

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG  
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**Márcia Aparecida Milagres Nogueira**

**Avaliação das estratégias utilizadas na implementação do teletrabalho na  
Superintendência Regional de Ensino de Diamantina - MG e a percepção dos  
teletrabalhadores acerca do trabalho remoto**

**DIAMANTINA - MG  
2023**

**MÁRCIA APARECIDA MILAGRES NOGUEIRA**

**Avaliação das estratégias utilizadas na implementação do teletrabalho na  
Superintendência Regional de Ensino de Diamantina - MG e a percepção dos  
teletrabalhadores acerca do trabalho remoto**

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

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Deise Luiza da Silva Ferraz

**DIAMANTINA – MG  
2023**

Ficha catalográfica

N778a Nogueira, Márcia Aparecida Milagres.  
2023 Avaliação das estratégias utilizadas na implementação do teletrabalho na Superintendência Regional de Ensino de Diamantina - MG e a percepção dos teletrabalhadores acerca do trabalho remoto [manuscrito] / Márcia Aparecida Milagres Nogueira. – 2023.

1 v.

Orientador: Deise Luiza da Silva Ferraz.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Gestão pública. I. Ferras, Deise Luiza da Silva. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Adriana Kelly Rodrigues - CRB-6/2572

Biblioteca da FACE/UFMG. – AKR/63/2024



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

### FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: **MÁRCIA APARECIDA MILAGRES, Nº. DE REGISTRO: 2022707693**

TRABALHO FINAL: “Avaliação das estratégias utilizadas na implementação do teletrabalho na Superintendência Regional de Ensino de Diamantina MG e percepção dos teletrabalhadores acerca do trabalho remoto.”.

Trabalho de Conclusão da Especialização apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública, do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito parcial para a obtenção do Título de Especialista em Gestão Pública.

**APROVADA** em 21 de outubro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

Profa. Dra. Deise Luiza da Silva Ferraz (Orientadora CEPEAD/FACE/UFMG )

Profa. Dra. Thaís Alves dos Santos (Membro da Banca Examinadora CC.E/UFES)

Prof. Dra. Deborah Mara Siade Barbosa (Membro da Banca Examinadora UFLA)



Documento assinado eletronicamente por **Thaís Alves dos Santos, Usuária Externa**, em 18/12/2023, às 17:47, 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 **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 19/12/2023, às 12:49, 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 **Deise Luiza da Silva Ferraz, Professora do Magistério Superior**, em 20/12/2023, às 10:22, 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 **Déborah Mara Siade Barbosa, Usuária Externa**, em 27/12/2023, às 11:34, 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](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2911502** e o código CRC **A38EF7C7**.

---

*Ao meu marido, Gilciano Saraiva Nogueira,  
que não mediu esforços para que eu pudesse  
concluí-lo com sucesso.*

## RESUMO

O teletrabalho é uma inovação impulsionada pelo avanço tecnológico que ganhou grande popularidade durante a pandemia da Covid-19 no Brasil. Essa modalidade permitiu que tanto o setor privado quanto o público mantivessem suas atividades laborais, evitando aglomerações e garantindo a segurança dos funcionários. Empresas e órgãos públicos adotaram rapidamente tecnologias digitais de comunicação e colaboração, como videoconferências e armazenamento em nuvem, para viabilizar o trabalho remoto. Nesse contexto, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) aderiu ao teletrabalho como resposta à situação de emergência em saúde pública causada pela pandemia. Essa modalidade já era mencionada pela Constituição Federal e pela CLT, mas foi regulamentada e tornou-se mais segura com a Reforma Trabalhista em 2017. Encontra-se na literatura estudos indicando que o teletrabalho oferece benefícios significativos, como flexibilidade de horários e local de trabalho, resultando em um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal e economia de tempo e recursos com deslocamentos. Por outro lado, sua implementação também apresenta desafios, como a segurança da informação, a gestão do trabalho à distância, a comunicação eficaz entre a equipe e a manutenção da qualidade e produtividade dos serviços prestados. Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo avaliar as estratégias utilizadas na implementação do teletrabalho na Superintendência Regional de Ensino (SRE) Diamantina – MG. Para tanto, utilizou-se uma abordagem qualitativa e o método de estudo de caso documental, além da observação participante.

Palavras-chave: avaliação; estratégias; teletrabalho.

## **ABSTRACT**

Teleworking is an innovation driven by technological advances that gained great popularity during the Covid-19 pandemic in Brazil. This modality allowed both the private and public sectors to maintain their work activities, avoiding crowds and guaranteeing the safety of employees. Companies and public bodies quickly adopted digital communication and collaboration technologies, such as video conferencing and cloud storage, to enable remote work. In this context, the Minas Gerais State Department of Education (SEE/MG) adopted teleworking as a response to the public health emergency caused by the pandemic. This modality was already mentioned by the Federal Constitution and the CLT, but was regulated and became safer with the Labor Reform in 2017. Studies in the literature indicate that teleworking offers significant benefits, such as flexible working hours and location, resulting in a better balance between professional and personal life and saving time and resources on commuting. On the other hand, its implementation also presents challenges, such as information security, remote work management, effective communication between the team and maintaining the quality and productivity of the services provided. This course completion work aims to evaluate the strategies used in the implementation of teleworking at the Regional Education Superintendency (SRE) Diamantina – MG. To this end, a qualitative approach and the documentary case study method were used, in addition to participant observation.

Keywords: assessment; strategies; teleworking.



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**DIVEP** Divisão Pedagógica

**DIRE** Diretoria Educacional

**SEE/MG** Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

**SEPLAG** Secretaria de Planejamento e Gestão

**SRE** Superintendência Regional de Ensino

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 A PANDEMIA DA COVID 19 E A ADOÇÃO DO TELETRABALHO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 DESAFIOS DO TELETRABALHADOR.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 DESAFIOS DA GESTÃO E PERSPECTIVAS DO TELETRABALHO .....</b>	<b>9</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>10</b>
<b>3.1. ESTUDO DE CASO – ANÁLISE DE DOCUMENTOS E LEGISLAÇÕES.....</b>	<b>11</b>
<b>3.2. PESQUISA DE OPINIÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>12</b>
4.1 POLÍTICAS E NORMAS - ORGANIZAÇÃO DA SEE/MG PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NAS SREs.....	12
<b>4.2 DIRETRIZES PARA A GESTÃO DO TELETRABALHO NOS ÓRGÃOS PÚBLICOS</b>	<b>14</b>
4.2.1 NOVAS DIRETRIZES PARA O PONTO DIGITAL DA SEE/MG PARA ADEQUAÇÃO AO TELETRABALHO.....	18
4.2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O TELETRABALHO - NOVO INSTRUMENTO.	21
<b>4.3 ANÁLISE DO RELATÓRIO DE GESTÃO DO TELETRABALHO .....</b>	<b>25</b>
<b>4.4 AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO TELETRABALHO PELOS SERVIDORES .....</b>	<b>29</b>
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>35</b>
<b>6. PROPOSIÇÕES PARA A MELHORIA DO TELETRABALHO .....</b>	<b>36</b>
<b>7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>38</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>40</b>

## 1. INTRODUÇÃO

É unânime entre pesquisadores o fato de que o teletrabalho é uma inovação que decorre do avanço tecnológico, sem o qual, essa modalidade seria inviabilizada. Além do avanço tecnológico, observa-se que a pandemia da Covid-19 impulsionou a ampla disseminação do teletrabalho no Brasil, não só no setor privado como no setor público, tendo, portanto, um papel significativo na sua popularização. Isso aconteceu devido à necessidade de distanciamento social e restrições ao funcionamento de locais físicos de trabalho, o que tornou o teletrabalho uma solução viável para manter as atividades laborais.

A pandemia da COVID 19 também acelerou e popularizou o uso de tecnologias digitais e de comunicação, tornando ferramentas de videoconferência, colaboração online (e-mail, chat, WhatsApp, dentre outros) e armazenamento em nuvem, essenciais para a continuidade do trabalho. Os órgãos públicos buscaram estratégias para a viabilização do teletrabalho visando garantir a segurança dos funcionários e continuar suas atividades.

Foi o que ocorreu na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), que aderiu à modalidade de teletrabalho, com o intuito de viabilizar o trabalho de todos os agentes envolvidos no setor educacional em observação ao Decreto NE nº 113, de 12 de março de 2020, que declarou situação de emergência em Saúde Pública no Estado em razão de surto de doença respiratória Coronavírus e dispõe sobre as medidas para seu enfrentamento, previstas na Lei Federal nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020.

O artigo 7º da Constituição Federal de 1988 e o artigo 6º do Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, que se referem aos direitos sociais do trabalhador, já faziam menção ao trabalho realizado em domicílio que não se distingue do trabalho realizado no estabelecimento do empregador, desde que tenha caracterizada a relação de trabalho.

O teletrabalho ficou juridicamente regulamentado através da Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, que trouxe essa modalidade de forma clara.

De acordo com Rabelo (2000), no teletrabalho o trabalho chega até o trabalhador, ao invés do trabalhador ir até o local de trabalho. Para Sakuda e Vasconcelos (2005), teletrabalho é o uso de computadores e telecomunicações mudando a estrutura de trabalho já consolidada, envolvendo aspectos econômicos, sociais, organizacionais, ambientais e legais. Neste trabalho partimos do princípio de que o teletrabalho é aquele realizado à distância, fora do local de trabalho, com uso das TICs, como computadores, telefonia fixa e celular e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar, receber e transmitir informações, arquivos, imagens ou som relacionados à atividade laboral (SOBRATT, 2016).

Vários estudiosos sobre o teletrabalho discorrem sobre os seus benefícios como por exemplo, a flexibilidade de horários e do local de trabalho permitindo que os trabalhadores conciliem sua vida profissional e pessoal, promovendo um melhor equilíbrio entre essas esferas; a redução dos deslocamentos e o tempo gasto no trânsito, resultando em economia de tempo e de recursos, dentre outros. Espera-se que os resultados deste estudo contribuam para a ampliação do conhecimento sobre a adoção do teletrabalho no contexto específico do setor público, trazendo subsídios importantes para uma gestão mais eficiente e estratégica dos recursos humanos envolvidos, desmistificando visões errôneas de que, para ser produtivo, o servidor precisa ficar sob os olhares das chefias.

Partindo desses pressupostos, esse trabalho tem como objetivo geral avaliar as estratégias utilizadas na implementação do teletrabalho na SRE Diamantina – MG e a percepção dos teletrabalhadores acerca do trabalho remoto.

Em relação aos objetivos específicos, pretende-se:

1. Analisar as estratégias adotadas pela SEE/MG e pela SRE para gerenciar e supervisionar o teletrabalho.
2. Identificar a percepção dos gestores em relação à adoção do teletrabalho.
3. Investigar a percepção dos servidores em teletrabalho em relação à sua adoção.

A pesquisa foi conduzida no âmbito da SRE Diamantina, com foco na Diretoria Educacional (DIRE), no setor da Divisão Pedagógica (DIVEP).

Esse trabalho é de cunho qualitativo e a metodologia utilizada para realizar o TCC foi o Estudo de Caso e a Observação Participante, além disso foram aplicados, por meio de Formulário Google, questionários referentes à Percepção do Teletrabalho Pelos Servidores Teletrabalhadores da DIVEP e a Percepção do Teletrabalho Pela Chefia Imediata DIRE.

A seguir é apresentado o referencial teórico, que serviu de base para as análises realizadas. Após, são apresentados os procedimentos metodológicos e os resultados encontrados. Por fim, serão expostas as considerações finais desta pesquisa com algumas proposições.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades, SOBRATT (2020) definiu teletrabalho como: (...) “uma espécie do gênero trabalho à distância, no qual a prestação de serviços pelo empregado se dá preponderantemente fora da sede da empresa, por meio da

utilização de computadores e outros meios eletrônicos de comunicação”. Dessa forma, compreende-se que o teletrabalho é uma forma de trabalho em que o funcionário realiza suas tarefas fora do ambiente de trabalho tradicional, utilizando os meios de comunicação digital favorecidos pela tecnologia para se conectar com os colegas e cumprir as suas respectivas tarefas.

A Lei nº 13.467, de julho de 2017, estabelece uma definição para o teletrabalho no Brasil, descrevendo-o como a execução predominante de serviços fora das instalações do empregador, utilizando tecnologia de informação e comunicação que não seja classificada como trabalho externo. O parágrafo único esclarece que a presença eventual do empregado nas dependências do empregador para tarefas específicas não muda o status do teletrabalho.

Nos últimos anos, o teletrabalho tem ganhado popularidade no setor público, especialmente devido aos avanços tecnológicos e à necessidade crescente de flexibilidade no ambiente de trabalho.

Alguns autores discorreram sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho. Dentre as vantagens figuram a flexibilidade de horários, a redução do estresse com deslocamento e a melhoria do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Dentre os autores que discorrem sobre as vantagens do teletrabalho podemos citar Whitaker (1996), que menciona a questão da autonomia e da flexibilidade de horários que o teletrabalho proporciona para os colaboradores, permitindo que eles organizem suas atividades de acordo com suas preferências pessoais e necessidades familiares. Bessa (2020) mencionou a redução dos deslocamentos diários dos colaboradores até o local de trabalho, o que resulta em economia de tempo e maior disposição para o desempenho das tarefas laborais. De Moraes (2018) ressaltou que o teletrabalho permite uma melhor conciliação entre a vida profissional e pessoal, favorecendo a qualidade de vida dos colaboradores e reduzindo o conflito entre essas esferas. Embora se tenha levantado pontos positivos relativos ao teletrabalho, não se pode negar que existem desvantagens que precisam ser observadas. De Paula e Marques (2019) trouxeram a questão do isolamento social a que os teletrabalhadores acabam sendo submetidos bem como à falta de interação presencial com os colegas, o que pode impactar negativamente o senso de pertencimento à equipe. Souza e Gonçalves (2021) também mencionaram que o teletrabalho pode criar desafios na comunicação entre os membros da equipe e na coordenação de atividades, especialmente quando há a necessidade de realizar trabalhos conjuntos e decisões colaborativas.

Diante dessas considerações, observa-se a necessidade da realização constante do acompanhamento (monitoramento) e avaliação do teletrabalho nas instituições públicas com

vistas a aprimorar a sua realização e consolidação na cultura organizacional, bem como criar estratégias que evitem o isolamento e o aprimoramento do trabalho em equipe.

## 2.1 A PANDEMIA DA COVID 19 E A ADOÇÃO DO TELETRABALHO

A pandemia da COVID-19 foi marcada por imensos desafios e momentos de intensa pressão sobre o sistema de saúde e sobre a sociedade como um todo. O Brasil registrou seu primeiro caso confirmado de COVID-19 em um paciente que havia retornado de viagem à Itália em 2020. Até então, olhávamos a pandemia “de longe”. A partir daí o número de casos começam a aumentar rapidamente, e o país passou a registrar óbitos por COVID-19 de forma crescente. Medidas de distanciamento social foram implementadas em diferentes estados e municípios, incluindo o fechamento de escolas, universidades e comércios considerados não essenciais.

Ao aderirem às medidas de distanciamento social recomendadas pelas autoridades de saúde, muitos órgãos públicos, incluindo a SEE/MG, precisaram adotar estratégias para manter o funcionamento de suas atividades, mesmo com a restrição do trabalho presencial. Dessa forma, a SEE/MG, dentre outros órgãos públicos, se viu diante de um grande desafio: continuar prestando serviços à população sem colocar em risco os seus servidores e usuários. Para tanto instituiu-se o teletrabalho.

## 2.2 DESAFIOS DO TELETRABALHADOR

O teletrabalho traz consigo uma mudança de paradigmas e a necessidade da adoção de um novo perfil por parte do trabalhador e da chefia. Carvalho (1997) mencionou a importância da capacitação e formação profissional dos trabalhadores na sociedade da informação, em que o domínio de tecnologias é essencial para o ingresso e sucesso no mercado de trabalho. Nesse contexto, o papel da educação é fundamental, fornecendo aos trabalhadores as habilidades e competências necessárias para se adaptarem ao ambiente tecnológico e contribuírem de forma efetiva para o mercado de trabalho moderno e em constante evolução.

Assis (1998) destaca a importância de habilidades específicas para o teletrabalhador além da qualificação mínima. De fato, o trabalho remoto exige características adicionais que vão além do conhecimento técnico em sua área de atuação. Para Assis (1998), a autonomia é crucial, permitindo que o teletrabalhador realize suas tarefas de forma independente, tomando decisões e planejando suas atividades de maneira eficiente. Além disso, a capacidade de

gerenciar o trabalho é fundamental, organizando e priorizando tarefas, definindo metas claras e acompanhando seu progresso ao longo do tempo. A autodisciplina é outra característica relevante, visto que o ambiente remoto pode ser menos estruturado, exigindo resistência a distrações, estabelecimento de rotina consistente e cumprimento de prazos com responsabilidade. Por fim, a responsabilidade é essencial, já que o teletrabalhador não está sob supervisão constante, sendo necessário assumir a responsabilidade por suas ações e resultados, assegurando a boa execução das atividades e o alcance dos objetivos organizacionais. Essas habilidades são cruciais para o sucesso do teletrabalhador, permitindo uma adaptação eficaz e produtiva a essa modalidade flexível, tornando-o proativo e destacando-se em um ambiente laboral em constante mudança.

### 2.3 DESAFIOS DA GESTÃO E PERSPECTIVAS DO TELETRABALHO

Mello (1999), evidenciou a necessidade de uma mudança significativa no gerenciamento do teletrabalho em relação ao trabalho tradicional. Em vez de priorizar o controle rígido das horas trabalhadas, o foco se desloca para o desempenho dos trabalhadores e do alcance das metas pactuadas.

Essa mudança de perspectiva é fundamental em ambientes de trabalho remoto, onde a presença física não é um indicador direto da produtividade. Ao se concentrar no desempenho, as organizações podem avaliar melhor a eficácia e eficiência dos teletrabalhadores com base nos resultados alcançados e nas metas atingidas. De acordo com Mello (1999, p. 51), “uma das questões centrais do gerenciamento do teletrabalho é a mudança de prioridades. Ao invés de se colocar em foco o número de horas trabalhadas, dar-se-á mais atenção às ligadas ao desempenho”. Visto dessa forma, observa-se que essa abordagem contribui para a promoção de uma cultura de responsabilidade e autonomia, incentivando os teletrabalhadores a assumirem a responsabilidade por suas atividades e resultados. Ao invés de apenas cumprir uma carga horária, eles devem ser estimulados a buscar soluções criativas, aprimorar suas habilidades e contribuir de forma significativa para os objetivos da instituição.

Para Mello (1999), a mudança para uma abordagem centrada no desempenho requer sistemas adequados de avaliação. A definição de metas realistas, o estabelecimento de indicadores de desempenho mensuráveis e a comunicação eficaz.

Partindo desse pressuposto, observa-se a importância de as chefias valorizarem a produtividade e reconhecer os esforços dos teletrabalhadores, criando um ambiente de confiança e incentivo ao desenvolvimento profissional ao enfatizar o desempenho em

detrimento das horas trabalhadas. Dessa forma, o gerenciamento do teletrabalho adota uma abordagem mais contemporânea estimulando a produtividade e o alcance dos resultados desejados.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo foi realizado na DIVEP, da SRE Diamantina Minas Gerais, que é subordinada à Diretoria Educacional (DIRE).

A DIRE é composta por um (a) Diretor (a), um (a) analista educacional para dar suporte à direção e dois coordenadores de setor, um coordenador da Divisão de Atendimento Escolar (DIVAE) e um coordenador da DIVEP, onde ocorreu a pesquisa.

A DIVEP conta atualmente com onze (11) Analistas da Educação Básica. Destes, três (03) não aderiram ao teletrabalho.

A DIVEP tem por competência oferecer suporte pedagógico às escolas da Rede Estadual de Ensino pertencentes à jurisdição da SRE Diamantina, sendo 111 escolas, de 25 municípios, que ofertam do ensino fundamental ao ensino médio.

Os servidores do setor são efetivos sendo 7 concursados para a SRE e 4 concursados para as escolas, tendo sido indicados pelo Superintendente da SRE Diamantina com o aceite da SEE/MG para compor a equipe da DIVEP, devido à falta de concursos públicos para suprir as necessidades do setor.

A metodologia utilizada para realizar o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi o Estudo de Caso e a Observação Participante. A pesquisa é de cunho qualitativo, do tipo descritiva.

Sobre a Observação Participante, Lakatos (2003) menciona que se trata da participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo, onde o pesquisador se incorpora ao grupo confundindo-se com ele.

Foram analisados documentos relevantes relacionados ao tema em estudo (Quadro 1); além de participação em reuniões presenciais e em discussões informais da equipe da DIVEP à cerca do teletrabalho.

Além do Estudo de Caso e da Observação Participante, foram realizados, por meio de Formulário Google, dois questionários, um direcionado aos servidores da DIVEP que aderiram ao teletrabalho, e outro direcionado às chefias imediatas que gerenciam o teletrabalho na



DIVEP e na SRE. O formulário on-line foi aplicado com o intuito de coletar informações sobre a percepção de cada segmento acerca da adoção do teletrabalho na DIVEP da SRE Diamantina.

O formulário Google foi disponibilizado no período de agosto a setembro de 2023 e foi de livre participação.

### 3.1. ESTUDO DE CASO – ANÁLISE DE DOCUMENTOS E LEGISLAÇÕES

Os documentos analisados neste estudo e que estão listados no Quadro 1 foram selecionados por consistirem em Resoluções, Leis, Decretos e relatórios que propiciaram a implementação e manutenção do teletrabalho na SRE Diamantina.

Quadro 1 - Informações sobre os documentos utilizados no estudo

Doc.	Tipo de documento	Teor do documento
1	Legislações - Políticas e normas	<p><b>Lei nº 23.674, de 09/07/2020</b> – Estabelece princípios e diretrizes para as ações relativas à adoção do teletrabalho no serviço público estadual e dá outras providências.</p> <p><b>Resolução SEPLAG nº 042, de 11/06/2021</b> - Dispõe sobre a metodologia, os procedimentos e critérios sobre a Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores e gestores públicos.</p> <p><b>Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021</b> - regulamenta a Política de Teletrabalho na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo</p> <p><b>Resolução SEPLAG nº 57, de 31 de maio de 2023</b> - dispõe sobre a autorização para realização do teletrabalho na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo</p>
2	Relatório de Gestão Trimestral - Anexo 1C	Relatório trimestral de acompanhamento do teletrabalho no órgão público, pela chefia imediata DIRE, no Sistema Ponto Digital.
3	Relatório Mensal de Teletrabalho - Anexo 1C	Relatório mensal do servidor da DIVEP em teletrabalho, referente ao cumprimento das metas, no Sistema Ponto Digital.
4	Documento Orientador do Sistema Ponto Digital	Manual - Ponto Digital Novas Funcionalidades do Regime de Teletrabalho Definitivo - traz orientações e diretrizes referentes ao Plano Individual de Teletrabalho

Para realizar as análises documentais referentes ao objetivo proposto foram considerados os seguintes pontos de atenção:

- Análise das legislações com foco nas estratégias adotadas pela SEE/MG e pela SRE Diamantina na adoção do teletrabalho.
- Análise das estratégias de gerenciamento e acompanhamento do teletrabalho adotadas pelas chefias de acordo com a legislação.
- Análise do relatório de teletrabalho do servidor, acessado por meio do Ponto Digital, contendo as metas acordadas e o percentual de cumprimento dessas metas mês a mês, identificando as mudanças significativas após a implementação do teletrabalho.

### 3.2. PESQUISA DE OPINIÃO

A pesquisa de opinião foi embasada na Observação Participante que se deu por meio de conversas informais com os servidores da DIVEP e participação em reuniões presenciais.

Nessa fase foi aplicado, por meio de Formulário Google (Anexo 1A), um questionário referente a percepção do teletrabalho pelos servidores e no Anexo 1B, um questionário referente a percepção do teletrabalho pela chefia, conforme mencionado anteriormente.

Nas conversas informais com os servidores referente ao teletrabalho foram abordados temas referentes ao estabelecimento de metas e prazos, o uso de tecnologias, a organização do tempo de trabalho, os fatores que podem afetar negativamente o desempenho, as estratégias utilizadas para a manutenção da produtividade fora do ambiente presencial e os principais desafios ou dificuldades enfrentadas no ambiente remoto.

A abordagem foi realizada de forma ética e respeitosa, garantindo a confidencialidade das informações e obtendo o consentimento para a participação na pesquisa.

O Formulário Google (Anexos 1A e 1B), de livre participação, foi realizado no período de agosto a setembro de 2023, e contou com as respostas de 7 Analistas Educacionais da DIVEP. As chefias, tanto da DIRE quanto da SRE optaram por não responder o questionário.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 POLÍTICAS E NORMAS - ORGANIZAÇÃO DA SEE/MG PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NAS SREs

A SEE/MG, assim como outras instituições públicas, aderiu ao teletrabalho como uma solução viável para que seus servidores pudessem continuar a exercer suas funções sem a

necessidade de deslocamento para o local de trabalho. Isso se mostrou especialmente relevante no contexto da educação, considerando a importância de manter o funcionamento dos serviços educacionais durante a pandemia.

A adoção do teletrabalho pela SEE/MG, em função da COVID-19, foi uma medida tomada visando garantir a continuidade das atividades laborais dos servidores e, ao mesmo tempo, proteger a saúde e a segurança dos funcionários.

A Lei nº 23.674, de 09 de julho de 2020, estabeleceu os princípios e as diretrizes para as ações relativas à adoção do teletrabalho no serviço público estadual. Para implementar o teletrabalho, a mencionada legislação estabeleceu diretrizes como a facultatividade da adoção, a aplicabilidade em funções que não exigem a presença física no local de trabalho, a oferta de capacitação prévia aos servidores, avaliação da gestão e dos resultados do teletrabalho. Além disso, medidas de proteção à saúde e à segurança dos servidores são previstas, assim como a prevenção e combate ao assédio moral no teletrabalho.

A lei determina que a designação dos servidores para o teletrabalho deve ser precedida de avaliação de sua aptidão pelo gestor público, considerando aspectos como a capacidade de organização, autodisciplina, cumprimento de prazos e disponibilidade para uso de novas tecnologias.

A legislação ressalta, ainda, que o teletrabalho não é um direito do servidor e poderá ser revertido a qualquer momento por interesse da administração, por inadequação do servidor ou pelo desempenho insatisfatório de suas funções, da necessidade de trabalho presencial ou a pedido do próprio servidor.

Outra questão ressaltada pela legislação é que, o fato da adoção do teletrabalho pelo servidor, não implicará em redução de vantagens e demais direitos. Além disso, conferiu a cada órgão do serviço público estadual a prerrogativa de estabelecer regulamentos específicos para o controle de frequência e outras medidas necessárias à implementação do teletrabalho.

Ainda de acordo com a Lei nº 23.674, de 09 de julho de 2020, a adoção do teletrabalho na SEE/MG envolveu diversas ações e medidas, tais como:

- Identificação das atividades que poderiam ser realizadas remotamente: A SEE/MG e as SREs analisaram as atividades exercidas por seus servidores e identificou quais delas poderiam ser realizadas em regime de teletrabalho.

- Estabelecimento de orientações e diretrizes: foram estabelecidas orientações e diretrizes para os servidores quanto ao horário de trabalho, comunicação com a equipe, entrega de atividades e demais aspectos relacionados ao teletrabalho.

- Acompanhamento e avaliação do desempenho: mecanismos de acompanhamento e avaliação do desempenho dos servidores em teletrabalho foram adotados para garantir a efetividade das atividades realizadas remotamente.

É importante mencionar que, em princípio, a adoção do teletrabalho não foi opcional, uma vez que era necessário o distanciamento social em função da COVID 19. Foi somente em 2022, com a pandemia já controlada devido à vacinação em massa da população, é que o teletrabalho passou a ser opcional para o servidor.

O Sistema Ponto Digital, onde o servidor faz as suas marcações diárias de trabalho de modo a atestar a sua frequência, disponibilizado pela SEE/MG, foi parametrizado e passou a contar com a função “Teletrabalho”, que oferece ao servidor mecanismos de registro da sua jornada de teletrabalho com as devidas pactuações de metas mensais.

Passado o período crítico da pandemia, a SEE/MG adotou o sistema definitivo do teletrabalho, regulamentando-o através de novo decreto.

#### 4.2 DIRETRIZES PARA A GESTÃO DO TELETRABALHO NOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

O Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021, regulamenta a Política de Teletrabalho na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. O referido Decreto conceitua teletrabalho como:

O regime de trabalho no qual a atividade laboral é executada, no todo ou em parte, em local diverso daquele estabelecido para a realização do trabalho presencial, mediante a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que permitam a execução remota das atribuições inerentes ao cargo, função ou atribuições desenvolvidas pela unidade de exercício do servidor.

O Decreto em questão estabelece novas diretrizes para a gestão do teletrabalho nos órgãos públicos, qual seja:

- i. Modelo de Governança: destaca a importância de estabelecer um modelo de governança para o teletrabalho, que deve incluir a criação de um grupo gestor ou comitê interno composto por pelo menos três servidores do órgão ou entidade. Esse grupo será responsável por acompanhar as entregas, o cumprimento de metas e avaliar globalmente os resultados da implementação do teletrabalho no órgão ou entidade. Essa abordagem é interessante, pois permite a supervisão e a avaliação do desempenho dos servidores em regime de teletrabalho.

- ii. Viabilizar o Acesso Remoto: destaca a necessidade de proporcionar aos servidores em regime de teletrabalho o acesso remoto aos sistemas, processos e documentos necessários para a realização de suas atividades. É fundamental garantir que os funcionários tenham as ferramentas e recursos adequados para trabalhar de forma eficiente em suas casas ou em outros locais remotos.
- iii. Estabelecer Requisitos Tecnológicos: complementa o ponto anterior, estabelecendo a necessidade de definir os requisitos tecnológicos para o acesso remoto. Isso significa garantir que os sistemas utilizados sejam seguros e que os servidores tenham os equipamentos e a infraestrutura necessários para realizar suas tarefas em regime de teletrabalho.
- iv. Procedimentos de Segurança da Informação: ressaltam a importância de observar os procedimentos relativos à segurança da informação e à salvaguarda de informações sigilosas. O teletrabalho pode envolver o manuseio de dados sensíveis, e é crucial garantir que haja medidas de proteção adequadas para evitar vazamentos ou acesso não autorizado a informações confidenciais.

Outro ponto importante mencionado no Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021 é a elaboração dos Relatórios Gerenciais. Esses relatórios devem ser elaborados nos órgãos e entidades e enviados à Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), quando solicitado. Essa exigência tem o objetivo de manter a transparência e a prestação de contas sobre o programa de teletrabalho.

De forma geral, o Decreto visa estabelecer diretrizes sólidas para a adoção do teletrabalho, garantindo a governança, acesso adequado a recursos tecnológicos, segurança da informação e a prestação de contas por meio de relatórios gerenciais. Dessa forma espera-se que, o teletrabalho, quando bem implementado, possa trazer benefícios para a eficiência e a flexibilidade dos servidores, no entanto é importante que os aspectos mencionados no Decreto sejam cuidadosamente considerados para garantir o sucesso do programa.

Em relação aos critérios para que o servidor faça jus ao teletrabalho, o Decreto menciona quatro pontos importantes:

- a. Capacidade de Organização, Autodisciplina e Autogerenciamento do Tempo: essa é uma característica essencial para o sucesso do teletrabalho. O servidor precisa ter a capacidade de se organizar, manter a autodisciplina e gerenciar efetivamente o seu tempo para cumprir todas as atividades de forma adequada e hábil.

- b. Cumprir os prazos estabelecidos para as entregas acordadas: é fundamental para a eficiência e o bom andamento do teletrabalho. A chefia imediata deve monitorar as entregas focando nos resultados.
- c. Capacidade Técnica para Utilização das Tecnologias Necessárias: O teletrabalho requer o uso de tecnologias e ferramentas para a realização das atividades. Portanto, o servidor deve possuir a capacidade técnica necessária para utilizar essas tecnologias de forma eficaz.
- d. Possibilidade de Desempenho de Atividades sem Supervisão Constante: Este é um ponto crucial para que o teletrabalho tenha sucesso nas instituições públicas. O teletrabalho pressupõe uma certa autonomia na realização das atividades. O servidor deve ser capaz de executar suas tarefas sem a necessidade de supervisão constante da chefia imediata.

Caso haja a necessidade de escolha entre os servidores da unidade para a adesão ao teletrabalho e houver igualdade de habilidades e características, o Decreto apresenta critérios de priorização, a saber:

d.1) Servidores com Horário Especial: Os servidores que têm direito a horário especial conforme legislação específica são priorizados para o teletrabalho.

d.2) Gestantes e Lactantes: Servidores gestantes e lactantes têm prioridade para aderir ao teletrabalho, considerando o período de gestação e amamentação.

d.3) Servidores com Mobilidade Reduzida: aqueles servidores que possuem mobilidade reduzida, de acordo com a Lei Federal nº 10.098, são considerados prioritários.

d.4) Melhor Resultado na Avaliação de Desempenho Individual: os servidores com melhor resultado no último processo de Avaliação de Desempenho Individual na unidade têm preferência.

d.5) Maior Tempo de Exercício na Unidade: servidores com maior tempo de exercício na unidade, mesmo que descontínuo, são considerados prioritários.

d.6) Servidor Estável, com Vínculo Efetivo: servidores estáveis, ou seja, com vínculo efetivo, têm prioridade para o teletrabalho.

d.7) Servidor que Implementou os Requisitos para Aposentadoria: servidores que já implementaram os requisitos para aposentadoria, de acordo com a legislação vigente, também são considerados prioritários.

Em geral, o Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021, demonstra a preocupação em estabelecer critérios objetivos para a escolha e priorização dos servidores no regime de teletrabalho, levando em conta tanto as habilidades individuais quanto aspectos de equidade e necessidades específicas dos servidores. A utilização de critérios claros e transparentes é

fundamental para garantir um processo justo e eficiente de implementação do teletrabalho dentro da organização.

A observação participante permitiu inferir que o servidor não tem clareza dos pontos citados no Decreto. Para que o teletrabalho tenha sucesso na instituição é primordial que esses pontos sejam amplamente discutidos entre os servidores e a chefia imediata para que não fique sombra de dúvidas.

A Resolução SEPLAG nº 057, de 31 de maio de 2023 veio convalidar a implementação do teletrabalho, passando a ser denominado, no Sistema Ponto Digital, por “Teletrabalho Definitivo”. O documento reestabelece os princípios e diretrizes para o Teletrabalho Definitivo e os critérios para a sua aplicação.

Os principais pontos da resolução são:

i. Suspensão do teletrabalho em sua modalidade de execução integral a partir de 1º de julho de 2023, passando para teletrabalho parcial ou regime presencial, de acordo com a avaliação da chefia imediata.

ii. Autorização excepcional do teletrabalho integral em situações específicas, como para servidores que não possam permanecer nas dependências físicas da unidade administrativa, gestantes, servidores com restrições de locomoção, entre outros, desde que atendidos os requisitos estabelecidos.

iii. Exigência de que os servidores trabalhem presencialmente, no mínimo, uma vez por semana, para manter o contato presencial com a chefia imediata e com os demais membros da equipe.

iv. Ajustamento dos Planos de Trabalho Individual (dos servidores autorizados a executar suas atividades em regime de teletrabalho) para atender ao disposto na Resolução.

A referida Resolução passou a vigorar no dia 1º de julho de 2023 tornando o teletrabalho definitivo no âmbito da SEE/MG, como mencionado anteriormente. Para atender às novas funcionalidades do teletrabalho, a SEE/MG, através da plataforma do Ponto Digital, disponibilizou aos servidores, um manual com todas as orientações necessárias para a adequação às novas exigências da Resolução SEPLAG nº 57/2023.

O Manual - Ponto Digital Novas Funcionalidades do Regime de Teletrabalho Definitivo - traz orientações e diretrizes referentes ao Plano Individual de Teletrabalho; Projetos, Rotinas e Atividades; Definição de Metas e Definição de Parâmetros para o órgão. No entanto, mesmo com a disponibilização desse manual para análise e estudo dos servidores, a observação participante permite inferir que é necessário aprimorar o diálogo referente às expectativas da gestão em relação ao teletrabalho para que fique clara para todos os envolvidos.

Isso inclui informações sobre horários, autodisciplina, comunicação eficaz, priorização de tarefas, definição de metas claras, formato adequado dos relatórios, operação eficiente dos sistemas adotados e qualquer outra diretriz relevante. Outro fator importante a ser considerado é que a realização do planejamento das metas mensais deve ocorrer juntamente com a chefia imediata, principalmente no momento da priorização de tarefas para o cumprimento eficiente das metas. Essas medidas simples podem contribuir para o acompanhamento e gerenciamento qualitativo do cumprimento das metas e da efetividade do teletrabalho realizado pelo servidor.

A seguir serão analisadas as orientações do Manual - Ponto Digital Novas Funcionalidades do Regime de Teletrabalho Definitivo - mais relevantes para o estudo em questão.

#### 4.2.1 NOVAS DIRETRIZES PARA O PONTO DIGITAL DA SEE/MG PARA ADEQUAÇÃO AO TELETRABALHO

Conforme mencionado anteriormente, a Resolução SEPLAG nº 57/2023, trouxe a necessidade de novas adequações do Ponto Digital para o Teletrabalho Definitivo. Seguem as principais diretrizes dispostas no referido manual:

##### a. Plano individual de teletrabalho

O Plano Individual é um conjunto de regras estabelecidas pela SEE/MG em consonância com a chefia imediata para o servidor em regime de teletrabalho. Ele determina o limite semanal de dias de teletrabalho, conforme a Resolução SEPLAG nº 057/2023. No caso da SRE Diamantina, foram determinados pela chefia imediata, dois dias de teletrabalho e três dias presenciais, embora a resolução admita até quatro dias de teletrabalho, o que permite inferir que as chefias ainda não aderiram totalmente à política do teletrabalho.

Para realizar o teletrabalho o servidor precisa fazer um Plano Individual de Trabalho mensalmente. O servidor realiza um pré-cadastro do plano no Sistema Ponto Digital para apreciação da chefia. Após o plano ser aprovado, o servidor passa a utilizar o código 107 no Sistema Ponto Digital, para justificar suas “ausências” do setor por motivo de teletrabalho.

Novamente é importante frisar, de acordo com a observação participante, a necessidade da colaboração entre a chefia imediata e o servidor, na elaboração do plano de teletrabalho. Segundo os servidores, esta ação conjunta é essencial para garantir que as expectativas, necessidades e objetivos da instituição e do servidor, sejam atendidos. A chefia imediata deve colaborar efetivamente com o servidor na elaboração desse plano de trabalho no



sentido de identificar as tarefas adequadas, a definição de metas claras e mensuráveis para o trabalho remoto, colaborando para manter o foco e o acompanhamento do progresso do servidor independentemente do local de trabalho. Esta prática efetiva pode contribuir para o monitoramento das ações acordadas e maior adesão da chefia ao teletrabalho.

Através da observação cotidiana, percebe-se que o servidor planeja, organiza e pactua entregas de forma isolada tanto dos outros servidores da equipe quanto das chefias imediatas. A experiência demonstra que, quando membros de uma equipe planejam individualmente, podem surgir uma série de problemas e desafios, como falta de coerência, duplicação de esforços, conflitos de prioridade, ineficiência, comunicação inadequada, dificuldade de acompanhamento, desperdício de recursos e falta de sinergia entre a equipe. Para evitar esses problemas, é crucial que os membros se comuniquem, colaborem e usem ferramentas de gerenciamento, o que pode contribuir para maximizar a eficiência e a qualidade do trabalho em equipe, tanto remotamente quanto presencialmente.

#### b. Projetos, Rotinas e Atividades

A chefia imediata cadastra no Sistema Ponto Digital os projetos, rotinas e atividades do setor. Os projetos são aquelas ações temporárias que geram resultados específicos, enquanto as rotinas são atividades contínuas e repetitivas. As atividades representam tarefas realizadas dentro dos projetos ou rotinas e servirão de base para estabelecer metas e apurar as entregas mensais dos servidores. No entanto, como mencionado anteriormente, cada servidor acessa essas informações de forma isolada e seleciona aquelas que pode vir a atender as demandas do momento.

#### c. Definição de Metas

O Ponto Digital foi alimentado com as possíveis metas a serem pactuadas pelos servidores, com base nos projetos, rotinas e atividades. Essas metas ficam cadastrados no sistema e são associadas diretamente às atividades do setor e podem ser definidas como percentuais ou quantitativas. O servidor pode sugerir novas metas que podem ser editadas ou reprovadas pela chefia imediata.

Uma observação importante a ser mencionada é que somente os servidores que realizam o teletrabalho tem metas definidas para cumprimento dentro de cada mês. Os servidores que cumprem suas jornadas de trabalho presencial não pactuam metas mensais,

podendo realizar o trabalho à medida em que as demandas das escolas e/ou da SEE/MG vão surgindo.

A Observação Participante permitiu inferir que, quando uma parte da equipe de trabalho está envolvida no planejamento e na definição de metas, enquanto outra parte da equipe não participa ou não está alinhada com esses processos, podem surgir desafios para o bom desempenho da equipe. É importante que todos os membros da equipe sejam envolvidos no processo de planejamento e pactuação de metas. Isso promove o alinhamento, a cooperação, a comunicação eficaz e a responsabilidade compartilhada pelos resultados. Assegurar que todos tenham uma voz no processo ajuda a construir um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo. Esse ponto foi identificado pelos servidores, em momentos de reunião, como sendo um dos dificultadores para o bom andamento do teletrabalho.

d. Relatório de Atividades Mensal (relatório do servidor teletrabalhador)

Mensalmente, o servidor em teletrabalho, deve preencher no Sistema Ponto Digital, um relatório de atividades, onde registra o cumprimento das metas acordadas. Se alguma meta não for cumprida, o servidor deve justificar, e a chefia aprovar ou não o relatório.

Peter Drucker, um dos principais teóricos da administração, enfatiza, em suas obras, a importância da gestão participativa e da definição de metas claras. De acordo com ele, os gestores deveriam trabalhar em estreita colaboração com seus subordinados para estabelecer metas realistas e mensuráveis. Diante disso, observa-se a importância da participação efetiva da chefia na formulação das metas a serem pactuadas estabelecendo uma comunicação regular com o teletrabalhador fornecendo *feedback* regularmente sobre seu desempenho e progresso. Isso ajuda a identificar áreas de sucesso e oportunidades de melhoria.

e. Definição de parâmetros para o órgão

Os parâmetros regulatórios da política do teletrabalho, estabelecidos pelas Resoluções Conjuntas, foram todas registradas no Sistema Ponto Digital, para amparar a autorização do regime de teletrabalho e permitir a sua execução pelos servidores da SRE.

f. Relatório de Gestão

Trimestralmente as chefias fazem a análise do teletrabalho identificando e descrevendo, em relatório próprio, os pontos positivos e negativos observados por eles na execução do teletrabalho. Esse relatório é encaminhado à SEE/MG e à SEPLAG para tomada de decisão.

Todas essas legislações devem permear o relatório de gestão juntamente com a apuração sistemática das metas pactuadas e efetivamente executadas. Nesse ponto, é primordial o cumprimento do disposto no Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021, referente a criação de um grupo gestor ou comitê interno composto por pelo menos três servidores do órgão ou entidade para acompanhar as entregas, o cumprimento de metas e avaliar globalmente os resultados da implementação do teletrabalho. Esse grupo imporá legitimidade ao Relatório de Gestão que não deve ser um trabalho solitário.

#### 4.2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O TELETRABALHO - NOVO INSTRUMENTO

A Resolução SEPLAG nº 042, de 11 de junho de 2021, dispõe sobre a metodologia, os procedimentos e os critérios a serem implementados para a Avaliação de Desempenho dos Servidores. Esse novo instrumento de avaliação se baseia no “Perfil Único de Competências Essenciais”. Esse perfil é composto por 6 “Competências” e 38 “Comportamentos Esperados”, identificados por “Ideias Centrais” conforme demonstrado na Figura 1, produzida pela Diretoria Central de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento/SEPLAG.

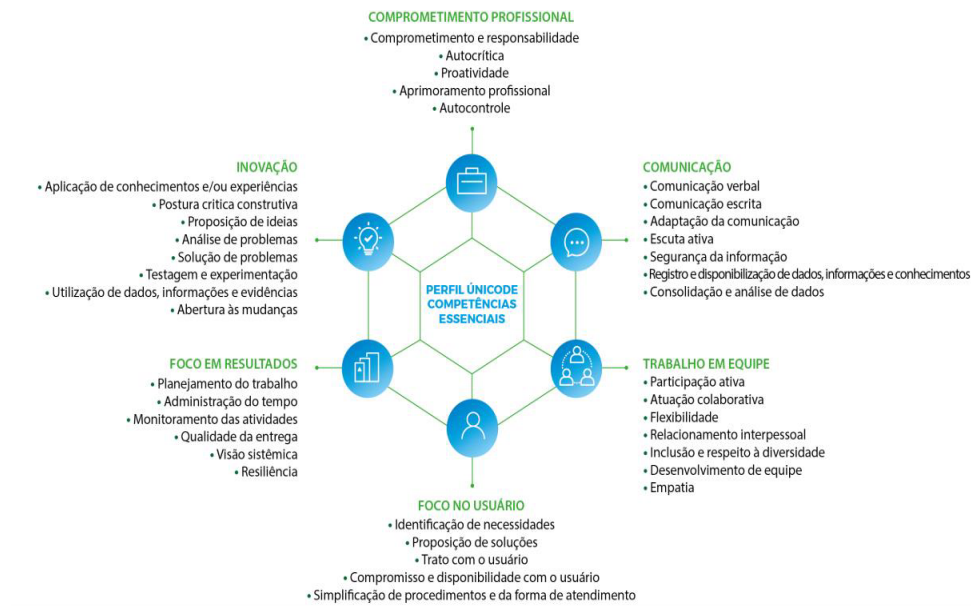
Figura 1 - Esquema geral do perfil único de competências essenciais.



Fonte: Orientações SISAD. Nov. 2022. Apresentação do Powerpoint.

Para cada competência indicada na avaliação de desempenho, são descritos comportamentos esperados do servidor com seus respectivos conhecimentos e habilidades exigidas para o bom desempenho da competência indicada, conforme pontuado na Figura 2.

Figura 2 - Esquema detalhado do perfil único de competências essenciais.



Fonte: Orientações SISAD. Nov. 2022. Apresentação do Powerpoint.

O Ciclo de Avaliação ocorre dentro do efetivo ano de serviço e é mensurado por notas, sendo:

- De 0 (zero) a 40 (quarenta): atendimento muito abaixo do acordado;
- De 50 (cinquenta) a 60 (sessenta): atendimento abaixo do acordado;
- De 70 (setenta) a 90 (noventa): atendimento próximo ao acordado;
- 100 (cem): item atendido plenamente.

Ao preencher o Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI) no Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD), o servidor pode fazer as escolhas mais alinhadas com as diretrizes estabelecidas pela SEPLAG e, assim, focar no desenvolvimento das habilidades consideradas essenciais para o seu cargo e para a instituição.

De acordo com a legislação a utilização de um Perfil Único de Competências Essenciais busca trazer padronização e clareza na avaliação do desempenho dos servidores, possibilitando uma análise mais objetiva e consistente. Ao identificar as competências e comportamentos esperados, o servidor poderá se orientar melhor em seu desenvolvimento profissional, buscando aprimorar as habilidades essenciais para o bom desempenho de suas atividades.

Ao utilizar esse modelo de Gestão do Desempenho que inclui a definição das competências e comportamentos esperados, bem como a identificação das oportunidades de desenvolvimento, observa-se que a instituição busca alinhar as habilidades e comportamentos dos servidores às necessidades da organização.

De acordo com a Resolução SEPLAG nº 042, de 11 de junho de 2021, a avaliação do servidor público, por competência, é embasada nas habilidades, conhecimentos, comportamentos e atitudes determinadas pela organização, como necessárias ao bom exercício das atividades observando-se:

- a. Alinhamento com a função: A avaliação por competência permite alinhar as habilidades e conhecimentos específicos do servidor com as exigências da função que ele exerce. Isso é fundamental para garantir que os servidores sejam alocados nas posições mais adequadas e desempenhem suas atividades de forma mais eficiente.
- b. Foco no desenvolvimento: Essa abordagem encoraja o desenvolvimento contínuo dos servidores, incentivando-os a adquirir novas habilidades e competências que são relevantes para as suas funções. Isso pode melhorar sua capacidade de responder às demandas em constante mudança no setor público.
- c. *Feedback* mais abrangente: A avaliação por competência permite que os gestores forneçam *feedback* mais detalhado e específico aos servidores. Isso ajuda a identificar áreas fortes e oportunidades de melhoria, facilitando o crescimento profissional.
- d. Gestão de talentos: A avaliação por competência possibilita uma melhor identificação e gestão de talentos dentro da organização pública. Isso pode ajudar a identificar servidores com habilidades e potencial excepcionais, possibilitando seu desenvolvimento e progressão na carreira.
- e. Transparência e justiça: Ao usar critérios objetivos e claros na avaliação, o processo se torna mais transparente e justo. Isso pode reduzir a percepção de favoritismo ou tratamento desigual entre os servidores.

f. Melhoria na prestação de serviços públicos: A avaliação por competência pode levar a um aprimoramento geral dos serviços públicos, já que os servidores são incentivados a aprimorar suas habilidades e oferecer um melhor desempenho em suas funções.

g. Identificação de necessidades de capacitação: Através da avaliação por competência, é possível identificar as necessidades de capacitação da equipe e planejar programas de treinamento e desenvolvimento mais eficazes para suprir essas lacunas.

É importante mencionar que todos os servidores, em teletrabalho ou não, são submetidos à avaliação de desempenho anualmente, tendo dois acompanhamentos, um no início do ano e outro no final do ano. No entanto, os servidores em teletrabalho, além da avaliação de desempenho e os acompanhamentos decorrentes desse modelo de avaliação, são submetidos à pactuação de metas mensais que, de acordo com a análise documental realizada, nem sempre vão ao encontro das metas da avaliação de desempenho. Destaca-se, portanto, a importância de relacionar a avaliação de desempenho às metas acordadas com os servidores que realizam o teletrabalho. Ao vincular a avaliação de desempenho às metas acordadas com os servidores, a organização cria uma estrutura sólida que pode contribuir para o melhor desempenho dos servidores e, conseqüentemente a melhoria da instituição.

O novo instrumento de avaliação do servidor tem sido aplicado desde 2022 e os resultados obtidos na avaliação seriam extremamente valiosos para colaborar no alcance dos objetivos deste estudo. Foi solicitado à SEE/MG e à SRE Diamantina a liberação dos resultados dos servidores da DIVEP, no entanto, foi negado o acesso a esses dados.

De forma geral pode-se inferir que as legislações e os documentos orientadores ou seja, a estrutura regimental e legal do teletrabalho na SEE/MG foi bem construída, necessitando apenas de alguns ajustes práticos. Além disso, as legislações e os documentos orientadores são de fácil compreensão e implementação, tanto para os gestores quanto para os servidores em teletrabalho. No entanto, em termos de execução, observou-se alguns pontos críticos como a carência de capacitação prévia dos servidores para o teletrabalho, incluindo avaliação de aptidão; avaliação dos resultados do teletrabalho enviesada, sem análise efetiva dos relatórios individuais dos servidores; falta de conexão entre as metas acordadas e a avaliação de desempenho do servidor; falta de *feedback* da equipe gestora aos servidores em relação ao teletrabalho praticado no mês.

### 4.3 ANÁLISE DO RELATÓRIO DE GESTÃO DO TELETRABALHO

Conforme foi mencionado anteriormente, a chefia imediata realiza, trimestralmente, um relatório avaliativo do teletrabalho que é enviado à SEPLAG para acompanhamento da sua implementação.

No Quadro 2 é apresentado o resultado do relatório trimestral de teletrabalho realizado pela equipe gestora da DIRE, em relação ao teletrabalho realizado pela DIVEP, referente ao período de 10/2022 a 12/2022 e 01/2023 a 03/2023.

Quadro 2 - Relatório trimestral de teletrabalho da Divisão Pedagógica (DIVEP), referente ao período de 10/2022 a 12/2022 e 01/2023 a 03/2023

<b>Pontos em destaque identificados</b>	<b>Período: 10/2022 a 12/2022</b>	<b>Período: 01/2023 a 03/2023</b>
1-Critérios específicos de execução do teletrabalho adotados na unidade:	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Quartas-feiras: todos presenciais</li> <li>● Revezamento - escala para dois dias de teletrabalho, nas 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> ou 5<sup>a</sup> e 6<sup>a</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Quartas-feiras- trabalho presencial para todos os servidores</li> <li>● obs: não é mais suficiente para a organização do trabalho coletivo</li> </ul>
2-Ferramentas para gestão do teletrabalho / registro e controle do cumprimento de metas e entregas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ponto Digital</li> <li>● SEI</li> <li>● Planilhas</li> <li>● Trello</li> <li>● Drive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ponto Digital</li> <li>● SEI</li> <li>● Planilhas</li> <li>● Trello</li> <li>● Chat</li> <li>● E-mails</li> </ul>
3-Resultados do teletrabalho: Principais entregas	● Processos pedagógicos - SEE/SB/SPP	● Processos técnicos-pedagógicos
4-Efetividade na execução das entregas e cumprimento de metas e resultados: percentual esperado no atendimento aos programas e projetos pedagógicos	● Percentual dentro do esperado.	● Realização das demandas

<p>5-Incremento de produtividade em relação ao trimestre anterior:</p>	<p>• Destaque:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observa-se que o regime híbrido (teletrabalho), infelizmente, em alguns casos têm prejudicado o desenvolvimento e produção da coletividade, apontando perda na qualidade do trabalho.</li> <li>• O teletrabalho tornou-se um gargalo para o serviço público, sendo favorável ao servidor.</li> </ul>
<p>6-Informações resumidas sobre as metas alcançadas / metas não alcançadas / motivos para descumprimento:</p>	<p>• Desenvolvimento mediano dos processos técnicos-pedagógico</p>	<p>• Programas e projetos pedagógicos</p>
<p>7-Pontos positivos identificados pelo gestor:</p>	<p>• Disseminação do uso de tecnologias de informação e comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões mais pontuais e objetivas</li> <li>• Redução de gastos com alimentação e transporte por parte dos servidores</li> <li>• Flexibilidade do horário de trabalho</li> <li>• Redução de custos operacionais</li> <li>• Redução do tempo com deslocamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de gastos com alimentação e transporte por parte dos servidores</li> <li>• Redução do tempo com deslocamento</li> <li>• Maior agilidade na comunicação</li> <li>• Redução de licenças e afastamentos, considerando, por exemplo, situações que geram restrição / limitação física para o deslocamento.</li> </ul>
<p>8-Pontos negativos identificados pelo gestor:</p>	<p>• Dificuldades para definição das metas e entregas individuais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas superestimadas, subestimadas ou pouco aderentes ao planejamento estratégico do órgão/entidade</li> <li>• Dificuldades para o cumprimento de metas e entregas previstas nos planos de trabalho</li> <li>• Dificuldades para preenchimento de formulários no Ponto Digital</li> <li>• Dificuldades para preenchimento de formulários no SEI</li> <li>• Dificuldades para registro e acompanhamento do cumprimento das metas e entregas individuais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estrutura adequada no órgão/entidade (por exemplo, conexão à internet, equipamentos e espaços físicos adequados para reuniões).</li> <li>• Falta de estrutura adequada na residência dos servidores para realização do teletrabalho.</li> <li>• Metas superestimadas, subestimadas ou pouco aderentes ao planejamento estratégico do órgão/entidade.</li> <li>• Dificuldades para o cumprimento de metas e entregas previstas nos planos de trabalho.</li> <li>• Dificuldades para registro e acompanhamento do cumprimento das metas e entregas individuais.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Precarização e descontrolado da carga horária de trabalho</li> <li>● Dificuldade de definição de metas e entregas para atividades compartilhadas, ou que dependem de ação de outras unidades</li> <li>● Tempo excessivo gasto com o controle/acompanhamento do teletrabalho</li> <li>● Incerteza quanto ao tipo de cobrança que será feita pelos órgãos de controle no caso de possíveis auditorias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Precarização e descontrolado da carga horária de trabalho.</li> <li>● Muitas atividades não podem ser convertidas em entregas e metas, como as atividades de rotina, embora consumam esforço e tempo.</li> <li>● Dificuldade de definição de metas e entregas para atividades compartilhadas, ou que dependem de ação de outras unidades.</li> <li>● Tempo excessivo gasto com o controle/acompanhamento do teletrabalho.</li> <li>● Incerteza quanto ao tipo de cobrança que será feita pelos órgãos de controle no caso de possíveis auditorias.</li> <li>● Falta de padronização de termos e conceitos</li> </ul>
9-Outros pontos negativos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Precarização e descontrolado da carga horária de trabalho, realizada pelo servidor em teletrabalho.</li> </ul>	
10-Infraestrutura para o teletrabalho:	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta estrutura adequada no órgão/entidade para dar suporte à realização do teletrabalho.</li> </ul>	
11-Boas práticas implementadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Iniciando conhecimento sobre a ferramenta trello, para melhor o monitoramento das metas propostas.</li> </ul>	
12-Percepção sobre a conveniência e oportunidade na manutenção do teletrabalho na unidade:	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O teletrabalho tornou-se um gargalo ao serviço público, sendo mais favorável ao servidor que a bem do serviço.</li> <li>● Observa-se que o regime híbrido (teletrabalho), infelizmente, em alguns casos têm prejudicado o desenvolvimento e produção da coletividade - apontando perda na qualidade do trabalho, no tempo, na socialização e atualização das equipes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Passado o período pandêmico o teletrabalho não mais apresenta a positividade anterior.</li> <li>● Hoje temos problemas considerando o pouco tempo presencial para a organização/planejamento das ações coletivas.</li> <li>● Também apresenta redução do vínculo profissional, visto as equipes se encontrarem apenas nas quartas-feiras.</li> </ul>
13-Mudança na formatação:	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Os dois dias do teletrabalho, serão realizados por todos os servidores do mesmo setor/equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Três dias consecutivos de trabalho presencial para melhor organização e integração das equipes.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O rodízio, revezamento ser por setor/equipe, ao invés de ser por servidor, melhorando a qualidade da coletividade, ou seja, o presencial.</li> </ul>	
--	---	--

O relatório trimestral de teletrabalho, quando realizado por uma equipe, com parâmetros bem definidos, pode ser uma ferramenta valiosa para identificar a eficiência e a eficácia do teletrabalho. Porém, vale ressaltar que, as análises dos relatórios individuais de teletrabalho dos servidores da DIVEP permitiram inferir que o relatório de gestão, realizado pela DIRE, desconsiderou aquele instrumento, prejudicando inferências impessoais e livres de viés.

De acordo com as respostas apresentadas no Quadro 2, os pontos negativos observados pela DIRE, em relação ao teletrabalho, referentes ao período de 10/2022 a 12/2022 e 01/2023 a 03/2023, resumidamente, foram:

Pontos negativos:

- prejuízos, em alguns casos, no desenvolvimento e na produção da coletividade, apontando perda na qualidade do trabalho e desenvolvimento mediano dos processos técnicos-pedagógicos.
- dificuldades para definição de metas, cumprimento de metas, entregas individuais e entregas de atividades compartilhadas, previstas nos planos de trabalho, ou que dependem de ação de outras unidades. Em alguns casos são estabelecidas metas superestimadas, subestimadas ou pouco aderentes ao planejamento estratégico do órgão/entidade.
- dificuldades para preenchimento de formulários no Ponto Digital, de formulários no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e para registro e acompanhamento do cumprimento das metas e entregas individuais.
- precarização e descontrole da carga horária de trabalho, destacando-se o tempo excessivo gasto com o controle/acompanhamento do teletrabalho, além do mais, muitas atividades não podem ser convertidas em entregas e metas, como as atividades de rotina, embora consumam esforço e tempo.
- falta de padronização de termos e conceitos e a incerteza quanto ao tipo de cobrança que será feita pelos órgãos de controle no caso de possíveis auditorias.
- falta de estrutura adequada no órgão/entidade (por exemplo, conexão à internet, equipamentos e espaços físicos adequados para reuniões) e na residência dos servidores para realização do teletrabalho.

Os pontos positivos observados pela DIRE, em relação ao teletrabalho no período, foram:

- disseminação do uso de tecnologias de informação e comunicação.
- reuniões mais pontuais e objetivas.
- redução de gastos com alimentação e transporte por parte dos servidores.
- flexibilidade do horário de trabalho.
- redução de custos operacionais.
- redução do tempo com deslocamento.
- maior agilidade na comunicação.
- redução de licenças e afastamentos, considerando, por exemplo, situações que geram restrição / limitação física para o deslocamento.

#### 4.4 AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO TELETRABALHO PELOS SERVIDORES

Nas Figuras 3, 4 e 5 dispostas a seguir, são apresentadas as percepções dos servidores referentes à implantação do teletrabalho na Divisão Pedagógica (DIVEP), em resposta ao Formulário Google (Anexo 1A).

Verifica-se que, pelas respostas apresentadas na Figura 3a, os servidores, mesmo estando distantes fisicamente, sentem-se conectados com a equipe gestora e com os demais servidores que trabalham presencialmente ou não, demonstrando que o teletrabalho não prejudicou a comunicação entre eles. Este fato se dá devido ao uso das tecnologias de comunicação que facilitam a participação em reuniões de estudos, a realização de projetos comuns e as trocas de experiências e informações em tempo real.

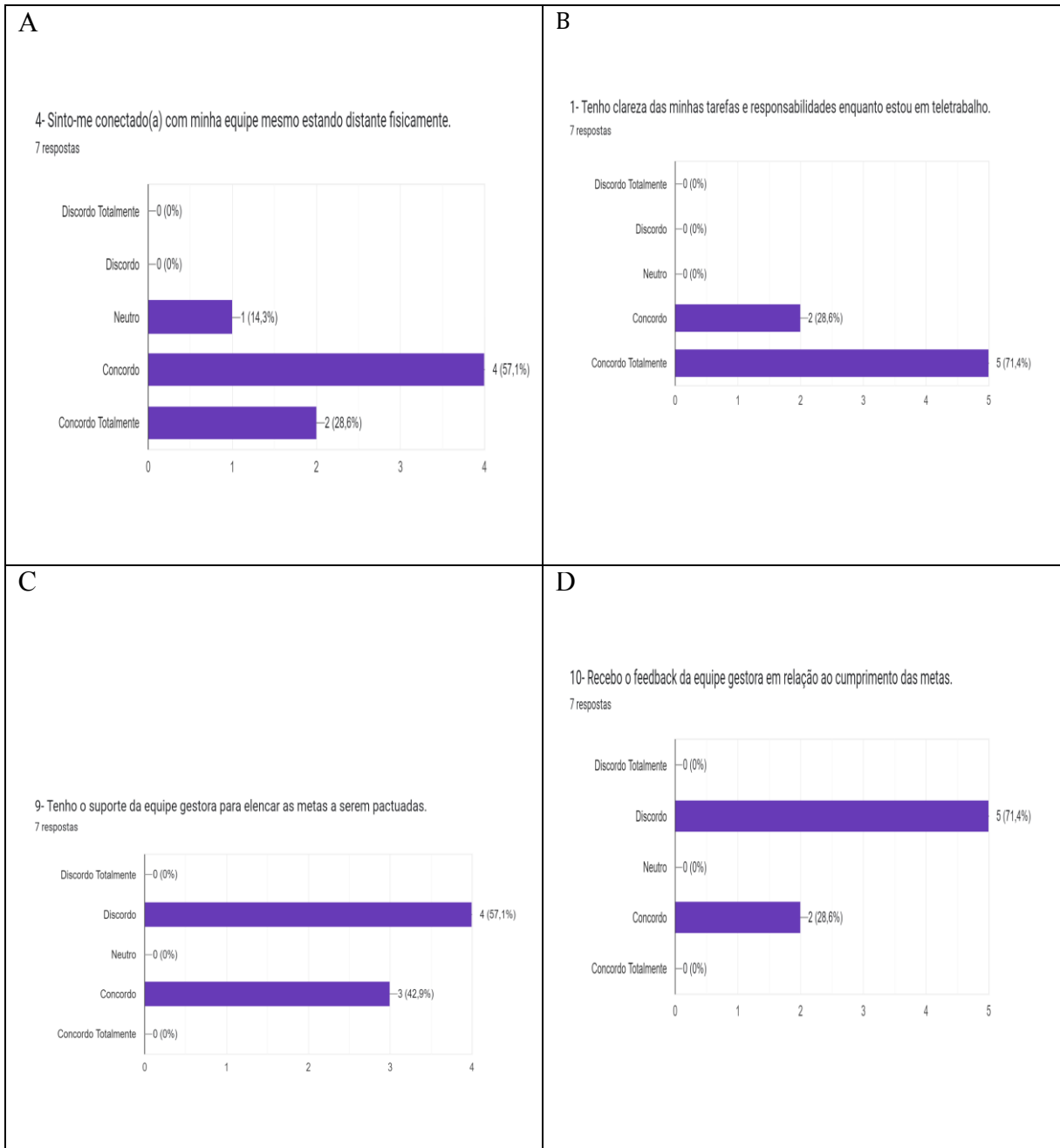
A avaliação da DIRE (Quadro 2) corrobora com a percepção dos servidores no tocante ao uso das tecnologias pois considera como vantagem do teletrabalho “a disseminação do uso de tecnologias de informação e comunicação, o que resulta em reuniões mais pontuais e objetivas e em maior agilidade na comunicação”. No entanto apresenta divergência em relação à produção coletiva.

Todos os servidores demonstraram ter clareza das ações a serem realizadas no teletrabalho (Figura 3b), sendo a maioria (71,4%) totalmente segura com relação às atribuições remotas, mas 28,6% demonstram uma certa insegurança, o que indica a necessidade da equipe gestora definir, de forma clara e em conjunto com os teletrabalhadores, as metas a serem acordadas, pois o ideal seria que 100% dos servidores tivessem respondido que estavam totalmente seguros.

Esta necessidade de maior envolvimento da equipe gestora fica ainda mais evidente ao observar as respostas apresentadas nas Figura 3c e 3d, onde 57,1% responderam que não possuem suporte da equipe gestora para elencar as metas a serem pactuadas no teletrabalho e 71,4% responderam que não tem recebido *feedback* da equipe gestora sobre o cumprimento das metas de forma assertiva ou não. No campo do questionário destinado para comentários adicionais, dois participantes resumiram bem esta necessidade ao relatarem que “os gestores precisam de maior entendimento sobre o teletrabalho e de instrumentos de monitoramento, para suporte e ajustes, sem generalizar situações específicas” e “Observo que a equipe gestora precisa estar mais envolvida na seleção das metas a serem pactuadas com o servidor bem como no acompanhamento e suporte aos teletrabalhadores”, ou seja, ficou explícito que os servidores entendem que é necessário uma maior integração da equipe gestora e o estabelecimento de uma padronização para oferecimento de suporte efetivo em relação ao teletrabalho e que a participação ativa da equipe gestora pode contribuir para aumentar a produtividade e a motivação dos servidores e, conseqüentemente, para o sucesso geral da equipe que trabalha remotamente.

A necessidade da equipe gestora definir, de forma clara e em conjunto com a equipe teletrabalhadora, as metas a serem cumpridas, também pode ser verificada na avaliação da gestão (Quadro 2), onde foram consideradas, como dificuldades do teletrabalho, “a definição, o registro, o acompanhamento e o cumprimento de metas”. Foi ressaltado também na avaliação da gestão, as “dificuldades para entregas individuais e coletivas” (atividades compartilhadas), previstas nos planos de trabalho, ou que dependem de ação de outras unidades. Destacou-se ainda que, “em alguns casos, são estabelecidas metas superestimadas, subestimadas ou pouco aderentes ao planejamento estratégico do órgão/entidade”.

Figura 3 - Conexão entre o servidor em teletrabalho e a equipe em trabalho presencial (a), clareza das tarefas e responsabilidades do teletrabalho (b), suporte da equipe gestora para elencar as metas a serem pactuadas (c) e *feedback* da equipe gestora sobre o cumprimento das metas (d).



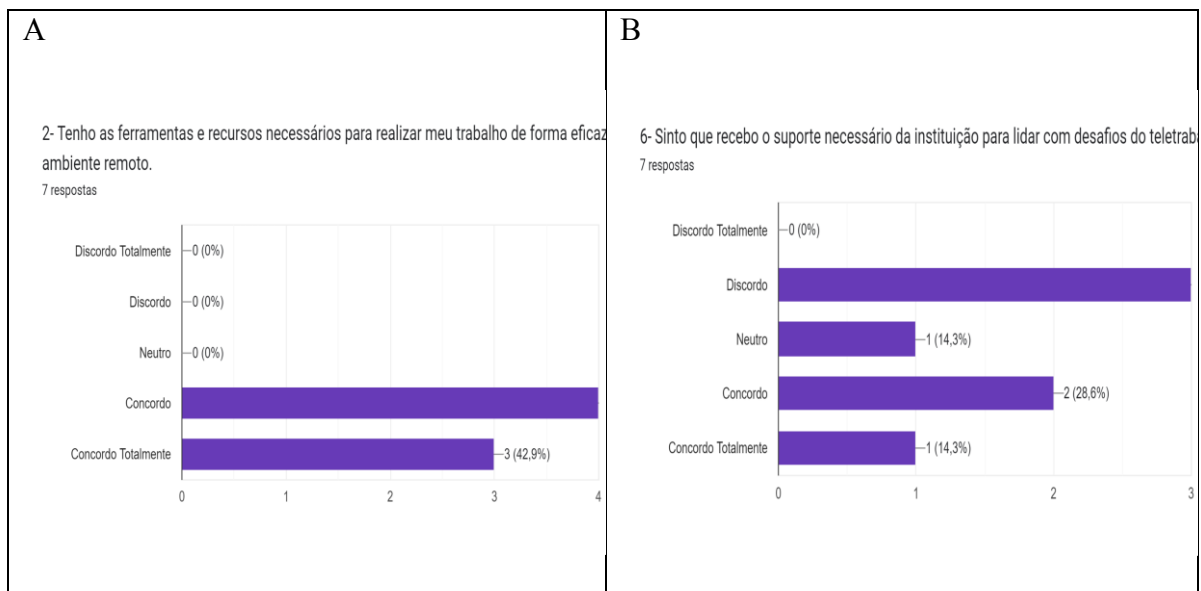
Fonte – Formulário Google elaborado pela autora

De acordo com as respostas apresentadas na Figura 4 a seguir, todos os servidores manifestaram possuírem, em suas respectivas residências, um ambiente adequado para a realização do trabalho remoto, no entanto, 57,1% responderam que não estão totalmente satisfeitos com as suas respectivas ferramentas e recursos para realização do teletrabalho de forma eficaz. Ademais, com base nos valores apresentados na Figura 4b, 42,9% dos servidores consideram que a instituição não oferece suporte para os desafios do teletrabalho. Estes

resultados sugerem que a maioria dos servidores podem não ter condições financeiras para possuir eletrônicos (computador e celular) e/ou redes de internet mais potentes para uma satisfação plena do ambiente de trabalho. Nesse sentido, um suporte financeiro advindo do Governo Estadual para adquirir equipamentos, poderia contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho remoto. Ao analisar o Quadro 2, verifica-se que a direção também considerou como desvantagem do teletrabalho a falta de estrutura adequada no órgão/entidade e na residência dos servidores.

Pode-se inferir que a dificuldade em criar e manter um ambiente totalmente adequado é uma das desvantagens do teletrabalho para os servidores, uma vez que os seus salários estão defasados em comparação com a inflação dos últimos anos e todas as despesas com aquisição e manutenção de equipamentos e com internet e energia elétrica são unicamente de suas responsabilidades. Do ponto de vista do Governo, o teletrabalho pode até ser considerado vantajoso, em função da economia de gastos públicos, entretanto, na impossibilidade de o Governo corrigir os salários, seria justo se ele pudesse oferecer algum tipo de suporte como, por exemplo, implementar uma ajuda de custo para os servidores em teletrabalho ou oferecimento de notebooks para uso dos teletrabalhadores.

Figura 4 - Existência de ferramentas e recursos necessários para realização de forma eficaz do teletrabalho (a) e suporte da instituição para os desafios do teletrabalho (b).



Fonte – Formulário Google elaborado pela autora

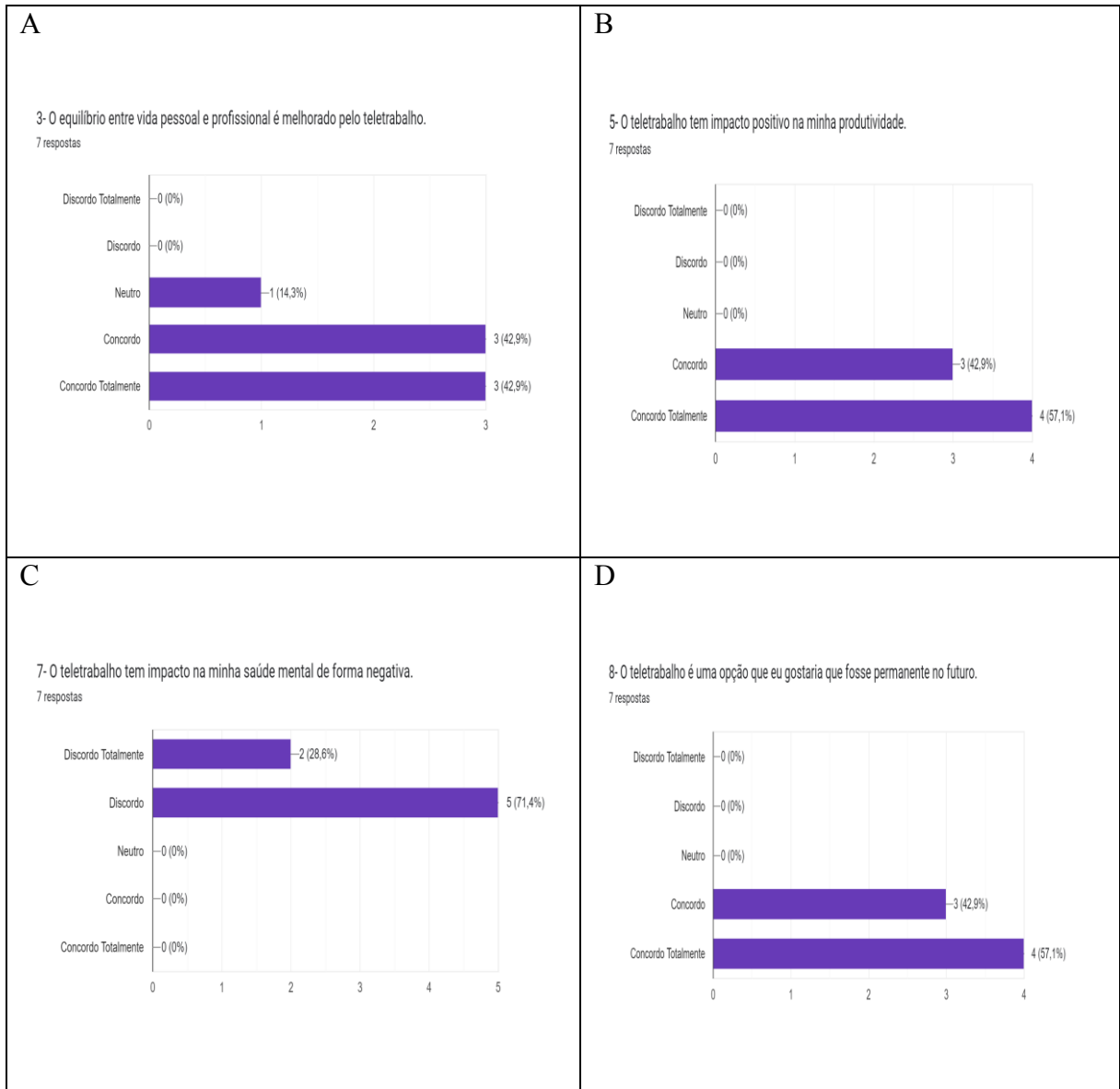
O teletrabalho permitiu melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos servidores, conforme pode ser observado na Figura 5a, ou seja, com o teletrabalho é possível que os servidores cumpram as metas estabelecidas e, ao mesmo tempo, tenham mais tempo com a família, envolvidos com a rotina do seu lar. Este equilíbrio proporcionado pelo teletrabalho resulta em impacto positivo na produtividade dos servidores, conforme respostas apresentadas na Figura 5b, onde verifica-se que 100% dos servidores concordaram com melhoria da produtividade. Outro ponto relevante que corrobora para a positividade do teletrabalho, apresentadas nas Figuras 5c e 5d, é o fato de que o teletrabalho não teve nenhum impacto negativo na saúde mental dos servidores da DIVEP (Figura 5c) e que são favoráveis à manutenção do teletrabalho para o futuro (Figura 5d), o que demonstra que os servidores se adaptaram de forma positiva ao teletrabalho. Um participante acrescentou ainda, no campo do formulário destinado a comentários adicionais, que “O teletrabalho impacta positivamente na produtividade e entregas do servidor”.

O impacto positivo do teletrabalho na produtividade está diretamente relacionado com o envolvimento dos servidores na definição de ações, no estabelecimento de metas claras e na garantia do cumprimento das metas, o que favorece sobremaneira o foco, a organização do trabalho e a priorização das ações. Ao analisar o “Relatório de Teletrabalho” dos servidores (Anexo 1C), juntamente com cada servidor, no momento da Observação Participante, observou-se que as ações pactuadas foram concluídas dentro do prazo acordado e de forma satisfatória, sendo aprovadas (validadas) pela gestão no sistema pertinente. Ao passo que, antes da adoção do teletrabalho o servidor não pactuava metas mensais o que, muitas vezes, dificultava o acompanhamento da chefia imediata que tinha maior foco na frequência do servidor e não em sua produtividade. Nesse ponto, observa-se que houve contradição em relação à percepção da DIRE conforme apresenta o (Quadro 2) quando identifica prejuízos do teletrabalho, em alguns casos, no desenvolvimento e na produção da coletividade, apontando perda na qualidade do trabalho e no desenvolvimento mediano dos processos técnico-pedagógicos. Esta diferença de percepções entre a direção e os servidores indica a necessidade de se trabalhar coletivamente na definição de metas, no monitoramento das ações (acompanhando as entregas), dando *feedbacks* constantes aos teletrabalhadores, corrigindo rumos quando necessário.

De acordo com as informações apresentadas no Quadro 2, a DIRE identificou que o teletrabalho favorece sobremaneira o servidor, fundamentalmente em função da flexibilidade do horário de trabalho, da redução do tempo com deslocamento e da redução dos custos com alimentação e com transporte. A DIRE destacou ainda que a vantagem do teletrabalho para o

servidor pode ser comprovada pela redução de licenças e afastamentos, o que também é ponto positivo para a instituição.

Figura 5 - Equilíbrio entre vida pessoal e profissional (a), impacto positivo na produtividade do servidor (b), impacto negativo do teletrabalho na saúde mental do servidor (c) e manutenção do teletrabalho para o futuro (d).



Fonte – Formulário Google elaborado pela autora



## 5. CONCLUSÃO

As análises da estrutura regimental e legal do teletrabalho na SEE/MG permitem as seguintes inferências:

- as legislações pertinentes e os documentos orientadores do teletrabalho foram bem construídas e conseguiram abranger os aspectos que envolvem o trabalho remoto, além disso, são fáceis de serem entendidos e implementados tanto para os gestores quanto para os servidores em teletrabalho. No entanto, a SRE precisa se dedicar aos aspectos de formação do servidor para o teletrabalho, delimitar o perfil do servidor para fazer jus à essa política, pactuar metas de forma participativa e coletiva visando o alcance dos objetivos da instituição.
- o instrumento elaborado pela SEE/MG, referente à avaliação de desempenho de todos os servidores, prioriza a competência, sendo uma abordagem abrangente e estratégica para avaliar os servidores públicos uma vez que tem como base a competência para cumprimento de metas estabelecidas conjuntamente entre servidores e gestores. No entanto, as metas pactuadas entre os teletrabalhadores e as chefias necessitam contemplar aspectos da avaliação de desempenho para que não sejam praticados de forma distinta, desconexa.

As respostas dos servidores da DIVEP ao Formulário Google (Anexo 1A) e a análise do “Relatório Trimestral de Teletrabalho” realizado pela DIRE (Anexo 1C) permitiram as seguintes conclusões:

- o teletrabalho não compromete o entendimento das ações a serem realizadas fora do ambiente institucional, nem a comunicação entre servidores e equipe gestora. Além disso, favorece a objetividade das reuniões e permite a disseminação do uso de tecnologias de informação e comunicação.
- o sucesso do teletrabalho na SRE Diamantina está diretamente relacionado à integração entre os servidores e a equipe gestora na definição, de forma clara e coletiva, das metas a serem pactuadas e cumpridas.
- os instrumentos de acompanhamento e monitoramento do teletrabalho devem ser bem definidos e compartilhados com os servidores bem como os *feedbacks* e o suporte efetivo em torno das metas acordadas e realizadas.
- o teletrabalho pode ser potencializado se os servidores receberem apoio e suporte do Governo do Estado de Minas Gerais para manutenção de ferramentas e de recursos para a realização do teletrabalho de forma eficaz, uma vez que as estruturas existentes atualmente, tanto na SRE/Diamantina, quanto na maioria das residências dos servidores da DIVEP, não são totalmente adequadas para a realização do trabalho remoto.

- o teletrabalho favorece sobremaneira o servidor da DIVEP, fundamentalmente em função da flexibilidade do horário de trabalho, da redução do tempo com deslocamento e da redução dos custos com alimentação e transporte. Além disso, permite o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

- do ponto de vista dos servidores da DIVEP, o teletrabalho resultou em impactos positivos na produtividade, com isso, os servidores são favoráveis à manutenção do teletrabalho para o futuro. De outro modo, a direção identificou, em alguns casos, prejuízos do teletrabalho no desenvolvimento e na produção da coletividade, apontando perda na qualidade do trabalho e no desenvolvimento mediano dos processos técnico-pedagógicos. Esta diferença de percepções entre a direção e os servidores indica a necessidade de implementação de melhorias do teletrabalho na DIVEP, no sentido de atender os anseios e necessidades tanto da equipe gestora quanto dos servidores.

## **6. PROPOSIÇÕES PARA A MELHORIA DO TELETRABALHO**

A política de teletrabalho adotada pela SEE/MG evidencia que, para que a gestão seja eficiente, não se deve priorizar as ferramentas de controle em detrimento às ferramentas de gestão e da análise do cumprimento das metas. Nesse sentido é relevante concretizar o que determina o Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021 no que se refere a criação de um grupo gestor ou comitê interno composto por servidores do órgão para supervisionar e avaliar a implementação do teletrabalho adotando uma abordagem sólida e abrangente. A este comitê cabe monitorar o progresso, avaliar o cumprimento de metas e analisar os resultados globais do teletrabalho na organização adotando um modelo de supervisão efetiva visando garantir que esse modelo seja conduzido de forma eficiente. Além disso, a existência de um comitê atuante corrobora para que haja transparência e imparcialidade no processo de gestão e avaliação do teletrabalho. Isso contribui para a construção de confiança entre a chefia e os servidores. Nesse sentido sugere-se a participação de um servidor teletrabalhador, indicado por seus pares, para compor o Comitê Gestor do Teletrabalho da DIRE. É imprescindível que esse comitê gestor conduza o estabelecimento de metas mensais a serem alcançadas na execução do teletrabalho bem como a inserção dos servidores que optaram pelo trabalho presencial, nessa pactuação, colaborando para a continuidade do trabalho em equipe.

Outra proposição refere-se a oferta de formação para os servidores para que compreendam a dinâmica do teletrabalho bem como os critérios para que se possa fazer jus à

realização do teletrabalho. Essa definição é fundamental para garantir que essa modalidade seja eficaz e efetivamente produtiva.

Outro fator importante e viável, é a realização de formação para os gestores das SREs visando prepara-los para serem gerentes desse novo modelo de trabalho público. Essa formação deve focar no aprimoramento da visão dos gestores no sentido de mostra-los a importância de se priorizar critérios de acompanhamento e gestão voltados para a produtividade do servidor em detrimento ao número de dias trabalhados presencialmente.

Outro fator importante é o estabelecimento de momentos de *feedback*, pelo Comitê Gestor, ressaltando as boas práticas dos servidores ou a necessidade de ajustamento de metas.

A identificação e valorização de Boas Práticas pode colaborar para a elevação do nível de teletrabalho em toda a organização. Isso cria um ambiente de aprendizado contínuo e colaboração entre os servidores.

Outro fator importante a ser observado é a necessidade de adaptação do teletrabalho à realidade da instituição. O Comitê Gestor pode identificar as necessidades de adaptação do programa de teletrabalho, garantindo que ele continue alinhado aos objetivos e à cultura organizacional.

Em suma, é de extrema importância que os servidores e as chefias considerem o cumprimento das metas acordadas validando a adoção do teletrabalho já que essa modalidade se constitui em uma política da SEE/MG, valorizando o empenho do teletrabalhador para o alcance dos objetivos da instituição.

Por fim, propõe-se uma pesquisa voltada para mensurar a produtividade do servidor em teletrabalho, de forma a proporcionar à instituição uma ferramenta de gestão eficiente para apurar a produtividade dos serviços remotos.

## 7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

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

BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943**. Aprova a consolidação das leis do trabalho. Lex: coletânea de legislação: edição federal, São Paulo, v.

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

FONSECA, R. C. **Análise do teletrabalho e sua relação com a satisfação e o desempenho dos trabalhadores**. 2018. 118 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

WHITAKER, M. C. A. Trabalho e tecnologias: teletrabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 277-282.

BESSA, M. C. M. M. et al. A influência do teletrabalho no desempenho laboral e na qualidade de vida dos trabalhadores: um estudo de caso no setor público. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 4, p. 1049-1060, 2020.

DE PAULA, A. C.; MARQUES, A. M. Teletrabalho e isolamento social: um estudo sobre as percepções de trabalhadores em uma organização pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 3, p. 348- 365, 2019.

MORAES, L. S. de; CARVALHO, E. C. de; ZANIN, A. C. da S. Teletrabalho: uma análise das percepções de servidores públicos de uma instituição federal de ensino. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 44, p. 181-199, 2018.

MELLO, Álvaro. Teletrabalho (Telework) O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora. São Paulo, 1999.

SOUZA, K. C. de; GONÇALVES, M. M. Teletrabalho: um estudo sobre as percepções de colaboradores de uma organização pública. **Gestão & amp; Planejamento**, v. 22, n. 1, p. 230-248, 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.

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[...]. Brasília, DF: Presidência da República, [2017].

ASSIS, Marisa de. A educação e a formação profissional na encruzilhada das velhas e novas tecnologia. In: FERRETTI, Celso João, org.. **Novas tecnologias, trabalho e educação**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 113, de 12 de março de 2020**. Diário Oficial da União, nº52, de 13 de março de 2020, Seção 1, p. 1-2, 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Federal nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020**. Diário Oficial da União, nº 26, de 7 de fevereiro de 2020, p.1,2020.

SOBRATT. Orientação Para Implantação e Prática do Teletrabalho e Home Office. Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades, 2020. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf>. Acesso em 10 de agosto de 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. ISBN-13: 978-8597010701.

CARVALHO, A. Sociedade da Informação: O Papel da Capacitação e da Formação Profissional. Editora ABC, 1997.

BRASIL. **Decreto Federal nº 48.275, de 24 de setembro de 2021**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 set. 2021.

BRASIL. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Resolução SEPLAG Nº 057, de 31 de maio de 2023**. Diário Oficial do Estado, de 1 de junho de 2023.

BRASIL. **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. Diário Oficial da União

MELLO, Alvaro. **Teletrabalho (telework)**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 118p

**ANEXOS**

## **Anexo 1A - Formulário Google sobre Avaliação da Percepção de Teletrabalho pelos servidores Teletrabalhadores**

Prezado (a) colaborador (a),

A sua opinião é de extrema importância para nós! Este formulário foi criado com o objetivo de coletar informações sobre a sua percepção em relação ao teletrabalho. Suas respostas nos ajudarão a compreender melhor como o teletrabalho está impactando o seu dia a dia, o seu bem-estar e a sua produtividade.

As respostas fornecidas serão tratadas de forma estritamente confidencial e serão utilizadas apenas para análise em meu trabalho de conclusão de curso intitulado: **Percepção dos trabalhadores e gestores e a identificação das estratégias utilizadas para a implementação do teletrabalho na SRE Diamantina - MG**

A sua participação é voluntária e as respostas são anônimas, garantindo a sua privacidade.

### **Instruções:**

- ◆ Por favor, responda a todas as perguntas com base na sua experiência pessoal com o teletrabalho.
- ◆ Utilize uma escala de 1 a 5 para avaliar cada item, onde 1 representa "Discordo Totalmente" e 5 representa "Concordo Totalmente".

Grata.

Atenciosamente,

Márcia Milagres

\* Indica uma pergunta obrigatória

1. E-mail \*

---



2. Tenho clareza das minhas tarefas e responsabilidades enquanto estou em teletrabalho\*.

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

3. Tenho as ferramentas e recursos necessários para realizar meu trabalho de forma eficaz em ambiente remoto\*.

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

4. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é melhorado pelo teletrabalho\*.

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

5. Sinto-me conectado (a) com minha equipe mesmo estando distante fisicamente\*.

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

6. O teletrabalho tem impacto positivo na minha produtividade\*.

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

7. Sinto que recebo o suporte necessário da instituição para lidar com desafios do teletrabalho\*.

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

8. O teletrabalho tem impacto na minha saúde mental de forma negativa\*.

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

9. O teletrabalho é uma opção que eu gostaria que fosse permanente no futuro\*.

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

10. Tenho o suporte da equipe gestora para elencar as metas a serem pactuadas\*.

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

11. Recebo o feedback da equipe gestora em relação ao cumprimento das metas\*.

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

12 Pontos que gostaria de destacar. Comentários adicionais:



## **Anexo 1B - Formulário Google sobre Avaliação da percepção do teletrabalho pelas chefias imediatas**

Prezado (a) Gestor (a),

A sua perspectiva é fundamental para entendermos como o teletrabalho está afetando a sua equipe e o desempenho dos seus colaboradores. Este formulário foi desenvolvido para coletar informações sobre a sua percepção em relação ao teletrabalho e como ele influencia a produtividade e a dinâmica da equipe.

A sua participação é voluntária e as respostas fornecidas serão tratadas de forma estritamente confidencial e serão utilizadas apenas para análise em meu trabalho de conclusão de curso referente a **Percepção dos trabalhadores e gestores e a identificação das estratégias utilizadas para a implementação do teletrabalho na SRE Diamantina - MG**

**\*\*Instruções: \*\***

- Por favor, responda a todas as perguntas com base na sua experiência e observações em relação à equipe sob sua gestão.

- Utilize uma escala de 1 a 5 para avaliar cada item, onde 1 representa "Discordo Totalmente" e 5 representa "Concordo Totalmente".

Agradeço desde já pela sua participação.

Márcia Milagres

1. A equipe sob minha gestão mantém a clareza das tarefas e responsabilidades durante o teletrabalho\*.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

2. A equipe demonstra ter acesso adequado às ferramentas e recursos necessários para realizar o trabalho remotamente\*.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

3. A dinâmica entre vida pessoal e profissional dos colaboradores é mantida ou melhorada pelo teletrabalho\*.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

4. A comunicação e a colaboração entre os membros da equipe são eficazes, apesar da distância física\*.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

5. A produtividade da equipe é mantida ou melhorada com o teletrabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

6. A instituição oferece suporte suficiente para a equipe enfrentar os desafios relacionados ao teletrabalho\*.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

7. Observo algum impacto negativo na saúde mental da equipe devido ao teletrabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

8. Considero o teletrabalho uma opção viável e benéfica para a equipe no longo prazo\*.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

9. Comentários adicionais: [campo aberto]

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

**Anexo 1C – Relatório Trimestral de Teletrabalho**



**SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO**

Subsecretaria de Gestão de Pessoas

**RELATÓRIO TRIMESTRAL DE TELETRABALHO – (chefia imediata via sistema Ponto Digital)**

<b>UNIDADE:</b>		
<b>CHEFIA:</b>		
<b>MASP:</b>	<b>Admissão:</b>	<b>Data deste documento:</b>
<b>Mês de início:</b>	<b>Mês de término:</b>	

Servidores em regime de teletrabalho

<b>Regime/modalidade(s) de trabalho na unidade:</b> integral	( ) Teletrabalho parcial	( ) Trabalho presencial
<b>Quantitativo total de servidores da unidade:</b>		
<b>Quantitativo de servidores estatutários em teletrabalho parcial:</b>		



<b>Quantitativo de pessoas com outros vínculos em teletrabalho parcial:</b>
<b>Quantitativo de servidores estatutários em teletrabalho integral:</b>
<b>Quantitativo de pessoas com outros vínculos em teletrabalho integral:</b>
<b>Quantitativo de servidores estatutários em trabalho presencial:</b>
<b>Quantitativo de pessoas com outros vínculos em trabalho presencial:</b>
<b>Critérios específicos de execução do teletrabalho adotados na unidade:</b>
<b>Ferramentas para gestão do teletrabalho / registro e controle do cumprimento de metas e entregas:</b>
<b>Outras ferramentas:</b>

Resultados do teletrabalho

<b>Principais entregas da unidade no trimestre avaliado:</b>
<b>Efetividade na execução das entregas e cumprimento de metas e resultados:</b>
<b>Incremento de produtividade em relação ao trimestre anterior:</b>
<b>Informações resumidas sobre as metas alcançadas / metas não alcançadas / motivos para descumprimento:</b>
<b>Pontos positivos identificados pelo gestor:</b>
<input type="checkbox"/> Incremento na produtividade
<input type="checkbox"/> Melhoria na qualidade dos serviços prestados e entregas realizadas

<input type="checkbox"/> Aumento do comprometimento dos participantes com os objetivos organizacionais
<input type="checkbox"/> Melhor definição e monitoramento das metas e entregas de cada servidor e equipe
<input type="checkbox"/> Disseminação do uso de tecnologias de informação e comunicação
<input type="checkbox"/> Reuniões mais pontuais e objetivas
<input type="checkbox"/> Redução de gastos com alimentação e transporte por parte dos servidores
<input type="checkbox"/> Flexibilidade do horário de trabalho
<input type="checkbox"/> Redução de custos operacionais
<input type="checkbox"/> Estímulo à inovação e à melhoria contínua do ambiente organizacional
<input type="checkbox"/> Melhoria da qualidade de vida dos servidores
<input type="checkbox"/> Maior autonomia para organização e execução de tarefas
<input type="checkbox"/> Redução do tempo com deslocamento
<input type="checkbox"/> Maior agilidade na comunicação
<input type="checkbox"/> Utilização de ferramentas e métodos para racionalização do trabalho e melhoria na alocação de recursos
<input type="checkbox"/> Maiores possibilidades de atração e retenção de talentos, considerando que servidores em teletrabalho integral podem residir em localidade[..]

<p><input type="checkbox"/> Distribuição mais adequada e equilibrada de tarefas entre os membros da equipe</p>
<p><input type="checkbox"/> Redução de licenças e afastamentos, considerando, por exemplo, situações que geram restrição / limitação física para o deslocamento[..]</p>
<p><b>Outros pontos positivos:</b></p>
<p><b>Pontos negativos identificados pelo gestor:</b></p>
<p><input type="checkbox"/> Dificuldades para definição das metas e entregas individuais</p>
<p><input type="checkbox"/> Solução de pendências relacionadas à compensação de horas no Ponto Digital</p>
<p><input type="checkbox"/> Dificuldades para mapeamento dos processos, atividades e rotinas</p>
<p><input type="checkbox"/> Falta de ações de capacitação para utilização de sistemas e ferramentas que dão suporte ao teletrabalho</p>
<p><input type="checkbox"/> Problemas relacionados ao avanço de casos de Covid-19, influenza e riscos para a saúde do servidor</p>
<p><input type="checkbox"/> Falta de estrutura adequada no órgão/entidade (por exemplo, conexão à internet, equipamentos e espaços físicos adequados para reunião[...])</p>
<p><input type="checkbox"/> Falta de estrutura adequada na residência dos servidores para realização do teletrabalho</p>
<p><input type="checkbox"/> Metas superestimadas, subestimadas ou pouco aderentes ao planejamento estratégico do órgão/entidade</p>
<p><input type="checkbox"/> Dificuldades para o cumprimento de metas e entregas previstas nos planos de trabalho</p>

<input type="checkbox"/> Dificuldades para preenchimento de formulários no Ponto Digital
<input type="checkbox"/> Dificuldades para preenchimento de formulários no SEI
<input type="checkbox"/> Dificuldades para controle do cumprimento da escala ou cronograma de trabalho, no caso de teletrabalho na modalidade de execução parcial
<input type="checkbox"/> Rigidez da legislação / baixo grau de autonomia e flexibilidade para que os gestores definam as modalidades de teletrabalho dos servidores[..]
<input type="checkbox"/> Dificuldades para registro e acompanhamento do cumprimento das metas e entregas individuais
<input type="checkbox"/> Precarização e descontrole da carga horária de trabalho
<input type="checkbox"/> Muitas atividades não podem ser convertidas em entregas e metas, como as atividades de rotina, embora consumam esforço e tempo
<input type="checkbox"/> Dificuldade de definição de metas e entregas para atividades compartilhadas, ou que dependem de ação de outras unidades
<input type="checkbox"/> Tempo excessivo gasto com o controle/acompanhamento do teletrabalho
<input type="checkbox"/> Incerteza quanto ao tipo de cobrança que será feita pelos órgãos de controle no caso de possíveis auditorias
<input type="checkbox"/> Falta de padronização de termos e conceitos
<b>Outros pontos negativos:</b>

<b>Infraestrutura para o teletrabalho:</b>
<input type="checkbox"/> Foram mantidas estações de trabalho exclusivas para cada servidor
<input type="checkbox"/> Com o teletrabalho, as estações de trabalho estão sendo compartilhadas(revezamento)
<input type="checkbox"/> Desmobilização de estações de trabalho em andamento
<input type="checkbox"/> Foram fornecidos equipamentos para os servidores que estão em teletrabalho
<input type="checkbox"/> Falta estrutura adequada no órgão/entidade para dar suporte à realização do teletrabalho
<b>Quantitativo de servidores que utilizam VPN na unidade:</b>
<b>Boas práticas implementadas:</b>
<b>Percepção sobre a conveniência e oportunidade na manutenção do teletrabalho na unidade:</b>
<b>Sugestões para auxiliar no desenvolvimento do teletrabalho:</b>



**SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO**

**Subsecretaria de Gestão de Pessoas**

**RELATÓRIO MENSAL DE TELETRABALHO (Servidor – via sistema  
Ponto Digital)**

NOME:		
MA	Admissão :	Data deste documento:
SP:		

Descrição da meta:	
Porcentagem mínima:	Porcentagem apurada:

Descrição da meta:

Atividade:	
Porcentagem mínima:	Porcentagem apurada:

Descrição da meta:	
Atividade:	
Porcentagem mínima:	Porcentagem apurada:

Descrição da meta:	
Atividade:	
Porcentagem mínima:	Porcentagem apurada: