



# 15<sup>o</sup> CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



## TELETRABALHO NA SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO NORTE: O LEGADO DA PANDEMIA DE COVID-19 SOB O PRISMA DA INOVAÇÃO PARA A GESTÃO PÚBLICA

André China Salustino<sup>1</sup>

### RESUMO

A pandemia da Covid-19 impactou fortemente o setor público. Governos adotaram medidas para mitigar o avanço da transmissão do coronavírus, entre elas a adoção do sistema de teletrabalho. A prática assegurou a continuidade dos serviços públicos, bem como ajudou a resguardar a saúde dos servidores públicos, os quais tiveram que se adaptar para as novas rotinas e metodologias de trabalho. Este estudo apresenta informações relevantes sobre a temática do teletrabalho diante de um quadro pandêmico iniciado em 2020. Desse modo, o presente artigo objetiva analisar, com base nesse modelo de trabalho, os impactos decorrentes do teletrabalho no âmbito da Secretaria da Administração do Estado do Rio Grande do Norte, a partir da percepção dos próprios servidores lotados na repartição e análises feitas com base em consultas processuais. O intuito é conhecer o legado dessa nova configuração sob uma perspectiva de inovação para a gestão pública. Foram aplicados questionários direcionados a dois grupos: gestores e servidores. Ambos responderam sobre viabilidade do trabalho remoto, nível de produtividade e dificuldades com essa modalidade.

**Palavras-chave:** Teletrabalho; Gestão Pública; Covid; Inovação.

### INTRODUÇÃO

O ano de 2020 foi marcado pelo surgimento da pandemia de Covid-19, que impactou diversos setores ao redor do mundo. Entre eles, um dos mais agravados foi o setor público, que é fundamental para o funcionamento de uma sociedade.

A maioria dos governos adotaram medidas céleres e rigorosas, a fim de preservar a saúde da população, como medida de contágio da transmissão do coronavírus denominado SARS-CoV-2, causador da Covid-19. Uma dessas medidas é o chamado teletrabalho, o qual consiste na migração do expediente em ambiente laboral para outro lugar.

No Brasil, em especial, o teletrabalho foi autorizado pelos três poderes, desde que as atividades pudessem ser realizadas sem prejuízo para a manutenção da prestação dos serviços públicos. Nesse sentido, centenas de servidores públicos puderam realizar suas tarefas a partir

<sup>1</sup> Graduado em Comunicação Social pela UFRN. Bolsista de inovação do Programa de Cooperação Técnico-Científica da SEAD/EGRN/FAPERNE (2020-2022). E-mail: [salustinoandre@gmail.com](mailto:salustinoandre@gmail.com)



# 15º CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

**30 nov - 03 dez | evento online**



de suas próprias residências. Para muitos, inclusive, esta foi a primeira experiência com o modelo de trabalho remoto.

A pandemia surgiu em um momento no qual praticamente ninguém estava preparado para transformações tão radicais. O teletrabalho fez com que os serviços tivessem continuidade, mesmo que tendo que sofrer algumas adaptações. A durabilidade do contexto pandêmico – iniciado há quase dois anos e sem previsão de fim – também contribuiu para implicações na prestação de serviços como nas relações de trabalho.

Sob um ponto de vista otimista, a pandemia possibilitou inovações para as organizações, as quais precisaram se reinventar, repensar novas formas de atendimento, migrar serviços para o digital, mudar suas programações. É nessa perspectiva que este trabalho se alinha, uma vez que busca analisar o legado da pandemia sob o prisma da inovação para a gestão pública.

No que diz respeito ao Rio Grande do Norte, o Governo do Estado publicou os decretos nº 29.512, de 13 de março, e nº 29.599, de 8 de abril de 2020, garantindo, respectivamente, a implantação e a continuidade da modalidade de teletrabalho nos órgãos públicos da administração direta e indireta. A Secretaria de Estado da Administração (SEAD), em particular, foi uma que adotou o teletrabalho de forma parcial para os seus servidores durante a pandemia de Covid-19.

A pasta é responsável pela formulação e implementação de políticas de administração dos recursos humanos, materiais, patrimoniais e tecnológicos do estado. Alguns setores conseguiram funcionar em constante produção com toda a equipe trabalhando de casa, enquanto outros não tiveram a mesma oportunidade. Na SEAD, enquanto o teletrabalho se tornou a realidade para alguns servidores que compõem o seu quadro técnico, para outros o trabalho presencial precisou ser mantido.

Ante o exposto, o presente trabalho tem por objetivo investigar como o teletrabalho adotado na SEAD durante a época da pandemia afetou sua prestação de serviços, qual o grau de produtividade e eficiência dos servidores com o trabalho remoto, se os servidores aprovaram essa modalidade, as mudanças provocadas nas relações pessoais, se houve mais ganhos ou prejuízos para a pasta, quais os aprendizados com o formato a distância que serão absorvidos e aprimorados daqui pra frente, e a viabilidade de sua continuidade ao final do estado de calamidade pública decorrente da pandemia de Covid-19, além de avaliar se o teletrabalho pode ser considerado uma proposta inovadora e aplicável para a gestão pública.

Para tanto, a metodologia incide em pesquisa bibliográfica e documental sobre a temática e entrevistas justo a alguns setores, além de aplicação de questionários com os gestores e os servidores da SEAD.

## **TELETRABALHO E INOVAÇÃO**

Para respaldar a temática deste estudo, é preciso compreender inicialmente o significado de teletrabalho. Na generalidade, trata-se de uma maneira de prestação de serviço fora dos espaços físicos organizacionais. Para Rodrigues (2011, p. 03), “o teletrabalho é uma



# 15º CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



nova forma de trabalho flexível, decorrente das evoluções tecnológicas observadas nos últimos tempos”. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) resume a modalidade como “forma de trabalho realizada em lugar distante da sede empresa ou do centro de produção e que implica uma nova tecnologia que permite a separação e facilita a comunicação” (*apud* RODRIGUES, p. 08).

No tocante às legislações, a Lei nº 13.467/2017 incluiu a definição do termo na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) como: “prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”.

Outro conceito ao qual precisamos nos deter é o de inovação. Levando em consideração que inovação nem sempre implica na criação de algo novo, mas algo que seja aplicável a partir de exemplos exitosos realizados por outrem - como no caso das empresas privadas, para as quais o teletrabalho já havia se tornado uma realidade há mais tempo. No Brasil, a Lei Federal no 13.243/2016, que dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação, define inovação como:

introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho.

Nesse sentido, o teletrabalho pode ser enquadrado como resultado dessa inovação e que traz inúmeras vantagens para Administração Pública, quais sejam: redução dos custos, aumento da produtividade, melhoria da qualidade de vida para a autarquia e servidor, trazendo também benefícios para a sociedade (GONÇALVES et al., 2017).

Ainda com relação à inovação na Gestão Pública, Levy (2014, p. 14) afirma que não há como desconhecer a forte influência das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Complementa ainda que essas TICs vêm transformando o setor público há algumas décadas e “isso representa uma mudança, a um só tempo, da relação entre servidores e entre organizações públicas, como essas e a sociedade civil”.

Como exemplo de inovação tecnológica, podemos destacar uma das iniciativas realizadas pelo Governo do Rio Grande do Norte quanto ao gerenciamento de processos, prática rotineira na administração pública. Em 2018, por meio do decreto nº 27.685, o Executivo determinou que a tramitação processual seria realizada por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). A aquisição e implantação da plataforma viabilizou a modernização do serviço público estadual, promovendo maior eficiência administrativa e celeridade nos despachos, além da economia de recursos.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objeto deste artigo trata sobre o legado das mudanças laborais na Secretaria da Administração do Rio Grande do Norte em consequência da prática do teletrabalho diante do contexto da pandemia de Covid-19 iniciado em 2020.



# 15<sup>o</sup> CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



A fim de atestar as implicações do trabalho remoto adotado no âmbito da SEAD, bem como o comportamento dos funcionários da pasta para com o teletrabalho, foram elaborados dois questionários, sendo um deles direcionado apenas para os gestores, ou seja, coordenadores de setor, pois lideram equipes. A suposição é de que a percepção de líder ou chefe, daquele que distribui tarefas e demanda resultados de subordinados, é diferente do trabalhador que meramente desenvolve funções delegadas. O outro questionário teve como público-alvo todos os 333 servidores que compõem o quadro de pessoal da SEAD, considerando servidores efetivos, comissionados, bolsistas e estagiários, segundo levantamento da Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGEP) realizado em 2021.

Foram indagadas aos servidores, além de dados pessoais – a fim de conhecer o perfil dos respondentes, problemáticas específicas acerca do assunto “teletrabalho”. Algumas das perguntas foram: se o trabalho remoto foi uma opção para o líder e sua equipe durante a pandemia; se as principais tarefas realizadas no setor seriam prejudicadas por ocasião do teletrabalho; quais meios de comunicação utilizados para interação com a equipe; quantidade de reuniões feitas no período; bem como questões relativas à motivação, produtividade e dificuldades encontradas com o teletrabalho; entre outras. Ao todo, foram 28 perguntas aplicadas aos gestores e 27 aos servidores, sendo muitas destas de igual teor.

Além dos questionários, do tipo *survey*, foram feitas pesquisas junto à Unidade Instrumental de Administração Geral (UIAG), as quais culminaram em outras informações relevantes que servem para embasar o presente estudo. Por exemplo, quanto à economia de energia ou de materiais de consumo na SEAD.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de março e setembro de 2021. Os questionários foram disseminados aos públicos-alvo por meio de três canais diferentes: (i) solicitação formal via Processo; (ii) e-mail e (iii) grupos de Whatsapp. Já as consultas à UIAG foram feitas presencialmente.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No tocante às consultas realizadas junto às UIAG/SEAD, buscou-se investigar duas situações, tanto se houve economia financeira a partir do consumo de energia elétrica, quanto sobre o consumo de materiais. A intenção aqui é levantar eventuais fundamentos que corroborem positivamente para a prática do teletrabalho.

Com relação ao consumo de energia, foram analisados os pagamentos mês a mês dos anos de 2019 e 2020 a partir das notas de empenho obtidas nos Processos SEI nº00110024.000076/2020-17 e nº00110024.000187/2020- 23 (referentes a 2019) e Processos SEI nº00110024.001385/2018-90 e nº00110024.000188/2020-78 (referentes a 2020). Esses anos foram escolhidos para fins comparativos por entendermos que 2019 se trata de um ano comum à Administração Pública, enquanto 2020 sofreu os desdobramentos da pandemia de Covid-19, razão pela qual consideramos este um ano atípico em variadas circunstâncias.

A Tabela 1 mostra o comparativo entre os anos sobre o que foi gasto com o consumo de energia elétrica na Secretaria de Estado da Administração.



# 15<sup>o</sup> CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



**Tabela 1 – Valor gasto com energia elétrica na SEAD/RN**

Mês/Ano	2019	2020
Janeiro	R\$ 31.804,95	R\$ 22.696,85
Fevereiro	R\$ 27.909,19	R\$ 22.660,43
Março	R\$ 25.148,24	R\$ 0
Abril	R\$ 26.902,65	R\$ 19.642,54
Mai	R\$ 25.805,14	R\$ 0
Junho	R\$ 18.924,59	R\$ 9.278,06
Julho	R\$ 20.335,00	Não encontrado no Processo SEI nº 00110024.000188/2020-78
Agosto	R\$ 30.029,50	R\$ 13.138,67
Setembro	R\$ 23.856,65	R\$ 17.778,55
Outubro	R\$ 24.617,17	R\$ 17.724,04
Novembro	R\$ 674,51	R\$ 15.829,42
Dezembro	R\$ 25.500,58	R\$ 15.632,6

**Fonte:** elaborado pelo autor (2021) com dados de processos tramitados pela SEAD.

Pode-se perceber que os dados referentes ao pagamento com a despesa energética de alguns meses foi R\$0,00 ou não foi encontrado, como é o caso do mês de julho de 2020. Deste último, a nota de empenho não foi anexada ao Processo SEI nº00110024.000188/2020-78. Sobre alguns valores serem R\$0,00, é como consta nas notas relativas aos meses correspondentes anexadas ao Processo. Porém, a UIAG não justificou o motivo, cabendo, portanto, nova consulta ao setor, para fins de esclarecimento processual.

Quanto à análise comparativa, podemos examinar sob duas óticas distintas. A primeira é fazer uma comparação anual, totalizando todos os 12 meses. Mas, nesse caso, é preciso adotar uma metodologia estratégica. Como existem meses em que os valores não estão expostos, bem como outros em que há uma maior discrepância entre os valores pagos, subtraem-se esses meses da conta. Ou seja, para efeitos comparativos, fazemos uma média anual com base apenas nos valores em que nos anos de 2019 e 2020 não se destoam de maneira tão díspar. A partir dos dados evidenciados na Tabela 1, calculamos a somatória dos meses de janeiro, fevereiro, abril, junho, agosto, setembro, outubro e dezembro. Desta forma, em 2019, chegamos a um resultado de R\$209.545,28. Em 2020, a soma foi de R\$138.551,74. Assim, houve uma economia anual de 34% em média, conforme Tabela 2.

**Tabela 2 – Provável economia de energia na SEAD (média/ano)**

2019	2020	Economia
R\$209.545,28	R\$138.551,74	34%

**Fonte:** elaborado pelo autor (2021).

Outra ótica de análise é investigar o consumo mensalmente. Ainda mais porque houve períodos em que mais pessoas estiveram em sistema de teletrabalho. Os Decretos Estaduais nº 29.512, de 13 de março de 2020, e nº 29.599, de 8 de abril de 2020, garantiram, respectivamente, a implantação e a continuidade da modalidade de teletrabalho nos órgãos. Foi então, a partir destes meses, que o trabalho remoto passou a ser uma realidade. Por outro lado, o Decreto nº 29.886, de 31 de julho de 2020, tratou do Plano de Retomada da Jornada de Trabalho Presencial do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte, liberando assim



# 15º CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



o retorno de servidores, e empregados públicos, bolsistas, estagiários e demais colaboradores para suas respectivas secretarias e órgãos de lotação.

Nesse sentido, podemos analisar mais especificamente os meses de março a julho, que foram os períodos de maior pessoal em regime de teletrabalho. Isso porque, a partir de agosto, alguns grupos começaram a regressar à SEAD. Para efeitos de cálculo comparativo, passamos a considerar apenas os meses de abril e junho (ver Tabela 3), uma vez que março, maio e julho são desconsiderados a partir de justificativas já explicitadas acima.

No que concerne a abril, foi gasto R\$26.902,65 em 2019 e R\$19.642,54 em 2020. Isso representa uma queda de consumo em torno de 27%. No mês de junho, em 2019 foi pago R\$18.924,59, enquanto que em 2020 o valor ficou em R\$9.278,06. Isso corresponde a uma economia de aproximadamente 50%. Vale dizer, então, que o teletrabalho foi uma das principais causas desse racionamento. Contudo, talvez a economia pudesse ser ainda maior, pois é sabido que mesmo muitas pessoas trabalhando de casa, outras continuaram prestando seus serviços presencialmente na SEAD. Logo, independente de haver uma ou mais pessoas presentes no setor, por exemplo, a luz permanece acesa, o ar-condicionado fica ligado. O consumo é igual em ambos os casos.

**Tabela 3 – Provável economia de energia na SEAD (média/meses)**

Mês	2019	2020	Economia
Abril	R\$26.902,65	R\$19.642,54	27%
Junho	R\$18.924,59	R\$9.278,06	50%

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Com relação ao consumo de materiais, foi feita uma mesma análise comparativa dos anos de 2019 e 2020. Novamente, entendendo 2019 como um ano ordinário para a Administração Pública e 2020 como um ano atípico, motivado pela pandemia de Covid-19, que provocou a migração dos postos de trabalho de muitos servidores para seus próprios domicílios. Ou seja, menos pessoas cumprindo expediente presencial no órgão e mais pessoas trabalhando de casa.

Considerava-se que houvesse economia financeira a partir da diminuição no número de itens consumidos, uma vez que, com mais servidores fora da SEAD, supunha-se que os materiais iriam ser consumidos em menor escala. Entretanto, analisando os Mapas Demonstrativos de Movimentação dos referidos anos, documentos disponíveis no Sistema de Almoarifado da SEAD, percebeu-se o seguinte: em 2019, foi gasto um total de R\$38.847,37 a partir de todos os itens consumidos, enquanto que em 2020, o valor total das requisições ficou em R\$38,997,35 (ver Tabela 4).

**Tabela 4 – Valor de Consumo de Expediente na SEAD**

Valor total das requisições (saídas)	
2019	2020
R\$38.847,37	R\$38,997,35

Fonte: elaborado pelo autor (2021).



# 15<sup>o</sup> CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



Surpreendentemente, mesmo com número menor de servidores em sistema de trabalho presencial em 2020, foram gastos praticamente o mesmo valor de material consumido em 2019. A explicação para isso se deve ao fato de haver uma mudança drástica no comportamento de expediente. Isto é, se antes se consumia mais em descartáveis ou papel higiênico, por exemplo, a partir de 2020 houve uma necessidade ampla de se adquirir mais itens como álcool em gel e variados de produtos de limpeza em geral, devido à pandemia. Nesse sentido, entende-se que diminuiu o consumo de um lado, mas aumentou de outro. Assim, não é possível argumentar que houve economia financeira nessa área.

Para se ter uma ideia mais clara, analisemos alguns itens detalhadamente: açúcar, café e sabonete líquido (ver Tabela 5). De acordo com os Mapas Demonstrativos de Movimentação, o açúcar (medido por quilograma), teve 756 saídas em 2019 para 336 em 2020, mesmo o custo médio do produto ser considerado o mesmo para ambos os períodos. No caso do café, foram consumidos 1.370 pacotes de 250g em 2019, para 695 saídas em 2020. Em resumo, com menos pessoas trabalhando na SEAD, logo, houve menos produção de café e conseqüente consumo pelos setores.

Concernente ao item sabonete líquido (bombona de 5 litros) foram feitas apenas 2 (duas) saídas em 2019. No ano seguinte, início da pandemia no RN, foram realizadas 24 (somando bombonas de 1, 2 e 5 litros), um aumento de 1.200%. Esse é só um exemplo que explica o valor de materiais consumidos não ter se diferenciado tanto, pois a preocupação com a pandemia levou a adquirir-se e, conseqüentemente, fazer uso de mais itens de higiene, pois é sabido que uma das medidas para evitar a contaminação pelo coronavírus diz respeito à higienização constante, principalmente das mãos, mas também dos ambientes.

**Tabela 5 – Consumo de Expediente na SEAD (saídas)**

Item (unidade de medida)	2019	2020
Açúcar (Quilo)	756	336
Café em Pó Pacote (250 g)	1.370	695
Sabonete líquido (L)	02	24

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Feita as análises a partir das investigações junto à UIAG partimos para os resultados dos questionários. O primeiro aplicado foi para o universo dos gestores da SEAD, no intuito de que estes pudessem listar seus pontos de vista enquanto líderes sobre o teletrabalho. Ao todo, 16 gestores participaram da pesquisa, cujas perguntas foram divididas em seis seções: perfil demográfico, possibilidades de teletrabalho; relacionamento interpessoal, produtividade, dificuldades e imaginando o futuro.

Dos respondentes, 43,8% estava na época em que respondeu ao questionário há menos de um ano na função, enquanto 31,3% ocupa o cargo há mais de 2 anos, ou seja, está na função gerencial desde antes do início da gestão da professora Fátima Bezerra, iniciada em 2019. A pergunta ajuda a refletir sobre a percepção de quem vivenciou o trabalho em equipe em períodos bem definidos, sendo aqueles com mais de 2 anos os que supostamente conseguem melhor comparar suas relações interpessoais. Isto é, têm experiência com a equipe tanto em período pré-pandemia, quanto durante. Os gestores com menos tempo na função



# 15º CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

**30 nov - 03 dez | evento online**



(menos de 1 ano) somente opinam com base na vivência atual, um período em que a pandemia já estava estabelecida e ditando muitas novas formas de relacionamento, comunicação, comportamentos.

Antes de partir para as questões mais específicas sobre o universo da pesquisa, também foi solicitado que os gestores respondessem de forma subjetiva as principais competências de seus setores. A ideia é entender como funcionam os setores, conhecer seus mecanismos de trabalho, principais atividades, se dependem do uso de tecnologia, se podem atuar sem auxílio de computador, quais sistemas utilizam para cumprimento das tarefas, entre outras possibilidades. O resultado, com base no que os gestores escreveram, demonstrou que a maioria dos setores – senão todos – lida com a questão de processos. Com a implementação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) em 2018 no Governo do Estado, os trâmites processuais, comuns aos órgãos públicos, passaram a ser realizados virtualmente. Isso por si só já possibilita muitos servidores a cumprirem suas jornadas de trabalho a partir de seus domicílios, uma vez que trabalham com computador e sistemas que são acessíveis remotamente.

No que se refere à oportunidade de teletrabalho para as lideranças, percebemos que 37,5% dos gestores puderam desempenhar suas funções de maneira inteiramente remota, enquanto que 56,3% disseram conseguir trabalhar em sistema híbrido, ou seja, de maneira presencial e remota. Apenas uma pessoa (6,3%) disse não ter havido a menor possibilidade de ficar em sistema de teletrabalho. Trata-se da UIAG, setor responsável por, dentre outras competências, coordenar as atividades de serviços gerais, supervisionar a equipe de pessoal terceirizado, gerenciar atividades de transportes e de materiais da SEAD. São atividades onde o trabalho remoto não se aplica, isto é, que somente podem acontecer de maneira física. Isso ajuda a entender o motivo pelo qual o gestor do setor não pode trabalhar de casa.

Mudando o foco da questão para o âmbito dos liderados, a resposta é parecida, mas possível para todos os setores. Ou seja, quando perguntado se o teletrabalho foi possível para suas equipes, percebemos que 100% responderam afirmativamente, sendo 68,8% em sistema híbrido e 31,3% em regime totalmente remoto.

Também foi questionado aos gestores se as suas atividades puderam ser executadas no sistema de teletrabalho sem prejuízo para o setor, além de como eles avaliavam a própria adaptação ao trabalho remoto. Para essas perguntas, o padrão de resposta foi positivo, já que a maioria pontuou de forma favorável.

Sobre quais foram propriamente as implicações decorrentes do teletrabalho ao setor, foi facultada resposta subjetiva para esta questão. A partir das colocações de 14 gestores, podemos analisar o seguinte: a maioria dos setores se adaptou bem ao teletrabalho. Algumas pessoas tiveram certa dificuldade no início, mas com o tempo isso foi melhorando, outras sequer encontraram obstáculos nesse processo; os projetos foram se readaptando, surgiram novas demandas e outras prioridades, desafios foram sendo superados.

Algumas particularidades se destacam. Na Assessoria Jurídica, o esquema de escalonamento funcionou muito bem, com a pessoa que estava presencialmente na SEAD prestando auxílio aos que trabalhavam de casa. Isso é interessante, pois sabemos que existem



# 15<sup>o</sup> CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

**30 nov - 03 dez | evento online**



*softwares* com os quais os setores lidam que apenas podem ser acessados presencialmente (salvo casos de VPN). Ou seja, o teletrabalho da equipe foi possível, desde que também houvesse presença física de algum dos integrantes na SEAD.

Na seção sobre relacionamento interpessoal, foi perguntando quais dispositivos de comunicação os gestores faziam uso para se relacionar com a equipe. O *Whatsapp* foi assinalado por todos os respondentes, seguido por sistemas de videoconferência (68,8%) e telefone (62,5%) nas colocações posteriores.

O teletrabalho, na verdade, provocou mudanças muito significativas. As reuniões antes esporádicas deram a vez a reuniões virtuais muito mais frequentes. No que diz respeito à periodicidade dessas reuniões, percebemos que acontecem mais reuniões devido ao sistema de trabalho remoto.

Outro questionamento feito aos gestores diz respeito a algumas características que eles notavam nas suas equipes, considerando a circunstância de teletrabalho. Com múltiplas opções de resposta, dentre positivas e negativas, os gestores destacaram mais os lados positivos de suas equipes. Uma equipe com maioria produtiva (68,8%), comprometida (75%), que apresenta ideias constantemente (43,8%), familiarizada com tecnologia (62,5%), apta para o teletrabalho (56,3%), com colaboradores que se destacam positivamente (93,8%) foram as alternativas mais marcadas.

No que tange à produtividade, os gestores, em maior parte, a consideraram boa/ótima. O mesmo apontamento também incidu sobre a percepção para com a produtividade de suas equipes de modo geral. Classificaram com maioria de pontos positivos. No quesito comparativo entre trabalho presencial e remoto, a maioria dos gestores (53,3%) avaliou que não percebeu aumento ou diminuição de demandas, ao passo que 40% respondeu que sentiram produzir mais em sistema de teletrabalho.

Questionados sobre efeitos de estresse decorrentes do teletrabalho, a maioria (60%) também respondeu que sente, enquanto outros 20% disseram não sentir estresse oriundo de implicações do teletrabalho. Os demais (20%) disseram que o nível de estresse é igual ao do trabalho presencial. Esse dado é interessante, pois, na percepção dos chefes, lidar com uma nova forma de trabalhar, ao mesmo tempo em que precisa produzir e liderar subordinados, não deve ter sido tarefa fácil. Longe disso.

Com relação às dificuldades encontradas no processo do trabalho remoto, os gestores assinalaram algumas opções, sendo (i) “estabelecer um limite entre teletrabalho e a vida privada” considerado um dos fatores de maior dificuldade para 86,7% dos respondentes. A liberdade em poder mandar mensagens virtuais através do *Whatsapp* a qualquer hora do dia implica muito nessa questão. Para boa parte dos funcionários, entre gestores e também servidores, só o fato de possuir um contato de alguém com quem se precisa falar basta para achar que possa interagir a qualquer tempo, seja em horário comercial, tarde da noite ou finais de semana. A opção (ii) “gerenciar o tempo destinado para o trabalho e o serviço doméstico” foi outro fator de dificuldade para 60%. O Gráfico 1 mostra outros apontamentos.



# 15º CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

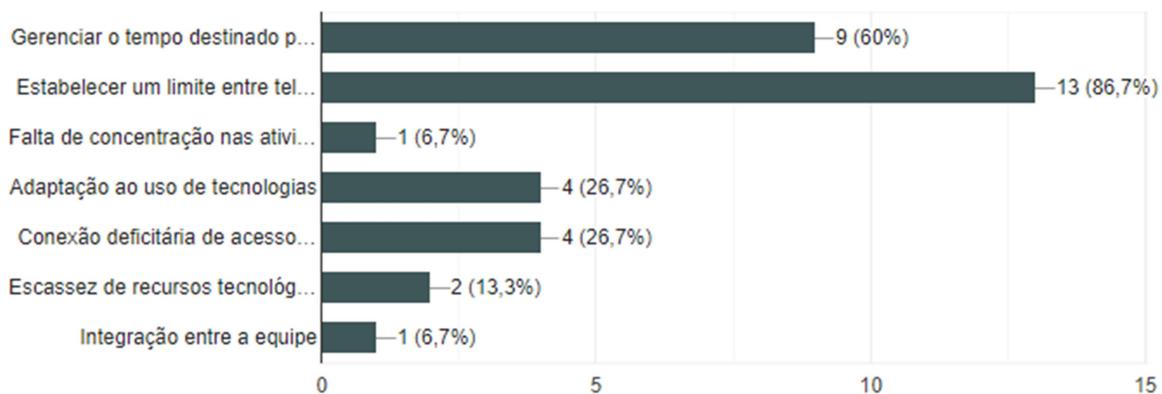
GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



Contudo, no geral, os gestores avaliaram que nem eles, nem seus liderados tiveram muitas dificuldades com o teletrabalho. A grande maioria avaliou positivamente quanto a si próprio e aos servidores integrantes do setor. A percepção reforça a ideia de que, se forem encontradas dificuldades, estas tendem a ser superadas com a prática e com o tempo. Ora, se os próprios agentes não consideram tanto que tiveram dificuldades, o teletrabalho pode ser aplicado sempre que necessário, sempre que assim interessar à Administração.

### Gráfico 1 – Dificuldades devido ao teletrabalho na percepção dos gestores



Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, uma seção dedicada a “imaginando o futuro” foi apresentada para que os gestores pudessem comentar como vislumbram o futuro atrelado ao teletrabalho, prática que se fortaleceu devido à pandemia e, ao que tudo indica, veio para ficar, cada vez mais presente.

Ao serem indagados sobre como avaliam o teletrabalho pensando especificadamente nas organizações públicas, a maioria acredita que esta modalidade vai perdurar bastante e consideram o sistema de trabalho híbrido como uma possibilidade real para ser aplicada no universo das organizações públicas. Inclusive, isso já vem sendo adotado pela própria SEAD, quando precisa fazer uma reunião, na qual metade dos participantes está presencial e a outra conectada por videoconferência, ou quando faculta o escalamento do expediente presencial das equipes.

O segundo questionário aplicado foi para o universo dos servidores da SEAD, cuja expectativa era de compreender a percepção de todos os que compõem o quadro de pessoal da pasta. Apenas 107 respostas foram recebidas, de um total de mais de 300 vinculados à SEAD, conforme dados da Coordenadoria de Gestão de Pessoas. Assim, cerca de 1/3 participou da pesquisa. A ideia de aplicar dois questionários similares é justificada visando confrontar as opiniões de quem lidera e se apoia na força de trabalho dos subordinados com as de quem é liderado, os quais geralmente se preocupam apenas em cumprir tarefas e não tanto em planejamentos e programações específicas.

Quanto ao perfil dos respondentes, 58,6% são mulheres e 40,6% homens; a maioria (47,2%) é jovem, com idade entre 18 e 35 anos; 38% são servidores efetivos em atividade, para 49% de bolsistas e estagiários e 11% ocupam cargos comissionados. A grande parte dos



# 15<sup>o</sup> CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

**30 nov - 03 dez | evento online**



respondentes (51,4%) tem pouco tempo de carreira no serviço público, enquanto 32,4% disseram ter mais de 30 anos de contribuição no serviço público. Esses números indicam que o perfil do quadro de funcionários da SEAD é diversificado, sendo composto por muitos servidores jovens, com menos experiência no setor público. Ainda assim, existem também servidores de carreira e com mais bagagem profissional. Pelo menos, no que compete a este estudo, os mais jovens e recém-chegados na SEAD tiveram mais interesse em participar.

Acerca das competências lhes atribuídas, os servidores alegaram: tramitar processos via SEI (81,4%); elaborar documentos oficiais (58,8%); participar de reuniões com equipes diversas (57,7%); e estabelecer contato com público externo via recursos digitais (48,5%). São funções que podem ser facilmente desempenhadas no modo remoto, portanto não exigindo a presença física do servidor na repartição.

Assim como afirmado pelos gestores, os servidores públicos da SEAD também afirmaram em maioria que o teletrabalho foi uma alternativa possível, sendo totalmente para 54,7% e em sistema híbrido para 35,8%.

Para os funcionários, foi perguntado quem dispunha de uma boa internet, com qualidade, nos seus domicílios. A ideia era descobrir quantos servidores tiveram a oportunidade de desenvolver suas atividades remotamente com excelência; afinal, para trabalhar à distância, se faz necessário, no mínimo, o uso da internet, seja para dar vazão aos processos eletrônicos, participar de videoconferências, compartilhar documentos, etc. A maioria (88,9%) atribuiu nota alta para esta questão, indicando não ter empecilhos quanto à conectividade.

Como a tecnologia é fundamental para o exercício do teletrabalho, foi questionado também aos participantes quanto à quantidade de aparelhos eletrônicos disponíveis nas suas residências e que eventualmente acabaram fazendo uso deles para o cumprimento de suas atividades. As respostas foram: 85,8% para *notebook*, 81,1% para *smartphone*, 36,8% para computador, 38,7% para *webcam* e 17% para *tablet*.

Podemos aferir com base nessa questão que os aparelhos, de uso pessoal, são fundamentais para o desenvolvimento do teletrabalho. Nenhum desses aparatos foi concedido pela organização, cabendo a cada servidor, portanto, utilizar de equipamentos particulares para o desenvolvimento de atividades profissionais. A pandemia fez com que o teletrabalho se tornasse possível na administração pública do RN. Na SEAD, em especial, é possível afirmar que o teletrabalho se tornou uma realidade porque os seus funcionários desfrutavam nas suas casas de condições (aparelhos) essenciais para o desenvolvimento das atividades.

Dados interessantes da pesquisa são oriundos dos questionamentos acerca dos encontros setoriais ou discussões de projetos das equipes. A quantidade de reuniões aumentou para 52% dos participantes devido ao teletrabalho, enquanto apenas 11% disse que participa de menos reuniões. Os outros 37% afirmaram que o número de reuniões são equivalentes em ambos os sistemas de trabalho. Como meio de comunicação para relacionamento interpessoal, 100% fazem uso do Whatsapp, 79,2% de sistemas de videoconferência e 73,6% de celulares. No entanto, sobre a importância do convívio presencial entre colegas para a produção das



# 15º CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online

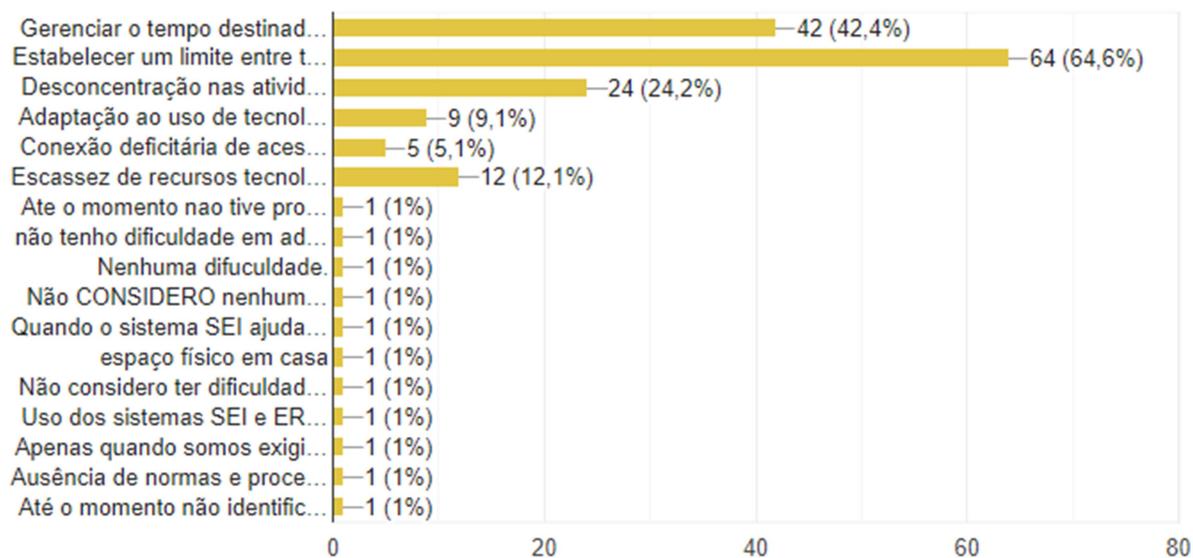


atividades na rotina de trabalho, a maioria (65%) atribuiu nota alta para, indicando concordar que a interação presencial é muito significativa.

No que concerne à produtividade, os servidores, tais quais os gestores, em maior parte (81%), a consideraram boa/ótima. No quesito comparativo entre trabalho presencial e remoto, a maioria dos servidores (53,4%) avaliou que as demandas são equivalentes, ao passo que 37,9% respondeu que sentiram produzir mais em sistema de teletrabalho. Perguntados sobre patologias decorrentes do teletrabalho, 13,3% disseram ter desenvolvido alguma. O estresse ocasionado pela prática do trabalho remoto também foi lembrado por 13,5%.

O Gráfico 2 mostra as principais dificuldades encontradas pelos servidores com relação ao teletrabalho. Percebemos que as mesmas categorias indicadas pelos gestores são os principais obstáculos também apontados pelos servidores.

**Gráfico 2 – Dificuldades devido ao teletrabalho na percepção dos servidores**



Fonte: Dados da pesquisa

Contudo, diferentemente da opinião dos gestores, no caso dos servidores, estes autoavaliaram que tiveram muitas dificuldades durante o processo. Mas, com o passar do tempo e das lições aprendidas a partir da prática de novas ferramentas e maneiras de se relacionar, as dificuldades também foram desaparecendo, embora que para alguns servidores tenha se mantido.

Na seção dedicada a “imaginando o futuro”, 67,3% dos servidores respondeu que o sistema de trabalho híbrido, com tarefas sendo desempenhadas tanto em modo presencial quanto remoto, é a alternativa mais provável. Para 24%, o teletrabalho vai ser prática comum nas organizações. Apenas 8,7% acha que, findado o contexto pandêmico, o retorno do trabalho 100% presencial será o aplicado. Sobre quais modelos de trabalho os servidores



gostariam que fosse adotado para o futuro, a opinião é similar: 63,8% desejariam o sistema híbrido, enquanto 17% optariam pelo teletrabalho em tempo integral.

Ainda nesta seção, foi facultada uma pergunta subjetiva, na qual os servidores puderam dizer como avaliam o teletrabalho pensando especificadamente nas organizações públicas. Das 107 participações, foram obtidas 84 respostas para esta questão. O Quadro 1 resume algumas dessas percepções.

#### Quadro 1 – Avaliação dos servidores sobre o teletrabalho no futuro das organizações

Participante	Resposta
Servidor A	Parecer ser vantajoso, levando em consideração redução de custos e aumento do êxito.
Servidor B	Acredito que apesar da eficiência não substitui a interação e a socialização do trabalho presencial, que em minha opinião é insubstituível.
Servidor C	Uma experiência de muito valia: Redução de despesas (pessoais e funcionais), liberdade de horários, autonomia e tranquilidade na execução das atividades.
Servidor D	Vejo que é algo que veio para ficar e é muito bem vinda, embora eu não tenha me adaptado.
Servidor E	Os trabalhos que podem ser feito remotamente deveriam ser executados assim, o tempo que eu ganhei não tendo que me transportar para o trabalho foi enorme.
Servidor F	O teletrabalho é um regime eficaz se bem regulamentado, a fim de evitar abusos na extrapolação da carga horária de trabalho.
Servidor G	Pode ser vantajoso, desde que reguladas as diversas situações ocasionadas no regime de teletrabalho, com proposição de metas alcançáveis e relatórios circunstanciados dos servidores para as respectivas chefias.
Servidor H	Considero o teletrabalho em várias áreas das organizações públicas plenamente viável, gerando melhor desempenho, com maior satisfação e economia para o servidor e a gestão pública.

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

De acordo com o apontamento dos servidores participantes da pesquisa, o teletrabalho possui muitas vantagens, em especial no que tange à produtividade dos funcionários, pois observaram um aumento nesse quesito a partir da prática da modalidade. Além disso, pode gerar redução de despesas para a organização. Houve até quem apostasse na adoção do trabalho remoto para o futuro, mesmo que para si o modelo não tenha sido tão interessante. Contudo, muitos lembraram que o teletrabalho no âmbito do Governo do RN carece de regulamentação, pois é preciso normatizar essa nova forma de trabalho, uma vez que existe metas de projetos, relatórios devidos para entregar e, sobretudo, horário de expediente, tanto no órgão público quanto em outro lugar.

#### CONCLUSÃO

Neste artigo, discutimos o teletrabalho praticado pelos servidores públicos lotados na da Secretaria da Administração do Rio Grande do Norte, modalidade regimentada em razão da pandemia de Covid-19, mas que se apresenta também como uma inovação. Para tanto, foram apresentados conceitos sobre o teletrabalho e citadas legislações que o viabilizaram no âmbito da Administração Pública Estadual.

O intuito principal foi analisar como a prática do trabalho remoto impactou na SEAD, no sentido de avaliar a sua incorporação futura como sistema de trabalho possível para as organizações públicas. Assim, foram realizadas pesquisas junto aos funcionários e aos setores.



# 15<sup>o</sup> CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

**30 nov - 03 dez | evento online**



Analisamos, por meio da aplicação de questionários, a opinião e o comportamento adotado tanto pelos gestores quanto pelos servidores da pasta durante a jornada de teletrabalho. Como resultado, tivemos uma amostragem de 16 respostas por parte dos gestores e 107 retornos de servidores participantes. Os questionamentos objetivaram saber acerca da viabilidade do trabalho remoto sem prejuízo para as demandas setoriais, sobre como funcionaram o relacionamento interpessoal nessa circunstância, nível de produtividade e dificuldades com a modalidade, entre outras indagações.

Nas descobertas, observamos que o teletrabalho foi possível para a maioria dos participantes deste estudo, mesmo que boa parte tenha adotado o modelo de sistema híbrido, ou seja, tiveram que exercer algumas tarefas presencialmente, sobretudo, no caso dos líderes de equipes. Apuramos que 100% dos entrevistados utiliza o *Whatsapp* como canal principal para interagir com seus colegas, além de outros meios. O teletrabalho também foi possível graças às atividades demandadas pelos setores. Isto é, a maioria das ações atribuídas nas coordenadorias demanda uso de tecnologias que podem ser acessadas remotamente. Nos casos em que isso não é possível e um *software*, por exemplo, só possa ser ativado nos computadores da SEAD, a presença física é necessária. Ainda assim, o escalonamento das equipes, bem como o trabalho em equipe tornou possível a adoção do teletrabalho.

Acerca da produtividade, obtivemos o seguinte resultado: tanto a maioria dos gestores quanto dos servidores considerou tê-la melhorado ou aumentado devido à prática do trabalho remoto. Proporcionalmente, 53% de gestores e servidores avaliaram que não perceberam aumento ou diminuição de demandas, ao passo que 40% disseram que sentiram produzir mais em sistema de teletrabalho. Já com relação às dificuldades durante o processo, os principais obstáculos apontados foram “estabelecer um limite entre teletrabalho e a vida privada”, bem como “gerenciar o tempo destinado para o trabalho e o serviço doméstico”.

Outra análise realizada neste estudo diz respeito a algumas vantagens decorrentes da adoção do trabalho remoto, como as economias geradas. Na SEAD, constatamos, a partir de consulta ao setor da Unidade Instrumental de Administração Geral, que houve sim economia no consumo de energia. Comparado os gastos mensais de 2019 e 2020, pudemos averiguar essa diminuição. Para isso, foram feitas comparações em nível anual e mensal, tendo ambas o mesmo resultado: 2019 gastou-se mais (quando o expediente era 100% presencial) e 2020 gastou-se menos (quando em muitos meses a prática do teletrabalho foi adotada e muitos servidores passaram a exercer suas funções em seus domicílios).

Por outro lado, com relação ao consumo de material, não foi constatada economia expressiva. Mesmo com número menor de servidores em sistema de trabalho presencial em 2020, foram gastos praticamente o mesmo valor de material consumido em 2019. A explicação para isso se deve ao fato de haver uma mudança drástica no comportamento de expediente. Isto é, se antes se consumia mais em descartáveis ou papel higiênico, por exemplo, a partir de 2020 houve uma necessidade ampla de se adquirir mais itens como álcool em gel e variados de produtos de limpeza em geral, devido à pandemia. Nesse sentido, entende-se que diminuiu o consumo de um lado, mas aumentou de outro. Assim, não é possível argumentar que houve economia financeira nessa área.



# 15<sup>o</sup> CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



Diante do exposto, finalmente, concluímos que o teletrabalho, bem como apontam também os próprios participantes da pesquisa, é um regime de trabalho possível, no qual as vantagens se sobrepõem às desvantagens. A pandemia impulsionou a adoção do sistema remoto, mas que se bem aproveitado representa sim uma inovação sob o prisma da gestão pública muito bem-vinda. Ainda assim, os estudos sobre a temática, a fim de regularizar o teletrabalho e ampliar os seus ganhos se tornam cada vez mais necessários.

## REFERÊNCIAS

Brasil. **Lei nº 13.243**, de 11 de janeiro de 2016. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art2](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art2)>. Acesso em: 11 de ago. de 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.467**, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm)>. Acesso em: 11 de ago. de 2020.

GONÇALVES, Monteiro Alexandre; et.al. **A Relevância do Conceito de Teletrabalho para Administração Pública na Busca da Eficiência**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 06. Ano 02, Vol. 01. pp 533-541, Setembro de 2017. ISSN:2448-0959

RIO GRANDE DO NORTE. **Decreto nº 29.512**, de 13 de março de 2020. Dispõe sobre medidas temporárias de prevenção ao contágio pelo novo coronavírus (COVID-19) no âmbito do Poder Executivo Estadual. Rio Grande do Norte, Natal 13 de março. 2020. Disponível em: <<http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/gac/DOC/DOC000000000226949.PDF>> Acesso em: 19 de nov. de 2020.

RIO GRANDE DO NORTE. **Decreto nº 29.599**, de 8 de abril de 2020. Prorroga medidas temporárias de prevenção ao contágio pelo novo coronavírus (COVID19) e dá outras providências. Rio Grande do Norte, Natal 25 de janeiro. 2021. Disponível em: <<http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/gac/DOC/DOC000000000228900.PDF>> Acesso em: 19 de nov. de 2020.

RIO GRANDE DO NORTE. **Decreto nº 30.364**, de 25 de janeiro de 2021. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos de Provisão em Comissão da Secretaria de Estado da Administração (SEAD). Rio Grande do Norte, Natal 08 de abril. 2020 <<http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/gac/DOC/DOC000000000249598.PDF>> Acesso em: 25 de ago. de 2021.

RODRIGUES, A. C. B. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e da Seguridade Social) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.