadas nas organizações podendo se caracterizar como práticas diferenciadas como trabalho remoto em tempo integral. “A realidade do teletrabalho nas entidades da administração pública brasileira tem se mostrado diversificada (Souza, 2020, p.5).” Nesse contexto, com o advento do computador e, especialmente, da tecnologia de informação, o teletrabalho se apresenta como uma alternativa de reorganização da política de trabalho institucional nesta esfera pública, haja vista dispor de flexibilização e redução de custos operacionais, mais horas livres no dia, menos estresse e absenteísmo, que juntos culminam na otimização das atividades organizacionais.

¹ O IDC- Corporação Internacional de Dados (IDC) - É o principal fornecedor global de inteligência de mercado, serviços de consultoria e eventos para os mercados de tecnologia da informação, telecomunicações e tecnologia de consumo. Esta pesquisa está disponível em: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prLA49041522>. Acesso em 02 set. 2023.

Este trabalho se justifica em compreender o conceito de teletrabalho, os motivos pelos quais levaram ao aumento do número de trabalhadores em regime de teletrabalho na gestão pública, as vantagens, riscos e aprendizados vivenciados e, como se deu a implantação desta nova modalidade pós pandemia, na SRE, metropolitana A.

Justifica-se ainda em apontar os desafios da implantação do teletrabalho, e se houve um plano de continuidade de um modelo híbrido de forma efetiva acerca da flexibilidade, otimização dos recursos e a melhoria do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos servidores. Este trabalho tem como objetivo geral analisar as perspectivas, desafios e continuidade do teletrabalho na gestão pública, dentro da área da educação e os seus impactos na SRE, especificamente no setor de Supervisão de taxaço de pagamento. Busca-se ainda o entendimento sobre o regime de teletrabalho, suas características e modalidades, elucidando aspectos que levaram a sua inserção e funcionamento na atualidade.

Como objetivos específicos, compreender a funcionalidade do teletrabalho neste setor e de que forma isso modificou os aspectos culturais e sociais deste setor após publicação do comunicado da Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas que obra sobre as novas formas de funcionamento e organização do trabalho deste e de alguns outros setores da administração executiva no âmbito estadual desde 2021.

A metodologia empregada é de natureza qualitativa, exploratória e de observação *in loco*, alternando ora observador como participante e ora participante como observador. Propõe-se a análise parcial da Resolução SGDP de 01 de junho de 2023, que dispõe sobre a autorização para realização do teletrabalho, suas alterações e uma reflexão crítica de sua implantação, bem como, uma reflexão das normativas anteriores, a saber, Decreto 47.885/2020. A análise dos resultados obtidos permitirá identificar os principais benefícios, desafios, perspectivas e oportunidades relacionados ao teletrabalho na SRE.

A pesquisa tem relevância pois permitirá um maior entendimento sobre o teletrabalho, oferecendo experiências e percepções dos trabalhadores do setor. Os resultados destacaram a importância de considerar os benefícios e desafios associados ao teletrabalho na formulação de políticas públicas e estratégias de gestão eficientes. Considera-se que esta pesquisa pode servir de base para novos estudos sobre o teletrabalho, após a pandemia, especialmente em modelo híbrido, de modo que alguns órgãos públicos possam permanecer funcionando sem alterar a qualidade e atendimento das demandas públicas, no recorte da gestão escolar ante as demandas de pagamento do servidor da Educação escolar.

1. REVISÃO DE LITERATURA

Este tópico pretende buscar embasamento teórico em materiais publicados em livros, periódicos especializados, na jurisprudência além de outras publicações, com dados relacionados ao assunto em estudo, com o fim de compreender o regime de teletrabalho, elucidar os aspectos que levaram a inserção do teletrabalho e, em que moldes ele está funcionando na atualidade, bem como suas modalidades. Percebe-se que atualmente, o teletrabalho está em evidência, tanto na esfera pública, quanto na privada, a revisão bibliográfica corrobora com esta premissa.

1.1 Definições e características do teletrabalho e o teletrabalho na gestão pública

Neste tópico será explorado algumas questões relacionadas ao teletrabalho e esse na gestão pública, analisando estudos e pesquisas recentes sobre o tema, com o objetivo de compreender os impactos dessa prática na eficiência, produtividade e satisfação dos servidores, bem como nas relações de trabalho e no desempenho organizacional como um todo.

O termo teletrabalho – ou seus sinônimos, pode ser observado em Souza (2020, p.7) *apud* Mendes, Oliveira e Veiga (2020 *apud* Barros; Silva, 2010; Gaspar et al., 2012), *telecommuting, e-work, telework, home office, work from home*, trabalho remoto, trabalho a distância, trabalho virtual, trabalho flexível, trabalho móvel – é utilizado para definir aquele trabalho que é executado com o uso de tecnologias de informação e comunicação em um ambiente diferente do escritório ou instalação de produção, em que o trabalhador tem pouco ou nenhum contato pessoal com os colegas de trabalho. Para Garcia (1998)

[...] teletrabalho surgiu nos anos 70 e atualmente resulta de uma convergência de tendências como a flexibilidade do local de trabalho; período de trabalho flexível; uso integrado das tecnologias de telecomunicações e informática e um amplo uso da informação como matéria prima para a consecução do trabalho (Garcia,1998, p.8).

O mundo, tal como era conhecido antes da pandemia, não debatia tanto o teletrabalho, já que muitas empresas fizeram a opção por manter seus colaboradores trabalhando presencialmente. Após o isolamento social, esta opção tornou-se promissora e, por vezes, desejável. Para Silva e Silva (2021):

O teletrabalho, apresentou-se como a solução para se enfrentar as questões da urgência sanitária e vem se demonstrando como grande tendência diante os avanços tecnológicos e os da comunicação, que encurta o distanciamento de modo virtual entre patrão e funcionário, proporcionando uma maior flexibilização dos horários e atividades desempenhadas (Silva e Silva, 2021, p.2).

A excepcionalidade do momento permitiu a observação de uma crescente alteração de contrato de trabalho, que migrou do trabalho presencial para o trabalho remoto e as estruturas

organizacionais tradicionais estão dando lugar a modelos e arranjos laborais mais flexíveis, principalmente em tempos de mudança organizacional, aceleradas por crises, como a pandemia do novo coronavírus ou Covid-19. O teletrabalho compõe uma dessas perspectivas de trabalho na contemporaneidade (Belzunegui; Erro; Pastor, 2014; Caillier, 2013; Carnevale; Hatak, 2020; Konradt; Schmook; Malecke, 2000).

Atualmente, o teletrabalho está em forte evidência, tanto na esfera pública, quanto na privada, é importante citar que esta modalidade de trabalho tem amparo a partir da promulgação da Lei 13.467/2017 e está disposta no capítulo II – A, pelos Arts. 75 -A ao E.²

Para Vilarinho et al., (2020), com as novas tecnologias, a facilidade cada vez maior da integração da casa e escritório, bem como o retorno positivo das chefias e empregados envolvidos com o projeto, o teletrabalho manteve-se como modalidade de trabalho e estimulou sua continuidade, cujo normativo foi revisto em 2012 para abarcar as alterações legais impostas pela Lei nº 12.551/2011.

Na definição apresentada por Romar (2018, p. 191), o teletrabalho é: “O trabalho realizado fora das dependências do empregador, que não se confunde com trabalho externo, mas que é possível em razão da utilização dos meios tecnológicos e de comunicação. ”

Nas últimas duas décadas, à medida que novas tecnologias de produção e gestão foram introduzidas e desenvolvidas, a natureza do trabalho humano, as relações e interações sociais, o perfil do trabalhador ideal mudou rapidamente. Para Dutra e Villatore (2014):

[...]. Podemos afirmar que o Teletrabalho surgiu juntamente com as novas tecnologias, com os avanços da informática, que trouxeram maior mobilidade aos empregados no desenvolvimento do seu trabalho diário. As transferências de dados, de imagens e de informações pela internet em tempo real, permitiram uma mudança significativa nas relações de trabalho (Dutra, Vilatorre, 2014 p.142).

O Teletrabalho não é um modelo novo de trabalho no Brasil, no entanto, até meados de 2017, a única base legal que contribuiu, de certa forma, para regular esse sistema de trabalho era a Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011³, que modificou o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) - Decreto-Lei nº 5.452/1943.

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.
Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle

² Lei 13.467/2017 - 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.

³ Lei nº 12.551 de 15 de dezembro de 2011 que 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 direitos.

e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (Decreto-Lei nº 5.452/1943).

Essa alteração estabeleceu que o trabalho realizado na empresa, no domicílio do empregado e à distância não seriam considerados distintos, desde que os requisitos da relação de emprego estivessem presentes. A legislação brasileira conceitua o teletrabalho como:

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo (Redação dada pela Lei nº 14.442, de 2022).

A Organização Internacional do Trabalho – OIT⁴(1996), define o trabalho em domicílio – teletrabalho – como:

[...] todo e qualquer trabalho executado por um trabalhador em lugar à sua escolha, distinto dos escritórios ou oficinas do empregador, em troca de remuneração, com o propósito de elaborar um produto ou serviço de acordo com o exigido por esse empregador. Vale destacar o estudo que a Organização divulgou evidenciando melhorias de produtividade na faixa de 11% entre os teletrabalhadores (Organização Internacional do Trabalho – OIT 1996, p.)

Antes da pandemia, o teletrabalho já era uma prática adotada por algumas organizações, embora de forma menos generalizada e abrangente como a que se tornou durante o período de distanciamento social. No entanto, é importante ressaltar que o teletrabalho pré-pandemia ainda representava uma parcela relativamente pequena da força de trabalho em muitos setores e países e quase inexistente na esfera estadual na Rede de Educação de Minas Gerais.

Antes da pandemia da Covid-19, a OIT estimava que 7,9% da força de trabalho global (260 milhões de trabalhadores) trabalhava em casa de forma permanente. Embora alguns desses trabalhadores fossem “teletrabalhadores” à moda antiga, a maioria não o era, este dado inclui uma ampla gama de ocupações, que inclui trabalhadores industriais em domicílio (por exemplo, bordadores, costureiros), artesãos, proprietários de negócios autônomos e autônomos, bem como empregados (OIT,2020, p.3).

⁴ Organização Internacional do Trabalho - Guia Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 que tem por objetivo fornecer recomendações práticas e exequíveis para um teletrabalho eficaz, que são passíveis de ser aplicadas a um vasto leque de intervenientes; apoiar decisores na atualização de políticas já existentes; e proporcionar um referencial flexível através do qual tanto as empresas privadas como as organizações do setor público possam desenvolver ou atualizar as suas próprias políticas e práticas de teletrabalho.

Isso posto, compreende-se que o teletrabalho já era uma realidade entre profissões como *freelancers*, consultores, profissionais de tecnologia da informação, escritores, entre outros. Esses profissionais, em muitos casos, já desfrutavam da flexibilidade de trabalhar em casa ou de qualquer lugar com acesso à Internet.

O grande diferencial do teletrabalho é o fato de o trabalhador não precisar estar presente no escritório ou na sede da sua empresa todos os dias, situação que era comum há alguns anos atrás.

Essa abordagem permite que as organizações públicas aproveitem os benefícios do teletrabalho, como a redução de custos operacionais e a melhoria do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, em casos em que o regime é híbrido, mantêm a colaboração presencial e a interação entre os membros da equipe concomitantemente.

Ao discutir as perspectivas futuras do teletrabalho na administração pública, é fundamental analisar as tendências emergentes, as tecnologias inovadoras e os possíveis impactos na cultura e no serviço público como um todo.

O IBGE em suas Diretrizes Estratégicas para as Tecnologias de Informação e Comunicação reforça a governança de pessoas acerca do teletrabalho quando diz que: “Dadas as novas imposições do teletrabalho, torna-se fundamental a construção de elementos que possam mensurar e gerenciar o esforço laboral das pessoas, além de avaliá-las sob os aspectos de saúde e outros tantos (IBGE,2022)⁵.”

Deste modo, sua natureza recente demonstra a importância da análise de seus pontos positivos e negativos, com o intuito de torná-lo mais eficiente e viável para ambas as partes relacionadas (LIMA, 2020, p.12). Diante desta afirmativa é importante ressaltar que a Constituição Federal em seus artigos 6º e 7º, preocupou-se em garantir uma rotina adequada ao trabalhador, de modo que este não exceda aos limites do corpo humano, buscando evitar a exaustão física quanto psicológica, e consequentes problemas de saúde.

Para o teletrabalho o Juiz Almiro Eduardo de Almeida, afirma em sua obra literária “Direito à Desconexão nas Relações Sociais de Trabalho”, entendeu que:

[...] O direito à desconexão do trabalho consubstancia-se no direito de trabalhar e de, também, desconectar-se do trabalho ao encerrar sua jornada, fruindo verdadeiramente suas horas de lazer. Abarca o direito à limitação da

⁵ EGTI - Estratégia Geral para Tecnologias de Informação e Comunicação no IBGE para o período 2023 – 2024. Cujas pesquisas referem-se ao trabalho principal das pessoas ocupadas no quarto trimestre de 2022 que busca compreender a dependência dos trabalhadores plataformizados quanto ao valor a ser recebido pelo trabalho realizado, aos prazos para cumprimento de tarefas e à escolha de clientes, além da influência das plataformas na determinação da jornada de trabalho.

jornada e ao efetivo gozo dos períodos de descanso, que lhe permitem, justamente, a vida fora do ambiente laboral (Almeida, 2016, p.10.).

Nota-se, que a preocupação do legislador em buscar jurisprudência quanto ao direito à desconexão encontrado no trabalho de Dutra e Villatore, (2014, p.143), no qual trazemos o seguinte entendimento:

TRT-PR-26-10-2007 HORAS DE SOBREAVIDO DURANTE OS DIAS DESTINADOS A REPOUSOS REMUNERADOS. DIREITO. À DESCONEXÃO DO TRABALHO. [...]O direito à desconexão ao trabalho é presença marcante na doutrina de Jorge Luiz Souto Maior, valendo referir conseqüente excerto: “Dizem que Deus criou o homem à sua imagem e semelhança. O homem, por sua vez, criou a máquina, mas esta, sem que se perceba, está recriando o homem à sua imagem e semelhança. Na era da informação, o homem está sendo transformado em sua essência: está se criando o homem cibernético. Se não for, portanto, por uma questão de responsabilidade social, que se pense no problema da desconexão do trabalho, então, como uma forma do homem (enquanto gênero humano) encontrar-se a si mesmo, para que consiga ser pai, mãe, filho, amigo; para que leia livros, assista filmes etc.; para que tenha tempo para rir, chorar, se emocionar.... Não se adquire a plenitude do ser sem o sentimento. Este sentimento, aliás, é essencial até mesmo para que, ao retornar ao trabalho, o trabalhador consiga, enfim, enxergar as pessoas que estão à sua volta. A distância do trabalho permite até mesmo que a pessoa se veja no trabalho e consiga, então, avaliar criticamente sua postura, o que é essencial para, por mais paradoxal que pareça, atingir uma melhor eficiência no trabalho, mesmo que não seja este o propósito primordial da presente preocupação.” (TRT-PR-04149-2006-663-09-00-4-ACO-31148-2007 – 2ª. TURMA Relator: PAULO RICARDO POZZOLO Publicado no DJPR em 26-10-2007.⁶

Garcia (1998, p. 32) já chamava atenção para a desconexão do aqui e do agora, englobando a pluralidade do tempo e dos espaços como características da virtualização. Para Lévy (1966, p.21) “quando uma pessoa, uma coletividade, um ato, uma informação se virtualizam, eles se tornam, “não presentes” se desterritorializam”. A estas afirmativas, pode se consubstanciar a importância da reconexão com o agora, com os seus e, realça a importância de se reconectar com o mundo real e desconectar-se do trabalho. Neste sentido, Sako (2014) afirma que:

O impacto desse avanço tecnológico exige uma revisitação dos conceitos clássicos de direito laboral, que devem ser interpretados à luz dos direitos fundamentais e direitos humanos. Dessa forma, o ordenamento jurídico como um todo precisa incorporar as novas tecnologias para manter-se vivo e atual, cabendo em um primeiro momento a seus intérpretes redefinirem suas estruturas, atualizando e remodelando as normas para dar respostas às situações concretas. (Sako,2014, p. 15)

⁶ Jorge Luiz Souto Maior - Juiz do Trabalho, titular da 3ª Vara de Jundiaí/SP. Professor de Direito do Trabalho da Faculdade de Direito da USP. Obra sobre o direito à desconexão do trabalho até o nível necessário à preservação da vida privada e da saúde, considerando se essencial esta preocupação (de se desligar, concretamente, do trabalho).

O teletrabalho tem se tornado uma realidade cada vez mais presente na administração pública, impulsionado principalmente pela rápida evolução da tecnologia e pelas mudanças nas expectativas dos funcionários, bem como, na modalidade híbrida, vista como opção para que o trabalhador não se distancie totalmente dos seus pares uma vez que é realizado em mais de um espaço. Para Dutra e Villatore (2014):

A importância do teletrabalho reside no fato de que, não é mais necessário enviar o trabalhador ao trabalho, mas sim, enviar o trabalho ao trabalhador, onde quer que ele esteja, sem que isso prejudique ou influencie no bom andamento da realização da tarefa (Dutra, Vilatorre, 2014 p.143).

No entanto, a adoção do teletrabalho na administração pública também apresenta desafios e impactos na cultura organizacional e no serviço público, isto posto, entende-se que possa existir impactos positivos, como a possibilidade de atrair talentos de diferentes localidades, a redução de deslocamentos e a diminuição dos impactos ambientais causados pela emissão de poluentes.

Em uma pesquisa realizada entre os funcionários do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) sobre os lados positivos e negativos do teletrabalho 29,6% responderam como pontos negativos a falta de convívio com os colegas “...falta de humanidade, isto é, convivência diária entre as pessoas.” “...distancia-se dos verdadeiros colegas (Vilarinho et al., 2020, pag.14). Isto posto, compreende-se que o trabalho híbrido pode ser algo a ser pensado como ponto positivo que permeia entre as duas realidades.

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD COVID-19)⁷, coordenada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), em junho de 2020, 8,7 milhões de pessoas ocupadas no Brasil exerciam suas atividades por meio do teletrabalho, o que corresponde a 12,7% do total ocupado. Desse total, três milhões de pessoas atuavam no setor público (24,7% do total) e 5,7 milhões (8,0% do total) no setor privado.

Nesse sentido, o atendimento realizado pela área da educação, antes entendido como impossível de ser executado sem ser presencialmente, passou a adotar outros formatos. E essas novas configurações foram efetivadas no atendimento da administração escolar e no

⁷ Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: PNAD COVID19: novembro/2020 resultado mensal / IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento. resultados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD COVID19 para o mês de novembro de 2020. Desenvolvida no âmbito do Sistema Integrado de Pesquisas Domiciliares do IBGE - SIPD, é a primeira pesquisa divulgada com o selo de Estatística Experimental, recém-criado pelo Instituto. A PNAD COVID19 está sendo apresentada como Estatística Experimental pois ainda está sob avaliação, ou seja, ainda não atingiu um grau completo de maturidade em termos de harmonização, cobertura ou metodologia.

atendimento às escolas pelas SREs, sendo que as lacunas envolvendo informações qualitativas acerca do fenômeno neste órgão específico, serão preenchidas empiricamente *in loco*.

1.2 A resolução sobre o teletrabalho - Alterações nas regras do teletrabalho parcial e do teletrabalho integral excepcional

Em julho de 2020, o Governo do Estado publicou uma lei que dispôs sobre o regime de teletrabalho permanente para seus órgãos e entidades, através do Decreto Estadual 47.885/2020⁸, em forma de Projeto Experimental de Teletrabalho, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo cujo artigo 1º e incisos obram que:

Art. 1º – Este decreto dispõe sobre o Projeto Experimental de Teletrabalho, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e tem como objetivos:

- I – aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho do servidor público;
- II – promover a cultura orientada para resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;
- III – racionalizar tarefas e alocação de recursos;
- IV – estimular a inovação e a melhoria contínua do ambiente organizacional;
- V – aumentar a qualidade de vida do servidor;
- VI – contribuir para a redução de custos decorrentes do trabalho presencial;

No segundo capítulo deste mesmo Decreto, informa que o teletrabalho para o projeto experimental é definido como aquele realizado, em partes ou de maneira total, fora das dependências físicas das unidades dos órgãos ou entidades governamentais, fazendo uso das tecnologias de informação e comunicação (MINAS GERAIS, 2020a).

O regime especial de teletrabalho no Governo do Estado de Minas Gerais foi regulamentado pela Deliberação do Comitê Extraordinário COVID-19 nº 2, de 16 de março de 2020⁹, como medida de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento da Pandemia de COVID-19. O regime especial, publicado apenas três dias depois do decreto que regulamentou o projeto experimental de teletrabalho, acabou o substituindo, de maneira temporária.

⁸ Dispõe sobre Projeto Experimental de Teletrabalho, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.

⁹ DELIBERAÇÃO COMITÊ EXTRAORDINÁRIO COVID-19 Nº 2, DE 16 DE MARÇO DE 2020. Esta deliberação 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).

A política permanente de teletrabalho foi objeto da Lei 23.674/2020 que estabeleceu os princípios e diretrizes para adoção do teletrabalho no âmbito da administração pública estadual. Esta lei foi regulamentada posteriormente pelo Decreto Estadual 48.275/2021.

A esta cronologia observa-se a confirmação e a regulamentação no ano de 2023 com a publicação da Resolução SEPLAG Nº 057, de 31 de maio de 2023¹⁰, que dispõe sobre a autorização para realização do teletrabalho na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo de forma parcial ou integral e as modifica. Ela regulamenta a Política de Teletrabalho na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e aponta orientações para a execução do regime de teletrabalho em órgãos públicos no âmbito estadual.

Em 01 de junho de 2023 foi lançado um comunicado através da Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas¹¹ sobre a obrigatoriedade de retorno ao teletrabalho parcial ou sobre a necessidade da manutenção do teletrabalho integral, a partir de 1º de julho de 2023. A literatura destaca a importância de analisar as vantagens e desvantagens do teletrabalho para os diversos atores envolvidos. Segundo Mendes, R. A. de O., Oliveira, L. C. D., e Veiga, A. G. B. (2020) essa nova forma de trabalho se tornou cada vez mais abrangente, retratando a realidade social, das organizações, das condições econômicas, enfatizando que a globalização corroborou a competição, a flexibilização, a qualidade de vida e autonomia do servidor público para realização das suas tarefas e atendimento das demandas referentes às atribuições do seu cargo público.

A Resolução obra sobre como se dará o regime de teletrabalho na atualidade e as normas que deverão ser observadas para tal. Ela conta com orientações que isentam alguns servidores do retorno parcial, desde que preencham certos requisitos que não são motivos deste trabalho em questão,¹² bem como a avaliação da conveniência afim de verificar se a solicitação

¹⁰ RESOLUÇÃO SEPLAG Nº 057, DE 31 DE MAIO DE 2023 - Dispõe sobre a autorização para realização do teletrabalho na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo de forma parcial ou integral e as modifica.

¹¹ ALTERAÇÕES NAS REGRAS DO TELETRABALHO PARCIAL E DO TELETRABALHO INTEGRAL EXCEPCIONAL - Regulamenta a Política de Teletrabalho na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, e a Resolução Seplag nº 057/2023, que dispõe sobre a autorização para realização do teletrabalho.

¹² Vide Decreto nº 48.626/2023 - Altera o Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021, que regulamenta a Política de Teletrabalho na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.

atende todos os requisitos estabelecidos, inclusive a oportunidade da administração pública em autorizar o pedido e após a deliberação favorável.

Cabe ainda mencionar que a Resolução apresenta como pré-requisito para o teletrabalho não estar em cumprimento de estágio probatório, estando, portanto, excluídos os servidores em início de carreira. E ainda que está suspenso, a partir de 1º de julho de 2023, o teletrabalho na modalidade integral, exceto para as situações excepcionais previstas nesta resolução. O teletrabalho, nos moldes em que vem acontecendo, de maneira híbrida, é possível no setor em que se deu a pesquisa observacional, *in loco*, foco do próximo tópico.

2. METODOLOGIA

Esta parte da pesquisa teve o intuito de buscar compreensão de funcionamento do setor de Supervisão de taxação de pagamento da Superintendência Regional de Ensino após publicação do comunicado da Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas que obra sobre as novas formas de funcionamento deste e demais setores da administração executiva do Decreto n 48.626/2023, que altera o Decreto n 48.275/2021, que regulamenta a Política de Teletrabalho na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, e a Resolução Seplag n 057/2023, que dispõe sobre a autorização para realização do teletrabalho.

O procedimento metodológico adotado para este trabalho é o de pesquisa qualitativa e exploratória, que consistiu em realizar uma revisão bibliográfica na literatura seguindo uma modalidade de pesquisa descritiva e pesquisa de campo a partir de observação *in loco*, alternando ora participante como observador, ora observador como participante, do comportamento em ambiente real, alternada com posterior conversação com os servidores do setor para entendimento destes processos aliada a experiência profissional. [...] neste contexto o pesquisador negocia e obtm um consentimento prévio do grupo para poder observ-los e realizar o estudo (Marietto, 2018, p.3).

O roteiro de observação seguiu um modelo que será explicitado no quadro a seguir:

Quadro 1 - Roteiro de observação para coleta de dados

Local escolhido	Superintendência Regional de Ensino, Metropolitana A. Setor de taxação de pagamentos.
Público-alvo	Taxadores de pagamento.
Data/Horário	Das 8h30min às 17h30min dos dias 11 a 15 do mês de setembro de 2023.
Descrição do ambiente	A sala onde se localiza o setor de taxação  distante das demais presentes na Metropolitana A, e por isso não tem muito ruído externo. A ventilação e a iluminação do ambiente são razoáveis. São 17 mesas, uma para cada taxador, nestas mesas cada taxador tem um computador com duas telas, além de calculadora e outras mterias de cálculo. Todo o trabalho é manual que envolve muito cálculo, análise e pesquisa.
Comportamento observado durante o expediente	Os taxadores são divididos em funções específicas dentro do setor, mas trabalham em regime de colaboração mútua. O ambiente  ruidoso dependendo do dia do mês em função do fechamento da folha de pagamento.

Tipos de interação com as demais pessoas	Os taxadores interagem entre si, buscando opiniões e tirando dúvidas sobre o trabalho em si. São muitas Resoluções e Leis a se considerar para efetuar os cálculos de maneira precisa.
Expressão dos taxadores durante o expediente	Os taxadores estão sempre tensos e com muita pressa em função deste trabalho manual de acertos financeiros pertinentes ao setor, motivo pelo qual o trabalho não apresenta rendimento.

A pesquisa de campo esteve focada na coleta de informações para a apreensão empírica das especificidades do setor abordado por esta pesquisa. “É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações que ocorrem naquela realidade” (Gil,2008, p.119).

Para Gil (1999):

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas (GIL, 1999, p.27).

Este procedimento relaciona-se com os objetivos desta pesquisa quando busca compreensão da importância de manter e validar o do regime de teletrabalho no setor de taxaço de pagamento da superintendência, aliado a fatores como qualidade de vida dos funcionários, aumento da eficiência e produtividade no setor, promover a inclusão e a sustentabilidade, manutenção de talentos, redução de gastos com deslocamento e economia de gastos. Não obstante acredita-se que é importante equilibrar os benefícios do teletrabalho com as necessidades e a cultura específicas de cada empresa.

Foi adotada a metodologia de participante como observador do comportamento em ambiente real, alternada com posterior conversação com os servidores do setor para entendimento destes processos aliada a experiência profissional. [...]neste contexto o pesquisador negocia e obtém um consentimento prévio do grupo para poder observá-los e realizar o estudo (Maretto,2018, p.3).

3.ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A observação se deu no setor de pagamento da Superintendência Regional de Ensino, durante os dias s 19 a 23 do mês de junho de 2023 na SRE no setor de Supervisão de taxaço de pagamento. Foi adotada a observação silenciosa do comportamento em ambiente real,

alternada com posterior conversação com os servidores do setor para realizar o levantamento da implantação da Resolução SEPLAG N° 057, bem como compreender as impressões dos servidores em relação ao teletrabalho. Para Marietto 2018, p.11) “a tipificação e as competências esperadas do pesquisador forneceram os elementos para a sugestão de um roteiro, não exaustivo, para operacionalização da etapa de coleta de dados do método.”

A Superintendência Regional de Ensino-Metropolitana A, tem uma média de 160 servidores. São divididos em diretorias e seus respectivos setores. Esses setores são divididos em 4 diretorias. A diretoria na qual funciona o setor de taxaço de pagamento dos servidores contratados, faz parte da DIPE que tem 51 servidores. Estes 51 servidores estão divididos em 11 setores, no qual têm-se 37 em teletrabalho e 14 servidores totalmente presenciais. O setor do pagamento é o maior setor em número de servidores, são 20 ao total e 01 estagiário. Dentre estes, 8 servidores trabalham totalmente presencial e 12 estão em regime híbrido de teletrabalho.

O setor de supervisão de taxaço de pagamento é o setor responsável pelo fluxo de pagamento dos servidores convocados e contratados temporariamente para o exercício da função pública na Educação. Nele, todos os benefícios dos servidores contratados são calculados e pagos manualmente e isso representa mais de 50% do funcionalismo da Educação do Estado de Minas Gerais. Destacamos que se trata de um setor extremamente técnico e que lida com os sistemas informatizados de pagamento (PRODEMGE) da Rede Estadual de Ensino, lidando diretamente com os gestores escolares.

Importa salientar que a folha de pagamento dos efetivos é lançada pela coordenação da Superintendência e é gerada automaticamente pela SEPLAG¹³, porém o cálculo de benefícios é feito manualmente.

Quanto à disponibilidade de mão de obra, o setor funciona com 17 supervisores de taxaço e mais dois supervisores de apoio que trabalham na elaboração de relatórios gerais do setor sobre licença saúde, mais um coordenador do setor.

Considerando esta modalidade e sua flexibilidade na rotina laboral, foi possível observar que o setor conseguiu reter bons servidores de longa carreira que pretendiam aposentar e ainda não o fizeram devido ao trabalho híbrido o que pode ser considerado como mais um ponto positivo. Afinal, a flexibilidade que esse modelo traz é um fator de atração para os novos talentos, e retenção para os colaboradores que já estão na empresa.

¹³SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais
Decreta e regulamenta as alterações na “Política Permanente de Teletrabalho”, que continua em vigor no Estado.

Durante a visita, *in loco* foi possível verificar que a organização e distribuição interna do trabalho é feita de maneira a não sobrecarregar aos analistas. Cada analista atende 30 das 150 escolas na região de Belo Horizonte, divididas em 3 metropolitanas (A, B e C). Destas escolas, são atendidos somente os diretores e secretários escolares que estão responsáveis por gerir a folha do pagamento, frequência, licenças saúde, entre outras demandas do setor de pessoal conforme expressa a Resolução SEE Nº 4.789, de 11 de novembro de 2022 ¹⁴ em seu artigo 3º:

Art. 3º - Compete ao diretor da Unidade de Ensino organizar o Quadro de Pessoal, registrar e atualizar os dados de pessoal no SYSADP (Quadro de Escola e Quadro de Horários), com base no disposto nesta Resolução, em seus anexos e em instruções complementares.

Vale evidenciar que estas demandas observadas nas escolas terão que ser validadas pelos supervisores de taxaço:

Art. 2º - Compete ao ANE/IE conferir a autenticidade e a exatidão da documentação da Unidade de Ensino, referendando-a antes de seu encaminhamento à SRE.

Para esta função e, por ser tratar de cargo de confiança¹⁵, exige-se um perfil característico e, os analistas recebem remuneração de função gratificada, por ser cargo com dedicação exclusiva. Cada supervisor aprende a desempenhar as atribuições da função no próprio setor, por treinamento interno, sendo servidores de difícil substituição. Em virtude disso, há um revezamento de escola para cada taxador de 4 em 4 meses de modo que nenhum servidor fique com o mesmo grupo de escolas por muito tempo, para tornar possível o atendimento em caso de ausências ou substituições necessárias. Em outros termos, trata-se de um setor extremamente técnico e dinâmico.

O sistema de pagamento fica aberto por 3 semanas para lançamentos e uma semana por mês a folha é gerada automaticamente e, nesta semana, os supervisores executam tarefas burocráticas além das de pagamento, até que o sistema abra novamente para novos lançamentos.

Durante o andamento da pesquisa verificaram-se alguns pontos e, foi possível perceber que após a implantação da Resolução constatou-se a necessidade de atender às escolas presencialmente.

¹⁴ RESOLUÇÃO SEE Nº 4.789, DE 11 DE NOVEMBRO DE 2022 Que estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Unidades de Ensino na Rede Estadual da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG).

¹⁵ SEPLAG MG - Gesta sobre normas e diretrizes a respeito dos cargos e funções de confiança do Poder Executivo Estadual.

Os supervisores trabalham em modalidade híbrida que funciona 3 vezes por semana em teletrabalho e 2 vezes por semana presencialmente, com registro em ponto digital para fins de frequência. Na modalidade de teletrabalho é entendida pelo cumprimento das metas definidas para cada servidor.

Para isto foi elaborado um plano individual para o servidor que estabelece um conjunto de regras, estabelecidas pela chefia imediata, que determina como o regime de teletrabalho se aplicará ao servidor. Nele é definida a modalidade em que o servidor trabalhará (integral ou parcial - caso ambas estejam disponíveis ao órgão ou unidade).

Esta dinâmica, no setor de taxaço de pagamento, foi determinada pela superintendente, a partir do que considerou ideal, cadastrando no sistema os projetos, rotinas e atividades do setor. As circunstâncias que guiaram essa decisão basearam-se no Art.3º do Decreto nº 48.275, de 24/09/2021 inciso III:

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

Miessa e Correia (2018) já tratavam dessa dinâmica quando afirmavam que:

Será considerado teletrabalhador o empregado que presta a maior parte de seus serviços em sua residência ou em outro local diverso do estabelecimento de seu empregador e que possa se comunicar com seu empregador por meio de tecnologias de informação e de comunicação, como e-mails, WhatsApp, Facebook, SMS, telefone, entre outras. (Miessa, Correia, 2018, p.236).

O controle da execução das tarefas atribuídas a cada supervisor de taxaço pode ser monitorado pelo órgão central da SEE a partir do registro realizado no SISAP, mediante ao uso de senha individual. Sendo possível também para o servidor dimensionar a execução de suas tarefas. Para Silva e Silva (2021):

É considerável que décadas atrás era algo inviável o controle de jornada do trabalhador à distância, pois não havia nenhuma forma de controle do tempo de trabalho, entretanto, atualmente com o avanço tecnológico, há diversas formas de controle da jornada dos teletrabalhadores, existem aplicativos que possibilita que o empregador possa acompanhar o trabalho a partir de qualquer lugar, enviar instruções e cobrar a execução do trabalho, como se o trabalhador estivesse no interior da empresa (SILVA E SILVA, 2021, p.4)..

A SEPLAG também elaborou um “Manual do ponto digital¹⁶” em que elucida as funcionalidades do regime de teletrabalho definitivo e discute os principais conceitos do novo regime de teletrabalho.

Foi desenvolvida e disponibilizada no Sistema Ponto Digital uma nova estrutura de gestão dos dados relativos ao teletrabalho. Nessa nova estrutura ainda será possível ter acesso aos relatórios do regime especial adotado durante a pandemia e às novas funcionalidades do regime definitivo. No regime definitivo de teletrabalho a presença para fins de frequência será substituída pelo cumprimento das metas definidas para cada servidor e a respectiva aprovação da chefia a respeito da apuração das metas, conforme definido no art. 14 do Decreto 48.275/2021.

Silva (2014, p 65) citando Čale (2013) informa que o gerente de equipes virtuais, ou seja, de equipes de trabalhadores fisicamente distantes, devem criar redes de comunicação como meio de motivação e de ligação de todos os integrantes. Para ele a verdadeira liderança é fazer com que o liderado aprenda a gerir a si mesmo.

Para Kaled (2020, p 180), “O teletrabalho tem se destacado como uma forma de contratação oferecem diversas vantagens para os trabalhadores. Apesar de apresentarem peculiaridades e desafios específicos, as evidências apontam para um cenário em que as vantagens superam as desvantagens.”

Para Rocha e Amador (2018), tem havido nos últimos anos uma forte tendência de aceitação e crescimento desse tipo de emprego em todo o mundo, embora tenha despertado novas inquietações quanto às suas vantagens e desvantagens.

A Carta de Conjuntura do Ipea nº 47 - Potencial de Teletrabalho na Pandemia: um retrato no Brasil e no mundo, utilizando PNAD Contínua do IBGE (1º trimestre de 2020)¹⁷ estimou o quantitativo e percentual de indivíduos em ocupações viáveis de serem realizadas via teletrabalho no Brasil segundo esse estudo, as principais ocupações passíveis de trabalho na forma remota são as detalhadas na Figura 1.

¹⁶ Regime de Teletrabalho definitivo - PONTO DIGITAL - No regime definitivo de teletrabalho, a presença para fins de frequência foi substituída pelo cumprimento das metas definidas para cada servidor e a respectiva aprovação da chefia a respeito da apuração das metas, conforme definido no art. 14 do Decreto 48.275/2021.

¹⁷ Carta de Conjuntura (2020 - 2º Trimestre - nº 47) É uma publicação acadêmica com periodicidade trimestral ou quadrimestral sobre o comportamento das principais variáveis da conjuntura econômica.

FIGURA 1 - Ocupações passíveis de teletrabalho em percentuais

Grandes Grupos COD		
Código	Descrição	Ocupações passíveis de teletrabalho (%)
1	Diretores e gerentes	61%
2	Profissionais das ciências e intelectuais	65%
3	Técnicos e profissionais de nível médio	30%
4	Trabalhadores de apoio administrativo	41%
5	Trabalhadores dos serviços, vendedores dos comércios e mercados	12%
6	Trabalhadores qualificados da agropecuária, florestais, da caça e da pesca	0%
7	Trabalhadores qualificados, operários e artesãos da construção, das artes mecânicas e outros ofícios	8%
8	Operadores de instalações e máquinas e montadores	0%
9	Ocupações elementares	0%
0	Membros das forças armadas, policiais e bombeiros militares	0%

Fonte: PNAD Contínua primeiro trimestre de 2020/IBGE.

As perspectivas sobre novas formas de emprego que surgiram significativamente durante o período de isolamento provavelmente se tornarão mais predominantes. Nesta tabela, pode-se localizar que o percentual de trabalhadores de apoio administrativo é um número a ser considerado para viabilizar a manutenção desta modalidade, em destaque na SRE, uma vez que, foi possível perceber que é um desejo geral dos servidores deste setor, a permanência desta forma híbrida de trabalho.

Também concorda com uma pesquisa realizada pelo *Brazil Journal*¹⁸, em que 76% dos brasileiros preferem o modelo híbrido, por considerarem a melhor opção para o seu estilo de vida atual, e 70% gostariam de ir ao escritório mais de uma vez por semana.

Esta pesquisa aponta uma forte tendência para o futuro e uma possível solução para o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, que a maioria dos trabalhadores almejam e seus resultados indicam a importância de gestores e empresas caminharem em direção ao futuro, ouvindo e equilibrando as demandas de colaboradores e de seus negócios.

Para Lima (2020):

É importante esclarecer que, independentemente de qualquer questão que possa ser levantada, não poderá existir qualquer discriminação quanto à proteção jurídica, entre qualquer espécie de trabalhador, seja ele à distância ou o convencional. Este amparo está expresso na Constituição Federal, que regulamenta os direitos básicos dos trabalhadores em seu artigo 7º, o qual abrange todos os trabalhadores, sem qualquer distinção. Sendo assim, os princípios constitucionais da dignidade da pessoa humana e da igualdade devem ser observados (LIMA,2020, p.21).

¹⁸ Futuro do trabalho- Um levantamento batizado de “Redefinindo os modelos de trabalho na América Latina” prevê que 76% dos brasileiros preferem modelo híbrido.

Aqui se reforça a importância de uma regulamentação sempre atualizada como está, prevista pelo comunicado emitido pela SGGP de 01/06/2023, que confirma e redireciona o Decreto nº 48275, de 24/09/2021, as alterações nas regras do teletrabalho parcial e do teletrabalho integral excepcional na Superintendência.

Sobressai-se o aspecto de que, a flexibilização que se apresenta nos moldes do teletrabalho, impõe-se a valorização do trabalho humano, pois esta valorização consta como um dos fundamentos constitucionais presentes no art.193 do texto constituinte:

Art. 193. A ordem social tem como base o primado do trabalho, e como objetivo o bem-estar e a justiça sociais.

Ainda é importante reforçar no texto constituinte que:

Parágrafo único. O Estado exercerá a função de planejamento das políticas sociais, assegurada, na forma da lei, a participação da sociedade nos processos de formulação, de monitoramento, de controle e de avaliação dessas políticas. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 108, de 2020).

Esta premissa garante assegurar e melhorar as condições de pactuação das relações de trabalho de modo a garantir bem-estar e justiça social nestas relações a fim de valorizar a condição humana do trabalhador.

Foi possível perceber que, em sua maioria, os servidores do setor de taxação, consideram o teletrabalho em modelo híbrido um modelo positivo, considerando a diminuição do stress, maior tempo com a família, melhoria na alimentação, menor ônus financeiro, pois viabiliza a diminuição do consumo de vestuário, calçados e produtos afins que são utilizados para locomoção na modalidade presencial., causando impacto financeiro positivo para os servidores. Também que a modalidade híbrida possibilita interagir com os colegas de setor, nos dias em que o labor é presencial.

Ainda nas observações e, no que poderia ser considerado um ponto negativo acerca do trabalho híbrido, envolvendo a dimensão da tecnologia, percebeu-se que, embora o trabalho remoto possa ser associado aos desafios de comunicação, a SRE adotou ferramentas tecnológicas que melhoraram a colaboração virtual, motivo pelo qual, a disponibilidade de equipamentos para realização do teletrabalho deixa de ser uma obrigação aos servidores para realização do teletrabalho, passando a ser uma diretriz para a administração pública.

A Lei 23.674/2020 prevê, em suas diretrizes, o fornecimento e manutenção dos recursos tecnológicos, físicos e infraestruturas aos servidores em regime de teletrabalho, bem como oferta e acesso a equipamentos de proteção individual e ergonômicos necessários ao teletrabalho (MINAS GERAIS, 2020c).

A isso, Silva (2014.p 66) informa que: “faz parte das funções do telegerente prover e garantir os recursos necessários para que as atividades dos teletrabalhadores, não sejam interrompidas, ou seja, tudo o que for necessário em tempo hábil.” Cale (2013)¹⁹ citado por Silva (2014. p.65). corrobora desta premissa quando diz que os recursos podem ser desde a simples liberação de acesso à plataforma de trabalho até equipamentos e treinamentos.

Também foi observado que uma ou outra necessidade de comunicação e colaboração entre os servidores, geralmente são feitas em reuniões virtuais, plataformas de mensagens e compartilhamento de documentos que eles consideram eficazes e suficientes, mesclados com os dias presenciais.

Durante a visita ficou evidente que os servidores do setor estão adaptados ao trabalho híbrido e, devido a isso, o atendimento é realizado conforme as metas previstas pela SRE.

Também se observou que este modelo híbrido é preferido entre os trabalhadores que relatam melhoria na qualidade de vida e satisfação com o trabalho. Para eles, durante conversação informal, esta flexibilidade proporciona maior autonomia para organizar tarefas, maior interação com a família, melhor qualidade de vida, menos stress em deslocamentos e redução no tempo de deslocamento.

Uma pesquisa realizada pela empresa CISCO²⁰ mostrou o impacto do trabalho híbrido na produtividade, bem-estar e felicidade dos trabalhadores. A pesquisa revelou que:

Globalmente, 82% dos trabalhadores dizem que a capacidade de trabalhar em qualquer lugar os tornou mais felizes. 60% sentiram que sua produtividade aumentou. No Brasil, o índice é de 71,6%. 76% afirmaram ter economizado enquanto trabalhavam em modelo home office em média até US\$ 8 mil por ano, globalmente. No Brasil 73,9% afirmam que economizou nos últimos 12 meses uma média de US\$ 7.800 (cerca de R\$ 38 mil). 6 em cada 10 trabalhadores dizem que a produtividade e a qualidade do trabalho melhoraram. Apenas 1 em cada 4 funcionários (25%) sente que sua organização está muito preparada para o trabalho híbrido. No Brasil, 28,3% afirmam ter essa sensação.

Neste estudo, a Cisco perguntou aos entrevistados “Os empregados estão prontos para o trabalho híbrido, e você?” Ante esta pergunta, constatou-se que seis em cada dez (61%) trabalhadores acreditam que a qualidade do trabalho melhorou. No Brasil, esse número é de

¹⁹ Antonio Čale - Masaryk University - Faculty of Informatics - Trabalho de tese cujo objetivo é explorar as tendências atuais na gestão de equipes virtuais em empresas de TIC. Trabalho disponível em inglês como um dos idiomas, necessitando tradução (Grifo próprio).

²⁰ Estudo da Cisco mostra o impacto do trabalho híbrido na produtividade, bem-estar e felicidade dos trabalhadores- Cisco Systems, Inc. Estatísticas retiradas das pesquisas com fidelidade para confirmar veracidade dos fatos disponíveis na pesquisa (grifo próprio)

72,3%. A produtividade aumentou para 60% dos respondentes no mundo todo, e no Brasil o índice é de 71,6%.

A pesquisa da CISCO examinou o impacto do trabalho híbrido em cinco categorias de bem-estar – emocional, financeiro, mental, físico e social –, sendo que mais de três quartos dos entrevistados (78%) afirmaram que o trabalho híbrido e remoto melhorou vários aspectos de seu bem-estar.

Regra geral, a implementação e a regulação do teletrabalho, nos moldes integral e parcial, é vista como positiva, pois permite à administração pública, foco desta pesquisa, ou até mesmo a rede privada avançar a par das mudanças provocadas pelas tecnologias de comunicação e informação nos modelos de trabalho mais convencionais. O teletrabalho é uma tendência crescente que oferece benefícios tanto para os colaboradores quanto para a empresa.

Sugere-se como proposta de intervenção, tendo em vista que, a resolução acerca do teletrabalho na Superintendência ainda ser permanente, mas não é definitiva, haja visto que, a possibilidade de convocação dos servidores em caso de necessidade de prestação do serviço de modo presencial, permanece inalterada.

Quadro 2 - Proposta de intervenção

Elemento	Proposta
Ação	Implementar um programa de trabalho híbrido flexível, adaptado às necessidades individuais dos colaboradores e às demandas específicas de cada função.
Agente	A Superintendência Regional de Ensino juntamente com a equipe de taxadores em colaboração com a SEPLAG.
Modo	Observar o disposto na Resolução SEPLAG N° 057, de 31 de maio de 2023 que define no art.2, incisos I a X, a avaliação das políticas de disponibilidade para o regime de teletrabalho.
Efeito	Melhor qualidade de vida, aumento de produtividade, retenção de talentos, redução de custos, cultura e inovação
Detalhamento	Comunicar claramente o desejo dos funcionários do setor de taxação de pagamento, permanecer em regime de trabalho híbrido, nos moldes em que vem acontecendo, bem como, explicar os benefícios e expectativas, oferecendo dados que comprovem sua funcionalidade, a exemplo de economias de custos significativas para o Estado e para o servidor, oferecendo métricas de desempenho que avaliam atestam o sucesso desta modalidade, pelo período em que vem funcionando mesmo após a crise sanitária da COVID -19.

Essa proposta visa criar um ambiente de trabalho mais flexível e adaptável, beneficiando tanto a empresa quanto seus colaboradores, promovendo a produtividade e a satisfação no trabalho.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho intencionou compreender como se deu o processo da implantação do teletrabalho no setor de supervisão de taxaço de pagamento na Superintendência de Gestão Regional de Ensino da Rede Estadual de Minas Gerais, Metropolitana A, setor de taxaço de pagamento dos servidores contratados. Para isso, buscou-se uma explanaço básica sobre Direito do Trabalho, um aprofundamento na temática do teletrabalho, seus principais conceitos e os princípios que o nortearam e sua evidência após a crise sanitária causada pelo COVID 19.

As principais dificuldades referentes encontradas foram infraestrutura tecnológica e o anseio acerca da satisfaço dos servidores sobre as métricas de desempenho.

Buscou-se ainda a compreensão do contexto que motivou a permanência de maneira híbrida em especial aos servidores dos órgãos e entidades de Minas Gerais como resposta à emergência de saúde pública provocada pelo coronavírus, que abriu precedentes nunca vistos em relação a essa modalidade de trabalho, com um recorte para a Secretaria Regional de Educação.

Percebeu-se que a regulamentação do teletrabalho no Governo do Estado de Minas Gerais materializou-se em 2021, a partir da previsão do projeto experimental de teletrabalho, que visava implementar o novo modelo de trabalho em 6 órgãos/entidades do Governo, como foco na melhoria e aumento de eficiência do serviço público, bem como melhoria na qualidade de vida dos servidores.

Com este trabalho foi possível identificar os limites e possibilidades da execução do atendimento técnico realizado pelas SREs às escolas, na modalidade de trabalho híbrido. A utilização do teletrabalho pela administração pública estadual incorporou práticas trabalhistas inéditas na área da educação pública e objetivou uma reflexão crítica sobre a sua implantação.

Buscou-se evidências nas organizações públicas através de decretos emitidos pelo Governo do Estado de Minas Gerais no período pandêmico, que regulamentou a política de teletrabalho, iniciado com um projeto experimental, passando por um regime especial e culminando na regulamentação da política, até então, permanente.

Essa modalidade de teletrabalho parcial é uma forma de flexibilização destas relações, cujo ideal almejado é a redução de custos das empresas e a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, desde que estejam caracterizados e garantidos os pressupostos da relação de emprego.

Ao analisar o objetivo geral desta pesquisa, percebe-se que os desafios enfrentados para implantação e continuidade do teletrabalho na gestão pública, dentro da área da educação, se chocam com as antigas formas de organização do trabalho no setor público. Sendo necessário

que uma percepção de gestão mais contemporânea, que responda às demandas urgentes da sociedade sejam parte basilar da organização do trabalho.

Para além da legislação construída a partir de decretos e resoluções que possuem certa fluidez na administração pública, seria necessária a incorporação da prática de teletrabalho no regime estatutário, garantindo a continuidade na esfera trabalhista. É necessária uma revisão de sua regulamentação para adequá-la ao ordenamento jurídico brasileiro, e, com isso, estará efetivamente garantida a proteção jurídica dos teletrabalhadores, tendo em vista os direitos fundamentais e os princípios fundamentais do direito ao trabalho garantidos pela Constituição Federal.

O regime híbrido não onera a prestação de serviço e os atendimentos às gestões e secretários escolares acompanhado pelo Setor de Supervisão de taxação de pagamento. Isso pôde ser constatado in loco pela observação dos atendimentos presenciais pré-agendados bem como pelas respostas rápidas às demandas dos servidores em trabalho.

Consciente de que esta temática não se esgota neste trabalho, pois muito mais haveria a dizer, dado que as pesquisas indicaram que é possível conciliar qualidade de atendimento e satisfação profissional com qualidade de vida dos servidores mesmo em regime de trabalho híbrido.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. E.; SEVERO, V.S. **Direito à Desconexão nas Relações Sociais de Trabalho**. 2. ed. São Paulo: LTR, 2016.
- ARAÚJO, Tânia Maria De. **Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público**. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/LQnfJLrjgrSDKkTNyVfgnQy/?lang=pt>. Acesso em: 09 jul. 2023.
- BARBA FILHO, Roberto Dala. **Reforma Trabalhista & direito material do trabalho**: atualizada de acordo com a MP 808 de 14.11.2017. Curitiba: Juruá, 2018.
- BELZUNEGUI, A.; ERRO, A.; PASTOR, I. **The telework as an organizational innovation in the entities of the third sector**. Journal of Electronic Commerce in Organizations, v. 12, n. 1, p. 1-15, jan./mar. 2014.
- BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 28.ed. Brasília: Câmara dos Deputados, 2007.
- Brasil. Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. **Medidas não farmacológicas de prevenção e controle da pandemia do novo coronavírus**. Brasília, 2021.
- ČALE, Antonio. **Managing virtual teams**. Master thesis. Masaryk University. Disponível em: https://is.muni.cz/th/lfquu/387125_Master_Thesis_Antonio_Cale_Managing_Virtual_Teams.pdf. Acesso em 23 ago. 2023.
- DUTRA, Silvia Regina Bandeira. VILLATORE. Marco Antônio César. **Teletrabalho o direito à desconexão**. 2014. Disponível m: https://www.academia.edu/40581240/teletrabalho_artigos_teletrabalho_e_o_direito_%c3%80_desconex%c3%83o. Acesso m 22 ago. 2023.
- EGTI - **Estratégia Geral para Tecnologias de Informação e Comunicação no IBGE para o período 2023 – 2024**. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/np_download/novoportal/documentos_institucionais/EGTI_2023-2024.pdf. Acesso em 21 ago.2023.
- GARCIA, Claudio Costa. **A problemática da implantação do teletrabalho**.1998. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-984N2C/1/cl_udio_costa_garcia.pdf. Acesso em: 23 ago. 2023.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. 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.

IDC - International Data Corporation (IDC Brasil). **Estudo da IDC Brasil aponta que mercado brasileiro de PCs cresceu 37% em 2021**. Disponível em: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prLA49041522>. Acesso em 02 set. 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estratégia Geral para Tecnologias de Informação e Comunicação no IBGE para o Período 2023 – 2024**. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/np_download/novoportal/documentos_institucionais/EGTI_2023-2024.pdf. Acesso em 21 ago. 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: primeiro trimestre de 2020**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

JARDIM, G. B. F. (2018). **Teletrabalho no âmbito público: perspectivas da eficiência na gestão pública**.

JORIC, Carlos. **O teletrabalho nasceu de outra crise**. Unisinos, 2020. Disponível em: [https://www.ihu.unisinos.br/categorias/599210-o-teletrabalho-nasceu-de-outracrise#:~:text=%E2%80%9CTeletrabalho%E2%80%9D%20\(telecommuting%2C%20em,na%20Guerra%20do%20Yom%20Kipur](https://www.ihu.unisinos.br/categorias/599210-o-teletrabalho-nasceu-de-outracrise#:~:text=%E2%80%9CTeletrabalho%E2%80%9D%20(telecommuting%2C%20em,na%20Guerra%20do%20Yom%20Kipur). Acesso em: 09 jul. 2023.

KALED, G. S. P. B. (2020). **O regime de teletrabalho e o direito a desconexão**. Percurso, 1(32), 173-188.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência: O futuro do pensamento na era da informática**. São Paulo: Editora 34, 1997.

LIMA, Hugo Ferreira De. **O teletrabalho e a pandemia do COVID-19.2020**.

Disponível em:

<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1346/2/O%20O%20E%20A%20PANDEMIA%20DO%20COVID-19.pdf>. Acesso em: 09 de ago. 2023.

MAIOR, Jorge Luiz Souto. **Do direito a desconexão do trabalho**. Disponível em:

https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/108056/2003_maior_jorge_direito_desconexao.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 02 set 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução SEPLAG nº 057, de 31 de maio de 2023**.

Disponível em:

https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento_detalhado/2023/gestao-de-pessoas/resolucao-seplag-no-057.pdf. Acesso em: 09 de ago. 2023.

_____ **Alterações nas regras do teletrabalho parcial e do teletrabalho integral**
Resolução SEPLAG Nº 057, DE 31 DE MAIO DE 2023.

Disponível em:

https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento_detalhado/2023/gestao-de-pessoas/resolucao-seplag-no-057.pdf. Acesso em: 09 de ago. 2023.

_____ Decreto nº 48.626/2023 - **Altera o Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021, que regulamenta a Política de Teletrabalho na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.**

Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48626/2023/>. Acesso em: 09 de ago.2023.

_____ Decreto nº 4.789, de 11 de novembro de 2022 - **Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Unidades de Ensino na Rede Estadual da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG).**

Disponível em:

<https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/RESOLU%C3%87%C3%83O%20SEE%20N%C2%BA%204.789,%20DE%2011%20DE%20NOVEMBRO%20DE%202022.pdf>. Acesso em: 23 ago. de 2023.

_____ Lei nº 23.674, de 09 de julho de 2020. **Estabelece princípios e diretrizes para as ações relativas à adoção do teletrabalho no serviço público estadual e dá outras providências.** Minas Gerais, Belo Horizonte. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/23674/2020/>. Acesso em: 23.ago 2023.

ROMAR, Carla Teresa Martins. **Direito do Trabalho Esquemático**. 5ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2018;

NILLES, Jack M. **Fazendo do Teletrabalho uma realidade: um guia para tele gerentes e teletrabalhadores**. São Paulo: Futura, 1997.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. **OIT defende melhor proteção para trabalhadores em domicílio.**

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. Cadernos Ebape. br, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.

SAKO, E. S. A. **Trabalho e novas tecnologias: Direitos On-Line Ou Direitos De 4ª Geração**. São Paulo, LTR, 2014.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. In: Metodologia de pesquisa. 2006. p. xxiv, 583-xxiv, 583.

SCHMIDT, Marina. **Modalidade de home office ganha projeção em empresas dos setores público e privado**. 2016. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/08042016-modalidade-de-home-office-ganha-projecao-em-empresas-dos-setores-publico-e-privado/>. Acesso em: 15 jul.2023.

SILVA, Gustavo Martinato Gonçalves. SILVA, Ricardo Talles Costa. **Teletrabalho no contexto da pandemia do Covid 19**. Repositório ANIMA educação. Bacharelado em Direito pelo Centro Universitário Una de Betim.2021.

SOUZA, Juliana Zатели de. **Perspectivas e desafios do teletrabalho na administração pública federal diante da pandemia da COVID-19**. 2020

Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6098/1/TCC_ENAP_Juliane%20Zатели.pdf.

Acesso em: 09 de ago. 2023.

Organização Internacional do Trabalho - **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19** - Guia prático. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf. Acesso em: 07 de ago.2023.

VILARINHO. Karina Pereira Bastos. *et al.* Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? *In Revista do Serviço Público* (RSP), Brasília 72 (1) 133-162 jan/mar 2021 | 133. Disponível em:

[file:///C:/Users/deiaf/Downloads/4938-Texto%20do%20Artigo-17807-1-10-20210331%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/deiaf/Downloads/4938-Texto%20do%20Artigo-17807-1-10-20210331%20(1).pdf). Acesso em: 09 ago. de 2023.